

STUDENTNUMMER:

979880

979642

MAS5100
MASTEROPPGAVE
Markedshøyskolen

Endret maktstruktur i dagligvarebransjen

Alternative leverandørstrategier mot trusselen fra kjedenes egne merkevarer EMV

Changes in power structures within the grocery industry

Alternative supplier strategies against the threat from private labels



Vår 2014

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

MSc - Markedsføring og markeds kunnskap
2 år – 2. semester
Innlevering: 15. august 2014

FORORD

Arbeidet med denne oppgaven begynte ved semesteret start i januar, og nå syv måneder senere markerer dette slutten på fem års utdanning. Vi ønsker å rette en stor takk til våre klassekamerater som har bidratt med godt humør og selskap i lange kvelder på Markedshøyskolen. Vi vil også takke våre kjære samboere, Anett og Julie for stor støtte og tålmodighet i denne prosessen, samt Elisabeth Krogh for gode råd i denne utredningen. Vi ønsker å rette en stor takk til alle informanter som deltok i denne oppgaven og dermed bidro sterkt til sluttresultatet. Tilslutt ønsker vi å takke vår sterkt dedikerte veileder Bent Sofus Tranøy for faglige innspill, hjelp til oppgavens struktur og verdifulle konstruktive tilbakemeldinger. Dette la grunnlaget for at vi best mulig kunne klare å levere et godt sluttprodukt.

Med ønske om god lesing...

Oslo 13.august 2014

SAMMENDRAG

Dagligvarebransjen i Norge har vært i betydelig endring de siste 20 år. Dagens situasjon bygger på en dominans av fire aktører som står for over 99 prosent av markedet. I nyere tid har kjedenes egne merkevarer (EMV) hatt stor økning, og dette påvirker maktrelasjonene mellom kjede og leverandør, der kjedene får større makt gjennom bruk av EMV. Det antas at andelen EMV vil øke fremover. Målet med denne studien er å se på hvilke konkurransestrategier leverandørene bruker mot fremveksten av kjedenes EMV. For å svare på problemstillingen har vi valgt kvalitative dybdeintervjuer med leverandører av ulike størrelser i den norske dagligvarebransjen, og personer med ekspertise på området.

Vi har valgt utelukkende å fokusere på leverandørsiden og hvilke strategiske valg de foretar seg mot kjedenes EMV. I denne studien har det blitt lagt vekt på 4 alternative konkurransestrategier: merkevare, emballasje, innovasjon og Hoch's strategiske muligheter. Vi har avdekket likheter og ulikheter i hvordan disse strategiene brukes i praksis og vi har sett at strategiene til en viss grad er sammenkoblet. Vi har videre påvist at leverandørens størrelse avgjør hvilke strategier som blir prioritert. Store og middels store leverandører ønsker å skape avstand mellom sine merkevarer og andre konkurrerende merkevarer eller kjedens EMV. Dette gjør de gjennom merkevarebygging der emballasje og innovasjon/produktutvikling er viktige virkemidler. Leverandørene vil i noen grad også innovere nye konkurrerende merkevarer. Vi har sett at små leverandører tenderer til å avvende utviklingen av EMV innenfor sitt segment. Leverandørene vil fokusere på å skape lojalitet og forpliktelse mellom produktet og forbrukeren. Vi har også sett leverandører som selv går inn og produserer EMV.

Vi finner ett strategisk alternativ som alle leverandørene vektlegger høyt i konkurransen mot kjedens EMV. Samtlige aktører bruker bevisst emballasje for å skape lojalitet til egen merkevare og distansere seg fra kjedens EMV, og flere leverandører satser på utvikling av ulike pakningsstørrelser for å nå et bredere marked.

Samtlige leverandører frykter kopiering av sine produkter, og derfor vektlegges viktigheten av å innovere produkter som er vanskelig for EMV å kopiere. Dette viser at innovasjon også er en viktig strategi leverandørene bruker for å redusere trusselen av EMV. Vi avdekket at leverandører ofte tenker langsiktig, og det er tilfeller hvor leverandørene har produkter klare til EMV angriper kategorien, og slik sikrer leverandørene at EMV fortsatt ligger et steg etter.

I denne studien har det kommet frem at kjedenes portvoktermakt overfor leverandørene er stor og betraktes som en trussel mot tilgang til hylleplass. Fremvekst av EMV øker denne trusselen. Vi fant at store leverandører kontinuerlig søker andre kanaler for distribusjon av sine produkter, så dette må også kunne betraktes som en strategi mot trusselen fra EMV. Vi har sett at størrelsen på leverandørene påvirker deres evne til å gå utenom portvoktermakten. I motsatt tilfelle ser vi at middels og små leverandører ikke forsøker å gå utenom kjede-leddet, og at de vurderer at kjede-leddet er den eneste lønnsomme og mulige distribusjonskanal.

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING.....	1
	1.1 HYPOTESER.....	2
	1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
	1.3 UNDERPROBLEMSTILLING.....	2
	1.4 AVGRENSNINGER.....	3
	1.5 BEGRENSNINGER	3
	1.6 BEGREPSFORKLARING.....	3
2	VERDIKJEDEN I DAGLIGVAREBRANSJEN.....	4
	2.1 PRODUSENTER.....	4
	2.2 LEVERANDØRER.....	5
	2.3 KJEDER: KORT OM DAGLIGVAREBRANSJEN I NORGE	7
	2.3.1 NORGESGRUPPEN.....	7
	2.3.2 REMA 1000.....	8
	2.3.3 COOP NORGE.....	9
	2.3.4 ICA NORGE.....	9
	2.4 EGNE MERKEVARER.....	11
3	TEORETISK FORANKRING.....	14
	3.1 MAKT.....	14
	3.1.1 PORTVOKTERMAKT.....	15
	3.1.2 REGIMAKT.....	15
	3.1.3 IDEMAKT.....	16
	3.2 LEVERANDØRERS OG KJØPERS FORHANDLINGSMAKT.....	16
4	KONKURRANSESTRATEGIER OG STRATEGISKE MULIGHETER.....	17
	4.1 KONKURRANSESTRATEGI.....	17
	4.1.1 MERKEVARE.....	18
	4.1.2 EMBALLASJE.....	19
	4.1.3 INNOVASJON.....	19
	4.1.3.1 NYTEKNING.....	20
	4.1.3.2 PRODUKTUTVIKLING.....	20
	4.2 STRATEGISKE MULIGHETER: HOCH'S STRATEGIER FOR LEVERANDØRER MOT EMV.....	21
	4.2.1 AVVENTE.....	22
	4.2.2 DISTANSERE PRODUKT FRA EMV.....	22
	4.2.3 REDUSERE PRISGAP.....	22
	4.2.4 PRODUSERE EMV FOR KJEDENE.....	22
5	METODE.....	23
	5.1 METODEVALG.....	23
	5.2 FORSKNINGSDESIGN.....	24
	5.3 UTVALG AV RESPONDENTER.....	25
	5.4 TILGANG.....	26
	5.5 INTERVJUSTRATEGI OG UTVIKLING AV INTERVJUGUIDE.....	27
	5.6 INTERVJUGJENNOMFØRING	28

5.7 BEARBEIDING AV EMPIRISK MATERIALE.....	30
5.8 KRITIKK AV PRIMÆRKILDER.....	31
5.9 SANNHETSKRITERIER.....	32
5.9.1 VALIDITET OG TROVERDIGHET.....	32
5.9.2 RELIABILITET OG OVERFØRBARHET.....	33
5.10 PRESENTASJON AV MEDVIRKENDE LEVERANDØRER.....	34
5.11 PRESENTASJON AV MEDVIRKENDE EKSPERTER.....	35
6 ANALYSE OG DRØFTING.....	36
6.1 KONKURRANSESTRATEGIER.....	37
6.1.1 LEVERANDØRENE MERKEVARER.....	37
6.1.1.1 DISKUSJON.....	38
6.1.1.2 DELKONKLUSJON.....	39
6.1.2 EMBALLASJE.....	41
6.1.2.1 DISKUSJON.....	41
6.1.2.2 DELKONKLUSJON.....	42
6.1.3 INNOVASJON.....	43
6.1.3.1 DISKUSJON.....	44
6.1.3.2 DELKONKLUSJON.....	46
6.1.4 HOCH'S STRATEGISKE VALG.....	47
6.1.4.1 DISKUSJON.....	47
6.1.4.2 DELKONKLUSJON.....	48
6.1.5 PORTVOKTERMAKT OG MULIGHET FOR ALTERNATIVE DISTRIBUSJONSKANALER.....	49
6.1.5.1 DISKUSJON.....	49
6.1.5.2 DELKONKLUSJON.....	50
6.2 EMV OG MAKTBALANSE I DAGLIVAREBRANSJEN.....	51
6.2.1 DISKUSJON.....	52
6.2.2 DELKONKLUSJON.....	53
7 KONKLUSJON.....	54
8 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	58
LITTERATURLISTE.....	59

MODELLER

1. VERDIKJEDEN I DAGLIGVAREBRANSJEN.....	4
2. PARAPLYKJEDENE FORDELING.....	7
3. REMA STØRS PÅ EGNE MERKEVARER.....	7
4. KJEDENES KONKURRANSESTRATEGI.....	11
5. KJEDENES EGNE MERKEVARER KAPRER ANDELER.....	11
6. LEVERANDØRENE KONKURRANSESTRATEGI.....	17
7. HOCH'S STRATEGIER FOR LEVERANDØRER MOT EMV.....	21
8. TIDSLINJE OVER EMPIRISKE FREMGANGSMETODEN.....	23
9. TOLKNING AV DET TOLKENDE SUBJEKT.....	31

10. MINDMAP – FLERST ORD NEVNT UNDER INTERVJU.....	57
---	-----------

TABELLER

1. LEVERANDØRENE MERKEVARE.....	37
2. EMBALLASJE.....	41
3. INNOVASJON.....	43
4. HOCH'S STRATEGISKE VALG.....	47
5. PORTVOKTERMAKT OG MULIGHET FOR ALTERNATIVE DISTRIBUSJONSKANALER.....	50
6. EMV OG MAKTBALANSEN I DAGLIGVAREBRANSJEN.....	52

VEDLEGG

- 1. INTERVJUGUIDE – BASERT PÅ TEORI , SAMT VISER
SPØRSMÅLENE RELEVANS**
- 2. INTERVJUGUIDE – LEVERANDØRER**
- 3. INTERVJUGUIDE – EKSPERTER**
- 4. TRANSKIBERT INTERVJU, INFORMANT 4**
- 5. SAMMENFATTNING AV ALLE INTERVJUER**

1. INNLEDNING

Hvilke muligheter har leverandørene til å stå imot utfordringen fra kjedenes egne merkevarer(EMV)?

I Norge har dagligvarebransjen vært i betydelig endring de siste 20 årene. Bransjen var tidligere fragmentert i detaljistleddet, men er gjennom de seneste års utvikling dominert av horisontal konsentrasjon på detaljistleddet og vertikal integrasjon mellom grossist, detaljist og distribusjonsleddet. På bakgrunn av dette har styrkeforholdet mellom aktørene i verdikjeden for mat endret seg. I dag kjennetegnes verdikjeden ved at fire paraplykjeder kontrollerer hvilke produkter som skal få adgang til mer enn 99 prosent av dagligvaremarkedet. Kjedenes egne merkevarer (EMV) er et uttrykk for den vertikale integrasjonen i verdikjeden og brukes som et strategisk virkemiddel i maktrelasjonene mellom paraplykjedene og leverandørene. Den umiddelbare effekten av EMV, er at paraplykjedenes portvoktermakt styrkes. Ved å introdusere EMV i en kategori blir det mindre plass i hyllene til konkurrerende merkevarer. En trussel om delisting av merkevarer blir dermed mer realistisk og troverdig (NOU:4 2011).

En konsekvens av maktstrukturen i dagligvarebransjen er at leverandørene må fatte grundige strategiske beslutninger. Leverandørene møter utfordringer knyttet til fremvekstene av kjedenes egne merkevarer (EMV) som sammenlignet med Europeiske land foreløpig ikke har like høy markedsandel i det Norske dagligvaremarkedet, men EMV produktene er i stadig vekst også her hjemme (NOU:4 2011). Gjennom de seneste års utvikling er EMV produkter også å finne i premium segmentet og ikke bare i det tradisjonelle lavpriskonseptet. I dagens markedssituasjon betyr det at leverandørene møter større konkurranse fra EMV om de samme hylleplassene. I følge Erik Fagerlid hos PA Consulting Group bør alle store leverandører legge en strategi for å møte EMV (Nationen). I vår forskningsoppgave ønsker vi å studere hvilke konkurransefortrinn leverandører i dagligvarebransjen bruker mot EMV.

Hvilke konkurransestrategier som benyttes varierer og avhenger av hvilke trekk andre aktører gjør. Litteraturen angir en rekke strategiske muligheter leverandører har og vi ønsker i denne studien å fokusere på leverandørenes merkevarer, emballasje og innovasjon. Vi ønsker å få svar på hvordan de nevnte strategiene brukes mot kjedenes EMV og derfor vil vi gjennomføre intervjuer av flere leverandører i den Norske dagligvarebransje. Videre ønsker vi å studere hvilke mottrekk og strategier de bruker mot kjedenes makt og særskilt gjennom kjedenes egne merkevarer (EMV). Vi vil studere om leverandørene bruker disse strategiene som bidrag for konkurrere mot EMV og dermed utligne markedsmakten.

1.1 HYPOTESER:

H1: Fremvekst av EMV vil bidra til å endre maktbalansen i dagligvarebransjen.

H2: EMV er en trussel mot etablerte merkevarer, og vil ta en stadig større markedsandel i dagligvaremarkedet fremover.

H3: Trussel fra EMV har sammenheng med leverandørenes størrelse, bredde i antall merkevarer og merkevarenes styrke.

H4: Det finnes strategiske alternativer leverandørene kan velge for å møte konkurransen fra EMV.

1.2 PROBLEMSTILLING:

Hvilke konkurransestrategier bruker leverandørene mot kjedenes EMV i dagligvarebransjen?

1.3 UNDERPROBLEMSTILLINGER:

- *Hvordan bruker leverandørene merkevarebygging som del av sin konkurransestrategi?*
- *Hvordan bruker leverandørene emballasje som en del av sin konkurransestrategi?*
- *Hvordan bruker leverandørene innovasjon som en del av sin konkurransestrategi?*
- *På hvilken måte kommer Hocks strategiske alternativer til anvendelse hos leverandørene?*

- *Forsøker leverandørene å gå utenom kjede-leddet?*

1.4 AVGRENSNINGER

I denne oppgaven kommer det ikke til å bli diskutert hva som kan karakteriseres som et suksessfullt EMV produkt, ettersom dette faller utenom vår problemstilling. Dette anser vi som mer passende for en studie sett fra detaljistenes side. Vi anser at leverandørene har en rekke mulige strategier de kan benytte i konkurransen mot EMV og vi har derfor avgrenset vår studie til å omfatte merkevarer, emballasje, innovasjon og valg av distribusjonskanaler.

1.5 BEGRENSNINGER

Gjennom vårt valg av problemstilling, gjelder denne studien leverandører i den norske dagligvarebransjen. Vi har ikke hatt ressurser til å studere alle leverandører, men vi har studert et begrenset antall store, middels og små leverandører.

1.6 BEGREPSFORKLARING

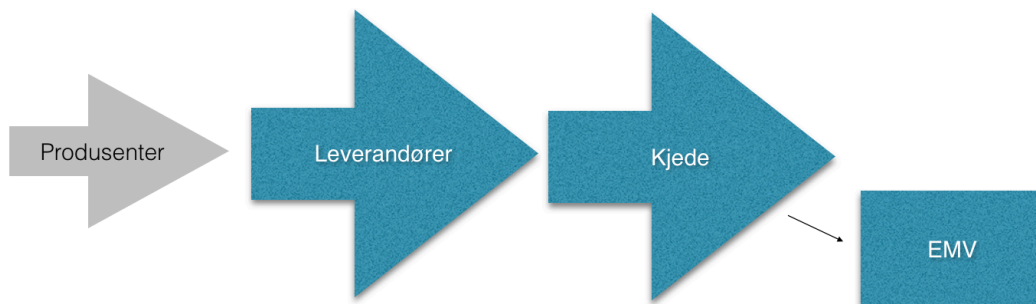
For at leseren skal få et klart og tydelig bilde av temaer og uttrykk som er sentrert rundt denne studien, har vi valgt å definere følgende begreper:

- En *leverandør* produserer og markedsfører produkter som skal selges og distribueres i den norske dagligvarehandelen av en kjede.
- En *detaljist* er en butikk innenfor en kjede som selger varer til forbrukere.
- En *kjede*: NorgesGruppen, Rema, Coop og ICA, består av mange detaljister.
- *Egne merkevarer* er produkter som distribueres og produseres for en enkelt kjede.

2. VERDIKJEDEN I DAGLIGVAREBRANSJEN

I det påfølgende kapittel, vil vi presentere hovedleddene i verdikjeden for mat i Norge. I første del blir produsenter presentert i korthet som første ledd i verdikjeden. Videre blir leverandørleddet grundig beskrevet, og det blir forklart hvilke endringer som har funnet sted de siste tretti årene.

Det vil bli beskrevet og presentert dagens kjedestruktur og andelsfordelingen i den norske dagligvarehandelen. Avslutningsvis vil EMV bli grundig beskrevet som en følge av oppgavens forskningsspørsmål.



Modell 1.
Egen konstruksjon.

2.1 PRODUSENTER

I denne studien vil ikke fokuset ligge på produsentene, men vi har valgt å forklare produsentbegrepet i korthet. Vi vil følgelig konsentrere oss rundt leverandører og kjede-leddet i verdikjeden.

Tradisjonelt sett hadde produsentene mye makt i dagligvarekjedene i Norge. Detaljistbutikkene var i større grad individuelle og på grunn av dette hadde produsentene høy innflytelsesevne på varesortiment og salgspriser i de respektive butikkene (Gabrielsen og Sørgård 1998)(NILF 2013, A). Dagligvaresektoren har i nyere tid også vært fullstendig dominert av produsentenes merkevarer, med dette menes varer som leverandøren har eiendomsrett til (NILF 2013, A).

I produsentbegrepet ligger alle produsenter som produserer produkter i store eller små kvanta for å tilfredsstille markedets ønsker og behov. Slik er det uavhengig av

marked, enten det er dagligvarehandelen eller for eksempel bilbransjen. Produksjonen er starten på et produkts reise gjennom en rekke ledd for å nå sluttbruker.

2.2 LEVERANDØRER

Leverandørene er et viktig ledd i diskusjonen knyttet til makt og maktforholdene i dagligvarebransjen i Norge. Leverandørene opererer i tillegg til dagligvarebransjen også i stor grad innenfor servicehandelen og storhusholdningen.

Noe som kjennetegner leverandørsiden i den norske dagligvarehandelen er høy konsentrasjon. Med dette menes at det ofte kun er en eller noen få store dominerende aktører innenfor hver produktgruppe (NOU 2011:4). Leverandørsiden kan deles inn i internasjonale og nasjonale konsern, internasjonale og nasjonale merkevareleverandører og regionale eller lokale leverandører (NOU 2011:4, 116). Selv om det i nyere tid har vært større satsning på egne merkevarer (EMV), er det fortsatt de store og kjente merkevarene som har makt og dominerer innenfor de respektive kategoriene (NOU 2011:4). Disse merkevarene har ofte lang historikk, og har opparbeidet seg lojalitet i markedet. Som en følge av dette er dagligvarekjedene avhengig av kontinuerlige leveranser fra disse merkevareleverandørene for å opprettholde kundestrøm.

Det har gjennom de siste 30 årene skjedd mye i leverandørleddet. Gjennom 1970 og 80 tallet ble butikkvirksomhet i stor grad utført av individuelle og uavhengige kjøpmenn. På dette tidspunkt var det ingen kjedestruktur slik det er i dag. I denne perioden hadde leverandørene stor makt og var i en sterk forhandlingsposisjon mot kjøpmennene. Denne tidsperioden kan ofte omtales som "leverandørenes gullalder". Bakgrunnen for en slik beskrivelse var at etterspørselen for produkter var så stor at leverandørene i stor grad kunne tilpasse utsalgsprisene etter sine behov.

Leverandørene har på samme måte som detaljistene endret seg drastisk fra 1990 og gjennom 2000 tallet. I dagens situasjon er det et høyere antall leverandører som kriger om den samme/beste hylleplassen. Men det er fortsatt slik at de ulike kategoriene domineres gjennom en eller få store leverandører blant kategoriene. Utvalget av leverandører er imidlertid betraktelig større enn kjedene (NOU 2011:4).

De fire paraplykjedene kan være potensielle kunder for mer enn 1000 leverandører i mat og husholdningsindustrien (NOU 2011:4). I dagligvarebransjen er leverandørsiden ofte mer oppstykket enn på detaljistsiden. Det er stor variasjon fra leverandører med store volumer og makt i en forhandlingssituasjon, til mindre leverandører som i større grad har ”uviktige” produkter sett i den store sammenheng. Leverandørene har ofte forskjellige innpass-strategier for å trenge inn i bransjen. De fleste leverandørene ønsker betydelig distribusjon av sine varer/produkter, og oppsøker gjerne hele markedet, herunder de fire kjedene. Men i tillegg til dette har også leverandørene etablert egne avtaler med enkelte kjeder som for eksempel Stange-kylling som er eid av Rema 1000. Rema 1000 har også langsiktige leverandørrelasjoner med eksklusive avtaler for distribuering av leverandørens produkter, dette har vært et viktig strategisk trekk for å skape seg større leverandørportefølje. Grans Bryggeri og Nordfjord Kjøtt er blant de største leverandørene Rema 1000 har eksklusive avtaler med (NILF 2013, A).

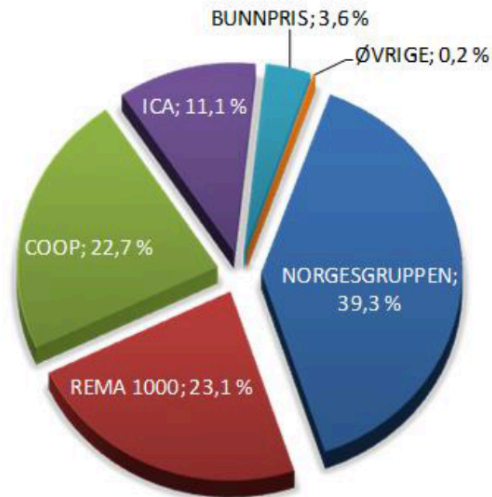
I Norge er det etablert et importvern som har til formål å beskytte norsk jordbruk og næringsmiddelproduksjon. Dette er grunnen til at leverandører innen norsk jordbruk og næringsmiddelproduksjon har så høy markedskonsentrasjon (Konkurransetilsynet 2005).

Dagligvarekjedene har ofte et langsiktig, gjensidig og forpliktene relasjon til sine leverandører (NOU 2011:4).

Økt samarbeid mellom dagligvarekjedene og leverandørene, enten i form av partnerskap eller som vertikal integrasjon mellom detaljist og leverandør kan ses på som et siste sentralt utviklingstrekk. Dagligvarekjedene har nedover i verdikjeden ulike eierinteresser og engasjement. (NILF 2013, A, 7)

2.3 KJEDER: KORT OM DAGLIGVAREBRANSJEN I NORGE

I det påfølgende avsnittet vil vi presentere dagens kjedestruktur og beskrive den enkelte aktør. Vi vil redegjøre for markedsandeler, hvordan de er organisert og deres egne merkevarer.



Modell 2. (Nielsen 2014)

Dagligvarekjedenes egne merkevarerandel i prosent av totalsalget per 1.kvartetal 2014.

Rema 1000	18,8 %	
Coop	17,1 %	
Norgesgruppen	11,0 %	
Bunnpris	10,1 %	
Ica	9,1 %	

Modell 3. Rema 1000 størst på egne merkevarer (Dagens Næringsliv 2014)

2.3.1 NORGESGRUPPEN

NorgesGruppen ASA ble etablert i 2000 og springer ut fra NorgesGruppen AS som ble dannet i 1994 som svar på den pågående kjedeforekomsten som hadde tatt form i markedet. NorgesGruppen er i dag landets største handelshus med butikker, kiosker, storhusholdning og lagervirksomhet over hele landet med kjernevirksomhet innenfor detalj og engrosvirksomhet. NorgesGruppen er organisert som et allment aksjeselskap der den største aksjonæren er Joh. Johansson AS med 71 % av aksjene

(NorgesGruppen 2014, A). I 2013 hadde NorgesGruppen en markedsandel på 39,3 % (Nielsen 2014). NorgesGruppen er eier av butikkene Meny/Ultra og Kjøpmannshuset som er driver av profilkjedene EuroSpar/Spar og Joker. Videre innehar NorgesGruppen konsepter innenfor segmentene lavpris, nærbutikk og supermarked. Meny/Ultra skal dekke supermarkedssegmentet, Joker utgjør nærbutikk kategorien og Kiwi skal føre lavpriskonseptet til NorgesGruppen. (NOU 2011:4). Norges Gruppen har flere egne merkevarer, deriblant *First Price*, *Eldorado*, *Jacobs utvalgte*, *Fiskemannen*, *Smart* og *Unik*. Videre har NorgesGruppen etablert et eget selskap Unil AS som har ansvaret for kjedens egne merkevarer.

NorgesGruppen har full kontroll over sin engrosvirksomhet gjennom ASKO som er Norges største grossist. ASKO har ansvaret for vare og informasjonsstrømmen i verdikjeden fra produsent til detaljistleddet (NILF 2013, A).

NorgesGruppen eier over 1750 dagligvareforretninger, rundt 500 kiosker og har rundt 30 000 medarbeidere tilknyttet konsernet. I 2012 hadde NorgesGruppen ASA en omsetning på 62,1 milliarder kroner og et driftsresultat 2,5 milliarder kroner (NorgesGruppen 2014, B).

2.3.2 REMA 1000

Rema 1000 AS som ble etablert i 1979 er den nest største aktøren i norsk dagligvarebransje med en markedsandel 23,1 % i 2013 (Nielsen 2014). Virksomheten eies i sin helhet av Reitangruppen (Rema 2014). Rema 1000 har kun ett dagligvarekonsept og dette befinner seg i lavpriskonseptet. Selskapets organisasjonsform er basert på franchise drift.

Selskapets egne merkevarer heter *Landlord*, *Gode hav* og *Solvinge*. *Landlord* leverer produkter innenfor de fleste kategorier, det *Gode hav* er merkevaren for fisk og skalldyr og *Solvinge* innbefatter kategorien egg og lyst kjøtt.

Rema 1000 har sitt eget grossist- og distribusjonsselskap, REMA Distribusjon som drives som en lukket distribusjonskanal for REMA 1000 og Bunnpris

REMA 1000 har langsiktige leverandørrelasjoner med eksklusiv distribusjon av gitte leverandørers produkter vært en viktig strategi. Dette gjelder blant annet Grans Bryggeri og Nordfjord Kjøtt.

I 2011 hadde Rema 1000 i alt 496 butikker i Norge, med en omsetning 30,6 milliarder kroner (NILF 2013, A).

2.3.3 COOP NORGE

Coop Norge er den tredje største aktøren i markedet med en markedsandel på 22,7 % (Nielsen 2014). Coop Norge som ble stiftet i 1906 skiller seg ut fra de andre paraplykjedene ved at de er eid av kundene gjennom medlemskap i samvirkelagene og hadde i 2011 1,3 millioner medlemmer. På vegne av samvirkelagene står Coop Norge ansvarlig for innkjøp, vareforsyning, kjedrift og markedsføring (Coop 2014). Coop Norge eier ingen butikker, men de eier konseptene. Det er de regionale samvirkelagene som eier og driver Coops butikker i Norge. Coop Norge sitt datterselskap Coop industrier driver produksjonsvirksomhet gjennom selskapene Coop Norge Kaffe AS, AS Røra Fabrikker, AS Margarinfabrikken Norge, Gomanbakeren Holding AS og Smart Club Gourmet AS. Disse produserer varer som i hovedsak distribueres gjennom Coop sine kjedebutikker.

Coop Norge dekker de fleste segmenter i dagligvarebransjen. Coop Prix er kjedens lavpris konsept, Coop Marked er nærbutikkjeden og Coop Mega skal dekke supermarkedssegmentet. Videre er de tilstedeværende i hypermarked kategorien gjennom Coop Obs. I tillegg er Coop ekstra som ble etablert i 2006 en mellomting mellom en lavpriskjede og et hypermarked. I august 2008 overtok Coop Smart Club, og nå er samtlige Smart Club filialer blitt ulike Coop butikker.

Coop har fire ulike egne merkevarer for mat, disse er *Coop Serien*, *X-tra*, *Coop smak-forskjellen* og *Coop Ænglamark*. I 2011 hadde Coop Norge en total omsetning på 33,6 milliarder (NILF 2013, A).

2.3.4 ICA NORGE

ICA er den fjerde største aktøren i den Norske dagligvarebransje med en markedsandel på 11,1 % i 2013 (Nielsen 2014). ICA Norge er et datterselskap av ICA AB, som er en av Nordens største detaljhandels-gruppering med 2 150 egne og kjøpmannseide butikker i 2011 i Norge, Sverige og Baltikum (NILF 2013, A).

ICA Norge har omtrent 600 butikker som drives i egen regi eller i form av franchise. Selskapet dekker segmentene supermarked, lavpris og nærbutikk gjennom de tre ulike butikk-konsepter: ICA Supermarked, Rimi og Matkroken (ICA 2014).

En av ICA-konsernets strategier er å satse på egne merkevarer, deres mest kjente merkenavn er *Euroshopper* som finnes i en rekke produktkategorier, samtidig er

Skona navnet på ICA sitt eget miljøvaremerke for tøyvaskemidler, papir og rengjøringsmidler.

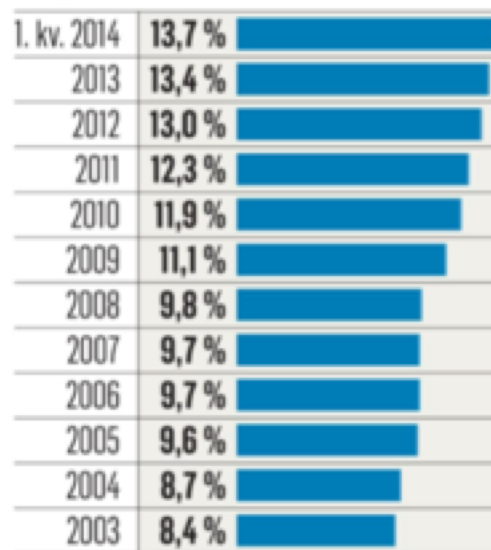
ICA Norge hadde i 2011 en total omsetning på om lag 20,3 milliarder kroner, en nedgang på 0,7 % fra 2010. ICA Norge har de senere årene hatt store økonomiske utfordringer i Norge og har kuttet ned til kun de 3 butikkjedene Ica supermarked, Rimi og Matkroken (NILF 2013, A).



Modell 4.
Egen konstruksjon.

2.4. EGNE MERKEVARER (EMV)

Utviklingen av dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV) er et viktig utviklingstrekk for kjedene. Kjedenes EMV produkter selges kun innenfor samme dagligvarekjede, noe som gir kjedene mulighet til å kontrollere EMV produktene de selv eier. I nyere tid spesielt etter finanskrisen i 2008 har egne merkevarer fått en betydelig økning i det norske dagligvarehandelen (NILF 2013).



Modell 5. Kjedenes egne merker kaprer andeler. Utviklingen i salget av kjedenes egne merkevarer i prosent av det totale dagligvaremarkedet (Dagens Næringsliv 2014)

Den norske dagligvarebransjen har gjennom en rekke år med satsning fått en stor andel av sin omsetning gjennom egne merkevarer (EMV)(Fredriksen 2012). Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV) kan beskrives som en innovasjon i seg selv, fordi dette er produkter som dagligvarekjedene har eierskap til og selv kan kontrollere (NILF 2012). Utviklingen av EMV andeler og presset mot at industriens merkevarer skal stå for innovasjon kan påvirke risiko. Utvikling av kopiprodukter kan da være en ny risiko for industrien, men dette er det ikke empiri til å vurdere omfanget av. På grunn av kampen om markedsandeler kan det også være en risiko ved å la være å innovere.

Kjedenes makt fører til at de kan påvirke retningen av produktutviklingen. I den grad noen bedrifters innovasjoner hemmes, kan den delen av industrien som greier eller er

villig til å omstille seg få en fordel. Det viser seg foreløpig at EMV ikke kommer til å ta markedsandeler gjennom innovasjon og nytenkning. Kjedene velger heller å ”delegere” innovasjonsrollen til industriens merkevarer. Dette gjøres gjennom etableringen av triologistrukturen (NILF 2012).

Ifølge NILF (2012) har industriens merkevarer en triologistruktur (høy, medium og lav), og EMV har en todelt struktur; medium-profilert og lavpris. Medium profilert EMV skal ha tilnærmet lik kvalitet som industriens merkevarer, men lavere kjøpspris. I dagens marked er det ikke nøyaktig slik som beskrevet i NILF (2012), kjedene selger i tillegg Premium produkter som for eksempel *Jacobs utvalgte* (NorgesGruppen 2014, C). Dette er for å skape en sterkere konkurranse mot leverandørenes merkevarer (Kolstad, 2009).

Dagligvarekjedene produserer ikke produktene som selges under egne merkevarer selv, men har inngått avtaler med produsenter som produserer varene for kjedene. Mange av produsentene som kjedene har inngått avtaler med er tilbydere av de samme produktene, men da under produsentenes merkevare. (Kolstad 2009, 46)

Egne merkevarer kan beskrives som et strategisk tiltak kjedene benytter for å bygge videre kundelojalitet og øke lønnsomheten for kjedene. Det brukes også for å øke varesortimentet (NILF 2013, B). Tall hentet fra Nielsen Company i 2009 beskriver at de egne merkevarers andel i den totale omsetningen i dagligvaremarkedet i 2009 var på 11,1 prosent, dette er en økning på 1 prosentpoeng fra 2008 (Hanson og Wiig 2010). Målt i kroner utgjør dette en sum på 15, 2 milliarder kroner. Selv om salget varierer i de ulike produktkategoriene, skal det sies at andelen EMV fortsatt er lav i Norge sammenlignet med andre land. Danmark hadde i samme periode en andel på 26 prosent og i Sveits var andelen på 46 prosent (Hanson og Wiig 2010). I 2010 omsatte EMV i de norske kjedene for 17,5 milliarder kroner, noe som er en økning fra 2009 ved 11,1 prosent til 11,8 prosent i 2010 (NOU 2011:4). Økningen gjennom 2011 var enda større med en markedsandel på 12,6 prosent av dagligvare omsetningen, og enkelte varekategorier øker i rask hastighet. Dette er i hovedsak knyttet til bedre tilbud av ferskvarer og bedre kvalitet på produktene innenfor kjedenes EMV (NILF 2013, A).

I 2010 var omtrent $\frac{1}{4}$ av alle produkter solgt i dagligvarehandelen et EMV produkt, men slik beskrevet over er fortsatt andelen solgte EMV produkter sammenlignet med andre land lav (NILF 2013, A). I 2011 var salget av egne merkevarer 19,63 milliarder kroner noe som er en økning på 9 prosent fra 2010. ”Til tross for økt satsning i premiumsegmentet, ligger de fleste EMV i en lavere prisklasse enn konkurrerende merkevarer” (NILF 2013, A, 60).

Egne merkevarer betraktes ofte som substitutter til merkevarene levert fra industrien. Egne merkevarer får ofte en dårligere hylleplassering enn produkter levert fra de store leverandørene, dette kan for eksempel komme av avtalene leverandørene har med kjedene, produktetterspørsel og ”prisen på hylleplassen”(Konkurransetilsynet, 2005). Under utvikling og produksjon av egne merkevarer vil kjedene lettere få tilgang til konkurrerende leverandører og deretter presse innkjøpsprisen ned i forhold til andre merkevarer (NOU 2011:4).

I et marked med få kjeder på etterspørselssiden og mange produsenter på tilbudssiden vil innkjøpspris for EMV kunne være lik gjennomsnittskostnaden i produksjonen. I dette tilfellet vil kjedene sitte igjen med overskuddet i markedet. Fordi kjeder har større makt til å kontrollere avansen på EMV enn andre merkevarer, vil bruttomarginen for kjedene være høyere for EMV enn for andre merkevarer. (NOU 2011:4, 27)

EMV er med på å forsterke paraplykjedenes makt overfor leverandørene (NOU 2011:4). Produkter med samme nytteverdi (EMV-produkter) som merkevareleverandørens produkter kan oppfattes som en trussel for leverandørene og medføre fordeler for kjedene i forhandlingssituasjoner mellom leverandør og kjede. Rognes (2008) beskriver forhandlinger som den kritiske fasen i avtaleinngåelser, og mener at måten forhandlingene utføres på er avgjørende for sluttresultatet.

3. TEORETISK FORANKNING

I det påfølgende kapittel vil vi redegjøre for de teoriene vi anser av relevant karakter for å belyse de problemstillinger som er presentert. Vi vil belyse sentrale maktteorier, med særskilt vekt på portvoktermakt, regimakt og idémakt. Dernest vil vi presentere flere alternative strategier leverandører kan bruke mot kjedenes EMV. Herunder går vi dypere inn i teorier om merkevarer, emballasje og innovasjon. Avslutningsvis vil Hoch (1996) sine strategiske alternativer som leverandører kan bruke mot kjedenes EMV bli presentert.

3.1 MAKT

I den atferdsvitenskapelige litteraturen definerer Emerson (1962) *makt* over en annen med at det implisitt bygger på den andres avhengighet. I følge Emerson vil aktør Bs avhengighet av aktør A øke proporsjonalt med betydningen av de mål som formidles av aktør A, mens den vil være omvendt proporsjonal utenfor relasjonen A-B. As makt over B er ifølge Emerson (1962) lik B's avhengighet av A. Gripsrud og Furuseth (2002) mener Emerson sin maktteori kan oversettes til dagligvarebransjen. Da en leverandør som forhandler med en detaljist om å få sine varer inn i kjedenes sortiment er mer avhengig av detaljisten. Denne avhengigheten øker desto større omsetning detaljisten har og desto færre alternativer som finnes.

Lukes (2005) maktteori handler om politisk makt og deles inn i tre dimensjoner. Tranøy (2006) oversetter dette til markeds makt og beskriver det som maktens tre ansikter. Maktens første ansikt gjelder evnen til å kontrollere et utfall. I praksis snakker man her om ulike former for bindinger som reduserer kundens eller selgers valgfrihet. Et eksempel på dette er monopol eller kartellmakt. Dette gjelder hvis en eller et fåtall aktører kontrollerer markedsadgangen for spesifikke produkter. I et tilfelle man står overfor en produsent som har enerett på et svært attraktivt produkt, vil produsenten i prinsippet kunne diktere sine egne betingelser. I likhet gjelder det tilsvarende hvis en aktør med innkjøpsmonopol kan gjøre at en leverandør har valget mellom å akseptere et pristilbud eller å miste markedstilgangen i denne kanalen.

En variant av utfallsmakt kan være *portvoktermakt* (NOU 2011:4). Makt over dagsordenen er maktens andre ansikt og kan defineres som *regimakt*. Aktøren med dagsordensmakt/regimakt kontrollerer hvilken informasjon, hvilke premisser og alternativene som legges til grunn. Denne typen makt er fremtredende når den ene parten har mer informasjon, kan strukturere forslag til avtaler den andre parten kan velge mellom og innehar regien på hvilke alternativer som presenteres og hvordan de presenteres. Maktens tredje ansikt er når noen kan påvirke hva andre oppfatter som gode løsninger, eller når en aktør evner å forme andres preferanser. Dette vil si at aktøren gjør ditt ønske til sitt eget ønske og da trenger man ingen andre kontrollformer (Tranøy 2006). Maktens tredje ansikt kan kalles *idémakt* (NOU 2011:4).

3.1.1 PORTVOKTERMAKT

En aktør med portvoktermakt avgjør om andre skal få slippe til i markedet og jo større portvoktermakten blir, desto større grad kan aktøren diktere betingelsene for at en transaksjon skal finne sted. I dagligvaremarkedet kan kjedene fremstå som portvokter for leverandører inn til et attraktivt marked. De fire paraplykjedene har sterk kontroll på hvem som så skal få selge sine varer i dette markedet. Et klarsignal til markedet fra minst en av de store kjedene kan bety forskjellen mellom liv og død for leverandørene (NOU 2011:4). Internasjonalt brer begrepet «new route to consumers» om seg som omhandler netthandel innenfor dagligvarebransjen noe kjeden Tesco har hatt stor suksess med i England. Dette er et strategisk valg store merkevareleverandører som blant annet Procter & Gamble har satset stort på. Procter & Gamble's nettbutikk selger produkter fra hele selskapet portefølje direkte til kundene og omgår dermed kjedenes portvoktermakt (Utheim 2013).

3.1.2 REGIMAKT

Regimakt vil si at en aktør har avgjørende innflytelse over de rammene markedsaktørene gjør sine valg innenfor. Innenfor dagligvarehandelen er hylleplassering et godt eksempel på regimakt fra paraplykjedene. Parallelt er leverandørene på sin side med på å bestemme rammene kundene velger innenfor, da de har kontroll over pakningsstørrelse, form og produktinformasjon. Det essensielle

er at forbrukeres valg lett kan påvirkes med enkle virkemidler. Det kan være forpakningen på produktet eller hylleplassering av produktet i butikk. I handlemodus har forbrukere redusert kognitiv kapasitet (forbrukerne bruker ikke så lang tid på å ta et valg), og derfor er det heller ikke uvanlig at en produsent fremhever de sunne elementene i presentasjonsformen av en matvare (NOU 2011:4).

Konkurransen om de mest lønnsomme og eksklusive hylleplassene øker stadig, og i dagens situasjon blir ofte prising av hylleplassering brukt som et begrep (Konkurransetilsynet 2005). De fleste varer som skal ut på det norske markedet må pakkes og kontrolleres etter retningslinjer og normer (Kotler 2005). Eksempelvis slik som den verdensberømte Coca cola-flasken. Her må innhold og forpakning kontrolleres løpende. Regimakt vil bli nærmere utdypet under avsnittet om emballasje.

3.1.3 IDEMAKT

I markedssituasjoner er det konkrete eksempelet på idékraft merkevarer. Forbrukerens oppfattede nytteverdi av en merkevare kan være knyttet til preferanser som kvalitet, koblingen til identiteten eller forestillingen om egenskapene til produktet. Forbrukere er villig til å ta en omvei og heller betale mer for å få tak i slike merkevarer. En merkevare som er sterk vil kunne gjøre det nærmest uunngåelig for kjedene og ikke ha produktet i sine hyller (NOU 2011:4). Merkevarer som idékraft blir nærmere utdypet under avsnittet merkevare.

3.2 LEVERANDØRERS OG KJØPERS FORHANDLINGSMAKT

I følge Porter (1979) avhenger leverandørmakten av at leverandørene er godt organisert, at muligheten til å velge alternative produkter er begrenset og når leverandørens produkter er unike. Kjøpers forhandlingsmakt relateres til kjøpers mulighet til å påvirke priser og betingelser. Kjøpermakten er fremtredende når det er få kjøpere, at det er tilsvarende mange leverandører og at kjøpers kostnader ved å bytte leverandør er lave. Videre mener Porter (1979) at en mulig strategi for leverandørene er å utrede en differensieringsstrategi som gjør produktene mer unike for kundene.

4. KONKURRANSESTRATEGIER OG STRATEGISKE MULIGHETER

I det påfølgende avsnitt ønsker vi å presentere leverandørenes konkurransestrategier innenfor oppgavens avgrensninger. Vi vil innledningsvis definere og forklare begrepet merkevare, samt suksessfaktorer ved emballasjeinvesteringer. Videre vil det bli beskrevet sentrale trekk ved innovasjon, som vi mener er en relevant karakter for denne studien. Avslutningsvis drøftes Hoch (1996) sine strategier mot kjedenes EMV.

4.1 KONKURRANSESTRATEGI

Begrepet strategi ble først forklart av den kinesiske hærføreren Sun Tzu ca. 500 f.Kr.

Strategi er å manøvrere egne styrker slik at man kan utnytte terrengets fordeler, samtidig som fienden tvinges til å slåss i ufordelaktig terreng. En strateg velger slagmarken med omhu, og lurer motstanderne til å møte han der, slik at han kan føre kampen på sine betingelser. (Pettersen, Framnes og Thjømøe 2006)

Man kan si at denne læresetningen er grunnleggende for konkurransestrategier i et marked (Pettersen, Framnes og Thjømøe 2006).



Modell 6.
Egen konstruksjon

4.1.1 MERKEVARE

Aaker (1991) presenterer en merkevare med følgende sitat fra Stephen King:

”Et produkt er noe som er laget i en fabrikk, en merkevare er noe som kjøpes av forbrukeren. Et produkt kan kopieres av konkurrentene, en merkevare er unik. Et produkt kan raskt bli gammeldags, en vellykket merkevare er tidløs.”(Aaker 1991, 1)

Tradisjonelt har det blitt hevdet at nasjonale merkevarer bør investere mer i merkeverdi i konkurransen mot kjedenes egne merkevarer. Dette innebærer hyppige undersøkelser av forbrukerens preferanser for det konkrete merket og konkurrerende merker (Hem 2013). I følge Hem (2013) bør leverandører kontinuerlig foreta forbedringer av sine produkter gjennom innovasjon og merkedifferensiering. Dette gjør det vanskelig for EMV å imitere leverandørens merkevarer.

Samuelsen, Peretz og Olsen (2007) hevder at bedrifter som investerer i å bygge en merkevare bør ta seg råd til å foreta grundige markedsanalyser, og gjennom dette øke muligheten for at sterke merkevarer tilfredsstiller kundens behov bedre enn mindre anerkjente merker. Målet for sterke merkevarer er å ta en posisjon som er positiv, sterk og relevant for kundene, og unik i forhold til konkurrentene.

Aaker (1991) har utarbeidet en sjekkliste som karakteriserer et produkt som ikke er en innarbeidet merkevare. Dette kan avdekkes gjennom de fire punktene under:

1. Ledelsen kan ikke identifisere med sikkerhet hva et varemerke assosieres med.
2. Det finnes ikke en systematisk, troverdig, sensitiv og valid måling av kundetilfredshet og lojalitet. Dermed har man heller ikke kunnskap om hvordan og hvorfor disse forholdene endres seg.
3. Virkningene av markedstiltakene evalueres ikke og det vurderes ikke hvilken innflytelse disse kan ha på produktets oppfatning i markedet.
4. Det finnes ingen langsiktige strategier for produkter.

En sterk merkevare reduserer priselastisiteten. Priselastisiteten er uttrykk for hvor følsom etterspørselen er for prisendringer (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007). Sterke merkevarers volum reagerer mindre på egne prisøkninger eller prisreduksjoner fra «private labels» (EMV). Studier viser at merkevarer har stor effekt på evalueringen

av produkter, og at merkevarer gir mer lojale kunder (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007). Enkelte leverandører har vært tidlig ute med produkttegningskaper andre ikke har og ofte kopieres dette av senere av konkurrentene. Allikevel er tendensen at leverandører som introduserer produkter først, biter seg fast i markedet på grunn av at forbrukeren forbinder merket med opphavet av egenskapene (Pettersen, Framnes, Thjømmøe 2006).

4.1.2 EMBALLASJE

Kotler (2005) mener at all aktivitet som er knyttet til design og produksjon kan defineres som emballering. Videre hevder Kotler (2005) at et produkt i hovedsak kan ha tre lag med emballasje, for eksempel en Coca cola drikk er i en flaske (Primæremballasje), som er i en kasse, (sekundæremballasje), som er på en pall (frakteemballasje) som inneholder et visst antall kasser (Kotler 2005, 374).

En velutviklet emballasje bør være enkel og praktisk for kunden. Riktig emballasje kan føre til økt salg for både leverandør og detaljist (Kotler 2005). I nyere tid har grafisk og kreativ utførelse av emballering gjort at det i større grad har blitt en viktigere del av merkevarens markedsføring (Kotler 2005). Cialdini (2011) beskriver indre forpliktelse som et viktig element når en beslutning skal fattes. Her kan markedsførere bruke mekanismer som får forbrukerne til å føle seg forpliktet. Klarer markedsføreren å skape føyelighet hos forbrukeren kan merkevarer styrkes gjennom bevisst og ubevisst påvirkning (Cialdini 2011). Eksempel på viktigheten av emballasje kan illustreres gjennom Sørlandschips emballasjeendring. På 1990-tallet var Sørlandschips på konkursens rand, grunnet dårlig salg. De måtte tenke nytt og valgte å spille på kundens naivitet, enkelhet og få sympati som en utfordrer blant de store aktørene. Kundene fikk en indre forpliktelse til å ”støtte opp” om en mindre aktør, og som et resultat av dette økte salget med 60 prosent (Bjerke og Ind 2007).

4.1.3 INNOVASJON

”I innovasjonsforskning er det vanlig å definere innovasjon som det å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning, eller mer spesifikt å anvende ny kunnskap slik at det får en betydning i forhold til aktivitet i markedet” (Spilling 2006, 39).

Ifølge Jean, Ruey-Jer Bryan, Kim, Daekwan og Sinkovics Rudolf R (2012), anses innovasjon for å være en nøkkel til bedrifter/organisasjoners suksess i konkurransutsatte virksomheter. Nylig har en trend der innovasjonsprosessen blir outsourcet vært med på å hjelpe mange bedrifter der konkurransen er høy. Dette fordi egen utvikling og forskningsbudsjetter har blitt redusert. Gjennom slike outsourcing-strategier kan man skape lojalitet til eksterne leverandører og påse at innovasjonsprosessen hjelper produktutviklingen (Azadegan & Dooley, 2010). Betegnelsen innovasjon kan brukes for å forklare helt marginale og lite økonomiske endringer, til radikale innovasjoner som har dyptgripende og sentrale virkninger for store deler av nærings- og samfunnet som helhet (Spilling 2006). Dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV) kan i stor grad ses på som innovasjon, nettopp fordi dette er produkter som eies eller kontrolleres av dagligvarekjedene og som kun er tilgjengelig i den aktuelle kjeden (NILF 2012).

Radikale nye produkter er svært sjelden i matindustrien og ny produkter er som regel en modifisering av eksisterende varianter. Samtidig gjøres det mye innovasjonsarbeid som ikke er direkte relatert til forskning, men som innebærer kompetansebasert produktutvikling, prosessforbedring og organisering som er med å skape store verdier. (NILF 2012, 3)

4.1.3.1 NYTENKNING

I et samfunn der leverandørene konkurrerer om de samme kundene, er det kritisk for leverandørene å tenke nytt, innovativt og kreativt. En tilnærming som kan bli viktigere i fremtiden, er samhandling mellom tilbyder (leverandør) og kjøper (Detaljist/kunde). Co-Creation (samskape) innebærer at tilbyder og kjøper har en tettere dialog med hensyn til produktendringer eller videre utvikling (Prahalad & Ramaswamy 2004).

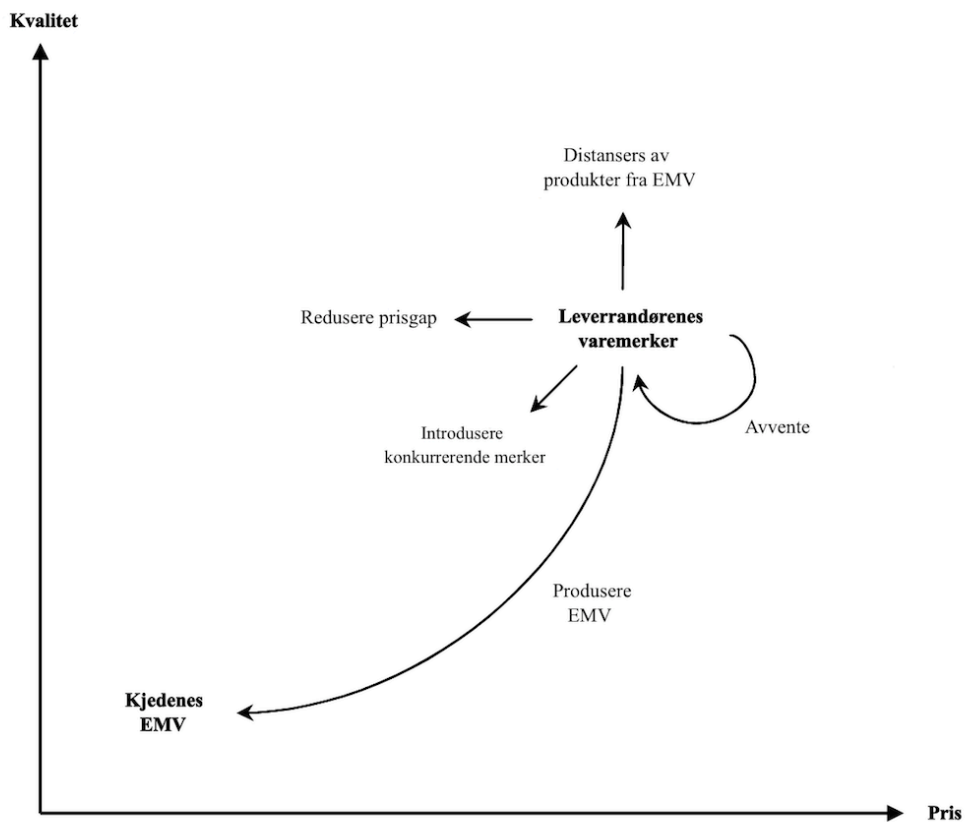
4.1.3.2 PRODUKTUTVIKLING

En av viktig del av kjernen i en bedrifts totale strategi er produktstrategi. Produktstrategi er en velbrukt strategi for bedrifter som ønsker vekst, og som ser muligheter innenfor et avgrenset marked (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2006). Området produktstrategi omfatter produktutvikling. Produktutvikling går ut på å utvikle nye produkter eller utvikle nye kreative varianter av eksisterende produkter

(Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2006). Uavhengig av om produkter blir innovert eller videreutviklet, kalles de ofte av markedsførere for nye produkter (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2006). I svært få tilfeller vil produkter som omtales som nye være en virkelig innovasjon. Slik tidligere beskrevet, skal en innovasjon være noe som tilfredsstillende nye behov og fyller helt nye funksjoner (Spilling 2006; Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2006).

4.2 STRATEGISKE MULIGHETER: HOCH'S STRATEGIER FOR LEVERANDØRER MOT EMV

Med utgangspunkt i Hoch modell *strategic options for national brands* vil vi presentere ulike strategiske alternativer som leverandører kan benytte for å kunne konkurrere mer effektivt med kjedenes Egne Merkevarer (EMV).



Modell 7. Strategic options for the National brand, Stephen J. Hoch 1996, bearbejdet modell

4.2.1 1: AVVENTE

Et alternativ for leverandører kan helt enkelt være å avvente og følge EMVs utvikling. Hoch (1996) mener det kan være unødvendig å reagere for raskt og aggressivt på økende EMV andeler. Videre hevder han at de økonomiske konjunktorene gjør at salget av EMV skifter over tid ettersom det er en negativ sammenheng mellom befolkningens disponible inntekt og salg av EMV. Det kan antydes at dette ikke er tilfelle når det gjelder Premium EMV.

4.2.2 2: DISTANSERE PRODUKT FRA EMV

En annen strategisk mulighet er ifølge Hoch (1996) å distansere produktet fra kjedenes EMV. Leverandører kan differensiere sine produkter fra kjedenes EMV ved å forsøke å gi konsumenten mer verdi for pengene eller gjennom å skape et nytt og kvalitetsmessig forbedret produkt. Alternativet å gi konsumenten mer verdi for pengene innebærer å beholde samme pris, samtidig som produktet tillegges en høyere kvalitet i form av en ny forpakning eller forbedring av eksisterende emballasje. Det andre alternativet ved å skape et nytt og kvalitetsmessig bedre produkt innebærer å lansere et nytt og forbedret produkt eller i en ny kategori leverandøren skaper selv.

4.2.3 3: REDUSERE PRISGAP

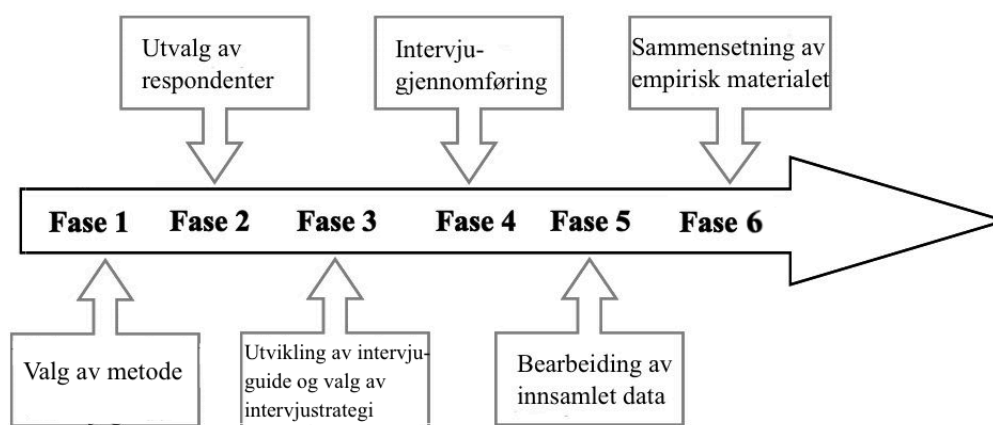
En annen strategi ifølge Hoch (1996) er å redusere prisgapet mot EMV. For en markedsleder vil det å redusere prisgapet ikke gi verdi på lengre sikt ettersom et økende salg vil bli spist opp av reduserte marginer. Derimot for de mindre merkene i varekategorien kan pris være konkurransemiddelet mot kjedenes egne merkevarer.

4.2.4 4: PRODUSERE EMV FOR KJEDENE

Denne strategiske muligheten går ut på at leverandører produserer EMV for kjedene. I følge Hoch (1996) kan dette anses som et forlokkende alternativ, spesielt for leverandører som har overkapasitet i sin produksjon. Wileman og Jary (1997) mener imidlertid at denne strategien ikke bør overveies av markedsledende leverandører. Pettersen (2013) deler denne oppfatningen da det vil bli vanskeligere å skille klienten fra hveten for produsenter og dermed lettere gi etter for press og kannibalistiske løsninger.

5. METODE

I dette kapitlet vil vi redegjøre for oppgavens metodevalg, og hvilken tilnærming som er mest hensiktsmessig i henhold til problemstillingens omfang. Videre vil det bli beskrevet fremgangsmåte for hvordan informanter har blitt rekruttert, hvordan denne studiens forskning har blitt gjennomført og hvordan data har blitt analysert. Nedenfor illustreres fremgangsmåten for det empiriske og metodiske arbeidet i en figur.



Modell 8. Tidslinje over den empiriske fremgangsmetoden. Egen konstruksjon

5.1 METODEVALG

Man kan skille mellom kvantitative og kvalitative studier. I kvalitativ metode konsentrerer man seg om noen få undersøkelsesenheter, og undersøker disse grundig (Jacobsen 2002). Vi har funnet det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode i vår studie, da vi anser denne metoden som mest nyttig for å besvare problemstillingen og få relevante data/funn.

Kvantitativ forskningsmetode er en metodeform der forskningsspørsmål besvares gjennom tall og det som er målbart, i form av statistikk og størrelse. Kvantitativ metode ser på, og arbeider med data som gitte størrelser og variabler (Johannessen et

al. 2004). Kvalitativ metode er en metode der forskeren innhenter og bearbeider informasjon. Her legges det vekt på at den informasjonen man finner skal kunne tolkes gjennom utsagn, observasjoner og de rette kildene. Kvalitativ metode har som hovedfokus å studere meningsinnholdet i hva en respondent sier, altså hva dataene betyr (Johannessen et al. 2004).

5.2 FORSKNINGSDESIGN

Når man skal velge et forskningsdesign, bør man velge et design som best mulig kan svare på spørsmålene problemstillingen gir. I dette tilfellet var vi opptatt av å benytte det designet som på den mest effektive og nøyaktige måten kunne besvare de spørsmålene vi søkte svar på. Saunders et. al. (2007) beskriver forskningsformål i eksplorerende, deskriptive og forklarende studier.

Når det gjelder denne studiens problemstilling er det ikke tidligere gjort mye forskning på leverandørers konkurransestrategier i dagligvarebransjen. Vi har valgt å benytte en eksplorerende, eller en utforskende tilnærming i arbeidet med denne studien, da det tidligere ikke er gjort konkret forskning på leverandørers konkurransestrategier mot EMV. En fordel i eksplorerende design er at man går ut forholdsvis bredt, og så nærmer forskeren seg en konklusjon etter hvert som kunnskapen på feltet vokser. Denne metoden er relativt fleksibel, og man kan endre fokus og tilnærming mens forskningen pågår (Saunders et al. 2007).

Case studier som forskningsdesign egner seg hvis hensikten er å gå i dybden på et fenomen, for å beskrive og forstå den virkelige konteksten (Yin 2009).

”Caseundersøkelser består av og samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen)” (Johannessen et al. 2004, 84).

Vår undersøkelse har blitt drevet frem av teoriene som har gitt oss en retning for hva vi skal lete etter. I et case studium er slike teoretiske antakelser vanlig, og eksisterende teori tolkes opp mot forskerens funn (Yin 2009). Vi har på bakgrunn av problemstillingen valgt et eksplorativt case studium. Det er ikke tidligere forsket på problemstillingen, men samtidig er oppgaven bygd opp med en rekke teorier om

tema. Og i vårt tilfelle er det konkurransestrategier mot EMV som er fenomenet vi ønsker å gå i dybden på.

5.3 UTVALG AV RESPONDENTER

Metoden for valg av informanter innebærer en strategisk utvelging. Strategisk utvelging bestemmer hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data. Ofte er ikke antall informanter gitt på forhånd. Dette er noe som utkrystalliseres gjennom undersøkelsesprosessen (Johannessen et al. 2004).

Vi har i dette studiet valgt å benytte en strategisk utvelging der følgende kriterier ble lagt til grunn. Først og fremst skulle informantene besitte bred kompetanse innenfor dagligvarebransjen med påfølgende kunnskap om leverandørers strategier og kampen mot kjedenes egne merkevarer (EMV). Et praktisk kriterium for oss var at informantene skulle finnes på Østlandet. Grunnen til dette er at vi skulle gjennomføre dybdeintervjuer, og at det ville være utfordrende for oss å reise for å gjennomføre intervjuene.

Det første vi gjorde var å undersøke hvilke dagligvareleverandører som hadde sitt hovedsete i østlandsregionen. Dette gjorde vi ved hjelp av dagligvareleverandørenes forening (DLF), og gjennom vårt private nettverk. Ved hjelp av dette prøvde vi å oppnå kontakt med store, middels og små leverandører gjennom e-post og telefon. Forskjellighet i størrelse var viktig for oss for å kunne se om det er sammenheng mellom størrelse på leverandør og valg av konkurransestrategi. I alt 34 leverandører ble forsøkt kontaktet, og tilbakemeldingene var ulike. Flere viste sin bekymring og redsel for å delta som informant. Begrunnelsen som gjentok seg hos flere leverandører var at slik informasjon er for sensitiv, selv om vi i innledningsfasen opplyste om undersøkelsen konfidensialitet og anonymitet. På bakgrunn av dette valgte vi å endre fremgangsmåte i håp om bedre respons. Vi valgte å endre ordlyden og ikke bruke makt som begrep i direkte forstand. Vi omformulerte ordlyden i vårt forskningsspørsmål til bruk av ordet EMV. Dette medførte raskt en holdningsendring hos leverandører som var blitt kontaktet tidligere, og vi opplevde samtidig en mer positiv responsen hos nye leverandører som ble kontaktet.

De leverandørene som til slutt sa seg villige til å delta, ble som beskrevet over, rekruttert gjennom private nettverk og ved hjelp av medlemsregisteret i dagligvareleverandørenes forening. Dette innebar at vi både fikk kontakt med store (fra 1 milliard NOK omsetning), middels store (fra 400 millioner NOK omsetning) og små leverandører (fra 50 millioner NOK omsetning) som har dagligvarekjedene som kunder. I alt fikk vi avtalt intervju med 4 leverandører (at vi finner dette tilstrekkelig blir begrunnet under sannhetskriterier) som uttrykte at problemstillingens omfang og aktualitet er interessant og relevant.

For å oppnå et større perspektiv har vi rekruttert 3 eksperter som har utdypende kunnskap på området og vurdere situasjonen utenifra, ved hjelp av et utside- inn perspektiv (Bjerke og Ind 2007). Den ene av ekspertene har mange års erfaring fra bransjen, og har stor kjennskap til både EMV og leverandørers konkurransestrategier. Vi opplevde disse som svært hjelpsomme og interesserte og de hadde ingen betenkeligheter for å stille opp som informanter i denne studien.

5.4 TILGANG

Døråpnere brukes som metafor om mennesker som kontrollerer informasjonen. Det viktig å etablere tillit slik at man oppnår tilgang til relevant informasjon (Johannessen et al. 2004).

Vi har gjennom rekrutteringsprosessen informert respondentene i studiet at innsamlet data anonymiseres og gjøres konfidensielt. Dette har vært grunnleggende for å oppnå tillit og dermed skape tilgang til informasjon av betydning for denne studien. Tillitsforhold er en forutsetning for at intervjusituasjonen skal fungere (Holme og Solvang 2004). Gjennom det skapte ”tillitsforholdet” opplevde vi at respondentene snakket friere, og bredt om sensitive temaer som kan få fatale konsekvenser om det ikke behandles anonymt. To av informantene tok selv opp temaet makten i kjedeleddet da vi satte oss ned for å gjennomføre selve intervjuet. På bakgrunn av dette ble gjennomføringen av intervjuet noe utvidet i forhold til avtalt tidsbruk.

Samtlige informanter pratet velvillig om egen bedrift, og en respondent hadde til og med utarbeidet en PowerPoint presentasjon med konkret informasjon, økonomiske resultater og fremtidige produktmuligheter.

Ved et tilfelle ble én av ekspertinformantene foreslått som intervjuobjekt avslutningsvis i intervjugjennomføringen. Vi mottok kontaktinformasjonen til vedkommende og et intervju ble avtalt per mail.

5.5 INTERVJUSTRATEGI OG UTVIKLING AV INTERVJUGUIDE

Det første vi konsentrerte oss om da vi valgte intervjustrategi, var å velge hvilken informasjon vi trengte for å belyse problemstillingen og oppfylle studiens formål. Etter dette gikk vi videre til det teoretiske rammeverket for der å velge ut og operasjonalisere begrepene som er viktig for denne studien. Intervjuguidene er konstruert etter problemstillingens formål og det teoretiske rammeverket. For å være sikker på at vi både skulle få svar på våre spørsmål, og samtidig ha et handlingsrom for oppfølgingsspørsmål valgte vi semi-strukturert dybdeintervju. ”*Semi-strukturert intervju* har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Man beveger seg fram og tilbake.” (Johannessen et al. 2004, 143).

Primærdata er originale dokumenter, artefakter eller for eksempel svar på spørsmål innsamlet av forskeren selv (Salkind 2008). Studiens primærdata baserer seg på kvalitative intervjuer av respondenter med sentrale roller innenfor Norsk dagligvarehandel samt analytikere på feltet. Videre er det viktig å påpeke at én av ekspertene har i en årrekke innehatt en sentral posisjon på leverandørsiden i Norsk dagligvarebransje.

Intervjuguiden skulle omfatte spørsmål som skulle belyse problemstillingens omfang. Intervjuene ble innledet med spørsmål som tar for seg utfallet av kjedenes EMV. Videre gikk vi dypere inn i hvilke strategier leverandørene bruker for å konkurrere mot kjedenes EMV. Vi valgte å sende ut intervjuguiden i forkant av alle intervjuene, på denne måten var informantene forberedt og det gav dem større mulighet til dypere

og mer utfyllende svar. Ved hjelp av dette så vi en mulighet for å redusere sjansen for spontane og mindre reflekterte svar.

Som tidligere beskrevet ble intervjuene avtalt på mail og per telefon, for å endelig bekrefte tidspunkt og lokasjon. Videre opplyste vi at informantene kunne ta kontakt med oss per mail hvis de opplevde noe som uklart eller ønsket nærmere spørsmålspresisering. Ved flere anledninger ble vi oppfordret til å ta kontakt hvis vi hadde ytterligere spørsmål eller hvis vi oppfattet noe som mindre forståelig i ettertid. Det ble ikke nødvendig med ytterligere kontakt for hverken leverandørene, ekspertene eller oss. Vi opplevde at informantene var tilfreds med intervjuguiden, og vi følte at svarene vi mottok tilfredsstilte våre krav for denne studien.

Intervjuguiden ble pre-testet for å forsikre oss om at de spørsmål som er utarbeidet ga oss ønskede og utdypende svar. Denne pre-testen ble gjennomført på tre respondenter tilhørende en annen produktbransje med høy grad av konkurranse.

Intervjuguiden finnes som vedlegg 1.

5.6 INTERVJUGJENNOMFØRING

I perioden 24.03.2014 til 06.05.2014 har vi reist rundt for å gjennomføre intervjuene. Vi har ved seks av tilfellene blitt invitert til respondentenes arbeidsplass, og ved kun én anledning opplevd at respondenten ville møte oss på et nøytralt sted, hvor personen kunne utfolde seg friere. Vi opplevde i hvert intervjutilfelle at respondentene kjente seg rolige og trygge i et komfortabelt miljø. Fem av intervjuene ble gjennomført i organisasjonens konferanserom. Under ett av intervjuene deltok to av bedriftens øvrige regionale ledere. Intervjuet med informanten som ønsket å møte oss på et nøytralt sted, ble utført på en kafeteria i Oslo. Videre var det ett intervju som ble gjennomført i bedriftens kantinelandskap. Vi var ikke ved noen tilfeller utsatt for avbrytelser under gjennomføringen.

Ved samtlige intervjuer deltok vi begge to, hvorav én utførte intervjuet og observerte. Gjennom observasjon kunne vi oppdage artefakter og engasjement i stemmeleie som ellers ikke hadde blitt uttrykt gjennom besvarelsen. Den andre hadde kun som oppgave å fokusere på nedskrivning og få med alle sentrale og viktige detaljer. Vi ble

opplyst av seks respondenter at lydopptak ikke var aktuelt, noe som medførte at skribenten hadde en særdeles viktig og krevende jobb. Ved seks av intervjuene kunne informantene følt seg underlegen, da vi var to. Vi opplevde ikke dette som tilfellet. Dette kan skyldes posisjonene til informantene, da de innehar viktige stillinger innenfor deres respektive foretak.

I forkant av samtlige intervjuer ble informantene forespurt om de tillot lydopptak. Som beskrevet var det kun ved ett av intervjutilfellene dette ble tillatt. Som en følge av opptaksforbudet følte vi at respondentene hadde færre hemninger og var mindre reserverte i samtalen. Da vi møtte informantene på intervjugjennomføringsstedet, informerte vi på nytt at alt materialet skulle anonymiseres og bli behandlet konfidensielt. Vi opplyste i tillegg at produktkategori om nødvendig skulle anonymiseres slik at organisasjonen ikke skulle bli identifisert. Gjennom å anonymisere organisasjonen og respondentene føler vi at det ikke svekker troverdigheten, snarer tvert imot. Hvis respondentens organisasjon hadde vært kjent tror vi at svarene ikke hadde vært like omfattende og ærlige.

Før vi begynte selve gjennomføringen, presenterte vi oss og ga en noe mer utfyllende beskrivelse av oppgavens omfang, forskningsspørsmål og formål. Deretter introduserte informantene seg selv, og gav en enkel beskrivelse av arbeidsoppgaver og jobberfaring. Videre fortalte samtlige informanter uoppfordret hvordan de opplevde situasjonen i dagligvarebransjen og beskrev aktualiteten i forskningsspørsmålet. Én av informantene påpekte en rekke ganger at problemstillingen var mer aktuell enn vi ante.

Når vi startet med gjennomføringen av intervjuene fulgte vi intervjuguiden, med unntak av oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av respondentens svar. Vi gjorde dette for å være sikre på at spørsmålene vi ville ha svar på, ble besvart. Slik beskrevet tidligere ble intervjuguide utdelt i forkant av intervjuet. Ved flere tilfeller opplevde vi at respondentene begynte å snakke ut fra spørsmål som skulle stilles senere i gjennomføringen. Når dette skjedde, lot vi de bare fortsette sitt resonnement for ikke å styre samtalen for mye. Vi opplevde at én av informantene selv tok styringen under gjennomføringen, som en følge av utdelt intervjuguide. Dette gjorde at vi ikke hadde

fullstendig kontroll noe som medførte at det ble vanskeligere å stille oppfølgingsspørsmål.

Vi avsluttet intervjuene med å forhøre oss om respondentene hadde noe å tilføye som ikke kom tydelig nok frem under intervjuet. Ved flere anledninger var dette tilfelle, enten i form av presisering eller forklare og begrunne ytterligere synspunkter. Etter endt intervju takket vi for oss, og fikk således opplyst fra samtlige respondenter at vi gjerne kunne ta kontakt hvis noe i våre notater fremgikk upresist. Intervjulengden varierte mellom 40 og 60 minutter. Grunnen til tidsavviket var at noen av respondentene svarte kortere og var mer konkrete, mens andre hadde mer utfyllende og eksemplifiserte svar. Selve oppfatningen av besvarelsene har vi vektlagt likt og dermed anser vi at et lengre intervju ikke nødvendigvis genererer bedre empirisk materiell.

5.7 BEARBEIDING AV EMPIRISK MATERIALE

Vi har fra begynnelsen av vært klar over at vår valgte problemstilling er et sensitivt område for leverandører. På bakgrunn av dette har bearbeidingen av de empiriske data skapt visse utfordringer. I seks av intervjuene ble det som påpekt klart at lydopptak ikke var aktuelt som et hjelpemiddel for oss. Gjennom disse intervjuene ble vi nødt til å kun forholde oss til skrevne notater/intervjureferat, og eventuelle tilbakemeldinger per mail i ettertid. Som et viktig element satte vi oss ned i etterkant av hvert intervju og skrev sammendrag, stikkordsliste og eventuelt utbedre spørsmål vi følte vi ikke fikk utfyllende nok svar på. Under ett av intervjuene fikk vi aksept for lydopptak, noe som gjorde enklere å forholde seg til empiri gjennom transkribering. Videre ble det empiriske materialet fra alle intervjuene satt i system, og tematisert.

Deretter startet prosessen med å kode informasjonen. Koding vil si at du som forsker avdekker og organiserer de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamateriell slik at det blir lettere å analysere (Johannessen et al. 2004, 193). I sammendraget utarbeidet vi en konkret liste over de meningsfulle utsagn respondentene ga oss som best besvarer problemstillingen (vedlegg 4). Gjennom

dette ble en rekke tabeller konstruert i henhold til hovedtemaene i oppgaven, for å gi oss et best mulig utgangspunkt for analysegjennomføringen.

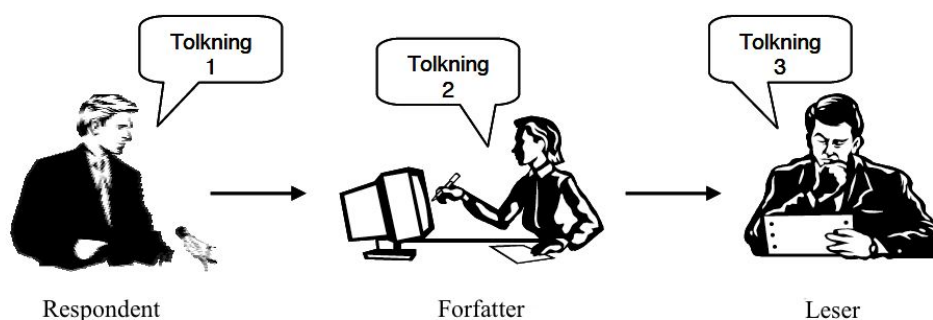
5.8 KRITIKK AV PRIMÆRKILDER

Det første vi ønsker å få frem angående respondentene er at samtlige besitter stor kunnskap innenfor området og fremviste stor interesse for aktualiteten i vår oppgave. Informantene innehar ulike erfaringer når det gjelder EMV og leverandørers konkurransestrategier som naturligvis påvirker hvordan de forholdt seg til, og besvarte spørsmålene.

Respondentene var ulikt forberedt til intervjuet, tre av respondentene hadde ikke lest spørsmålene i forkant, men var innforstått med temaene i intervjuguiden. De resterende fire informantene hadde lest spørsmålene på forhånd. Det kan ha forekommet at respondentene holdt tilbake informasjon, grunnet frykt for at foretakshemmeligheter skulle bli offentlig. Vi tror ikke dette var tilfellet, og opplevde at informantene viste oss gjensidig tillit og følte seg trygge på at informasjonen de ga ikke under noen omstendigheter skulle bli offentlig. Respondentene som valgte å delta i vår studie, vektla problemstillingen som et alvorlig problem, noe som gjorde at de satte av rikelig med tid og var oppriktig engasjerte.

I kvalitativ forskning er det ulike måter å fortolke informasjonen på. Det kan fortolkes ulikt fra respondent, forsker og leser (Alvesson og Sköldberg 1994).

En mulig feilkilde kan derfor være ulik tolkning av informasjon, mellom oss som intervjuer, intervjuobjektene og leseren. Vi kan ha misforstått intervjuobjektene og leseren kan tolke våre svar på en annen måte enn vi har ment.



Modell 9. Tolkning av det tolkende subjekt. Egen konstruksjon

5.9 SANNHETSKRITERIER

5.9.1 VALIDITET OG TROVERDIGHET

Validiteten til innsamlede data viser til i hvilken grad forskeren får tilgang på intervjuobjektets erfaring og kunnskap, og hvilken grad forskeren er i stand til å tolke meningen objektet forsøker å formidle (Saunders et al. 2007). En type validitet er *begrepsvaliditet*.

Overflatevaliditet kan i enkelte tilfeller bli sett på som en type *begrepsvaliditet*, altså at det kan si noe om forholdet forskeren forsøker å studere. Når man vurderer *overflatevaliditet* gjør forskeren en subjektiv vurdering av hvorvidt elementer eller spørsmål i undersøkelsen ser ut til å måle det forskeren ønsker (Langdridge 2006). I forkant av intervjugjennomføringen ble intervjuguiden pre-testet av tre respondenter. Disse tre gav oss en klar indikasjon på at intervjuguiden med stor sannsynlighet kan tilfredsstille våre ønsker om valide svar. Vi har i tillegg fått positive reaksjoner fra flere av respondentene ved at de ytret at spørsmålene var av relevant karakter som belyste problemstillingen godt. Vi tør hevde at deres meninger angående intervju spørsmålene er viktig når respondentene er eksperter og godt bevandret i emnet.

I forskningsprosessen befinner forskeren seg på to plan, teoriplanet og empiriplanet. *Teoriplanet* er når man arbeider med å formulere en problemstilling og når resultatene av den empiriske undersøkelsen tolkes. I *empiriplanet* befinner forskeren seg på når data innsamles og behandles. Ideelt sett skal det være en sammenheng mellom begrepene på disse to plan. Hvor godt samsvaret er kalles *definisjonsmessig validitet*, som også er en type *begrepsvaliditet* (Halvorsen 2003). I intervjuene har samme teoretiske begrep blitt berørt i flere ulike spørsmål, og samme eller nært beslektede svar har blitt mottatt. Vi tror at unøyaktigheter i operasjonaliseringene av de teoretiske begreper ville blitt oppdaget i denne tilnærmingen.

Vi opplevde respondentenes kroppsspråk som en bekreftelse på at de virket interessert og troverdige i sine uttalelser. Å tolke kroppsspråk er en måte å garantere at informantens verbale uttrykk er konsistente med deres ikke-verbale manerer (Mariampolski 2001). Gjennom denne tolkningen så vi at de var genuint og oppriktig

engasjert i sine besvarelser. Dette ble uttrykt gjennom en klar stemme og fremoverlent holdning under hele intervjuet. Det gjorde at det var enkelt å observere at det var en samhandling mellom tale og artefakter.

Saturering eller metning er et stadium i datainnsamlingen der ingen eller lite ny informasjon fremkommer fra nye informanter (Bertaux & Kohli 1984). Gjennom innsamlingen av data merket vi allerede etter to intervjuer med leverandørene at vi kunne forutse respondentenes svar og reaksjoner på visse spørsmål. Det var i stor grad fremtredende ved spørsmål som omhandlet kjedenes EMV, og viktigheten av emballasje. Gjennom de resterende to leverandør-intervjuene ble vi klar over viktigheten rundt strategiske planer leverandørene må utvikle for å konkurrere mot kjedenes EMV. Videre utfylte ekspertinformantene i stor grad opplysninger beskrevet av leverandørene, men her basert på tall og undersøkelser.

Vi vurderer det derfor som tilstrekkelig med syv informanter, da gjentakende svar i undersøkelsen ofte fant sted. For å styrke våre funn, valgte vi å supplere med respondenters svar fra undersøkelse utført av KPMG for NOU (2011):4; Mat, makt og avmakt.

5.9.2 RELIABILITET OG OVERFØRBARHET

Reliabilitet omhandler dataene som samles inn, og måten disse bearbeides og brukes. Videre dreier reliabilitet seg om hvorvidt en annen forsker som benytter de samme metodene vil komme frem til samme resultat (Saunders et al. 2007). Man kan styrke reliabiliteten ved å informere leseren om konteksten dataene er innhentet i, og om selve innsamlingsprosessen (Johannessen et al. 2004). Det er også viktig å gjøre metoden så gjennomsiktig som mulig, slik at leseren kan gjøre seg opp en formening om fortolkningen og datainnsamlingen (Saunders et al. 2007).

At vi valgte å konsentrere intervjuene om respondenter på Østlandet kunne gitt oss utfordringer knyttet til respondentenes troverdighet og representative svar. Det viste seg imidlertid at hoved-andelen av aktuelle respondenter befinner seg på Østlandet og at det dermed ikke er sannsynlig at en bredere geografisk spredning på respondentene ville gitt andre svar.

Vi kan ikke kategorisk påstå at resultatene fra denne utredningen vil være overførbare lengre frem i tid. Leverandører som befinner seg i lignende situasjoner som organisasjonene i denne undersøkelsen, kan imidlertid få ny innsikt og reflektere over deres evner til å anvende de tiltak som gjengis av informantene i denne studien.

Anonymiseringen av leverandørene i denne studien bidrar til å styrke reliabiliteten, da vi opplevde informantene som troverdig og ærlige. Vi har forsøkt å styrke reliabiliteten ved å presentere erfaringen og bakgrunnen til informantene innenfor anonymiseringens grenser. Vi har styrket reliabiliteten i denne studien ved å gjengi funn som støttet opp under vår forskning gjennomført av KPMG for NOU-utvalget 2011:4; Mat, makt og avmakt.

5.10 PRESENTASJON AV MEDVIRKENDE LEVERANDØRER

Slik beskrevet i metodekapittelet er alle informantene anonyme, og vi har valgt å presentere dem i tilfeldig rekkefølge for å redusere risikoen for identifisering.

Bedriftene er oppdelt i store, middels store og små leverandører. Inndelingen er gjort som en følge av årlig omsetning og antall ansatte. Vi har definert store leverandører som bedrifter med en omsetning fra 1 milliard NOK, middels store med omsetning fra 400 millioner NOK og små leverandører med omsetning fra 50 millioner NOK.

Leverandør A er en stor bedrift som inngår i et internasjonalt konsern. Bedriften har en rekke ledende produkter i sitt segment. Disse produktene finnes hos alle dagligvarekjedene i Norge. Videre er det viktig å påpeke at bedriftens produkter også distribueres i andre land.

Leverandør B er et stort nasjonalt konsern, med en rekke produkter som er markedsledende innen ulike varekategorier. Leverandørens produkter er å finne i alle dagligvareforretninger i Norge. Leverandøren har ikke stor konkurranse fra EMV i sin varekategori.

Leverandør C er en middels stor aktør i Norsk dagligvarehandel. Bedriftens produkter distribueres også internasjonalt innenfor sin kategori. Denne leverandøren leverer ikke sine varer til samtlige paraplykjeder.

Leverandør D er en liten leverandør, med fotfeste i Norden. Leverandøren var først ute med sine produkter, i sitt segment på det norske markedet. Selskapet har sin hovedbase i Sverige.

5.11 PRESENTASJON AV MEDVIRKENDE EKSPERTER

Ekspertutvalget består av kompetente og kunnskapsrike personer innenfor analyse, forskning og tidligere erfaring fra dagligvarebransjen.

Ekspert A er en person som tidligere har jobbet med kjente merkevarer i norsk dagligvarebransje, og har hatt en fremtredende rolle i selskaper som har dagligvarekjedene som kunde.

Ekspert B er en person som har omfattende erfaring med konkurranseanalyser innen de fleste områder i norsk samfunnsøkonomi og har bred markedskunnskap på vårt studieområde. Eksperten har tidligere jobbet i konkurransetilsynet, hvor problemstillinger knyttet til dagligvarebransjen har vært særlig aktuelt.

Ekspert C har lang erfaring som forsker innenfor verdikjeden for mat, og norsk dagligvarehandel. Videre er personen opptatt av innovasjonsprosesser og hva som påvirker matprisene i dagligvarebransjen.

6. ANALYSE OG DRØFTNING

Empiriske data består av et sammendrag av de syv gjennomførte intervjuene. Kapitlet er tematisert og fordelt slik at respondentenes svar er presentert i en sekvens under hver overskrift. Vi valgte dette formatet fordi vi vil at leseren skal kjenne igjen og reflektere over forskjeller og likheter som eksisterer mellom respondentene, samt utvalgte funn fra NOU (2011):4, særskilt vedlegg 16.

Analysekapittelet begynner med en presentasjon og drøfting av leverandørens merkevarer. Videre blir spørsmål om emballasje analysert før funn knyttet til innovasjon blir drøftet og satt opp mot teori. Hoch sine teorier blir så satt opp mot praksisen vi har sett i denne studien, før vi drøfter om leverandører går utenom portvoktermakt og søker alternative kanaler. Avslutningsvis blir maktopplevelsen til leverandørene diskutert og analysert.

6.1 KONKURRANSESTRATEGIER

I de påfølgende avsnittene presenteres de konkurransestrategiske funnene som har vært hovedfokuset i denne studien.

6.1.1 LEVERANDØRENS MERKEVARER

Spørsmål	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Hva assosieres merkevaren deres med?	<ul style="list-style-type: none"> Trygt God smak Høy kvalitet Pålitelig – du kan stole på oss 	<ul style="list-style-type: none"> Utvikler assosiasjonskart for alle produktene Trygghet Folkelig 	<ul style="list-style-type: none"> Trygghet Ærlighet Den gode smaken 	<ul style="list-style-type: none"> Forpakning skaper de sterkeste assosiasjonene
Finnes det noen langsiktige strategier for produktene?	<ul style="list-style-type: none"> Langsiktige strategier Produkter utvikles uten fast lanseringsdato, men lanseres om nødvendig på kort frist. 	<ul style="list-style-type: none"> Vektlegger produktets livssyklus Forny og videreutvikler produkter og nye kategorier. 	<ul style="list-style-type: none"> Langsiktige ambisjoner i kategoriene. Konkrete planer på lengre sikt. 	<ul style="list-style-type: none"> Jobber kontinuerlig med forbedring og utvikling. Hard konkurranse og fokusere kun på en kategori.
Hvordan er tilnærmingen deres til andre konkurrenters produkttegenskaper?	<ul style="list-style-type: none"> Tester andres produkter for å selv utvikle bedre produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> Utviklingen påvirkes av hva andre leverandører lanserer. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifiserer hva som er en suksess. Forsiktig med mee2 produkter, da kjeden bare gir hylleplass til en vare. Henter inspirasjon og ideer fra andre. 	<ul style="list-style-type: none"> Var først ute med produktene i kategorien. Andre leverandører etterligner deres produkter.
Utvikles det grundige markedsanalyser i merkebyggingsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> Bruker mye tid på markedsundersøkelser, dybdeintervjuer og forbrukerundersøkelser. Ofte i samskapning med forbruker. 	<ul style="list-style-type: none"> Bruker mye penger på analyse og markedsaktiviteter. Følger med på internasjonale trender 	<ul style="list-style-type: none"> Bruker store summer på konsumtesting i forkant av lansering. 	<ul style="list-style-type: none"> Bruker få ressurser på markedsanalyse.

Spørsmål	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Hvor viktige er det å skape assosiasjoner til merkevaren?	<ul style="list-style-type: none"> Ikke bare assosiasjoner, men å skape avhengighet. Overbevise forbrukeren om at det er det beste valget. 	<ul style="list-style-type: none"> Uvurderlig Høy investering, bør betale seg i lojalitet hos forbruker. 	<ul style="list-style-type: none"> Viktig å skape positive assosiasjoner. Hele markedsføringen må gjøres grundig for å være en merkevare.
Hva er din erfaring med langsiktige strategier for produktene?	<ul style="list-style-type: none"> Må tenke langsiktig for å overleve. Jobbes det kun med kortsiktige strategier er man ferdig. 	<ul style="list-style-type: none"> Produkter med høy lojalitet viser at leverandører lykkes med langsiktige strategier. 	<ul style="list-style-type: none"> Kun fire kjeder, derfor må leverandørene ha en langsiktig strategi for fullt dekningsnivå.
Har du erfaring med at merkevarleverandører kopierer hverandres produkttegenskaper?	<ul style="list-style-type: none"> EMV varer er oftest en ren kopi av merkevaren. Store selskaper har patenter og bedriftshemmeligheter for å motvirke kopiering. 	<ul style="list-style-type: none"> EMV kopierer i hvert fall merkevaren. 	<ul style="list-style-type: none"> Kopiering foregår hele tiden. Leverandører legger seg så tett opp til hverandre som mulig, hvis et produkt har blitt en suksess.

Tabell 1.

6.1.1.1 DISKUSJON

Ifølge Aaker (1991) er ikke produktet en merkevare hvis ledelsen ikke kan identifisere hva produktet assosieres med. Samtlige leverandører har et klart bilde av hva deres produkter assosieres med. En respondent uttrykker at emballasjen skaper assosiasjonen, og ikke selve merkevaren. Ekspertutvalget er samstemte om viktigheten av assosiasjoner i forhold til lojalitet, skape avhengighet og positivitet rundt produktene. Dette understøttes av Samuelsen, Peretz og Olsen (2007) i deres teorier om hva som skal til for å bygge sterke merkevarer.

Aaker (1991) hevder at et produkt ikke er en merkevare uten en langsiktig strategi. Tre av respondentene har klare langsiktige visjoner og planer i kategoriene, og dette kommer klart frem gjennom produktutvikling uten noe spesifikk lanseringsdato. En respondent beskriver at det jobbes kontinuerlig med utvikling uten noen langsiktig strategi. I følge ekspertutvalget må man som leverandør tenke langsiktig hvis man skal overleve.

Ekspert X forteller:

”Man må tenke langsiktig for å overleve, jobbes det kun med kortsiktige strategier er du ferdig.”

En av informantene underbygger dette ved å påpeke at siden det kun er fire store kjeder er det helt nødvendig med langsiktige strategier. I følge Pettersen, Framnes og Thjømøe (2006) har leverandører som er først ute med et produkt ofte blitt kopiert. En av respondentene opplever at dette var tilfelle med deres produkter. Flere av respondentene opplyser at de ser og tester andres produkter for å identifisere suksesser. Dette gjøres bevisst for selv å lage produkter som holder et høyere nivå. En informant mener at man bør være forsiktig med ”me2” produkter da kjedene ikke ønsker to identiske produkter i sortimentet. Med me2 produkter menes produkter som omtrent er identiske.

Leverandør X forteller:

”Man skal alltid være forsiktig med ”me2” produkter, er du først - åpner kjedene for deg og du får hylleplass. Gjør man det likt som en annen, ser ikke kjedene grunn til å ha to identiske produkter i hyllen.”

I følge ekspertutvalget er kopiering av produkter knyttet opp mot utviklingen av EMV. Ekspert - informant 3, hevder at det er vanlig at leverandører legger seg så tett opptil suksessfulle konkurrenter som overhodet mulig. Både EMV mot merkevare og merkevaren mot andre merkevareleverandører.

Samuelsen, Peretz og Olsen (2007) hevder at bedrifter som investerer mye penger i markedsanalyser tilfredsstiller forbrukerens behov bedre. Flere av respondentene beskriver at det utføres grundige markedsanalyser og at det legges ned betydelige summer i dette arbeidet. Det påpekes viktigheten av å gjennomføre gode markedsanalyser i forkant av lansering da veldig mange nye produkter flopper på markedet. Blant ekspertutvalget fastslås det at leverandører møter utfordringer knyttet til markedsanalyser da kjedene sitter på mer informasjonen om handlemønstre og kjøpsatferden til forbruker. Denne informasjonen er ofte en viktig faktor for leverandører som velger å bli EMV produsenter.

6.1.1.2 DELKONKLUSJON

I denne analysen har vi funnet at flere leverandører representerer en innarbeidet merkevare. Leverandørene vurderer merkevarebygging som viktig for å skape avstand til og differensiere merkevaren i forhold til andre produkter. Styrking av merkevare er således en viktig strategi leverandørene har mot trussel fra EMV. Dette gjenspeiles gjennom klare assosiasjoner og strategier utarbeidet for produktene.

Vi ser at mindre leverandører har større problemer med å definere seg som en merkevare. Dette kan være som følge av tvetydige planer og oppfatning av deres produkt. Vi ser videre at leverandører som havner utenfor merkevarekategorien på sikt kan få problemer med fullt dekningsnivå, og i verste fall ikke overleve. Vi har avdekket at noen leverandører legger seg så nærme konkurrenten som mulig og studerer deres suksessfaktorer nøye. Til stadighet blir merkevaren kopiert av EMV,

noe som medfører at de største selskapene har patenter og en rekke bedriftshemmeligheter som motvirker dette. Vi har blitt klar over at det brukes mye energi og penger i markedsanalyser hos leverandørene, men samtidig er det kjedene som sitter på mest informasjon om forbrukerne. Som en konsekvens av dette, kan det føre til at leverandører vurderer det som mest lønnsomt å bli EMV produsent.

6.1.2 EMBALLASJE

Spørsmål	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Hvordan vurderer dere viktigheten av emballasje?	<ul style="list-style-type: none"> • Utrolig viktig, emballasjeinnovasjon mer sentralt. • Pakningsstørrelse og multipack. • Vanskelig for EMV å kopiere en forpakning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekstremt viktig. • Synlighet og hylleplassering 	<ul style="list-style-type: none"> • Veldig viktig. • Synlighet, kommunikasjon og hylleplassering • Pakningsstørrelse • God emballasje skiller produktet fra EMV 	<ul style="list-style-type: none"> • En viktig del av produktet • Synlighet og skille seg ut i mengden av varer.
Hvordan vurderer du satsingen på emballasje for leverandører?	<ul style="list-style-type: none"> • Viktig med emballasje for å kommunisere med hylleplassen man får. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emballasje er viktig for å holde EMV lenger vekk fra hyllene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spennende emballasje skaper et attraktivt produkt. • Redesign skaper aktivitet rundt produktet, og slik fremstå som nytt. 	

Tabell 2.

Hovedpunkter fra NOU 2011, særskilt vedlegg 16

- Leverandører forteller om muligheten til å drive innovasjon for å øke fortjenesten. Det kan gjelde nye produkter eller eksisterende paknings og volumendringer, såkalt relansering (NOU 2011:4, særskilt vedlegg 16, 22).

6.1.2.1 DISKUSJON

Leverandører har kontroll over forpakning og form, og vet at forbrukere påvirkes av enkle virkemidler som forpakning (NOU 2011:4) Samtlige respondenter vurderer emballasje som særdeles viktig og at dette bevisst brukes for å kommunisere og skape synlighet i butikkhyllene. Dette støtter oppunder teorien til Kotler (2005) om at emballasje blir stadig en viktigere del av merkevarens markedsføring. Det blir videre opplyst viktigheten av pakningsstørrelse og at emballasjeinnovasjon blir stadig mer sentralt med blant annet multipack.

Leverandør X forteller:

” Jeg pleier å bruke Coca Cola som eksempel, Coca Cola har siden 1888 hatt en velutviklet produktinnovasjon. Den ene som har vært vellykket er diet coke. Ellers er det de samme produktene de har holdt på meg i 150 år. Det de har vært utrolig gode på er emballasje. De startet med den lille flasken så var det glassflaske, videre var det halvliter plastflaske, så halvannen liter, så 0,33-bokser, 6 pack og 24 pack etc. ”

Det beskrives av respondentene at de fortløpende vurderer hvordan det kan skapes ulike pakningsstørrelser av allerede veletablerte produkter og slik øke omsetningen. I NOU (2011:4, særskilt vedlegg 16) underbygges dette av en leverandør da en såkalt relansering gjennom paknings eller volumendring kan øke fortjenesten. En velutviklet emballasjeendring og relansering kan bety en solid salgsøkning (Bjerke og Ind 2007).

Dette støttes opp av en respondent som hevder at en ny emballasje skaper attraktivitet og produktet vil fremstå som nytt.

Ekspert X Forteller:

” Stabbur makrell har opplevd noe lignende, mange tror det produktet daler. Dette produktet har økt med 4 ganger omsetning siden 2002. Det er på grunn av litt nye størrelser på disse boksene, litt mindre bokser, tube og porsjonspakke. Ny emballasje med samme produkt. Det har ikke skjedd på bekostning av den opprinnelige boksen, men det har kommet på toppen.”

Det påpekes av flere respondenter at emballasje er viktig for å skille EMV fra leverandørens merkevarer og at en velutviklet emballasje vil være mer krevende for EMV produsenter å kopiere.

6.1.2.2 DELKONKLUSJON

Vi ser at emballasje er en svært sentral del av produktene til leverandørene. Dette brukes bevisst for å skape en avstand til EMV produkter gjennom innovasjoner, design og nye løsninger. Det forekommer jevnlig produkt/nylanseringer for å skape aktivitet og øke omsetningen. Det kan konkluderes med at emballasje inngår som en viktig del av leverandørenes konkurransestrategi mot trusselen fra EMV.

6.1.3 INNOVASJON

Spørsmål	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Hvordan jobber dere med innovasjon?	<ul style="list-style-type: none"> Egen avdeling jobber med produktinnovasjon og innovasjonsløsninger. Innovasjon ofte i samskaping med kjedene. 	<ul style="list-style-type: none"> Jobber med innovasjon på alle måter. 	<ul style="list-style-type: none"> Tar utgangspunkt i konsumtester, men ikke alltid at konsumentene vet hva de ønsker om 2 år. 	<ul style="list-style-type: none"> Jobber ikke målrettet med innovasjon. Sårbar hvis innovasjonen mislykkes.
Gjennomføres innovasjoner internt eller eksternt?	<ul style="list-style-type: none"> Innovasjoner gjennomføres internt. 	<ul style="list-style-type: none"> Internt, men ved hjelp av store internasjonale selskaper. 	<ul style="list-style-type: none"> Kjøper en del innovasjonstjenester fra bedrifter. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovasjoner gjennomføres internt.
Hvordan påvirker konsentrasjonen leverandør/kjede-leddet innovasjonsgraden?	<ul style="list-style-type: none"> Hjelper ikke å innovere og utvikle produkter hvis man ikke får listing. 	<ul style="list-style-type: none"> Får konsekvenser for små leverandører Lav innovasjonsgrad = markedsrett hos kjede-leddet. EMV kopierer innovasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> Situasjonen i dagens marked er anspent. Vanskelig å få listing med nye produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> Ønsker at det var flere konkurrenter på kjedesiden. Ville vært enklere for små leverandører å nå frem med innovasjoner.
Har kjedenes EMV-konsekvenser for innovasjonsgraden?	<ul style="list-style-type: none"> Ligge i forkant og utvikle innovasjoner som er vanskelig for EMV og kopiere. EMV har definitivt konsekvenser. 	<ul style="list-style-type: none"> Har høyt innovasjonstrykk, påvirkes ikke av EMV. 	<ul style="list-style-type: none"> EMV påvirker innovasjonsgraden. Lite hensiktsmessig å lansere noe der EMV er sterke. Modne kategorier må drives av innovasjoner ellers overtar EMV. 	<ul style="list-style-type: none"> Må hele tiden være fremoverlent og innovasjonsrettet, uavhengig av EMV.

Spørsmål	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Opplever dere en utvikling i innovasjonsgraden?	<ul style="list-style-type: none"> Opplever en viss økning i noen produktkategorier. 	<ul style="list-style-type: none"> Opplever en stadig økende trend i innovasjonen hos leverandørene. 	<ul style="list-style-type: none"> En moderat økning i noen kategorier, men ikke mer innovasjon enn tidligere.
Hvordan påvirket konsentrasjonen i kjede-leddet innovasjonsgraden hos leverandørene?	<ul style="list-style-type: none"> Må skjerpe innovasjonene når konstellasjonen er så kraftig. Mange produkter ferdig innovert og vil falle inn under EMV kategorien. 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurransen mellom EMV og merkevarene skaper innovasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> Vertikale integrasjonen påvirker og låser aktører. Kjeder kan definere hva som skal være innovasjon.
Har kjedenes EMV-konsekvenser for innovasjonsgraden til leverandørene?	<ul style="list-style-type: none"> EMV har konsekvenser da det innebærer kopiering. Kan bety at det snakkes om overlevelse på sikt. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovasjonstakten større, og EMV andelen øker. Påvirker da ikke innovasjonsgraden 	<ul style="list-style-type: none"> Har konsekvenser, EMV har drevet frem kategorier Tvinger leverandørene til å innovere Fører til nye innovasjonsstrategier

Tabell 3.

Hovedpunkter fra NOU 2011, særskilt vedlegg 16

- Leverandørene av merkevarer forteller at det er problematisk å lansere produktnyheter, som en følge av at kjedenes EMV produkter er raskt ute med å lansere sine kopiersjoner (NOU 2011:4, særskilt vedlegg 16, 23).

6.1.3.1 DISKUSJON

Teorien til Jean, Ruey-Jer Bryan, Kim, Daekwan og Sinkovics Rudolf R (2012) beskriver viktigheten av innovasjon, og forteller at dette ofte er nøkkelen til suksess. Det er ulike meninger knyttet viktigheten av innovasjon blant informantene. Respondentene fremhever at de i stor grad tar utgangspunkt i konsumtester og produktinnovasjon. En informant beskriver at innovasjon ofte skjer i samskapning med kjedene, da kjedene ofte har bedre forståelse av hva kunden ønsker. Teoriene til Prahalad & Ramaswamy (2004) underbygger viktigheten av samskapning (Co-Creation). Men det tillegges at man ikke alltid kan samarbeide med sluttbruker og kunde, da kunden ikke alltid kan se hva som kan være de fremtidige behov. Trendanalyser og annet kildemateriell kan være nyttige hjelpemidler i den sammenheng.

Leverandør X forteller:

”For tjue år siden fant Nestlé opp Nespresso. Hadde du spurt kundene/sluttbruker på det tidspunktet, hadde de med stor sannsynlighet ikke ønsket seg dette produktet. Da det ikke var et eksisterende behov.”

Vi ser at med dette at det er viktig å se fremover og tørre å ta sjanser.

Informanten som var tydelig på at de ikke jobbet målrettet med innovasjon, er en liten leverandør og belyser at de er ekstra sårbare hvis innovasjonen mislykkes. Det er samtidig viktig å påpeke at de andre leverandørene bruker mye tid og penger på utvikling og innovasjon, og en av informantene forteller at de har en hel avdeling som kun jobber med innovasjonsløsninger og produktinnovasjon. Ekspertene hevder at det er en moderat økning i innovasjonsprosesser i noen kategorier, men at det ikke oppleves som en drastisk endring fra tidligere. Spilling (2006) understøtter utsagnene til respondentene, og belyser at innovasjon ikke trenger å være store endringer, ei heller nye lanseringer.

Samtlige informanter forteller at innovasjonen gjøres internt. To av respondentene forteller at det i enkelte tilfeller forekommer at de hyrer inn personer fra store selskaper for å veilede og komme med kreative forslag og fremtidige produktstrategier. Framnes, Pettersen og Thjømmøe (2006) påpeker viktigheten av å ha

en produktstrategi. Flere av informantene er klare over at produktutvikling er viktig for å opprettholde eksisterende og kapre nye forbrukere. Leverandørene opplever konsentrasjonen som anspent, og mener at det er lite hensiktsmessig å innovere/utvikle nye produkter hvis de ikke får listing. Forskningen til NILF (2012) understøtter utsagnene til respondentene. En informant skulle ønske det vare flere aktører på kjede-side for å øke konkurransen. For små leverandører kan det oppleves som vanskelig å kun forholde seg til fire kunder. EMV stjeler innovasjonen og det blir vanskeligere for små leverandører å få innpass hos kjedene. En informant forteller at det er vanskelig å få listing med nye produkter.

Ekspertene har delte meninger knyttet til konsentrasjonen. En respondent mener det er viktig at leverandørene skjerper innovasjonen, og ser utenfor boksen. Det er mange produkter som er ferdig innovert og disse vil over tid falle inn i EMV kategorien. Eksempler på denne type produkter kan være toalettpapir, hygieneartikler og lys. Konkurransen mellom EMV og merkevarene lager et produkt-trykk, som skaper innovasjon. Informanten forteller at kjeden ofte kan definere hva som skal være innovasjon. Rognes (2008) underbygger denne påstanden. Det blir også fortalt at den vertikale integrasjonen er med på å påvirke og låse aktørene. NILF (2013, A) hevder at dette kan være siste utviklingstrekk for leverandører som vil vokse og bli en viktigere del av en kjedes sortiment.

Teorien (NILF 2012) påpeker at EMV kan utgjøre en risiko for leverandørens innovasjonsgrad. Det er ulik oppfatning fra leverandørene om hvilke konsekvenser EMV har for innovasjonsgraden. Respondentene som oppfatter EMV som en risiko trekker frem kopiering som trussel og det er begrenset med innovering der EMV er sterke. Dette forsterkes av NOU (2011:4, særskilt vedlegg 16) hvor det beskrives som en utfordring at produktnyheter raskt blir kopiert etter lansering.

Leverandør X forteller:

”Innovasjonsgraden vår, hvor fort vi innoverer og hva vi innoverer, må resultere i noe som er vanskelig å kopiere. Så EMV har definitivt konsekvenser for innovasjonsgraden.”

Leverandør Y forteller:

”Vi har høyt innovasjonstrykk i vår organisasjon, men vi opplever ikke at vi påvirkes av EMV, da det er lite EMV i vår produktkategori.”

Respondentene belyser at det er viktig å ligge i forkant av kjedenes EMV og kontinuerlig drive med innovasjon.

Ekspertene er mye tydeligere i sitt budskap, og også her trekkes kopiering frem som en fare.

Ekspert X forteller

”Det betyr så mye at vi kanskje snakker om overlevelse for merkevareleverandørene på lang sikt.”

Respondentene påpeker at EMV i visse tilfeller har drevet frem nye produktkategorier, og således vært først ute med innovasjonen. I ett tilfelle blir det hevdet at EMV har lite påvirkning for innovasjonsgraden, da innovasjonstrykket stadig opprettholdes.

6.1.3.2 DELKONKLUSJON

I denne analysen kommer det frem at innovasjon, og i stor grad er produktinnovasjon en viktig del av leverandørenes strategier. Produktinnovasjon gjøres i enkelte tilfeller i samskapning med kjedene, som en følge av kjedenes forbrukerinnsikt. Vi ser at størrelsen på leverandøren gjengir satsningsgraden på innovasjon. Leverandørene i denne studien gjennomfører innovasjoner og produktutvikling hovedsakelig internt. Samtlige leverandører opplever det som utfordrende å innovere nye produkter som følge av den harde konkurransen- leverandørene imellom, da kjedene kontrollerer hylleplassen. Vi ser at konsentrasjonen på kjede-leddet påvirker innovasjonsgraden hos leverandørene, hovedsakelig gjennom EMV. For noen produktkategorier stjeler EMV innovasjonen og i visse tilfeller overføres produktene til kjedenes EMV, da de er ferdig innovert av leverandørene.

Leverandører agerer ulikt mot oppblomstringen av EMV. Det kommer frem at flere leverandørene føler seg truet av EMV hovedsakelig i form av kopiering. De møter

denne trusselen gjennom gjennomføring av innovasjoner og produktutvikling, men samtidig viser funnene at samtlige jobber kontinuerlig med innovasjon uavhengig av frykten for kopiering. Det lovverket som i dag omhandler kopiering gir for dårlig beskyttelse, og gjør det viktigere å innovere produkter som er vanskelig å etterligne for kjedene.

6.1.4 HOCH 'S STRATEGISKE VALG

Spørsmål	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Har dere som leverandør måtte endre noe strategi/kurs av hensyn til EMV?	<ul style="list-style-type: none"> • Endrer strategi, bruker forpakning for å distansere produkt fra EMV • Ligge i forkant med nye produkter når EMV kommer inn i en kategori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har ikke endret kurs, på grunn av få EMV konkurrenter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prøver bevisst ikke å konkurrere på pris. • Må drive kategorien, skape vekst og holde verdiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsetter EMV å vokse vil endringer tvinge seg frem. • Produserer EMV, påvirker ikke merkevaren.

Spørsmål	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Har leverandører måtte endre noe strategi/kurs av hensyn til EMV?	<ul style="list-style-type: none"> • Tvinger leverandører til å endre strategi. • Utvikle merkevarer eller produsere EMV. 	<ul style="list-style-type: none"> • EMV presser leverandørene på pris. • Leverandørene må ta hensyn til dette og tilby bedre vilkår. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvinger leverandørene til å innovere kvalitet, da EMV kopierer. • Noen produsenter har høy lønnsomhet som EMV produsent.

Tabell 4.

Hovedpunkter fra NOU 2011, særskilt vedlegg 16

- Leverandører som produserer både merkevare og EMV vil kunne ende opp med å prise ut sitt eget merke. Dette skyldes at leverandørene ikke differensierer oppskriftene mellom produksjonene og ender dermed opp med å selge sitt opprinnelige produkt billigere under et annet navn (NOU 2011:4, særskilt vedlegg 16, 26).

6.1.4.1 DISKUSJON

I følge Hoch (1996) finnes det flere strategier leverandører kan bruke mot EMV. I flere tilfeller ser vi at leverandørene følger enkelte av strategiene som Hoch (1996) har utviklet. Respondentene har ulike måter å møte konkurransen på, og har derfor valgt å fokusere på forskjellige strategier. To av respondentene trekker frem at de avventer for å se an utviklingen fra EMV, og at dette ikke er en sentral del av deres strategi. Men det kan tvinge seg frem på sikt. De påfølgende respondentene fremhever viktigheten av å skape en avstand til kjedenes EMV produkter, gjennom styrking av merkevaren der emballasje er et viktig virkemiddel, samt utvikling/introduksjon av nye konkurrerende merker som er vanskelig for kjedene å kopiere. En leverandør hevder at et strategisk valg kan være å utvikle produkter som ikke nødvendigvis lanseres i en gitt periode.

Leverandør X forteller:

”Dette er noe vi kan bruke som et våpen den dagen vi blir angrepet av en EMV leverandør. Dette har tidligere skjedd, da EMV har kommet med kopier av produktene i kategorien. Vi hadde da selv vært frempå, og laget fornyelser av våre produkter som lå klar i skuffen som gjorde at EMV produktene fortsatt lå et steg etter.”

En av respondentene produserer EMV i tillegg til merkevaren, og ser ikke videre noen problemer/ulempes med denne produksjonen. I NOU (2011:4 særskilt vedlegg 16), beskrives det at leverandører som produserer merkevare og EMV kan risikere å prise ut sin egen merkevare. Pettersen (2013) mener dette kan føre til kannibalistiske løsninger. Denne problemstillingen ble ikke diskutert med respondenten.

Ekspertene har ulike meninger om hvilke strategiendringer som trer frem. Ifølge respondentene tvinger strategivalg seg frem, som en følge av EMV. Det står mellom å produsere EMV, eller å innovere kvalitetsmerkevarer som er vanskelige å kopiere. Kjedenes EMV presser merkevarene på pris, og dette fører til en ny forhandlingsstrategi der leverandørene mister makten. Teorien peker på at kjedene bruker EMV for å presse prisen i forhandlinger (Porter 1979; NOU 2011:4). Rognes (2008) mener at dette er avgjørende for sluttresultatet. Det fremkom ikke i studien at leverandørene brukte reduksjon av prisgap som en strategi mot trusselen fra EMV.

6.1.4.2 DELKONKLUSJON

Vi har i våre funn avdekket at leverandører responderer ulikt gjennom strategiske valg. Enkelte leverandører velger å avvende med sine strategiendringer til de ser utviklingen av EMV innen deres produktkategorier. Vi vurderer dette som relevant på bakgrunn av at disse leverandørene i dag har få EMV konkurrenter, og at strategiene kan endres over tid. Vi ser at andre leverandører bevisst skaper en avstand mellom sine produkter og EMV konkurrentene, gjennom merkevarebygging der emballasje og produktnyheter er viktige virkemidler. Disse leverandørene var svært bevisste viktigheten av innovasjon og la derfor også vekt på å utvikle nye konkurrerende merkevarer. Til slutt fant vi at flere leverandører opplever at man står ovenfor et veiskille der valgmulighetene er produksjon av EMV eller produsere kvalitetsmerkevarer, og en av leverandørene produserte selv EMV.

6.1.5 PORTVOKTERMAKT OG MULIGHET FOR ALTERNATIVE DISTRIBUSJONSKANALER

Spørsmål	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Har dere vurdert alternative kanaler for salg av deres produkter?	<ul style="list-style-type: none"> • Har planer for alternative kanaler. • Distribuere på nett, byggevare og taxfree. 	<ul style="list-style-type: none"> • Løpende vurdering av nye kanaler. • Ser også på netthandel. • Utviklet strategiske tiltak, egen distribusjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Storkjøkken leverandør, vanskelig når NorgesGruppen er størst. • Vil være vanskelig å distribuere på nett 	<ul style="list-style-type: none"> • Storkjøkken leverandør • Få alternativer uten de fire kjedene

Spørsmål	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Har leverandørene alternative kanaler for distribusjon av sine produkter uten om kjede-leddet?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen alternative kanaler. • Små kanaler som bondens marked for svært små leverandører. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kun de fire store kjedene. • Få alternative kanaler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Få alternativer noe til storhusholdningsmarkedet. • Små kanaler som direkte salg og bondens marked.

Tabell 5.

6.1.5.1 DISKUSJON

Teorien NOU (2011:4) peker på at aktører med portvoktermakt avgjør om andre skal få tilgang til markedet. Kjedene avgjør leverandørene tilgang til hylleplass i butikkene og har således portvoktermakt. Økning av EMV styrker denne portvoktermakten. En mulig strategi for leverandørene for å redusere konsekvenser av EMV og portvoktermakt vil være å vurdere andre distribusjonskanaler for sine produkter.

Respondentene som bruker alternative distribusjonskanaler som storkjøkken, opplever tilsvarende inngangsbarrierer i denne kanalen da det er de samme kjedene som er dominerende i dette markedet. Det påpekes at de i dag ikke har mulighet til å velge alternative kanaler utenom å gå veien gjennom kjede-leddet.

Leverandør X forteller:

”Det er kun de fire kjedene, og det er de som dominerer markedet. Hos dem er det vinn eller forsvinn, enten er du med, eller så er du ikke med.”

Internasjonalt har begrepet «new route to consumer» blitt særlig aktuelt gjennom netthandel og slik omgå kjedenes portvoktermakt (Utheim, 2013). Respondenter som allerede distribuerer på nett, taxfree og i andre handelsmarkeder beskriver at de

kontinuerlig vurderer og søker alternative kanaler for distribusjon av deres produkter. En av de store leverandørene vurderte byggevarehus som en mulig ny distribusjonskanal.

Leverandør X forteller:

”Vi er en aktør som både kan sette trender og være langt frempå hvis vi ønsker det innen netthandel og andre kanaler.”

Ekspertutvalget vurderer det slik at det ikke finnes alternative kanaler som vil kunne være like lønnsomme som hvis man er inne hos kjedene. To eksperter trekker frem bondens marked som en mulig alternativ kanal, men vurderer at denne kanalen er aktuell for de aller minste leverandørene.

6.1.5.2 DELKONKLUSJON

I denne analysen kommer det frem at størrelsen på leverandørene påvirker deres evner til å gå utenom portvoktermakten. Vi vurderer det slik at større leverandører ofte har større ressurser og en sterkere merkevare som gjør det lettere å spre produktene utover ulike markeder og kanaler. Som en følge av dette ser vi at det er nettopp disse leverandørene som omgår portvoktermakten gjennom distribusjon i andre markeder/kanaler. Videre vurderer vi at de mindre leverandørene i stor grad ikke har noen andre innganger enn kun gjennom kjedene. Mindre leverandører har ofte mindre ressurser og dermed ikke økonomi til å søke andre distribusjonskanaler.

6.2 EMV OG MAKTBALANSE I DAGLIGVAREBRANSJEN

Makt	Leverandør A	Leverandør B	Leverandør C	Leverandør D
Ikke konkrete spørsmål, men var en del av diskusjonen i intervjuene.	<ul style="list-style-type: none"> Mange leverandører engstelige for kjedene. Kun fire kunder, snart kanskje 2 eller 3. Har brukt makt mot kjedene, da EMV har kopiert produktene, og brutt IP(interlectual property) rettigheter. 	<ul style="list-style-type: none"> Makten i kjede-leddet gjør det meningsløst og lansere noe, hvis jobben ikke er gjort grundig. Kjeder kjøper seg bakover i verdikjeden for å spare på merkebygging, joint marketing og markedsføring. Marginer samles over på kjeden, og makten blir asymmetrisk og stor vis-a-vis andreledd. 	<ul style="list-style-type: none"> Kjedemakt oppleves som stor. En nådeløs bransje Kjedene kjører høy tilbudsandel, som gjør at forbruker ikke vil betale full pris for varene lenger. Merkevaren vi dø 	<ul style="list-style-type: none"> Koster mer å mer for innpass hvert år. Skummelt å belage omsetningen på kjeder som enkelt endre synspunkt og kaster deg ut. Må gi mer fordeler enn de får tilbake. Gjør man det bra brukes det mot deg, og gjør man det dårlig blir man delistet eller får redusert listing. I verste fall blir man byttet ut med EMV produkter.

Makt	Ekspert 1	Ekspert 2	Ekspert 3
Hvilke langsiktige tiltak vil du si leverandørene bør gjøre mot den økende oppblomstringen av EMV?	<ul style="list-style-type: none"> Ingen lover eller forskrifter i dag som regulerer EMV Fritt frem for kjedene. 	<ul style="list-style-type: none"> Stjeler egenskapene og innovasjonen til merkevaren. Lovverket gir for dårlig beskyttelse for leverandørene. 	<ul style="list-style-type: none"> Jurister øker hos leverandørene av frykt for kopiering. Leverandørene må være innovative, markedsrettet og ta tilbake definisjonsmakten. Bør være en regulering for å unngå at kjedene driver med kryssprising.
Hvordan vurderer du utviklingen videre i konkurransen mellom EMV og de nasjonale merkevarene?	<ul style="list-style-type: none"> Kjedene har innsikt i leverandørenes produksjon, og kan produsere tilsvarende. 	<ul style="list-style-type: none"> Vertikale integrasjonen gjør det vanskelig å definere hva som er en merkevare og EMV. Spår en stadig økende grad av EMV på det norske markedet. 	<ul style="list-style-type: none"> EMV vil spise opp merkevaren i flere kategorier. Kun merkevare en og to i kategorien vil overleve. Vanskelig å komme inn uten å bli EMV produsent.
Ikke konkrete spørsmål, men var en del av diskusjonen i intervjuene.	<ul style="list-style-type: none"> Kjedene bruker EMV som straff. Kjedene krysssubsidierer gjennom å sjonglere med prissetting på EMV. EMV har kopiert merkevaren, uten at flere leverandører har turt å gått til sak. 	<ul style="list-style-type: none"> EMV brukes av kjedene for å kjøpe makt. Det brukes av kjedene som et utsidealternativ, som gjør at leverandører må gi mer i forhandlingene. Leverandører må senke priser, og gi fra seg en del av verdiskapningen til kjedene. 	<ul style="list-style-type: none"> EMV gjør at kjedene får innsikt i produktkalkyler ned til reseptnivå. Skaper en informasjonsasymmetri hvor informasjonfordelen ligger hos kjedene. For flere leverandører er deres største kunde, deres farligste konkurrent. Kjedene bruker virkemidler som prissetting på hylleplass og kopiering av produkter. Det er begrenset hva leverandører kan gjøre for å ikke bli delistet.

Tabell 6.

Hovedpunkter fra NOU 2011, særskilt vedlegg 16

- Handelen fremsetter krav om betingelser i forhold til rabatter og bonuser som overgår forrige periode og stiller krav om aksept før et eventuelt møte avholdes. Leverandørene sier at de således blir fratatt et grunnlag for å presentere sin side og fakta for motparten på en fair måte. (NOU 2011:4, særskilt vedlegg 16, 10)
- En leverandør fortalte at for 5-6 år siden etterspurte paraplykjedene all informasjon om kostnadsdrivere inkludert resepter.
- I følge leverandøren ville dette medføre at handelen da ville sitte på all informasjon om de ulike produktene som de kan bruke til å presse priser ytterligere i forhandlinger, planlegge egen EMV-produksjon og true med å deliste produkter kjedene vet at leverandørene har bedre marginer på. (NOU 2011:4, særskilt vedlegg 16, 21)

6.2.1 DISKUSJON

Emerson (1962) definerer makt gjennom at det bygger på den andres avhengighet. Leverandører opplever kjedemakten som stor, og anser det som skummelt å belage omsetningen på fire aktører som enkelt kan kaste de ut. Ifølge ekspertutvalget brukes EMV av kjedene for å kjøpe makt og i enkelte tilfeller også som straff. EMV gir kjedene innsikt i produktkalkyler og resepter. Dette underbygges av NOU (2011:4, særskilt vedlegg 16, 21) da en leverandør opplevde at kjedene etterspurte informasjon ned på reseptnivå. En av ekspertene peker på at for leverandørene kan deres største kunde også være deres farligste konkurrent. Enkelte av leverandørene opplever at kjedemakten er særdeles høy i forhandlingssituasjoner, og at i verste fall kan de bli delistet eller erstattet av EMV.

Leverandør X forteller:

”Det er ikke småpenger som blir betalt for å få innpass hos de store kjedene i løpet av et år. Mer og mer rabatter i alle ledd for hvert år.”

En leverandør opplever kjedenes tilbudskrig som en så stor risiko at det kan føre til at merkevarene forsvinner.

Leverandør X forteller:

”Det er en relativt nådeløs bransje!”

Respondentene trekker frem at det i dag ikke finnes lover eller regler som regulerer EMV og kjedenes kryssprising av produkter. Dette medfører dårlig beskyttelse for merkevareleverandørens produkter, som gjør det utfordrende å ta tilbake definisjonsmakten i markedet. En respondent beskriver at som en følge av dette blir egenskaper og innovasjonen til merkevaren stjålet uten spesielle konsekvenser.

Ekspert X forteller:

”EMV har kopiert merkevaren og leverandøren har ikke turt å gått til sak, for eksempel var Coop sin makrell i tomat for noen år siden identisk med merkevaren. Her turte ikke leverandøren å gå til sak.”

Det blir videre beskrevet den økende graden av jurister på leverandørsiden, for å skape tryggere rammer for beskyttelse av innovasjoner og patenter. Ifølge respondentene vil graden av EMV øke betraktelig på det norske markedet. Det hevdes at i de fleste kategorier vil kun en eller to merkevarer på sikt overleve. I NOU (2011:4) ble det beskrevet at i 2010 var $\frac{1}{4}$ av alle produkter solgt på det norske dagligvaremarkedet egne merkevarer. Den vertikale integrasjonen skaper større innsikt for kjedene, slik at de enklere enten kan produsere tilsvarende eller kjøpe seg ytterligere bakover i verdikjeden. Det påpekes at det er svært vanskelig for leverandører å komme inn på markedet uten å bli EMV produsent.

6.2.2 DELKONKLUSJON

I denne analysen ser vi at samtlige informanter mener kjedemakten er høy, og at denne makten uttrykkes i stor grad gjennom EMV produkter. Det kommer tydelig frem at kjedene får mye kunnskap og informasjon på detaljnivå om leverandørenes produksjon gjennom EMV. Som en følge av dette er det enklere for kjedene å produsere tilsvarende EMV produkter som leverandørenes merkevarer, samt at det gir kjedenes forhandlingsmakt for øvrige produkter.

Det spås at kun de største merkevarene i kategoriene vil overleve. Leverandører som produserer EMV og merkevarer, kan risikere å utkonkurrere seg selv på pris og kvalitet. Dette medfører at leverandøren kan komme i en situasjon der de må velge mellom sine egne merkevarer eller bli EMV-leverandør for kjedene. Et viktig poeng som kom frem er at det er allmenn forståelse at lovverket på dette området er for dårlig.

7. KONKLUSJON

Hvilke konkurransestrategier bruker leverandørene mot kjedenes EMV i dagligvarebransjen?

Utgangspunktet for denne studien var en interesse for fenomenet EMV (kjedenes egne merkevare). Vi har gjennom flere år observert stadig flere EMV produkter i butikkene. Dette dannet basis for den første hypotesen i studien vår; Fremvekst av EMV vil bidra til å endre maktbalansen i dagligvarebransjen. Gjennom våre analyser har vi fått dette bekreftet NOU 2011:4 dokumenter at EMV er med på å forsterke kjedenes makt overfor leverandørene. Vi har sett at produkter med samme nytteverdi som merkevareleverandørens produkter kan oppfattes som en trussel for leverandørene og medføre fordeler for kjedene i forhandlingssituasjoner mellom leverandør og kjede. En av ekspertene våre understreket at EMV gjør at kjeden får innsikt i produktkalkyler ned til reseptnivå. Det skaper en informasjonsasymmetri hvor informasjonsfordelen ligger hos kjedene. Kjedenes makt over leverandørene omfatter tilgang til hylleplass i butikkene. Denne kategori makt omtales som portvoktermakt. EMV konkurrerer med merkevarene om hylleplass og bidrar derfor også til økt makt hos kjedene. Dette viser at EMV bidrar til at makt flyttes fra leverandører til kjede.

Basert på egne observasjoner om flere EMV produkter i butikkene, samt det faktum at vi faktisk også selv kjøper EMV produkter, utledet vi hypotese 2; EMV er en trussel mot etablerte merkevarer, og vil ta en stadig større markedsandel i dagligvaremarkedet fremover. Tall hentet fra Nielsen og NILF(2013) dokumenterer en markant salgsøkning av EMV produkter i perioden 2008- 2012. Samtidig sies det at EMV andelen fortsatt er lav i forhold til andre land i Europa. Både leverandørene vi har snakket med og ekspertene mener at EMV vil øke i tiden fremover, og leverandørene ser dette som en trussel for deres merkevarer. Ekspertene hevder at EMV vil spise opp merkevarer i flere kategorier.

Da vi begynte å sette oss inn i fenomenet EMV og hva slags produkter vi så i butikkene tenkte vi at trussel fra EMV kunne ha en sammenheng med leverandørens størrelse, bredde i antall merkevarer og merkevarens styrke. Dette ble derfor vår hypotese 3. For å undersøke dette valgte vi å intervju leverandører med ulik størrelse og med ulikt antall merkevarer. Noen av merkevarene var meget sterke. Vi fant at trusselen fra EMV er til stede for alle leverandørene uavhengig av størrelse. Alle leverandørene hadde opplevd å bli kopiert av kjedens EMV. Vi fant allikevel at størrelse påvirker leverandørens evne til å beskytte seg mot denne trusselen. Små leverandører er mest sårbare. Vi fant også at type produktkategori egnet for EMV ikke nødvendigvis var avhengig av merkevarens styrke, selv om en av ekspertene spådde at kun de største merkevarene i kategorien overlever på sikt. Typiske EMV produkter er hygieneprodukter, toalettpapir og lys.

På hvilken måte kommer Hocks strategiske alternativer til anvendelse hos leverandørene, og hvordan bruker leverandørene merkevarebygging som del av sin konkurransestrategi:

Basert på funn vi har beskrevet over og relevant teori på området, spesielt Hoch's strategic options for the National brand (1996), har vi i denne studien vært opptatt av å undersøke hvilke strategier leverandørene bruker for å redusere trussel fra EMV. I denne studien har det blitt lagt vekt på 4 alternative konkurransestrategier: merkevare, emballasje, innovasjon og Hoch's strategiske muligheter. Vi har avdekket likheter og ulikheter i hvordan disse strategiene brukes i praksis og vi har sett at strategiene til en viss grad er sammenkoblet. Vi har videre påvist at leverandørens størrelse avgjør hvilke strategier som blir prioritert. Store og middels store leverandører ønsker å skape avstand mellom sine merkevarer og andre konkurrerende merkevarer eller kjedens EMV. Dette gjør de gjennom merkvarebygging der emballasje og innovasjon/produktutvikling er viktige virkemidler. Leverandørene vil i noen grad også innovere nye konkurrerende merkevarer. Vi har sett at små leverandører tenderer til å avvente utviklingen av EMV innenfor sitt segment. Leverandørene vil fokusere på å skape lojalitet og forpliktelse mellom produktet og forbrukeren. Vi har også sett leverandører som selv går inn og produserer EMV.

Hvordan bruker leverandørene emballasje som en del av sin konkurransestrategi:

I denne studien har det blitt belyst alternative konkurransestrategier leverandører bruker mot kjedenes egne merkevarer. En sentral strategi alle aktørene prioriterer er emballasjeutvikling. Det ble påpekt at emballasje i noen tilfeller er mer viktig for å skape lojalitet til merkevaren enn selve produktet. Leverandørene bruker emballasjeutvikling som en bevisst strategi for å distansere seg fra kjedenes EMV, og det jobbes stadig med nye lanseringer i form av emballasje og størrelsesendring på merkevareproduktene.

Hvordan bruker leverandørene innovasjon som en del av sin konkurransestrategi:

Samtlige leverandører frykter kopiering av sine produkter, og derfor vektlegges viktigheten av å innovere produkter som er vanskelig for EMV å kopiere. Dette viser at innovasjon også er en viktig strategi leverandørene bruker for å redusere trusselen for EMV. Det jobbes målrettet med innovasjon hos de store og middels store leverandørene. De små leverandørene som ikke har så solid økonomisk fundament opplever at de må ta en større risiko i utviklingen av nye innovasjoner. Vi avdekket at leverandører ofte tenker langsiktig, og det er tilfeller hvor leverandørene har produkter klare til EMV angriper kategorien, og slik sikrer leverandørene at EMV fortsatt ligger et steg etter.

Forsøker leverandørene å gå utenom kjede-leddet:

I denne studien har det kommet frem at kjedenes portvoktermakt overfor leverandørene er stor og betraktes som en trussel mot tilgang til hylleplass. Fremvekst av EMV øker denne trusselen. Vi fant at store leverandører kontinuerlig søker andre kanaler for distribusjon av sine produkter, så dette må også kunne betraktes som en strategi mot trusselen fra EMV. Vi har sett at størrelsen på leverandørene påvirker deres evner til å gå utenom portvoktermakten. Vi vurderer det slik at større leverandører ofte har større ressurser og en sterkere merkevare som gjør det lettere å spre produktene utover ulike markeder og kanaler. Som en følge av dette ser vi at det er nettopp disse leverandørene som omgår portvoktermakten gjennom distribusjon i andre segmenter. I motsatt tilfelle ser vi at middels og små leverandører ikke forsøker

FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

I vår studie har vi brukt NOU (2011):4; Mat, makt og avmakt som bakteppe for oppgaven. Denne rapporten har lagt føringer for hvordan vi i vår oppgave har brukt kjedenes egne merkevarer som et uttrykk for makt mot leverandører og hvilke strategier leverandører kan bruke mot denne makten. I en fremtidig studie kunne det vært interessant å få belyst om det foregår en maktutøvelse på leverandørsiden mellom aktørene som konkurrerer om de samme hylleplassene. Da det stadig blir færre leverandører og mer konsentrasjon også på leverandørsiden kunne det gjennom et eksplorativt studie vært interessant å avdekke hvorfor det skjer og om mindre leverandører føler de blir spist av større leverandører med store ressurser og kapasitet.

Det er videre påpekt et for svakt lovverk og reguleringer knyttet til EMV. Det kunne vært interessant og undersøke det konkrete behov for lover og regulativer, og hvilke konsekvenser det kunne gitt for utviklingen av EMV.

Litteraturliste

Artikler:

- Azadegan, A., & Dooley, K. J. 2010. "Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment". *Journal of Operations Management*, 28(6), 488–505.
- Bertaux, Daniel & Martin Kohli. 1984. "The Life story approach: a continental view". *Annual Review of Sociology*. Vol 10.
- Hanson, Hans Petter og Grethe Wiig. 2010. Egne merkevarer – til forbrukernes beste? Konkurransetilsynet
- Hoch, Stephen J. 1996. "How Should National Brands Think about Privat Labels?". *Sloan Management Review*, Winter
- Jean, Ruey-Jer Bryan., Kim, Daekwan., Sinkovics, Rudolf R. 2012. Drivers and Performance Outcomes of Supplier Innovation Generation in Customer–Supplier Relationships: The Role of Power-Dependence. *Decision Sciences Journal*. Vol. 43(6)
- Kolstad, Olav. 2009. Kjøpermakt i dagligvarebransjen – En konkurranserettslig analyse. Institutt for privatrett, Juridisk fakultet, Universitetet i Oslo
- Lukes, Steven (2nd Edition, 2005): *Power: A Radical View*. Basingstoke: Palgrave
- Mariampolski, Hy. 2001. *Qualitative Market Research*. London. Sage publications Inc
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C.K., Venkat Ramaswamy. 2004. *Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business School Press
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen akademisk

Bøker:

- Aaker, A. David. 1991. *Managing Brand Equity, Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free press
- Alvesson, Mats og Kaj Sköldbberg. 1994. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkevarebygging*. Oslo: Cappelen akademiske
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: Teori og praksis*. 2. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Framnes, Runar., Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2006. *Markedsføringsledelse*. 7.Utg. Oslo. Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir og Peder Inge Furseth. 2002. *Konsentrasjon og markedsrett i varehandelen*. Makt og demokratiutredning 1998-2003. Oslo: Unipub forlag.
- Halvorsen, Knut. 2003. *Å forske på samfunnet*. 4. Utg Oslo. J.W. Cappelen Forlag as.
- Holme , Idar Magne og Bernt Krohn Solvang. 2004. *Metodevalg og metodebruk*. 4.Utg. Tano as.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Oslo: Abstrakt.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Langdridge, Darren. 2006. *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Rognes, Jørn Kjell. 2008. *Forhandlinger*. 3.Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salkind, N.J. 2008. *Exploring Research*. 7.Utg. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

Spilling, Olav R., red. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tranøy, Bent Sofus. 2006. *Markedets makt over sinnene*. 1.Utg. 3.opplag. Oslo: Aschehoug.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

Rapporter:

Nielsen, 2014. «Dagligvarerapporten 2014»

NOU 2011:4, “Mat, makt og avmakt – om styringsforholdene i verdikjeden for mat”

NOU 2011:4, “Mat, makt og avmakt – om styringsforholdene i verdikjeden for mat” Særskilt vedlegg.

NILF. 2013. A. Dagligvarehandel og mat. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning

NILF. 2013. B. Mat og Industri. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning

NILF. 2012. Omstillings- og innovasjonsevne i verdikjeden for mat. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning

Konkurransetilsynet. 2005. Betaling for Hylleplass, *Virkningene for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge*.

Gabrielsen, Tommy Staahl og Lars Sørgard. 1998. Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen. SNF-rapport – 52/98

Internett:

Coop. Virksomheten. Lesedato 27. januar 2014: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>

Laugen, Stig Tore. *Industrien bør frykte Rema og Coop*. Dagens Næringsliv. Lesedato 08. juli 2014: <https://www.dn.no/nyheter/2014/05/12/Handel/-industrien-br-frykte-rema-og-coop?service=print>

Fredriksen, Jan Ivar. 2012. Ledende handelskjeder gjør det bra på egne merker. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 03. februar 2014: <http://www.magma.no/ledende-handelskjeder-gjor-det-bra-pa-egne-merker>

Hem, Leif. 2013. «Kjedenes private merker – hvorfor vinner de frem?» *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* :29-37. Lesedato 5.juli 2014: <http://www.magma.no/kjedenes-private-merker-hvorfor-vinner-de-frem>

ICA. Om ICA. Lesedato 28.januar 2014: <http://ica.no/5/Om-ICA/1238/Dette-er-ICA>

Nationen. Kjedene sine merkevarer vinn terreng. Lesedato: 10. februar 2014: <http://www.nationen.no/tunmedia/kjedene-sine-merke%C2%ADvarer-vinn-terreng/>

NorgesGruppen. A. Historien. Lesedato 27.januar 2014: <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/historie/historien-2000-til-i-dag/>

NorgesGruppen. B. Årsrapport.2012. Lesedato 27.januar 2014: <http://www.norgesgruppen.no/Global/Finansiell%20informasjon/%C3%85rsresultat%202012.pdf?epslanguage=no>

NorgesGruppen. C. Egne merkevarer – venn eller fiende? Lesedato: 03.februar2014:<http://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/forbruker-i-fokus/emv-egne-merkevarer--venn-eller-fiende/>

Rema. Lesedato 28.januar 2014: http://www.rema.no/artikler/?page_id=57

Utheim, Eric B. 2013. «Tror 1.000 norske matbutikker vil dø». E24. 2. november. Lesedato 9.februar 2014: <http://e24.no/naeringsliv/tror-1-000-norske-matbutikker-vil-doe/22592075>

VEDLEGG 1

HOVEDINTERVJUGUIDE

Intervjuguide, Makt i verdikjeden		
Spørsmål	Relevans	Kilde
RQ - Hvilke konkurransestrategier bruker leverandørene mot kjedenes EMV i dagligvarebransjen? -		
1. Egne merkevarer 1.1 Har kjedenes EMV-konsekvenser for innovasjonsgraden? 1.2 Har dere som leverandør måtte endre noe strategi/kurs av hensyn til EMV? 1.3 Hvordan vurderer du utviklingen videre i konkurransen mellom EMV og de nasjonale merkevarer?	<ul style="list-style-type: none"> • Sier noe om kjedenes makt. • EMV brukes for å bygge kundelojalitet og øke lønnsomheten. • Sier noe om utfordringene leverandørene har mot kjedenes EMV. • Kan opplyse om forhandlingsposisjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> • NILF (2012) • NILF (2013, A) • NILF (2013, B) • NOU, 2011:4 • Hoch (1996) • Dagens Næringsliv (2014) • Nielsen (2014) • Hem (2013) • Fredriksen (2012) • Hanson og Wiig (2010)
2. Portvoktermakt, Regimakt og idémakt 2.1 Har dere vurdert alternative kanaler for salg av deres produkter? 2.2 Hvordan vurderer dere viktigheten av emballasje? 2.3 Utvikles det grundige markedsanalyser i merkebyggingsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiske tiltak mot portvoktermakt • Tiltak for utvikling av produktets design og kvalitetsinntrykk • Praktisk og brukervennlig emballasje • Merkevarer reduserer risiko og tilfredsstiller kundens behov bedre • Kan påvirke differensieringsstrategier 	<ul style="list-style-type: none"> • Utheim (2013) • NOU, 2011:4 • Kotler (2005) • Cialdini, (2011) • Samuelson, Peretz og Olsen (2007) • Porter (1979) • Aaker (1991) • Gripsrud og Furseth (2002) • Tranøy (2006) • Konkurransetilsynet (2005) • Kolstad (2009)
3. Innovasjon 3.1 Hvordan jobber dere med innovasjon? 3.2 Gjennomføres innovasjoner internt eller eksternt? 3.3 Hvordan påvirker konsentrasjonen leverandør/kjede-leddet innovasjonsgraden?	<ul style="list-style-type: none"> • Kan si noe om hvor fremtidsrettet organisasjonen er • Kan si noe om et marked som er i forandring • Kan si noe om hvordan de opplever konkurransen i markedet • Kan si noe om maktforholdet, fremtidsrettet, kreativ organisasjonskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruey-Jer Bryan, Kim, Dækwan og Sinkovics Rudolf R (2012) • Azadegan & Dooley (2010) • Prahalad & Ramaswamy (2004) • Spilling (2006) • Rognes (2008)
4. Leverandørenes merkevarer 4.1 Hva assosieres merkevaren deres med? 4.2 Finnes det noen langsiktige strategier for produktene? 4.3 Hvordan er tilnærmingen deres til andre konkurrenters produkttegenskaper?	<ul style="list-style-type: none"> • Kan si noe om virksomhetens taktikk i markedet • Kan si noe om produktene er innarbeidet som en merkevare • Kan si noe om kampen mot EMV 	<ul style="list-style-type: none"> • Aaker (1991) • Pettersen, Framnes og Thjømøe (2006) • Bjerke og Ind (2007) • Porter (1979)

VEDLEGG 2

Intervjuguide – Masteroppgave

Tema: Leverandørenes konkurransestrategier i dagligvarebransjen

Problemstilling: *Hvilke konkurransestrategier bruker leverandørene mot kjedenes EMV i verdikjeden?*

Alle informanter blir behandlet anonymt, og all innsamlet data vil være konfidensiell informasjon, som kun vi to vil vite hvem tilhører. Varekategori kan endres om ønskelig – med dette menes produktgruppe(n) selskapet tilhører.

1. Egne merkevarer

- 1.1 Har kjedenes EMV- konsekvenser for innovasjonsgraden deres?
- 1.2 Har dere som leverandør måtte endre noe strategi/endre kurs med hensyn til EMV?

2. Markedsstrategi

- 2.1 Har dere vurdert alternative kanaler for salg av deres produkter?
- 2.2 Hvordan vurderer dere viktigheten av emballasje?
- 2.3 Utvikles det grundige markedsanalyser i merkebyggingsprosessen?
-Utvikles produkter i samskapning med forbrukere?

3. Innovasjon

- 3.1 Hvordan jobber dere med innovasjon?
- 3.2 Gjennomføres innovasjoner internt eller eksternt?
- 3.3 Hvordan påvirker konsentrasjonen leverandør/kjede-leddet innovasjonsgraden?

4. Leverandørenes merkevarer

- 4.1 Hva assosieres merkevaren deres med?
- 4.2 Finnes det noen langsiktige strategier for produktene?
- 4.3 Hvordan er tilnærming deres til andres konkurrenters produkttegenskaper?

VEDLEGG 3

Intervjuguide – Masteroppgave

Tema: Leverandørenes konkurransestrategier i dagligvarebransjen

Problemstilling: *Hvilke konkurransestrategier bruker leverandørene mot kjedenes EMV i verdikjeden?*

Alle informanter blir behandlet anonymt, og all innsamlet data vil være konfidensiell informasjon, som kun vi to vil vite hvem tilhører. Varekategori kan endres om ønskelig – med dette menes produktgruppe(n) selskapet tilhører

1. Egne merkevarer

- 1.1 Har kjedenes EMV- konsekvenser for innovasjonsgraden til leverandørene?
- 1.2 Har leverandører måtte endre noe strategi/kurs av hensyn til EMV?
- 1.3 Hvilke langsiktige tiltak vil du si bør gjøres mot den økende oppblomstringen av EMV?
- 1.4 Hvordan vurderer du utviklingen videre i konkurransen mellom EMV og de nasjonale merkevarene?

2. Portvoktermakt, regimakt og idemakt

- 2.1 Har leverandørene alternative kanaler for distribusjon av sine produkter uten om kjede-leddet?
- 2.2 Hvordan vurderer du satsingen på emballasje for leverandører?
- 2.3 Hva er din erfaring med grundige markedsanalyser i merkevarebyggingsprosessen?

3. Innovasjon

- 3.1 Opplever dere en utvikling i innovasjonsgraden?
- I så fall hvilke trender ser dere?
- 3.2 Hvordan påvirket konsentrasjonen i kjede-leddet innovasjonsgraden hos leverandørene?

4. Leverandørenes merkevarer

- 4.1 Hvor viktige er det å skape assosiasjoner til merkevaren?
- 4.2 Hva er din erfaring med langsiktige strategier for produktene?
- 4.3 Har du erfaring med at merkevareleverandører kopierer hverandres produktetegnskaper?

VEDLEGG 4

Transkribert intervju informant 4:

1. Egne merkevarer

1.1 Har kjedenes EMV- konsekvenser for innovasjonsgraden til leverandørene?

Helt klart så har det det. Fordi innovasjon innebærer kopiering av det som tidligere var merkevareleverandørenes hovedprodukter. Et godt eksempel er seigmenn der laban var enerådende med det produktet, men så ble det kopiert. Svaret er definitivt ja, som betyr svært mye. Det betyr så mye at vi kanskje snakker om overlevelse for merkevareleverandørene på sikt.

1.2 Har leverandører måtte endre noe strategi/kurs av hensyn til EMV?

De har vært nødt til å endre strategi på flere områder og den gangen EMV kom var strategien til merkevareleverandørene og enten fortsette som nå å utvikle egne merker eller skal vi gå sammen med kjedene å produsere EMV. Noen valgte den første strategien og noen valgte den andre. Noen leverandører har endt opp som EMV. Et eksempel er grans bryggerier som tidligere var et fritt bryggeri og leverte til alle, men er nå eid med 51 % av Rema og kun leverer til Rema. Orkla gruppen med sine store merkevarerhus er så vidt meg bekjent stått imot og ikke ønsket å lage noen EMV. Cooperasjonen har vært relativt svak på å innvitte kjedene inn i sine produksjonslokaler og det uheldige ved det er at kjedene får innsyn for eks Gilde sine produksjonslokaler slik de igjen kan bruke mot de i årsforhandlingene som de kan bruke på å presse dem på priser siden de vet fastprisen til Gilde kjøttpøle uten skinn, altså hva den koster. Så er igjen definitivt ja, i svært stor grad har de måtte endre strategi og ikke bare endre men å velge strategi faktisk.

1.3 Hvilke langsiktige tiltak vil du si bør gjøres mot den økende oppblomstringen av EMV?

Det finnes ingen lover eller forskrifter som regulerer EMV så det er egentlig bare fritt frem. Dette er en naturlig konkurranse mellom kjedene og merkevareleverandørene om å gjøre en best mulig jobb. Det klart at hvis kjedene innoverer og kommer med produkter som kjedene ikke kan unnvære så er kjedene happy for det. Vanskelig å gi noe svar på det fordi EMV har kommet for å bli og jeg ser ikke at det har noen skadeeffekter bortsett fra at det inneholder mye fett og brusk å ting som ikke har så stor sunnhetsverdi. Men det blir en naturlig balanse mellom kjedene og produsentene. Så lenge ingen går inn å gjør et tiltak om at det ikke er lov å blande så mye fett eller muk.

1.4 Hvordan vurderer du utviklingen videre i konkurransen mellom EMV og de nasjonale merkevare? Vi bør drøfte kjedenes strategiske bruk av EMV. Fordi kjedene vil bruke EMV som straff hvis for eks Gilde ikke kommer opp med betingelser som NorgesGruppen er

fornøyd med. Da sier de okey da dumper vi first price ribba vår og det er en reel trussel de kan bruke i en forhandlingssituasjon. Dette er ikke så lett å se i den store sammenhengen da det er first price mot fiskemannen. Det finnes maktinncentiver bak EMV enn rett og slett ha et billig produkt. De kan altså krysssubsidiere med å sjonglere med prissetting på EMV.

2. **Portvoktermakt, regimakt og idemakt**

2.1 Hvilke muligheter har leverandører for å bli uvurderlige i kjedenes sortiment?

Det er ingen grunn til å tro at det skjer noen strukturelle endringer i dagligvaremarkedet i overskuelig fremtid, som for eks netthandel. Slik som jeg ser det er svaret på dette innovasjon. Har man et produkt som er uunværlig for kjeden sånn som for eks mach 3 var, dette var et produkt kjeden måtte ha. Det var det beste og bedre enn forrige generasjon og Gillette brukte 1 million dollar på innovasjon, på et produkt. Så det er rett og slett svaret.

Tilleggsspørsmål. Hvilke alternative kanaler har leverandørene?

Svaret er at dette har de ikke. Men noen bønder kan få avsetning av små mengder gjennom Bondens Marked eller Oslo Kooperativ.

Innenfor frukt og grøntmarkedet er det noen få grossister som klarer seg ved å levere kvalitetsfrukt- og grønt til restauranter o.l.

2.2 Hvordan vurderer du viktigheten av emballasje for leverandører?

Emballasjen blir sånn jeg ser det en liten uvesentlig del siden det er del av marketing mixen. Det gjelder bare å kommunisere best mulig med den lille hylleplassen du har. Selve merket er mye viktigere om forpakningen er fin eller stygg spiller liten rolle det er merket man er ute etter.

2.3 Hva er din erfaring med grundige markedsanalyser i merkebyggingsprosessen?

Det er alfa og omega. I gillette og nivea så var all den forskningen som ble gjort på nye produkter i Hamburg og i Boston, men vi visste hvilke prosesser som foregikk og hvilket arbeid som lå bak med professorer og leger på Nivea. Gillette sine produkter skulle treffe over hele verden og da er nødt om å gjøre grundig forskning helt ned på forbrukernivå. Så dette kan ikke undervurderes nok. Se på hvor stor andel av produktene som flopper i norsk dagligvarehandel, det er svært høy andel. Så da er jo spørsmålet hjelper det ikke uansett hvor mye man forsker klarer man ikke knekke koden på forbrukeren eller blir det forsket for lite. At man slipper et produkt der det ikke er gjort nok undersøkelser på, altså å gjøre jobben før man lanserer.

3. Innovasjon

3.1 Hvordan jobbet dere med innovasjon? Opplever du i dag en økning i innovasjonsgraden?

En viss økning i visse kategorier. For vår del hadde Gillette og Nivea 100 % egen forskning. Egne forskningsavdelinger utviklet det og mye av dette er jo forretningshemmeligheter det som brukes i hudkrem og den barberblad teknologien som brukes i Gillette da da sensor kom hadde 52 patenter. Det går helt ned på systembladet, der det sitter masse patenter og mye av det er jo bedriftshemmeligheter. Vi jobbet ikke med innovasjon i Norden, men på forskning der var ikke vi med og det tror jeg heller ingen er i de store internasjonale selskapene. Vi hadde møter med marketing avdelinger når det gjaldt lanseringer og de kunne ha synspunkt på hvilke produkter som burde lanseres.

3.2 Hvordan påvirket konsentrasjonen i kjede-leddet innovasjonsgraden selskapet?

På sikt vil dette slå to veier avhengig av selskapet. Man er nødt til å skjerpe innovasjonen når det er så få kunder og konstallasjonen er så kraftig. Man kan se på produkter som sterinlys og tørkepapir som allerede er ferdig innover og de faller da inn under Unil i NorgesGruppen som da blir deres egen EMV. Sånn er det også med sjokolade, hvor lenge kan man innovere sjokolade og beholde de sterke merkevarer. Kjeden vil ha innovasjon for eks ny Gillette høvel ble lansert som 25 % høyere i pris og da er ikke kjedene dummere enn at de synes det er kjempebra. Det er jo bra for kjedene at Gillette innoverer da det er 25 % dyrere er det jo ekstra fortjenester for kjedene også i de kalkylene. Så på den måten vil de ha gode innovasjoner så derfor er de veldig åpne for å slippe merkevareleverandørene inn med innovasjoner for å la dem prøve for det er av kjedenes interesse. Men se hva Rema har gjort på kylling, fisk, kjøtt og egg så har de allerede adoptert disse produktgruppene som EMV. Men produkter vil være innovasjonsdyktige i mange år fremover og da må kjedene som de gjør bygge opp sine egne merkevarer. Jacobs til NorgesGruppen er et premium produkt som kan konkurrere med de beste merkevarer og Elodorado har tatt dette midtfeltet med dagligdagsprodukter av høy kvalitet så det er et tveegget sverd.

4. Leverandørens merkevarer

4.1 Hvor viktige er det å skape assosiasjoner til merkevaren?

Det er viktig, ikke bare å skape en assosiasjon, men å skape en avhengighet fordi en assosiasjon blandt mange forskjellige merkevarer vil ikke være godt nok. Så det handler rett og slett om å overbevise forbrukeren om at dette er det beste valget for deg og der kan du jo trekke visse imagefaktorer som hvor kult det er å drikke Cola Zero og såne ting. Avhengighet er mitt stikkord der og det er svært viktig i den floran som er av varer i butikkene.

4.2 Hvordan er din erfaring med langsiktige strategier for produktene?

Det er nødt til å være langsiktighet skal du overleve. Gillette tenker på de neste 10-20 årene og ikke bare neste generasjon som kanskje kommer om 7 år, men da har de en forbedring etter det. Så allerede når du innoverer neste generasjon så plukker du opp ting du skal bruke i neste generasjon deretter. Jeg vil si at hvis du jobber med kortsiktige strategier, da er du ferdig. Man er nødt til å snakke om et planleggingsperspektiv på kanskje 10 år-20 år. Ikke i detalj på 10 år, men i detalj på hvertfall 5 år. I Nivea så spurte du hva er vår posisjon i dagligvarehandelen om 5 år. Selvfølgelig hadde vi en strategi for det.

4.3 Vil du at si at dere brukte konkurrenters produktegenskaper for viderutvikling av deres eksisterende produkter? I såfall, hvilke resultater ga dette?

Det var ikke relevant for oss siden vi var markedsledende, det var heller andre som så til oss. Men snur du dette til EMV så er jo mye kopi av merkevaren. Når det gjelder internasjonale selskaper går det mye i patenter og bedriftshemmeligheter sånn at det er en veldig liten grad av kopiering. Hovedkonkurrenten til Nivea er L'Oréal. De utvikler noe som er veldig smart for huden, men på en annen måte en Nivea som er utrolig smart mot rynker. Det er forskjellige patenter. Man forsker på hud, så finner man et middel som har imiteringsfaktoren og så blander man det med konkurrentens sin. Så hvis det er Nivea som gjør dette først så vil de patentere det så andre ikke kan ta den. Jo mer generisk markedene er, hvis du går tilbake til tørkerull eller servietter og sånne ting da er det ikke så mye som står på spill. Da er det lettere, ting som er lagd i flere hundre år som papir og da er det jo lett. Dette er bare et eksempel, men det er produkter som er så enkle i sin beskaffenhet at man kan kopiere det. Det er en rekke eksempler på at EMV har kopiert merkevaren og leverandørene ikke har tørt å gått til sak. For eks Coop sin makrell i tomat for noen år siden var helt lik den merkevaren, det samme skjedde jo med laban seigmenn også.

VEDLEGG 5

EGNE MERKEVARER (EMV)

Leverandør A mener måten å konkurrere mot EMV er å stadig være ”moving target”, det vil si å hele tiden prøve å innovere og ligge i forkant av EMV. Videre mener informanten at det er viktig å finne/utvikle innovasjoner som er vanskelige for kjedenes EMV å kopiere.

”Innovasjonsgarden vår, hvor fort vi innoverer og hva vi innoverer, må være noe som er vanskelig å kopiere. Så EMV har definitivt konsekvenser for innovasjonsgarden.”

Leverandør B mener at deres innovasjonstrykk er veldig høyt og at dette ikke påvirkes av EMV.

Leverandør C mener at EMV har påvirkning for innovasjonsgarden. Informanten hevder at EMV er så sterke i noen kategorier at det lite hensiktsmessig å lansere produkter der. Videre mener informanten at det kreves innovasjoner i modne kategorier for dermed å drive kategorien, ellers vil EMV overta.

”Når det ikke er vekst må vi finne på ting for å drive veksten”

Leverandør D mener at man må være fremoverlent og innovasjonsrettet. De opplyser videre at de produserer EMV for å tilfredsstille kvalifikasjonene kunden har. Leverandøren hevder videre at merkevaren og EMV varen er to forskjellige produkter.

Ekspert 1 hevder at EMV definitivt har konsekvenser for innovasjonsgarden til leverandørene. Dette begrunnes gjennom at EMV innebærer kopiering av merkevareleverandørenes produkter.

”Det betyr så mye at vi kanskje snakker om overlevelse for merkevareleverandørene på lang sikt”

Ekspert 2 beskriver at etablering og innovasjonstakten av nye produkter er større enn noen gang, som gjøre at graden av EMV blir større. Informanten hevder at hvis man lener deg mot dette så har ikke EMV noe betydning for innovasjonsgarden.

Ekspert 3 mener at EMV påvirker innovasjonsgarden til leverandørene. Informanten kommer med flere eksempler på dette. Han forteller at i pølsekategorien drev EMV frem helt nye typer pølser og nye pakningsstørrelser. En konsekvens av dette var at

leverandørene måtte svare, og flere leverandører har i dag en helt annen innovasjonsstrategi for hvordan de skal møte konkurransen fra EMV enn tidligere.

Leverandør A hevder at EMV har ført til en strategiendring. Informanten forteller at det jobbes mye med utvikling av forpakning for å distansere produktene fra EMV. Samtidig er det et fokus å bygge mer verdi inn i deres merkevarer. Informanten opplyser sågar at de utvikler produkter som ikke nødvendigvis lanseres i en gitt periode.

”Dette er noe vi kan bruke som et våpen den dagen vi blir angrepet av en EMV leverandør.”

Dette har tidligere skjedd da EMV har kommet med kopier av produktene i kategorien. Leverandøren forteller da at en fornyelse av deres produkter lå klar i ”skuffen” og gjorde at EMV varen fortsatt lå ett steg etter.

Leverandør C mener at EMV kommer til å vokse i alle kategorier, men det spørs på takten og hva de som leverandører klare å gjøre for å drive kategorien, drive vekst og holde verdiene. Informanten hevder videre at de har en helt klar plan på at produktene ikke skal konkurrere med EMV på pris, da dette er et rent prisalibi for kjedene.

Leverandør D hevder at hvis EMV fortsetter å være så dominerende som det er nå, vil endringer tvinge seg frem.

Ekspert 1 mener at oppblomstringen av EMV har tvunget leverandørene til å velge strategi, enten gjennom utvikling av egne merker eller gå sammen med kjeden for å produsere EMV.

Ekspert 2 hevder at EMV brukes av dagligvarekjedene for å kjøpe makt. For å si at de har et bedre utsidealternativ som gjør at leverandørene blir presset på pris i forhandlingene. Leverandørene må ta hensyn til dette i sine strategier, og da tilby andre vilkår.

Ekspert 3 mener at de som har en veldig høy mengde i EMV i sin kategori må innovere mer. De må være tydelige på om de produserer kvantitet eller kvalitet, noe som utfordrer merkestrategiene til leverandørene.

”Merkestrategiene er bygget opp rundt en generisk god kvalitet på produktene. Så kommer EMV som kopierer veldig mye på lavprissegmentet, men også ganske mye på premium segmentet, da kommer merkevaren i en skvis.”

Videre forteller informanten at leverandørene må endre strategi på hvordan de forholder seg til konkurransen, og også på strategien til selve merkevaren. Informanten beskriver i tillegg at mange leverandører lever godt av å være EMV produsenter. Det finnes en rekke EMV leverandører som har god lønnsomhet og høye marginer gjennom produksjon for en kjede.

Ekspert 1 sier at det ikke er lover og forskrifter som regulerer EMV, så det er i stor grad fritt frem for kjedene.

Ekspert 2 hevder at EMV egentlig stjeler egenskapene og innovasjonen til merkevaren. Videre påpeker informanten at lovverket gir for dårlig beskyttelse for merkevaren med hensyn til kopiering. Ekspert 3 forteller at antall jurister har økt betraktelig hos leverandørene de siste årene som en følge av frykt for kopiering.

Ekspert 3 mener det er noen viktige faktorer som leverandører må tenke på, du må være innovativ, være sterk i forhandlingssituasjoner, være markedsrettet og ta tilbake definisjonsmakten i markedet. Informanten hevder videre at næringen bør ha reguleringer angående muligheten for å drive kryssprising.

”Da kan ikke kjedene kjøre kampanjene som de i dag kan, og kan de ikke det kan de heller ikke prise EMV strategisk i forhold til leverandørenes merkevarer.”

Ekspert 2 påpeker at den vertikale integrasjonen i produksjon påvirker merkevareleverandørene. Gjennom dette mener informanten at det kan være vanskelig å definere hva som er EMV og en merkevare. Videre forespeiler han en økende grad av EMV på det norske markedet. Denne påstanden blir underbygget av ekspert 3. Ekspert 3 hevder videre at EMV kommer til å spise opp merkevaren i flere kategorier og at kun merkevare 1 og 2 i kategoriene vil overleve. Derfor vil det bli vanskelig å komme inn på markedet uten å bli EMV produsent.

PORTVOKTERMAKT, REGIMAKT OG IDEMAKT

Leverandør A vurderer definitivt alternative kanaler for distribusjon. Leverandøren driver i disse dager med et stort prosjekt som omhandler fremtidige planer. Leverandøren distribuerer produkter på nett, og ønsker gjennom dette videre utvikling av nye nettbutikker for distribusjon av andre artikler. Leverandøren selger også inn varer til eksempelvis jernvare og byggevarekjeder. Videre mener informanten at taxfree markedet er en arena de gjerne ønsker å være mer aktive på.

Leverandør B gjør løpende vurderinger av nye kanaler for distribusjon av deres produkter.

”Vi er en aktør som både kan sette trender og være langt frempå hvis vi ønsker det innen netthandel og andre kanaler.”

Som en følge av dette har vi valgt et strategisk tiltak, Egen distribusjon. Dette er en av våre styrker.

Leverandør C forteller at de er storkjøkken leverandør, og beskriver at selv innenfor dette markedet er NorgesGruppen desidert størst som gjør det vanskelig. Videre mener informanten at produktene de tilbyr vil være krevende å distribuere på nett.

Leverandør D føler at de ikke har så mange kanaler å velge mellom.

”Det er kun de fire kjedene, og det er de som dominerer markedet. Hos dem er det vinn eller forsvinn, enten er du med, eller så er du ikke med.”

En alternativ kanal leverandøren også vil være en del av er storkjøkken/ horeca markedet.

Ekspert 1 mener at leverandørene ikke har noen alternative kanaler å distribuere sine produkter. Noen bønder kan få avsetninger av små mengder gjennom bondens marked eller Oslo Kooperativ. Innenfor frukt og grøntmarkedet er det noen få grossister som klarer seg ved å levere kvalitetsfrukt- og grønt til restauranter og spesialistforretninger.

Ekspert 3 forteller at for de fleste leverandører er det i realiteten få alternativer siden kjedene langt på vei kontrollerer alle tre markeder, storhusholdning , service og dagligvare. Informanten hevder videre at det finnes noen små alternative kanaler: direkte salg og bondens marked. Disse er for små leverandører, ofte så små at de ikke leverer til dagligvare. En del større leverandører har direkte salg til storhusholdningen. Og dette anslår informanten utgjør om lag 40- 50 % av storhusholdningsmarkedet.

Leverandør A kan ikke få beskrevet godt nok hvor viktig emballasje er. Informanten mener at emballasjeinnovasjon stadig blir mer sentralt, og viser frem to områder: Pakningsstørrelse og multipack. Leverandør C underbygger denne påstanden gjennom preferanser fra sluttbruker på kartongstørrelse, og familypack. Leverandør A beskriver merkevarer som har lyktes med dette.

” Pringles, hadde det kommet i en vanlig potegullpose hadde det nok ikke blitt én suksess. Men det er emballasjen som har gjort den suksessen.”

” Jeg pleier å bruke Coca Cola som eksempel, Coca Cola har siden 1888 så har de hatt en velutviklet produktinnovasjon. Den ene som har vært vellykket er diet coke. Ellers er det de samme produktene de har holdt på meg i 150 år. Det de har vært utrolig gode på er emballasje. De startet med den lille flasken så var det glassflaske, videre var det halvliter plastflaske så halvannen liter, så bokser, 6 pack og 24 pack etc.”

Informanten mener emballasjeinnovasjon vil gjøre det desto vanskeligere for EMV å kopiere forpakningen.

Leverandør B og C definerer emballasje som ekstremt viktig. De begrunner dette gjennom kommunikasjon, synlighet og hylleplassering. Leverandør C mener at emballasje også er viktig for å skille leverandørmerket fra kjedenes EMV.

Leverandør D bruker emballasje som en viktig del av produktet, og er veldig opptatt av synligheten av emballasjen. Informanten påpeker viktigheten av emballasje for å skille seg ut i mengden av varer.

Ekspert 1 mener at det er viktig med emballasje for å kommunisere med den lille hylleplassen du får.

Ekspert 2 forklarer at leverandører bør endre litt på emballasje for å holde kjedenes EMV lengre vekk fra hyllene.

Ekspert 3 hevder at det er viktig å ha en spennende emballasje, slik at du fremstår som et attraktivt produkt. Informanten mener også at det er viktig å re-designe produktene, slik at det skapes aktivitet rundt produktet. Gjennom dette kan produktet fremstå som nytt.

” Stabbur makrell har opplevd noe lignende, mange tror det produktet daler. Dette produktet har økt med 4 ganger omsetning siden 2002. Det er på grunn av litt nye størrelser på disse boksene, litt mindre bokser, tube og porsjonspakke. Ny emballasje med samme produkt. Har gitt en økning på over 400 % i løpet av 12 år. Det har ikke skjedd på bekostning av den opprinnelige boksen, men det har kommet på toppen.”

Leverandør A forteller at de bruker mye tid på markedsundersøkelser, dybdeintervjuer og forbrukerundersøkelser. Produkter utvikles ofte i samskapning med forbruker.

Leverandør B hevder de bruker mye penger på analyse og markedsaktiviteter for å spå hva som kommer om 5- 10 år og hvilke internasjonale trender vi de kan vente seg.

Leverandør C mener de bruker veldig stor summe på konsumtesting i forkant av lansering.

Leverandør D bruker få ressurser på markedsanalyse.

Ekspert 1 mener markedsanalyser er alfa og omega. Informanten forteller videre at mange produkter flopper, og derfor er det særdeles viktig å gjøre nok undersøkelser før produkter lanseres.

Ekspert 2 heder at merkevareleverandørene gjør markedsanalyser grundig.

INNOVASJON

Leverandør A beskriver at de har en egen avdeling som jobber med produktinnovasjoner, og innovasjonsløsninger knyttet til nye produktkategorier.

Leverandør B hender at det jobbes med innovasjon på alle måter, og all basis innovasjon gjøres internt. Videre forteller informanten at de også får hjelp fra store internasjonale selskaper produktutvikling.

Leverandør C forteller at de alltid tar utgangspunkt i konsument-tester, men det er ikke alltid at konsumentene vet hva de ønsker om to år. Leverandør A eksemplifiserer dette.

”For tjuve år siden fant Nestlé opp Nespresso. Hadde du spurt kundene/sluttbruker på det tidspunktet, hadde de med stor sannsynlighet ikke ønsket seg dette produktet. Da det ikke var et eksisterende behov.”

Videre forteller informanten at de at innovasjonen ofte gjøres i samskapning med kjedene. Da kjedene sitter med høy kunnskap om forbrukernes handlingsmønster.

Leverandør D jobber ikke i vesentlig grad med målrettet innovasjon, da de som liten leverandør er mer sårbare hvis innovasjonen mislykkes.

Leverandør A, leverandør B og leverandør D gjennomfører innovasjoner internt.

Leverandør C kjøper en del innovasjonstjenester fra bedrifter i markedet, selv om de i utgangspunktet har en god og bred markedsavdeling.

Leverandør A hevder at det ikke hjelper om de innoverer eller utvikler nye produkter så lenge de ikke får listing.

Leverandør B mener konsentrasjonen i kjede-leddet er et stort problem for små leverandører. Informanten forteller videre at ofte er lav innovasjonsgrad lik stor markedsrett på kjede-leddet. Dette skyldes at EMV kopierer mye av innovasjonen som etableres i markedet.

Leverandør C opplever innovasjon som sentral for å opprettholde markedsandeler, men informanten ser at situasjonen i dagens marked er anspent.

Leverandør D skulle ønske det var mange kanaler og konkurrenter på kjedesiden, da ville det vært enklere for små leverandører å nå frem med innovasjoner.

Ekspert 1 mener leverandørene må skjerpe innovasjonen når det er så få kunder når konstellasjonen er så kraftig. Informanten hevder videre at mange produkter er ferdig innovert, og vil på lengre sikt falle inn under EMV paraplyen.

Ekspert 3 hevder at i vertikal integrasjon tar du ut hele verdikjeden, som betyr at alt som omhandler innovasjoner og nyteknikking skjer i den dedikerte kjeden. Dette påvirker og låser aktører. Noen få sentrale kjeder kan da definere hvordan og hva som skal være innovasjon.

LEVERANDØRENE MERKEVARER

Leverandør B forteller at de lager assosiasjonskart for alle sine merkevarer.

Leverandør A og leverandør C har god kjennskap til hvilke assosiasjoner forbrukere har til deres respektive produkter. Leverandør D opplever at forbrukere har assosiasjoner til emballasjen, og forpakningens karakteristiske preg.

Ekspert 1 hevder det er viktig å ikke bare skape en assosiasjon, man må skape en avhengighet hos detaljist og forbruker. Videre påpeker informanten at det handler i stor grad om å overbevise forbrukeren at dette er det beste valget for deg.

Ekspert 2 forklarer at å skape assosiasjoner er uvurderlig. Det koster med markedsføring for å skape assosiasjoner, derfor er det viktig at denne investeringen betaler seg i lojalitet hos forbruker.

Ekspert 3 mener det er viktig å skape positive assosiasjoner til merkevaren, men at dette isolert sett ikke er nok. Informanten forklarer videre at hele markedsføringen må gjøres grundig, da dette er en forutsetning for å være en merkevare.

Leverandør A har klare langsiktige strategier for produktene. Det utvikles produkter som ikke har en fast lanseringsdato, men som kan lanseres på korte frister hvis det blir nødvendig.

Leverandør B forteller at de vektlegger produktets livssyklus. Leverandøren fornyer/videreutvikler produkter og nye produktkategorier.

Leverandør C sier at de har langsiktige ambisjoner i kategoriene de opererer i, og hevder at de har konkrete planer på lengre sikt.

Leverandør D mener det jobber kontinuerlig med forbedring og nyutvikling. Informanten hevder videre at konkurransen er beinhard i bransjen og fokuset er derfor utelukkende på en kategori.

Ekspert 1

”Man må tenke langsiktig for å overleve, jobbes det kun med kortsiktige strategier er du ferdig.”

Ekspert 2 hevder at produktene med høyest lojalitet viser at leverandørene har lyktes med langsiktige strategier.

Ekspert 3 forteller at utfordringene i Norge er at du selger produktene dine til fire punkter. Informanten hevder videre at skal leverandører inn i et nasjonalt dekningsnivå, klarer man ikke dette uten en langsiktig strategi.

Leverandør A forteller at de tester konkurrenters produkter, for så å utvikle bedre produkter. Videre forteller han at alle produktene blir grundig testet også internt før lansering.

Leverandør B beskriver at det jobbes kontinuerlig med utvikling, men det påvirkes også av andre leverandørers lanseringer.

Leverandør C prøver å identifisere hva som gjør at produkter blir en suksess. Det betyr at du ikke alltid trenger å finne opp ”hjulet”, du kan kopiere. Man skal alltid være forsiktig med mee2 produkter, er du først åpner kjedene for deg og du får hylleplass. Gjør man det likt som en annen, ser ikke kjedene grunn til å ha to identiske produkter i hyllen. Du kan alltid hente ideer og inspirasjon fra andre.

Leverandør D var først ute med produktene i kategorien, og hevder at andre leverandører bevisst prøver å etterligne deres produkter.

Ekspert 1 mener at EMV varer ofte er en ren kopi av merkevaren. I internasjonalt store selskaper opereres det ofte i patentering og bedriftshemmeligheter for å motvirke kopiering.

Ekspert 3 hevder kopiering foregår hele tiden, ofte legger leverandørene seg så tett opp til hverandre som mulig, hvis et produkt har blitt/er en suksess.

MAKT

Leverandør A forteller at mange leverandører er engstelige for kjedene, da vi som leverandører bare har fire kunder i Norge. Og snart kanskje bare to eller tre. Informanten forteller at de som leverandør har blitt nødt til å bruke makt mot kjedene, da kjedenes EMV har kopiert leverandørens produkter og IP (interlectual property) rettigheter.

Leverandør B hevder at den eksisterende makten i kjede-leddet gjør det meningsløst å lansere noe hvis det ikke gjøres en grundig jobb, altså hva og hvordan det skal presenteres for å oppnå hylleplass.

Enkelte kjeder kjøper seg bakover i verdikjeden for å spare på merkevarebygging, joint marketing og markedsføring. Marginene samles således over på kjeden som videre fører til at makten blir asymmetrisk og stor vis-à-vis andreledd.

Leverandør C beskriver at kjedemakten oppleves som veldig stor, og at det ikke er noe lett bransje å befinne seg i.

”Det er en relativt nådeløs bransje”

Informanten forteller om opplevelser hvor kjedene kjører så høy tilbudsandel at folk ikke vil betale full pris for varene lenger. Da får man problemer og merkevaren vil dø.

Leverandør D hevder det koster mer og mer for å være leverandør for kjedene.

”Det er ikke småpenger som blir betalt for å få innpass hos de store kjedene i løpet av et år. Mer og mer rabatter i alle ledd for hvert år.”

Informanten opplever dette som subjektivt sett skummelt da man belager omsetningen sin på kjeder som enkelt kan endre synspunkt og kaste deg ut. Leverandøren forteller at de i stor grad gir fra seg flere fordeler enn de mottar tilbake, herunder skulte trusler. Gjør du det bra brukes det mot deg, gjør du det dårlig blir du delistet eller får redusert listing i hyllene, og i verste fall blir du byttet ut med EMV produkter.

Ekspert 1 hevder at dagligvarekjedene vil bruke EMV som straff hvis leverandører ikke kommer opp med betingelser som kjedene er tilfreds med. Det finnes flere maktinsentiver bak EMV enn å bare ha et billig produkt. Kjedene kan kryssubsidiere gjennom å sjonglere med prissetting på EMV. Informanten forteller om ett eksempel på makt i kjede-leddet:

”EMV har kopiert merkevaren og leverandøren har ikke turt å gått til sak, for eksempel var Coop sin makrell i tomat for noen år siden identisk med merkevaren. Her turte ikke leverandøren å gå til sak.”

Ekspert 3 forteller at kjedene gjennom EMV ofte har innsikt i produktkalkylene helt ned til reseptnivå. Det skjer da en informasjonsasymmetri, hvor informasjonsfordelen ligger hos kjedene. Dette brukes som et avgjørende forhandlingskort av kjedene for å skaffe seg gode marginer. Videre nevner informanten at for flere leverandører er deres største kunde deres farligste konkurrent. Dagligvarekjedene kan bruke mange virkemidler som både prissetting på hylleplass og kopiering av produkter. Det er da begrenset hva leverandøren kan gjøre for å ikke risikere å bli delistet.