

MAS5100
Masteroppgave
Markedshøyskolen

“Hva er aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet, og hvilke strategier kan nye aktører velge for å lykkes med sin etablering?”

VÅR 2014

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

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn for oppgave	3
1.2 Avgrensninger	4
1.3 Problemstilling	4
1.4 Disposisjon/ gangen i oppgaven	5
2. Kontekst	6
2.1 Strukturen i det norske dagligvaremarkedet	6
3. Teoretisk rammeverk	11
3.1 Posisjonering av oppgaven - Nyklassisk økonomisk teori versus nyinstitusjonell økonomisk teori	11
3.2 Markedsmakt	13
3.2.1 Portvoktermakt – tilgang til nettverk	16
3.3 Nettverksteori og relasjonskvalitet	16
4. Metodisk tilnærming	21
4.1 Kvalitativ forskningsmetode	22
4.2 Induktivt design	22
4.3 Casestudie	22
4.3.1 Generaliserbarhet ved casestudie	23
4.4 Datagrunnlag	23
4.5 Intervju	23
4.5.1 Intervjusituasjonen	24
4.5.2 Intervjuguider	24
4.6 Dokumentanalyse	25
4.7 Datakvalitet	25
4.7.1 Reliabilitet	25
4.7.2 Validitet	26
4.8 Etisk og juridisk ansvar	27
5. Empiri	28
5.1 Case: Mere Suppe	28
5.2 Case: Toten eggpakkeri AS	33
5.3 Case: Epleblomsten	39

6. Analytiske betraktninger	44
6.1 <i>Nye leverandørers handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet</i>	44
6.2 <i>Klimaet er ikke så tøft som forventet for små leverandører</i>	45
6.3 <i>Kjedenes straffemakt kontraktsfestes ved økt gjensidig forpliktelse</i>	46
6.4 <i>Prisforhandlinger</i>	47
6.5 <i>Relasjon trumfer produkt</i>	47
6.6 <i>Oppsummerende betraktninger / konklusjon</i>	50
6.7 <i>Forslag til videre forskning</i>	50
Litteraturliste	51
VEDLEGG 1	53

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgave

Det norske dagligvaremarkedet er preget av sterk maktkonsentrasjon. Gjennom flere tiår har det skjedd en maktforskyvning i det norske dagligvaremarkedet som har resultert i at fire kjeder styrer leverandørers tilgang til over 99 % av markedet. Fra 1. April 2013 ønsket Ica Norge å overlate 60 % av sin distribusjon, lager og innkjøp til hovedkonkurrenten NorgesGruppen. Disse to står for henholdsvis 39,3 % (NorgesGruppen) og 11,3 % (Ica Norge) av markedet. 13. februar 2014 sendte Konkurransetilsynet et skriv til Ica Norge og NorgesGruppen som informerer disse om at samarbeidsavtalen vurderes som ulovlig av Konkurransetilsynet, og at samarbeidet derfor måtte opphøre. Konkurransedirektør Christina Meyer begrunnet dette med at de to aktørene har høye markedsandeler nasjonalt, og at de i lokale markeder har en svært sterk posisjon. Avtalen mellom de to kjedene ville gjøre det mulig å utnytte markedsrett.

I følge dagligvarehandelen selv er fremveksten av de store paraplykjedene en nødvendig respons på en stadig sterkere maktkonsentrasjon i leverandørleddet, der store aktører som Tine, Orkla og Ringnes har dominerende markedsandeler (Pettersen, 2013). I følge dagligvarehandelen er de nærmest maktløse mot Tine som disponerer 80 % av butikkenes meierihyller. Ringnes Bryggeri, som er Norges største bryggeriselskap, eies av verdens fjerde største bryggerikonsern Carlsberg Group. I april 2013 ble Orklas oppkjøp av Rieber & Søn gjennomført. Utviklingen i det norske dagligvaremarkedet preges av maktkonsentrasjon både på detaljist- og leverandørsiden. Hvilke konsekvenser får dette for mangfoldet vi som forbrukere møter i dagligvarebutikker?

Rapport utført av Matkjedeutvalget i 2011, skildrer et forhandlingsklima i det norske dagligvaremarkedet som svært tøft. Mellomstore leverandører i markedet forteller om forhandlinger preget av trusler om utkastelse av leverandører dersom enighet ikke oppnås.

I lys av dette er det interessant å se nærmere på hvordan små leverandører i en etableringsfase opplever møtet med det norske dagligvare markedet. Hvilke konsekvenser har dette fått for disse? Hvordan opplever små, selvstendige leverandører, som går inn i et avhengighetsforhold til en eller flere av paraplykjedene maktutøvelse fra disse?

1.2 Avgrensninger

Studien er begrenset til å ta for seg små leverandører i en etablerings- eller vekstfase i det norske dagligvaremarkedet. Videre tar oppgaven for seg leverandører som har lyktes i sin etablering i det norske dagligvaremarkedet. Det fokuseres først og fremst på deres erfaringer i et makt- og nettverksperspektiv.

1.3 Problemstilling

Formålet med studien er å belyse aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet, og hvilke strategier nye aktører i et slikt marked med stor maktkonsentrasjon kan velge for å lykkes. Det foreligger lite forskning på dette, og feltet er preget av nybrottsarbeid. Jeg ønsker derfor at studien skal gi et rikere svar på spørsmålet ”Hva er de ulike aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet?”, ”hvordan opplever små leverandører i en etableringsfase maktutøvelse i markedet?”, og ”hvilke strategier kan nye, små leverandører velge for å lykkes i sin etablering i det norske dagligvaremarkedet?”.

For å besvare disse spørsmålet ønsker jeg å se nærmere på hvordan makt utøves mot nye aktører, hvilke barrierer som er tilstede for nye aktører som vil inn på markedet, hvilke aktører på markedet besitter avgjørende makt for hvorvidt nye aktører kan etablere seg, hvilken rolle spiller nettverk og personlige relasjoner for å lykkes med å komme inn på markedet, og hvilke strategier ser ut til å ha lykkes?

I studien tas det utgangspunkt i informasjon innhentet gjennom dybdeintervjuene, samt dokumentanalyse. Dette vil ses opp mot teori om makt, nettverk og relasjonskvalitet. Min problemstilling er derfor posisjonert slik at jeg vil benytte relasjons- og nettverksteori til å se på makt i et økonomisk sosiologisk perspektiv.

Studiens problemstilling er

“Hva er aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet, og hvilke strategier kan nye aktører velge for å lykkes med sin etablering?”

1.4 Disposisjon/ gangen i oppgaven

I dette innledningskapittelet har jeg vært innom bakgrunn for oppgaven, avgrensninger, og problemstilling.

I *kapittel to* presenteres studien kontekst, strukturen i det norske dagligvaremarkedet. Jeg vil her gå nærmere inn på utviklingen i det norske dagligvaremarkedet, med hovedvekt på maktvridningen mot detaljistleddet, som har resultert i et marked der fire aktører kontrollerer tilgangen til over 99 % av markedet.

Kapittel tre (teoretisk rammeverk) tar for seg studiens teoretiske rammeverk. Kapittelet innledes av en posisjonering av problemstillingen. Det teoretiske rammeverket er delt i to hoveddeler, en del som tar for seg markedsrett, og da spesielt portvoktermakt, og en nettverksdel. Jeg begynner med å presentere markedsrett, og går så nærmere inn på portvoktermakt. Portvoktermakt defineres i nettverksteori som en som styrer tilgang til nettverk, og det er derfor naturlig å derfra gå videre inn på nettverksteori.

I *kapittel fire (metodisk tilnærming)* gjøres det rede for studiens metodiske tilnærming. Her presenteres og drøftes metodevalg, og det gjøres rede for studiens gjennomføring. Videre vurderes datakvaliteten basert på kriteriene om validitet og reliabilitet.

Kapittel fem (empiri) gjøres rede for studiens empiriske funn. For å illustrere de empiriske funnene, har jeg trukket ut tre av casene i studien som jeg mener representerer utvalget godt. Disse er utdypende presentert under.

Kapittel seks (analytiske betraktninger) er en analyse hvor de empiriske funnene ses i forhold til de teoretiske forventningene. Kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

2. Kontekst

Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for studiens kontekst – det norske dagligvaremarkedet. Det har gjennom flere tiår vært en konstant endring i det norske dagligvaremarkedet. Denne endringen har vært drevet av en maktforskyvning i markedet. Fra å ha vært et marked der grossister og enkelt større leverandører hadde stor innflytelse på 1970-tallet, er det i dag fire paraplykjeder som kontrollerer hvilke produkter som får adgang til mer enn 99 % av dagligvaremarkedet. Utviklingen i det norske dagligvaremarkedet er ikke særnorsk, vi ser den samme utviklingen internasjonalt, men det er få markeder hvor maktkonsentrasjonen er så stor som i det norske markedet, der 99 % av markedet kontrolleres av bare fire aktører (Pettersen, 2013). Jeg vil videre utdype noe om utviklingen og maktforskyvningen som har vært i det norske dagligvare markedet gjennom de siste tiår, da denne utviklingen skaper rammen for strukturen i dagens marked. Avslutningsvis går jeg nærmere inn på strukturen i det norske dagligvaremarkedet.

2.1 Strukturen i det norske dagligvaremarkedet

Gjennom flere tiår har det skjedd en maktforskyvning i det norske dagligvaremarkedet. Ser vi tilbake til 1970-tallet hadde grossister og enkelte større leverandører stor innflytelse på hvilke varer som ble solgt i butikkene. Matproduksjon og matomsetning var tydelig regionalt preget, og markedet var preget av store grossister som hadde avtaler med norske og utenlandske leverandører. Detaljistene var små, og opptrådte som selvstendige enheter, den enkelte detaljist var avhengig av at grossistene skaffet produktene de trengte. Produsentene og grossistene hadde derfor stor innflytelse på varesortimentet i den enkelte butikk, etter som butikkene stort sett var selvstendige. Det eneste unntaket fra dette var Forbrukersamvirket som eide drøyt en fjerdedel av samtlige dagligvarebutikker. Ut over disse fantes det kun mindre sammenslutninger av dagligvarebutikker, som ikke hadde mer enn 2-3 prosent markedsandel (Pettersen, 2013).

På starten av 1980-tallet var det en utvikling der det regionale preget i matomsetningen ble mindre, og markedet ble mer preget av sterke leverandører med attraktive og godt markedsførte nasjonale varemerker. Fremdeles sto distribusjonen sentralt i leverandørenes adgang til dagligvaremarkedet. Detaljistleddet var fortsatt preget av mange selvstendige

kjøpmenn, men etableringen av kjedestrukturer var så smått begynt. I 1981 var det kun 39% av dagligvarebutikkene som var tilknyttet en kjede (Matkjedeutvalget, 2011).

Fra midten av 1980-tallet begynte dagligvaregrupperingene aktivt å styrke sine posisjoner gjennom kjedeutvikling, og i løpet av en tiårs periode ble det utviklet landsdekkende kjeder. De fire kjedesammenslutningene i dagens marked ble i løpet av denne perioden totalt dominerende. Gjennom 1990-tallet arbeidet disse paraplykjedene aktivt for å styrke sin posisjon i markedet gjennom oppkjøp av detaljister, inngåelse av samarbeidsavtaler og videreutvikling av konsepter. I 1992 ble Hagen-gruppen den første butikkjeden med delvis utenlandsk eierskap da Hagen solgte 45 % av aksjene til svenske ICA handlerna AB, og konsernets navn ble endret fra Hagen-gruppen til Hakon Gruppen. I 1998 ble det foretatt en sammenslåing av Hakon Gruppen og ICA-handlarnas förbund, og halve konsernet ble solgt til nederlandske Royal Ahold. Som et resultat av sammenslåingen ble Rimi en lavpriskjede under ICA AB (Pettersen, 2013).

Som følge av økonomiske problemer på slutten av 1980-tallet endret Forbrukersamvirket profil og struktur, til tross for lange tradisjoner i norsk dagligvaremarked. Blant annet ble lavpriskonseptet Prix etablert. Et forsterket samarbeid mellom NKL og Kooperative förbundet i Sverige dannet grunnlaget for navneendringen fra Forbrukersamvirket til Coop i 2000. I motsetning til Hakon Gruppen og Forbrukersamvirket, satset Reitangruppen på kun ett butikkonsept: REMA 1000, og etablerte i 1992 REMA 1000 Norge for å administrere driften av REMA 1000-konseptet. Mens andre paraplykjeder valgte å inngå nordisk samarbeid med andre kjeder, satset Reitangruppen i stedet på eksport av REMA 1000-konseptet til andre nordiske, baltiske og øst-europeiske land (Pettersen, 2013).

I et marked med et sterkt Forbrukersamvirke, og vekst i de to paraplykjedene Hakon Gruppen og Reitangruppen, ble det behov for et sterkere samarbeid mellom de resterende kjøpmennene. Dermed ble kjedesamarbeidet Norgesdetalj etablert på begynnelsen av 1990-tallet. Samarbeidet ble ytterligere intensivert i 1994 da flertallet av deltakerne i Norgesdetalj slo seg sammen til NorgesGruppen. Kjøpmennene i Norgesdetalj hadde hatt leveranseavtaler med grossisten Joh. Johannson, og etableringen av NorgesGruppen videreførte samarbeidet i Norgesdetalj, gjennom at dette ble en samarbeidsorganisasjon for enkeltaktører på både detaljist- og engrosleddet innenfor dagligvarehandelen (NorgesGruppen).

I 1995 hadde Forbrukersamvirket (Coop), Hakon Gruppen, Reitangruppen og NorgesGruppen opparbeidet en samlet markedsandel på 97 %. Denne samlede markedsandelen ble opprettholdt frem til 2007, og i denne perioden var det kun mindre endringer i strukturen i det norske dagligvaremarkedet (Pettersen, 2013). 2009 ble det første året med en samlet markedsandel på over 99 % for de fire store dagligvarekjedene (Matkjedeutvalget, 2011). Markedsandelene mellom aktørene varierte i perioden, men variasjonene har vært relativt små (Pettersen, 2013). I dag består det norske dagligvaremarkedet av de fire paraplykjedene NorgesGruppen, Coop Norge, REMA 1000 og ICA Norge.

Kjededannelsen har langt på vei bidratt til at grossistleddet har blitt en integrert del av paraplykjedenes innkjøps- og distribusjonsfunksjoner. Kjededannelsene har økt markedsmakten i handelsleddet. I kombinasjon med horisontal integrasjon av grossistfunksjonen og distribusjon har dette økt kjedenes innflytelse gjennom blant annet kontroll over store volumer (Matkjedeutvalget, 2011). Vareutvalg hos detaljistene avgjøres i stor grad av sentrale innkjøp, markedsføring og segmentering for detaljistleddet. Nye leverandører som ønsker å komme inn i sortimentet til en av paraplykjedene må gå veien om aktuelle produktgruppesjef sentralt før den enkelte detaljist har mulighet til å ta inn produktet i sitt sortiment. En konsekvens av kjededannelse og sentralisering innen dagligvare er at samarbeidet mellom dagligvarekjedene og matindustrien har endret karakter.

Introduksjonen av handelens egne merkevarer (EMV) er et annet viktig utviklingstrekk. Dette er produkter som selges eksklusivt innenfor dagligvarekjeden under et merkenavn der kjeden eier og kontrollerer merket. Tradisjonelt har dagligvaresektoren vært fullstendig dominert av produsentenes merkevare, dvs. varer hvor leverandørene har eiendomsretten til merket. Utviklingen av handelens egne merkevarer har etter hvert blitt en viktig konkurransefaktor i markedet mellom ulike dagligvarekjeder, men også i ulike varekategorier. Etter finanskrisen i 2008 fikk EMV økt betydning i markedet. Men det er verdt å merke seg at det er store forskjeller mellom de ulike dagligvarekjedene og i de ulike varekategoriene (Pettersen, 2013).

Økt samarbeid mellom dagligvarekjedene og leverandørene, enten i form av partnerskap eller som vertikal integrasjon mellom detaljist og leverandør, kan sees på som et siste sentralt utviklingstrekk. Dagligvarekjedene har nedover i verdikjeden ulike eierinteresser og engasjement. I dagligvarehandelen har ICA Norge bygd opp et nært partnerskap med sine leverandører, mens Coop Norge har vertikal integrasjon gjennom hele verdikjeden for enkelte

varegrupper. NorgesGruppen og REMA 1000 har utviklet både partnerskap og vertikal integrasjon i verdikjeden. Imidlertid skiller Reitangruppens satsing gjennom REMA Industrier seg ut ved en aktiv satsing på utvalgte leverandører. Felles er at de alle i økende grad bygger opp langsiktig strategiske avtaler til enkelte utvalgte leverandører. Samlet sett har denne utviklingen bidratt til at dagligvarehandelen i større grad har kunnet utfordre sterkt konsentrerte leverandørmarkeder og tilført nye dynamikker i den horisontale konkurransen (Pettersen, 2013).

Fra 1. april 2013 ønsket Ica Norge å overlate 60 % av sin distribusjon, lager og innkjøp til hovedkonkurrenten NorgesGruppen. Dette ble midlertidig stanset av Konkurransetilsynet. Disse to står for henholdsvis 39,3 % (NorgesGruppen) og 11,3 % (Ica Norge) av markedet. 13. desember 2013 fulgte Coop Norge og Rema 1000 opp dette. De søkte Konkurransetilsynet om å få inngå et innkjøpssamarbeid gjennom opprettelse av et felles innkjøpsselskap med navnet Core, dersom samarbeidet mellom Ica Norge og NorgesGruppen ble tillatt. Coop Norge har en markedsandel på 22,4 % og Rema 1000 har en markedsandel 23,1 %. 13. februar 2014 sendte Konkurransetilsynet et skriv til Ica Norge og NorgesGruppen som informerer disse om at samarbeidsavtalen vurderes som ulovlig av Konkurransetilsynet, og at samarbeidet derfor må opphøre. Konkurransedirektør Christina Meyer sier årsaken er at de to aktørene har høye markedsandeler nasjonalt, og at de i lokale markeder har en svært sterk posisjon. Avtalen mellom de to kjedene vil gjøre det mulig å utnytte markedsrett.

Begrunnelsen for konkurransetilsynets avslag av denne samarbeidsavtalen er svært illustrerende for maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet. Gjennom de siste tiår har det skjedd en maktforskyvning i det norske dagligvaremarkedet som har resultert i at fire kjeder utgjør over 99 % av markedet. Det norske dagligvaremarkedet er preget av sterk maktkonsentrasjon i detaljistleddet. Leverandører som ønsker å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet er derfor avhengig av et samarbeid med en av disse fire paraplykjedene.

Vareutvalg hos detaljistene avgjøres i stor grad av sentralt i paraplykjedene. Nye leverandører som ønsker å komme inn i sortimentet til en av paraplykjedene må gå veien om aktuelle produktgruppesjef sentralt før den enkelte detaljist (butikk) har mulighet til å ta inn produktet i sitt sortiment.

Dagligvarebransjen er bygget opp av sortimentskoder. Det vil si nivåer av varesortiment. Hvilke sortimentskoder produkter har bestemmes sentralt av den aktuelle kjede- eller paraplykjedeledelsen. Det er to overordnede typer sortimentskoder, disse er frivillig sortiment og pliktig sortiment. Det laveste nivået er frivillig sortiment. At en leverandør er frivillig sortiment betyr at den aktuelle kjøpmann selv bestemmer om han ønsker å ta inn dette produktet. Pliktig sortiment er de varene butikker pålegges å ha i sitt sortiment. Dette bestemmes som nevnt over i kjeden sentralt.

For å forklare dette nærmere vil jeg benytte noen av Meny-kjedens sortimentskoder som eksempel. I Meny er for eksempel sortimentskode 4-9 og 4-7 frivillig sortiment. 4-9 forteller at produktet er kategorisert som frivillig sortiment, og 4-7 forteller at produktet er kategorisert som frivillig sortiment, men i tillegg forteller 7-tallet at dette produktet er kategorisert som en lokalmat-leverandør. Det er da opp til aktuelle kjøpmann, eller butikksjef, å bestemme om varen får hylleplass i denne butikken. Sortimentskoden 4-3, og lavere, er derimot pliktig sortiment. Det innebærer med andre ord at kjeden sentralt pålegger gitte butikker å ha produktet i sitt sortiment. Sortimentskoden 4-3 innebærer at produktet er pliktig i de aller største Meny-butikkene. Dette kan være 10-12 butikker Meny-butikker, og det kan være alle Ultra- og Jacobs-butikker. Neste trinn er deretter sortimentskode 4-2 som innebærer at produktet er pliktig i 80 Meny-butikker. Som sortimentskode 4-1 er produktet er pliktig i 200 Meny-butikker. Man har med andre ord stegvise vekstmuligheter.

Endringene i styrkeforhold i det norske dagligvaremarkedet ble belyst i den offentlige utredningen ”Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat” (NOU 2011:4) som ble avgitt av Matkjedeutvalget 13. april 2011. Utvalgets flertall konkluderte med at paraplykjedenes kjøpermakt har økt på bekostning av leverandørene, men at de største leverandørene fremdeles har betydelig innflytelse. Utvalgets flertall fremmet en rekke forslag med formål å sikre effektiv ressursutnyttelse, ivareta forbrukernes interesser med hensyn til pris, kvalitet, vareutvalg og tilgjengelighet, og å ivareta muligheten for åpenhet og innsyn i verdikjeden for mat (Matkjedeutvalget, 2011). De mest sentrale forslagene var å styrke merking av mat, opprettelsen av en dagligvareportal og forslaget om en lov og et ombud for en god handelsskikk i dagligvaresektoren. I tråd med anbefalingen fra flertallet i Matkjedeutvalget vedtok Regjeringen høsten 2012 å nedsette et lovutvalg. Hvis oppgaver er å utrede hvordan prinsippet om god handelsskikk og hensynet til forbrukerne best kan ivaretas i lovgivningen ved å gjennomgå gjeldende lovgivning, samt vurdere og foreslå nye regler.

Det omsettes også i noen grad dagligvarer i andre butikker som ikke regnes som dagligvareaktører. Blant bransjer som har hovedvekt av dagligvarer i sitt sortiment kan vi dele markedet i de tre gruppene dagligvarebutikker, servicehandel (kiosker, bensinstasjoner o. l.) samt spesialforretninger for mat og drikke (Pettersen, 2013).

3. Teoretisk rammeverk

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for teoretisk tolkningsgrunnlag for studiens empiriske data. Jeg vil først gjøre rede for posisjoneringen av min problemstilling og mitt perspektiv. Jeg vil videre gå inn på maktteori, og da spesielt portvoktermakt ettersom dette er makt til å kontrollere tilgang til nettverk. I lys av teori om portvoktermakt er det naturlig å gå videre inn på nettverksteori.

3.1 Posisjonering av oppgaven - Nyklassisk økonomisk teori versus nyinstitusjonell økonomisk teori

Klassisk og neoklassiske økonomiske tradisjoner har hatt en viss dominans i økonomisk idehistorie, men grunnleggende antagelser i disse tradisjonene har blitt modifisert og utviklet i en rekke retninger. I klassisk økonomisk tradisjon er det analytiske utgangspunktet individet, og det forutsettes at individet agerer alene basert på egne preferanser og tilgang på knappe ressurser. Videre er det et premiss at aktøren har perfekt informasjon og at informasjon er tilgjengelig (Knight, 1985, 76-79 i Smelser og Swedberg, 2005, 3). Senere har økonomer utviklet tradisjoner for analyse basert på antagelsen om risiko og usikkerhet (for eksempel Sandmo, 1971) og informasjonsknapphet (for eksempel Stigler, 1961). I tillegg har en rekke versjoner av økonomisk rasjonalitet oppstått, for eksempel Simon's (1982) perspektiv på begrenset rasjonalitet.

I konteksten det norske dagligvaremarkedet vil derfor klassisk økonomisk teori støtte teori om at detaljistleddet er en nøytral kanal for å formidle forbrukerpreferanser og forutsetter at portvoktermakten brukes av en perfekt informert objektiv aktør.

I et klassisk økonomisk perspektiv forutsettes det videre at et marked består av mange små kjøpere og selgere hvor ingen besitter mer ressurser enn andre. Pris vil da bli et resultat av tilbud og etterspørsel. Et slikt marked vil da kun bestå av prisfaste kvantumstilpassere, og det vil dermed ikke kunne skapes avhengighet eller maktforhold.

Det fremkommer av forrige kapittel at dette premisset ikke er oppfylt i det norske dagligvaremarkedet, der det tydelig fremkommer at en maktkonsentrasjon har utviklet seg gjennom at små aktører har vokst og blitt til et marked bestående av få, og store paraplykjeder, noe som igjen har skapt avhengighetsforhold i markedet. Klassisk økonomisk perspektiv er derfor ikke det mest hensiktsmessige i min studie. Derimot finner jeg støtte for dette i ny institusjonell økonomi, der det forutsettes at markeder er imperfekte, der opportunistiske forekommer og beslutningstakerne er begrenset rasjonelle (Simon, 1982).

Begrenset rasjonalitet er antagelsen om at beslutningstager har begrensninger i sin kognitive evne og ikke opptrer med fullstendig rasjonalitet. Selv om beslutningstagers intensjon ofte er å være rasjonell, kan intensjonen påvirkes av beslutningstagers begrensede informasjonsprosessering og evne til kommunikasjon (Simon, 1957). Rasjonalitet kan defineres som å velge den handlingen som maksimerer forventet nytte, etter å ha innhentet en kostnadseffektiv mengde informasjon (Løwendahl og Wenstøp, 2003). Man kan med andre ord i perspektiv av dette anta at portvokters beslutninger i møte med leverandører ikke er rasjonelle, og at det er andre faktorer som påvirker beslutninger ut over ren økonomisk nyttemaksimering for bedriften. Begrenset rasjonalitet kan spesielt være problematisk når forhold rundt transaksjonen ikke kan spesifiseres i forkant. Informasjon om små, nyetablerte leverandørers tidligere ytelser kan være svært begrenset, og i møtet med disse har beslutningstager/ portvokter derfor begrenset mulighet til å innhente informasjon om leverandøren. Det er derfor nærliggende å tro at dette ytterligere reduserer portvokterens evne til å fatte rasjonelle valg.

Videre forutsettes det i et økonomisk sosiologisk (ny institusjonelle) perspektiv at markedet er integrert i og betinget av samfunnet (Smelser og Swedberg, 2005, 3-4). Dette forutsetter videre at aktørers handlinger er sosialt betinget. Dersom handlinger er sosialt betinget er det nærliggende å forutsette at sosialt nettverk vil kunne påvirke hvorvidt en aktør lykkes i å etablere seg i et marked. Som det fremkommer av forrige kapittel er makt en sentral rammefaktor i det norske dagligvaremarkedet, der fire paraplykjeder styrer tilgangen til så

godt som hele markedet. Beslutningstagere i disse kjedene kontrollerer derfor tilgangen til store markedsandeler, og fungerer som portvoktere som kan gi tilgang til store nettverk. Derfor vil jeg videre gå nærmere inn på markedsrett, portvokterrett og nettverk.

3.2 Markedsrett

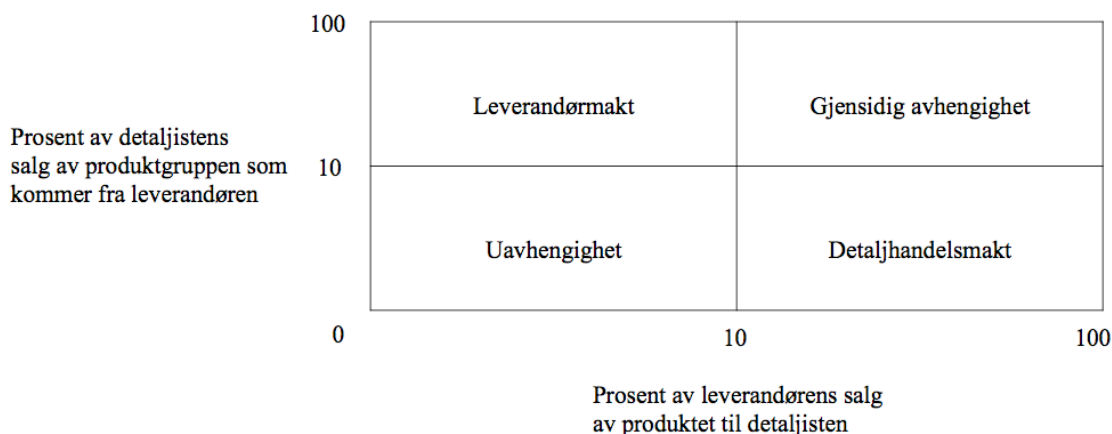
Coughlan et. al (2006) definerer *rett* på følgende måte:

”power is the ability of one channel member (A) to get another channel member (B) to do something it otherwise would not have done”. Formulert på en annen måte: rett er potensialet for påvirkning. Rett kan derfor anses som en gjenspeiling av *avhengighet*. A’s rett over B øker i takt med B’s avhengighet av A. Avhengighet avhenger av nytten en part har av den andre og alternative kilder parten har. Både nytteverdi og knapphet i alternative kilder må være tilstede for at avhengighet, og dermed rett, skal oppstå (Gripsrud og Nygaard, 2005, 201).

I et hvert marked vil det forekomme rettutøvelse. Rettutøvelse er en forutsetning for effektiv styring og koordinering av markedsføringskanaler, og kanalledelse innebærer bruk av rett for å oppnå effektivitet (Gripsrud og Nygaard, 2005, 201). En produsent kan være kritisk avhengig av en eller få grossister eller detaljister for å nå frem til markedet med sitt produkt.

Slik markedsrett er konkretisert for forholdet mellom leverandør og detaljist av Davies (1993 i Gripsrud og Nygaard, 2005, 228). Davies argumenterer for at man i rettforholdet mellom en leverandør og en detaljist kan ta utgangspunkt i en tommelfingerregel som sier at når mer enn 10% av salget av et produkt fra leverandør går til en bestemt detaljist, vil denne detaljisten være i en rettposisjon overfor leverandøren. Dersom mer en 10 % av detaljistens salg av produktgruppen kommer fra en leverandør, vil derimot denne leverandøren være i en rettposisjon overfor detaljisten. Produsenten og detaljisten anses som uavhengige når mindre enn 10 % av detaljistens salg av produktgruppen utgjør varer fra den aktuelle leverandør, samtidig som salget til den aktuelle detaljist utgjør mindre enn 10 % av leverandørens totale salg av produktet. I motsatt tilfelle anses produsenten og detaljisten som gjensidig avhengige dersom mer enn 10 % av detaljistens salg av produktgruppen utgjør varer fra den aktuelle

leverandør, samtidig som salget til den aktuelle detaljist utgjør mer enn 10 % av leverandørens totale salg av produktet. Dette er illustrert under i figur 1.



Figur 1 Maktforholdet mellom leverandør og detaljist (Gripsrud og Nygaard, 2005, 228)

Det har gjennom flere tiår vært en konstant endring i det norske dagligvaremarkedet. Denne endringen har vært drevet av en maktforskyvning i markedet. Fra å ha vært et marked der grossister og enkelte større leverandører hadde stor innflytelse på 1970-tallet, er det, som beskrevet i forrige kapittel, i dag fire paraplykjeder som kontrollerer hvilke produkter som får adgang til mer enn 99 % av dagligvaremarkedet. Vi har med andre ord et marked med sterk konsentrasjon av makt på detaljistleddet, og relasjoner i det norske dagligvaremarkedet befinner seg som regel på høyre side i figuren til Davies (1993 i Gripsrud og Nygaard, s. 228, 2005), der den enkelte detaljisten står for mer enn 10% av salget av et produkt fra leverandøren. Dette gjelder ikke minst for små leverandører som ønsker å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet. Små selvstendige leverandører som ønsker å etablere seg i markedet må derfor akseptere et avhengighetsforhold til detaljisten.

Maktforholdet mellom små leverandører og detaljister i det norske dagligvaremarkedet setter rammen for nye leverandørers handlingsrom. Men makt i seg selv er nøytralt, det er bruken av makt som er god eller dårlig (Coughlan et al., 2006). Hvordan detaljistleddet i det norske dagligvaremarkedet forvalter sin makt påvirker andre aktørers handlingsrom. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan detaljistleddet i det norske dagligvaremarkedet forvalter sin makt.

Forskning innenfor psykologi har kommet frem til fem hovedkilder til makt. Disse er belønning (rewards), straff (coercion), ekspertise (expertise), legitimitet (legitimacy) og referanse (reference), (Coughlan et al., 2006). For min studie av aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet anser jeg belønning og straff som relevant, og jeg vil derfor gå nærmere inn på disse.

Belønningsmakt (rewards) er evnen til å levere fordeler (benefits) som belønning for endret atferd. Den største belønningen for leverandører i kontakt med portvoktere i dagligvaremarkedet er tilgangen til markedet, som portvokteren kontrollerer. Videre er hylleplassering i butikk en mye omtalt form for belønningsmakt. Belønningsmakt er den mest naturlige, og generelt mest effektive utøvelse av makt. En av grunnene til at dette fungerer så godt er at det er diskret, og de som tilpasser seg denne maktutøverens insentiver er ofte ikke oppmerksom på dette (Coughlan et al., 2006). Man kan med andre ord forvente at leverandører i studien ikke er oppmerksom på belønningsmakten som utøves. Leverandører som forsøker å gjøre seg attraktive for kjedene betrakter ikke nødvendigvis på dette som et uttrykk for kjedenes makt.

Straffemakt (coercion) er muligheten til å pålegge straff. Det vil si detaljistens potensiale til å kunne true leverandøren, implisitt eller eksplisitt. Straff som kilde til makt er effektivt på kort sikt, og er derfor også vanedannende. Straffemakt er det motsatte av belønningsmakt, og kan anses som negativ belønningsmakt. Den største straffen leverandører frykter er derfor å minste tilgangen til markedet, som detaljistleddet kontrollerer. Straffemakt kan oppleves som et angrep og kan fremkalle selvforsvar, og er derfor mindre effektivt enn andre insentiver på lang sikt. På lang sikt vil utøvelse av straff redusere graden av forpliktelse (commitment) hos den parten som utsettes for straff (Coughlan et al., 2006).

Som en konsekvens av sitt sterke avhengighetsforhold til detaljistleddet, tilsier Davies teori om maktforholdet mellom leverandør og detaljist (1993 i Gripsrud og Nygaard, s. 228, 2005) at leverandørene i studien vil oppleve sterk grad av maktutøvelse. Basert på Coughlan et al.s (2006) teorier om belønnings- og straffemakt er det nærliggende å tro at leverandørene i større grad vil registrere, og rapportere om straffemakt fremfor belønningsmakt.

3.2.1 Portvoktermakt – tilgang til nettverk

En portvokter er en som kontrollerer tilgang, i dette tilfellet til et nettverk som gir tilgang til markedsandeler i det norske dagligvaremarkedet (Barzilai-Nahon, 2009, 433).

Matkjedeutvalget (2011) definerer portvoktermakt som ”makten til å avgjøre om andre skal få bringe sitt produkt ut i markedet”. For leverandører i det norske dagligvaremarkedet er de mest sentrale portvokterne de som avgjør hvilke leverandører kjedene og de enkelte butikkene inngår samarbeid med, det vil si kategorisjefer i kjedene og innkjøpsansvarlig i butikkene, som oftest kjøpmann/ butikksjef eller ferskvareressjef.

I følge Burt (2005, 94) er det to avgjørende faktorer for hvordan man agerer. Disse to faktorene kaller han ”hva du vet” og ”hvem du kjenner”. I det siste ligger hva du vet om de du potensielt skal samarbeide med, og din vurdering av disse. Jo mindre data du har om situasjonen, det vil si ”hva du vet”, des viktigere blir din vurdering av personene du samarbeider med. Benyttes denne teorien til å belyse hvordan portvoktere vurderer potensielle leverandører forutsettes det at relasjon i større grad vil være utslagsgivende enn produktkvalitet dersom portvokter opplever informasjon om relasjon som mer tilgjengelig enn informasjon om produktet. Dette vil være tilfelle dersom det er vanskelig å differensiere produktkvalitet hos potensielle leverandørers produkter. Dersom informasjon om produktkvalitet er tilgjengelig, blir relasjon i mindre grad utslagsgivende.

Portvokterens makt er som sakt makt over tilgang til nettverk, jeg vil derfor videre gå inn på nettverksteori og relasjonskvalitet.

3.3 Nettverksteori og relasjonskvalitet

En persons sosiale nettverk kan uttrykkes som sosial kapital. Sosial kapital kan defineres som fordelen som skapes av hvor en person befinner seg i en relasjonsstruktur (Burt, s 3, 2005). En annen definisjon på sosial kapital som hyppig benyttes er Bourdieus definisjon av sosial kapital som resursene som resulteres av sosial struktur: ”social capital is the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition” (Bourdieu og Wascquant,1992, 119, utviklet fra Bourdieu, 1980). En annen kilde

som ofte benyttes er James Coleman. Han definerer sosial kapital som en funksjon av at sosial struktur skaper fordeler (Coleman, 1990, 302): ”social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence”. Putnam (1993, 167) har operasjonalisert Colemans definisjon av sosial kapital til å blant annet gjelde tillit, normer og nettverk, som egenskaper ved en sosial organisasjon som kan øke dens effektivitet gjennom koordinerte handlinger. I følge denne definisjonen er tillit og felles normer elementer som bidrar til å øke fruktbarheten av en relasjon.

Definisjonene over har ulikt opphav og i noen grad ulik tilnærming til sosial kapital, men de enes om at sosial struktur definerer en form for kapital som kan skape en fordel for leverandører i deres forsøk på måloppnåelse. Dette gir med andre ord gi støtte for at leverandører som forsøker å etablere seg i dagligvaremarkedet vil dra nytte av å knytte relasjoner til ”de riktige portvokterne”, de som gjennom sin posisjon kan koble leverandøren til det nettverket som gir leverandøren tilgang til markedet og forbrukerne. Men ut over å knytte relasjoner direkte til disse portvokterne som er definert av sin stillingstittel, finnes det også en rekke andre ”portvoktere” som gjennom sitt nettverk vil kunne formidle fruktbare kontakter. Det er en underliggende oppfatning om at folk som lykkes godt har bedre kontaktnettverk.

Det er viktig å presisere at ”bedre kontaktnettverk” ikke er synonymt med ”flere kontakter” (Burt, 2005, 10). I et nettverksperspektiv er verdien av en relasjon ikke definert *innenfor* relasjonen, men av den sosiale konteksten som omgir relasjonen (Burt, 2005, 11). Ettersom mennesker tiltrekker hverandre vil en populasjon bestå av mindre grupper, eller klynger. Slike klynger oppstår gjerne av hendelser som bringer mennesker sammen, som prosjekter, ansettelsesforhold, tilhørighet til felles institusjoner osv. Dette skaper en homogenitetsskjevhet i nettverk som innebærer at det er mer sannsynlig at relasjoner oppstår mellom folk med like (alder, inntekt, kjønn) egenskaper. Klynger som oppstår er derfor ofte relativt homogene (Burt, 2005, 12). Informasjon kan spres blant alle personer i en populasjon, men ettersom tettheten av relasjoner er større innenfor en klynge vil informasjon sirkulere mer innen for en klynge enn mellom ulike klynger (Burt, 2005, 15).

Etter som det er større homogenitet innenfor en klynge, eller gruppe, enn mellom klynger er det derfor personer som har kontaktnettverk i flere grupper, som bringer disse strukturelle gapene mellom grupper sammen, som tidlig har tilgang til bred og mangfoldig informasjon, og har erfaring med å bringe informasjon mellom grupper. Dette gir lettere tilgang til å oppdage og utvikle lønnsomme muligheter. Deres fordel er informasjonsarbitrasje. De har mulighet til å se tidlig, se bredt og bringe, eller oversette, informasjon på tvers av klynger. På denne måten er personer med nettverk på tvers av mange klynger personer som kjenner til, påvirker og kontrollerer mer lønnsomme muligheter. Dette er altså årsaken til at verdien av en relasjon i et nettverksperspektiv ikke er definert *innenfor* relasjonen, men av den sosiale konteksten som omgir relasjonen (Burt, 2005, 11).

I et prinsippal-agenteoriperspektiv defineres derimot relasjonens verdi som relasjonskvalitet innenfor relasjonen. Mysen et al. (2010) formulerer relasjonskvalitet som grad av opportunisme, tillit og forpliktelse. De argumenterer for at det er korrelasjon mellom opportunisme og tillit, og opportunisme og forpliktelse.

I følge Svensson et al. (2010) vil økt relasjonskvalitet gi økt kontinuitet, koordinasjon og økt grad av samarbeid. Samarbeid påvirkes også positivt av tillit og forpliktelse i følge Morgan og Hunt (1994). Dette støttes av Mysen et al.s (2010) som mener dette er to av faktorene som påvirker relasjonskvalitet. Mysen og Svensson (2010) viser at en forretningsrelasjon karakterisert av forpliktelse/ kontinuitet og koordinasjon/ samarbeid indikerer en høyere grad av selskapets oppfattede tilfredshet med en leverandør. Dette ser derfor ut til å være viktige elementer for at en leverandør skal lykkes, og jeg vil derfor gå nærmere inn på disse under.

I en annen studie argumenteres det av Mysen et. al. (2011) for at tillit påvirker forpliktelse og tilfredshet, og at forpliktelse også påvirker tilfredshet. At dette er faktorer som øker sannsynligheten for at samarbeidet vil vedvare, støttes også av Morgan og Hunt (1994) som i sin studie blant annet viste at tillit øker forpliktelse, og at forpliktelse reduserer tendensen til å forlate samarbeidet.

I følge Coughlan et al.s (2006) reduserer bruk av straffemakt graden av forpliktelse hos den parten som utsettes for straff. Ser man dette i sammenheng med Mysen og Svenssons studie (2010) som viser at en forretningsrelasjon karakterisert av forpliktelse/ kontinuitet og koordinasjon/ samarbeid indikerer en høyere grad av selskapets oppfattede tilfredshet med en

leverandør, tilsier dette at bruk av straffemakt vil redusere den som utøver straffemaktens oppfattede tilfredshet med leverandøren, ettersom bruk av straffemakt reduserer graden av forpliktelse. Forutsetter man at aktøren er rasjonell, tilsier dette at han avstå fra å utøve straffemakt med mindre han ønsker å avslutte samarbeidet, ettersom redusert tilfredshet øker tendensen til å forlate samarbeidet (Morgan og Hunt, 1994).

Basert på teori over kan vi altså forvente at opplevd opportuniste, tillit og forpliktelse er faktorer som påvirker hvorvidt leverandører lykkes i å skape relasjoner til detaljister med høy relasjonskvalitet. Videre vil jeg derfor gå nærmere inn på hver av disse faktorene.

Oppportunisme defineres av Williamson (1985 i Rindfleisch og Heide, 1997) som "self-interest seeking with guile". Opportunisme beskrives av Barney (1990 i Rindfleisch og Heide, 1997) som antagelsen om at dersom muligheten byr seg kan beslutningstager hensynsløst søke å dekke sin egeninteresse, og legger til at det er vanskelig å forutse hvem som er pålitelig og hvem som ikke er det. I følge Wathne og Heide (2000) kan det skilles mellom to typer opportuniste. Disse er "støyende" opportuniste og "lovlig opportuniste under relasjonell kontrakt". "Støyende" opportuniste er opportuniste slik Williamson (1985 i Rindfleisch og Heide, 1997) opprinnelig beskriver det: "self-interest seeking with guile". Uttrykket "Lovlig opportuniste" har Williamson (1991 i Wathne og Heide, 2000) senere brukt for å beskrive brudd som ikke angår en formell kontrakt. Dette kan for eksempel være at detaljist forespeiler at de kommer til å bestille varer og oppfordrer til produksjon, for deretter å ikke å bestille forespeilet mengde. Som nevnt tidligere i kapitlet reduserer opportuniste tillit og forpliktelse (Mysen et al., 2010).

Tillit (trust) defineres av Meyer og Allen (1984 i Morgan og Hunt, 1994) som "When one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity". Tillit påvirkes positivt av felles verdier og kommunikasjon, og negativt av opportuniste (Morgan og Hunt, 1994). Dette støtter definisjonen av relasjonskvalitet til Mysen et al. (2010), der de viser til korrelasjon mellom tillit og opportuniste. Videre viser Morgan og Hunt (1994) at tillit har positiv påvirkning på forpliktelse, samarbeid og konstruktiv konflikt, samt at det reduserer usikkerhet. I et nettverksperspektiv definerer Burt (2005, 93) tillit som "a relationship with someone (or something if the object of trust is a group, organisation, or social category) in which contractual terms are incompletely specified". Det er interessant å se på påstanden i et prinsippal-agentteoriperspektiv om at tillit påvirkes positivt av felles verdier, i sammenheng

med nettverksteoriens påstand om homogenitetsskjevhet i nettverk som innebærer at det er mer sannsynlig at relasjoner oppstår mellom folk med like egenskaper. Disse to påstandene gir i noen grad støtte til hverandre, og til påstanden om at det er mer sannsynlig at gründere som ønsker å etablere seg som leverandører har større sannsynlighet for å lykkes i å etablere relasjon med høy relasjonskvalitet med portvokter dersom portvokteren opplever dem som like en selv.

Forpliktelse ("Relationship commitment") defineres av Meyer og Allen (1984 i Morgan og Hunt, 1994) som: "an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it: that is, committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely." Dette støtter at leverandørers innsats for å vedlikeholde relasjonen for eksempel i form av å bruke ressurser på varedemonstrasjoner i kjøpmannens butikk vil øke relasjonskvaliteten, som også støttes av Mysen et al.s (2010) formulering av relasjonskvalitet som grad av opportunisme, tillit og forpliktelse. Tidligere i kapittelet ble det redegjort for at bruk av straffemakt kan redusere den utsatte partens forpliktelse (Coughlan et al., 2006).

Mysen et al.s (2010) argumenterer videre for at usikkerhet i omgivelsene, i form av konkurranseintensitet, markedsturbulens og avhengighet, påvirker relasjonskvaliteten. I deres studie fant de at konkurranseintensitet fører til markedsturbulens. Markedsturbulens har positiv korrelasjon med opportunisme, og at avhengighet har positiv korrelasjon med opportunisme. Leverandøropportunisme har negativ korrelasjon med tillit og forpliktelse. Sett i sammenheng med Davies teori om maktforholdet mellom leverandør og detaljist (1993 i Gripsrud og Nygaard, 2005, 228) som tilsier at små leverandører vil oppleve detaljisthandelsmakt, og være i et avhengighetsforhold til detaljistleddet vil dette tilsi at de små leverandørene er relativt utsatt for å oppleve opportunisme. Samtidig bidrar situasjonen til å redusere sannsynligheten for at leverandørene opptrer opportunistisk, og på denne måten truer relasjonskvaliteten.

Med grunnlag i disse modellene for relasjonskvalitet kan vi derfor forvente at relasjonskvaliteten mellom leverandøren og detaljisten vil avhenge av grad av opportunisme, tillit og forpliktelse. Etter som tillit i følge Morgan og Hunt (1994) øker grad av forpliktelse, som igjen reduserer tendensen til å forlate samarbeidet vil man basert på dette kunne trekke

slutningen at dersom leverandøren øker detaljistens grad av tillit, vil dette øke sannsynligheten for at relasjonen vil vedvare.

Mysen og Høgevold (2010) har i en kvalitativ studie kommet frem til fire hovedgrupper av kjennetegn kjedene er opptatt av ved vurderingen av hva som er et godt kjede-leverandør samarbeid. De fire hovedgruppene er at kjeden har tillit til leverandøren, at leverandøren er fleksibel, at kjeden selv opplever at leverandøren tilpasser seg og at kommunikasjonen mellom dem er åpen og god. Når et samarbeid ikke fungerer, er de viktigste enkeltårsakene at kjedene ikke får nok igjen for samarbeidet - at det er leverandørene som drar mest nytte av forholdet dem imellom. En annen viktig årsak som kjedene mener kan være grunn for at forhold ikke fungerer, er manglende evne og vilje til å gjennomføre innholdet i avtalene som er gjort mellom kjede og leverandør.

4. Metodisk tilnærming

Da hensikten med min studie er å gi et rikere bilde av aktørenes handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet, og å foreta en analyse av nye aktørers etableringsmuligheter i lys av dette, betrakter jeg kvalitativ metode som best egnet. Studien har et induktivt design der det empiriske utgangspunktet primært er aktører som er i en etablerings- eller tidlig vekstfase, både med egne merkevarer og som leverandører til kjedenes egne merkevarer. Videre vil jeg se dette i lys av teori om makt og nettverk, og forsøke å finne teori som underbygger mine funn. Studien tar for seg disse aktørenes strategiske valg i etablering i det norske dagligvaremarkedet, strategi for å oppnå vekst og hvordan de opplever maktutøvelse i markedet. For å undersøke dette har jeg foretatt kvalitative intervjuer og foretatt dokumentanalyse av aktuell sekundærdata. Som grunnlag for mitt valg av kvalitativ metode i denne studien vil jeg videre redegjøre for kvalitativ metode som forskningsstrategi. Deretter kommer drøfting og begrunnelse av intervju og dokumentanalyse av sekundærdata som metodeverktøy i forhold til studiens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg foreta en vurdering av validitet og reliabilitet i studien, og studiens styrker og svakheter.

4.1 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode benyttes når det er behov for å utforske en problemstilling (Creswell 2007, 47), eller man ønsker en kompleks, utdypende forståelse av problemstillingen (Creswell 2007, 48). Det er hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode for å utvikle teori når det kun finnes delvise eller utilstrekkelige teorier for enkelte populasjoner og utvalg, og eksisterende teorier ikke i tilstrekkelig grad omfavner kompleksiteten av problemstillingen man undersøker (Creswell 2007, 48).

4.2 Induktivt design

Induktiv resonnering tar utgangspunkt i enkelttilfeller og trekker generelle slutninger på bakgrunn av disse enkelttilfellene (Kvernbekk, 2002, 22). I studien tas det utgangspunkt i enkeltleverandører og deres erfaringer. Hver av disse utgjør i seg selv et case. Med utgangspunkt i disse vil jeg å trekke slutninger om konteksten ”det norsk dagligvaremarked”.

4.3 Casestudie

Casestudie beskrives av Yin (1994, 14) som empiriske undersøkelser der man undersøker et fenomen i sin naturlige kontekst. Case som studiemetode er spesielt egnet når det er vanskelig å trekke grenser mellom fenomenet og dets kontekst. I casestudie har man mulighet til å benytte forskjellige metodiske teknikker og et mangfold av datakilder. Dette gir fleksibilitet med tanke på innsamling, bearbeiding og tolkning av data. Dette åpner for å studere komplekse årsakssammenhenger og konteksten rundt fenomenet da det gir mulighet for å gå i dybden. I studien benyttes konteksten ”det norske dagligvaremarkedet” for å belyse etableringsstrategier i et maktperspektiv. Videre er studien bygget opp slik at det er valgt ut en rekke case i form av små, relativt nyetablerte leverandører til paraplykjeder i det norske dagligvaremarkedet.

4.3.1 Generaliserbarhet ved casestudie

I casestudier kan man studere mikroprosesser på nært hold. Dette går på bekostning av innsiktenes generaliserbarhet, og valg av case kan virke tilfeldig. På den annen side er det ikke studiens siktemål å generalisere til et større univers, men derimot å gå i dybden av det enkelte case. Likevel vil noen funn i denne studien muligens kunne overføres til andre markeder med lignende maktstruktur. Valg av case kan virke tilfeldig og fremstilling kan virke usystematisk (Yin, 1994, 10). For å unngå dette vil jeg videre gjøre rede for valg som er tatt underveis.

4.4 Datagrunnlag

Kvalitative intervjuer har i tillegg til dokumentanalyse utgjort studiens innsamling av datamateriell. Kvalitative intervjuer har gitt et bilde av nye aktørers erfaringer i møte med det norske dagligvaremarkedet. Det foreligger også tidligere utredninger som tar for seg maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet. Det har vært hensiktsmessig å intervju personer med dybdekunnskap om disse forholdene. Sekundærdata og intervjuer om disse forholdene er sett opp imot data innhentet gjennom intervju med aktører i markedet. Dette utgjør det empiriske datagrunnlaget i studien. Videre har jeg innhentet sekundærdata som utgjør teorigrunnlag for å belyse empiri.

4.5 Intervju

Respondentene ble i forkant av intervjuer presentert for studiens problemstilling og min tilnærming til temaet. Respondentene ble i forespørsel om å stille opp på intervju også informert om hvorfor jeg ønsket å snakke med akkurat dem. Det ble bevisst valgt å benytte intervjuguide, men å ikke dele denne med intervjuobjektet. Dette for å unngå at samtalen skulle bli for bundet av guiden. Ingen av respondentene ba om å få tilgang til intervjuguide eller om ytterligere informasjon i forkant av intervjuene. Respondenter som har bedt om å få lese gjennom sitater fra intervju har fått mulighet til dette, og godkjent disse.

Respondenter er strategisk valgt ut i fra kjennskap til maktstruktur og praksis i norsk dagligvaremarked, posisjon som portvokter sentralt i paraplykjede og på butikksjefsnivå, og førstehåndskjennskap til situasjonen som relativt nyetablert aktør i markedet. Alle intervjuer har blitt foretatt på respondentens arbeidsplass, på tomannshånd. Til sammen omfatter studien ti intervjuer.

Som intervjuer oppleve jeg at det tidvis kunne være vanskelig å få respondentene til å være konkrete om maktutøvelse og avtaler.

4.5.1 Intervjusituasjonen

Det ble i studien gjennomført semistrukturerte intervjuer (Johannessen et. al., 2011, 145). Et hovedfokus i intervjuer har vært å forsøke å skape en god og åpen kommunikasjon med respondentene. Som utgangspunkt for intervjuene hadde jeg en overordnet intervjuguide. Spørsmål, temaer og rekkefølge varierte noe. Jeg vurderte det som hensiktsmessig å ha en intervjuguide som sjekklister for at alle temaer og viktige spørsmål ble inkludert i alle intervjuer. Ut over dette anså jeg det som mer hensiktsmessig å gjennomføre semistrukturerte intervjuer fremfor strukturerte intervjuer etter som behovet for utdypende informasjon om respondentens erfaringer var av større verdi enn standardiserte svar som kunne sammenlignes (Johannessen et. al., 2011, 146-147). Det ble gjort lydopptak av alle intervjuer, etter intervjuobjektets samtykke. Dette ble gjort for å sikre god dokumentasjon av intervjuene, og for at jeg selv skulle kunne gi informanten min fulle oppmerksomhet.

Samtlige intervjuer ble foretatt i respondentens egne omgivelser. I alle tilfeller møtte jeg respondentene på deres arbeidsplass, og intervjuet dem enten på deres kontor eller på møterom. Intervjuene varte ca. en time. Et intervju varte nærmere 90 minutter, i dette tilfellet var det avklart på forhånd at respondenten hadde satt av så god tid. Intervjuene ble foretatt i perioden fra april til juni 2014.

4.5.2 Intervjuguider

Det ble benyttet generelle intervjuguider som ble noe tilpasset den enkelte respondenten. Som nevnt over ble intervjuguide kun brukt som et utgangspunkt for intervjuet, og som en sjekklister over at temaer og viktige spørsmål ble dekket. Det ble tatt utgangspunkt i to

generell intervjuguide, en for intervjuer med leverandører og en for andre aktører i markedet. Felles for intervjuguidene var at de er bygget opp etter samme struktur (Johannessen et. al., 2011, 149). Intervjuguidene starter med en innledning der jeg presenterer meg selv og min oppgave, min vinkling og fokus på temaet, i grove trekk hvorfor jeg ønsker å snakke med vedkommende og hva jeg kommer til å spørre om, hvordan intervjuet kommer til å dokumenteres, hvor lang tid intervjuet kommer til å ta, og informasjon om respondentens rett til å avbryte intervjuet når som helst. Videre stilles det faktaspørsmål om respondenten og bedriften han/ hun representerer. Dette fungerer som en oppvarming der det etableres en relasjon og et tillitsforhold. Etter disse faktaspørsmålene kommer generelt spørsmål om temaet for studien, handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet, som en introduksjon til intervjuets hoveddel. Videre bes respondentene fortelle om egne erfaringer som en overgang fra introduksjonsspørsmålet til nøkkelspørsmålene, hoveddelen av intervjuet. Vanskelige eller sensitive spørsmål om konkrete relasjoner og problemstillinger ble stilt til slutt, før intervjuet ble avsluttet med spørsmålet: ”Dersom du skulle gitt et, eller flere råd, til en ny aktør i markedet, hva ville det vært?”.

4.6 Dokumentanalyse

Som et utgangspunkt for forståelse av konteksten ble dokumentanalyse benyttet. Sentralt i dette var tidligere utredninger som tar for seg maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet som Matkjedeutvalgets rapport ”Mat, makt og avmakt”, rapport fra Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, nettsider og medieoppslag.

4.7 Datakvalitet

4.7.1 Reliabilitet

Dataens pålitelighet, reliabilitet, er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Dette omfatter nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke datas som er brukt, hvordan data er samlet inn og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et. al., 2011, 44).

Makt kan være vanskelig å diagnostisere, blant annet gjennom en overdreven tro på at atferd skyldes maktpåvirkning (false positives). Derfor feiltolkes også ofte samarbeid som maktpåvirkning – det er ikke makt dersom parten hadde agert på samme måte uavhengig av

den andre parten. (Coughlan et al., 2006). At jeg går inn i studien på søken etter maktutøvelse, kan føre til at jeg feiltolker samarbeid som maktpåvirkning. Samtidig er en annen feiltolkning såkalt "False negatives". Dette innebærer at man tror det er mindre makt i relasjonen enn det faktisk er. Kanalmedlem B kan handle under A's påvirkning uten å selv være klar over det, og kan til og med benekte at dette er tilfellet (Coughlan et al., 2006). Jeg har over vært inne på at det er en sterk maktkonsentrasjon på detaljistleddet, og at leverandørene er i et avhengighetsforhold til disse. Det er derfor nærliggende å tro at disse relasjonene vil vært preget av maktutøvelse. Jeg er oppmerksom på at leverandører i et avhengighetsforhold ikke nødvendigvis er bevisst at de handler under påvirkning, og at de derfor kan underrapportere maktutøvelse.

4.7.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet. Studiens validitet vil si hvor godt innhentet data representerer den maktutøvelse og de strategier det kan være hensiktsmessig for leverandører å velge i en etableringsfase i det norske dagligvaremarkedet (Johannessen et. al., 2011, 73).

Jeg har i min studie tatt utgangspunkt i enkelttilfeller og trekker generelle slutninger på bakgrunn av disse enkelttilfellene. Det er alltid prinsipielt mulig at en konklusjon om det ukjente og usette kan være feil, selv om generaliseringer også kan ha gyldighet (Kvernbekk, 2002, 23). Det finnes derfor en mulighet for at casene i studien ikke er representative for populasjonen "det norske dagligvaremarkedet". Empirien viser sterke fellestrekk blant innad i populasjonen, og slutninger i studien er basert på disse. At samtlige respondenter har en relativt lik virkelighetsoppfatning og i stor grad deler de samme erfaringene, styrker dog min oppfattelse av at disse er representative for populasjonen. Jeg vil presisere at samtlige av casene som benyttes i studien er leverandører som har sluppet inn i frivillig sortiment, og som har lyktes relativt godt. Det er derfor ikke belegg for å si noe om hvordan leverandører som ikke slipper inn i frivillig sortiment opplever møtet med dagligvaremarkedet. Det er heller ikke belegg for å si noe om opplevelsene til leverandører som slipper inn i frivillig sortiment, men ikke er lønnsomme nok til å overleve. Populasjonen bør derfor vurderes å være små leverandører som lykkes i sin etablering, og studien sier i større grad noe om likhetstrekk blant leverandører som har lyktes i sin etablering enn om hvorfor disse lykkes kontra leverandører som ikke lykkes.

4.8 Etisk og juridisk ansvar

Samtlige respondenter har blitt invitert til å delta i studien og har frivillig stilt opp på dette. I forkant av forespørsel om å delta har jeg presentert min studie og min innfallsvinkel.

Respondentene har i forkant av intervju blitt gjort kjent med hvordan data vil bli behandlet og samtykket til dette. Respondenter som har bedt om innsyn i sitater og hvordan data er brukt for godkjenning har fått tilgang til dette. Det ble informert om respondentens rett til å avbryte intervjuet når som helst.

Prosjektet omfatter ikke behandling av personopplysninger, og det er derfor ikke vurdert å ha melde- eller konsesjonsplikt i henhold til personopplysningsloven (Johannessen et. al., 2011, 97-98).

5. Empiri

Det vil i dette kapitlet gjøres rede for studiens empiriske funn. Som jeg har vært inne på i forrige kapittel om metode, er studien bygget opp av en rekke case (de enkelte leverandørene), gjennom en analyse av disse casene ønsker jeg å kunne si noe om konteksten ”det norske dagligvaremarkedet”. I min analyse av norske leverandører som i løpet av de siste ti år har lyktes med å komme inn i norsk dagligvare og etablere seg som leverandør i dette markedet har jeg funnet noen klare fellestrekk blant leverandører som trekkes frem som vellykkede. For å illustrere de empiriske funnene, har jeg trukket ut tre av casene i studien som jeg mener representerer utvalget godt. Disse er utdypende presentert under.

5.1 Case: *Mere Suppe*

Mere Suppe leverer ferdigsupper som forbrukeren selv kun trenger å varme opp. Deres slagord er ”Ekte, smakfulle og sunne supper”, og suppene er helt uten tilsetningsstoffer. Suppene kommer i fire forskjellige smaksvarianter, der varianten Tomat, squash og basilikum er deres bestselger.

Søstrene Jannike og Elisabeth Isachsen fra Røa er gründerne bak merkevaren Mere Suppe. Jannike er utdannet jurist og Elisabeth er utdannet kokk og økonom. Inspirasjonen kom da Elisabeth bodde i London og opplevde det store utvalget av supper man finner der. Etter flere år i tenkeboksen startet de som leverandør av supper høsten 2009.

Opprinnelig var tanken at produktene skulle lages av norske råvarer. Men fordi produksjonen krever at råvarene mottas ferdig, for eksempel at gulrøttene komme skrelt og kuttet, var det ingen norske bønder som kunne levere grønnsakene Mere Suppe ønsket. Mere Suppe var også i kontakt med Findus, men Findus var ikke interessert i samarbeid. Dermed falt valget på å benytte en importør. Importøren de samarbeider med kom de i kontakt med gjennom en bekjent som tidligere har vært juiceprodusent. Jannike og Elisabeth Isachsen er selv overbevist om at relasjonen til denne importøren har hatt en avgjørende rolle for at Mere Suppe har lyktes i sin etablering.

I dagens produksjon er det mye manuell håndtering, og produksjonen er i dag relativt kostbar. Som følge av mye manuell håndtering er dagens produksjon relativt kostbart. Her ligger det store utviklings- og effektiviseringsmuligheter. Produksjonen er i dag ikke veldig lønnsom, men dersom Mere Suppe i tilstrekkelig grad klarer å øke volumet slik at det økonomisk lar seg gjennomføre å automatisere og effektivisere produksjonen, er det et stort potensiale for lønnsomhet. Det er her Mere Suppe har planer om å hente sin fortjeneste noe frem i tid. En utfordring i fremtiden vil derfor være å gjøre Mere Suppe til produkt som treffer bredt. Ambisjonen har hele tiden vært å skape produkter for folk flest, og at det ikke skal være et ”snobbete” produkt, samtidig som kvalitetsstempelet beholdes.

Mere Suppe kom først inn i det norske dagligvaremarkedet gjennom NorgesGruppen. Da de hadde et produkt de mente var godt nok, kontaktet de NorgesGruppen sentralt for et møte der de presenterte seg selv og sitt produkt. Hos NorgesGruppen møtte de en kvinne som de beskriver som på mange måter lik dem selv, og som også hadde bodd i England, og delte opplevelsen av det brede utvalget av supper i England. Hun forsto raskt konseptet, og lot Mere Suppe komme inn i frivillig sortiment. Elisabeth Isachsen gir uttrykk for at det er viktig å ha et spennende produkt som aktuelle kategorisjef på hovedkontoret ser potensiale i og har lyst til å ta inn. Isachsen påpeker at dette selvfølgelig er en subjektiv vurdering, og svært personavhengig.

I forkant av dette møtet med NorgesGruppen hadde Mere Suppe vært i kontakt med en rekke ferskvarerjefer, og gitt ut smaksprøver. I møtet kunne de derfor henviser til svært positive tilbakemeldinger fra ferskvarerjefene. Dette var en strategi som ser ut til å ha fungert fint for Mere Suppe, men de har senere hørt at dette som regel ikke blir særlig positivt mottatt, da det bryter med tjenestemannsvei.

I starten produserte søstrene helt selv i en enorm kasserolle på et leid storkjøkken. De leide også kjølebil, og en dag i uken kjørte de selv produktene ut til de ti butikkene de solgte i og stablet i hyllene. Slik gjorde de i to år. Deretter inngikk de avtale med en selvstendig distributør som tok seg av dette for dem. Å bruke distributør har frigitt kapasitet, men også redusert kontrollen og den direkte kontakten med butikkene. Dette skaper også utfordringer. Elisabeth Isachsen sier at direkte kontakt og pleie av relasjonene med butikkene er svært viktig, spesielt når man er i frivillig sortiment.

Sommeren 2010 ble Mere Suppe kontaktet av Deli de Luca, som ønsket dem som leverandør til sitt pliktige sortiment for sine franchisetagere. Til å begynne med var samarbeidet med Deli de Luca svært positivt, men Deli de Luca hadde dårlig lønnsomhet, og ble etter hvert kjøpt opp av NorgesGruppen. NorgesGruppen satte inn en ny ledelse som fikk i oppdrag å effektivisere driften og skape lønnsomhet. Etter at ledelsen i Deli de Luca ble byttet ut har konseptet forandret seg til et mer vanlig kioskkonsept, dog med en noe eksklusiv vri. Et av tiltakene til den nye ledelsen var å droppe det pliktige sortiment for sine franchisetagere. Dette har gjort det betydelig mer krevende for Mere Suppe som leverandør til disse, ettersom at dette blant annet innebærer at bestillinger må tas direkte fra den enkelte franchisetager. Derfor har Mere Suppe foreløpig nedprioritert Deli de Luca som kanal, og heller konsentrert seg om de store dagligvarekjedene.

Gründerne bak Mere Suppe har jobbet målrettet for å komme oppover i sortimentskodesystemet, og for å få status som pliktig sortiment i stadig flere butikker. Status som pliktig sortiment gjør leverandøren mindre avhengig av relasjonen til den enkelte kjøpmann eller ferskvarsjef. Veien oppover i sortimentskodesystemet avhenger derimot av at man kan vise til godt salg i de butikkene man er i som frivillig sortiment. Med andre ord går veien til å bli mindre avhengig av relasjonen til den enkelte ferskvarsjef via relasjonen til den enkelte ferskvarsjef.

Et eksempel Isachsen trekker frem er at det tok dem, som frivillig sortiment i Meny, to år å komme seg inn i Meny Røa sitt sortiment, fordi ferskvarsjefen ikke ville ha produktet deres i sitt sortiment. Men da ferskvarsjefen sluttet, og det kom en ny ferskvarsjef, fikk de straks plass i sortimentet. Det motsatte opplevde de på Meny Bekkestua. Etter å ha vært inne i sortiment, og solgt bra i flere år, ble Mere Suppe droppet fra sortimentet da ferskvarsjefen sluttet. I følge Isachsen var årsaken at nestlederen som rykket opp ikke likte leverandøren.

I dag er Mere Suppe å finne i 60 Meny-butikker, en portefølje de opplever som ganske stabil. I tillegg er Mere Suppes Tomatsuppe pliktig sortiment i alle Ultra-butikker (9 butikker). Tomatsuppen som er deres bestselger kommer fra høsten av til å få sortimentskode 4-2 i Meny, som innebærer at den vil bli pliktig sortiment i 6 Meny-butikker. For Mere Suppe betyr dette at Meny på Bekkestua er nødt til å ta inn deres Tomatsuppe igjen, uavhengig av ferskvarsjefens synspunkt.

Elisabeth Isachsen uttaler at NorgesGruppen, og da spesielt Meny og også Rema1000, har vært svært positive å samarbeide med, og hun opplever dagligvarekjedenes rykte som noe unyansert. Mere Suppe har fått en god del hjelp av flere av kjedene på og opplever at de har god relasjon til kategoriansvarlige i kjedene, og at disse liker Mere Suppe som leverandør og deres produkter.

Coop er den eneste kjeden Mere Suppe ikke har lyktes å komme inn i. I tillegg har det vært vanskelig å få til et samarbeid med Kiwi, som er NorgesGruppens billigkjede. Det mener Isachsen nok skyldes at det er vanskelig å skape rom for et ”premiumsprodukt” i en kjede som primært posisjonerer seg på pris. Mere Suppe har aldri betalt noe for hylleplass eller joint marketing, men noen kjeder krever visse rabatter. Kiwi trekkes her frem som den kjeden som er hardest på å kreve rabatter. Isachsen opplever Kiwi som lite opptatt av å bygge en relasjon som gagnar begge parter, og at rabatter er Kiwis hovedfokus i samtaler om inngåelse av samarbeid. Rabatter oppleves som Kiwis hovedfokus i samtaler om inngåelse av samarbeid. På den andre siden fremstår for eksempel Rema 1000 som en samarbeidspartner som ser verdien i at begge parter tjener penger, og at leverandøren har god nok lønnsomhet til å videreutvikle sitt konsept. Igjen trekker Isachsen frem at dette nok er svært personavhengig, med begrunnelse i at markedssjefen på Rema 1000 oppfattes som svært positiv og lett å forholde seg til.

Ingen av kjedene har gitt uttrykk for å være negative til at Mere Suppe også er leverandør til konkurrerende kjeder. Isachsen opplever heller at kjedene stort sett er interessert i at Mere Suppe skal være bærekraftige og ha lønnsomhet for å overleve som leverandør, og at det er en forståelse for at Mere Suppe da må levere gjennom flere kanaler.

Mere Suppe opplever ikke forhandlinger om pris som spesielt tøffe. Mere Suppe har ingen påvirkning på utsalgspris i butikk, men opplever at kjedene priser produktet deres fornuftig og konkurransedyktig. I januar opplevde Mere Suppe at NorgesGruppen økte prisen på produktene i butikk med kr 5 uten først å orientere Mere Suppe. Dette er i følge Isachsen slik ”spillereglene” er, og noe en liten leverandør bare må akseptere. Da den økte utsalgsprisen ikke har sett ut til å påvirke salget oppleves ikke dette som problematisk.

Mere Suppe har aldri fått et eneste løfte av noen som helst. Dette opplever Isachsen som veldig greit, i den forstand at det er lett å forholde seg til. Derimot må man som pliktig

leverandør oppfylle et krav om leverandørsikkerhet, man må garantere at man kan levere et visst volum til en hver tid. Dette kravet foreligger ikke når man er frivillig leverandør, og derfor opplevde Mere Suppe det som positivt å kunne begynne som frivillig leverandør i en innkjøringsperiode. Men å være i et pliktig sortiment har også mange fordeler. En fordel ved å bli pliktig leverandør er at man blir tegnet inn i butikkenes detaljerte kart over hvor alle varer skal stå, og får sin definerte plass i butikken.

En annen aktør Mere suppe leverer til er Baker Hansen, og også her kan en sterk relasjon til en positiv markedssjef anses som utslagsgivende. Markedssjefen i Baker Hansen påla samtlige av de 30 Baker Hansen-utsalgene å ta inn Mere Suppe i sitt sortiment en sesong som en drahjelp. Deretter ble Mere Suppe frivillig sortiment, og selges fortsatt i en rekke Baker Hansen-utvalg. I utgangspunktet var Mere Suppes strategi å sette en relativt høyere pris i Baker Hansen enn i dagligvare, etter som dette er en kanal med generelt høye priser. Men volumet i Baker Hansen er såpass lite, at merinntekten på denne strategien var begrenset. Strategien ble i stedet å prise produktene likt som til dagligvarehandelen, og heller bruke Baker Hansen som et utstillingsvindu. Samtidig håpet man at bakeriet som utsalgssted ville gi et kvalitetsstempel, samt differensiere produktene fra for eksempel Fjordland.

Mer utfordrende enn samarbeid med dagligvarekjedene, oppleves konkurrerende leverandører, og da spesielt Fjordland. Her opplever de for eksempel selgere som stjeler tildelt hylleplass. Mere Suppe har også vært i to møter med Fjordland der Fjordlands representant har hintet om at de er interessert i samarbeid eller oppkjøp, uten at dette har blitt fulgt opp videre i etterkant av møtene. I februar i år lanserte Fjordland en suppe som heter Tomat, gulrot og chili, som etter Isachsens oppfatning er en kopi av to av Mere Suppes produkter. Konseptet ser ut til å være hentet fra Mere Suppe, og emballasjen er også til forveksling lik.

En stor utfordring for Mere Suppe som leverandør er at deres produkter har 19-26 dagers holdbarhet. Av denne grunn blir det en del svinn, og det krever relativt hyppig distribusjon, som igjen er kapasitetskreven, kompliserende og fordyrende. Isachsen anbefaler derfor andre som vurderer å etablere seg som leverandør å tenke nøye gjennom produktets holdbarhetsdato, og eventuelt vurdere å produsere innenfor produktgrupper med lenger holdbarhet fremfor kortere.

I begynnelsen tok Mere Suppe imot veldig mye retur som en strategi for å senke butikkens risiko ved å ta inn produktet. Isachsen presiserer viktigheten av å få avvirket slike returavtaler innen rimelig tid. I tillegg til å medføre mye ekstraarbeid, er de også svært dyre dersom leverandøren har forpliktet seg til selv å dekke returkostnadene. Da Mere Suppe kun var frivillig sortiment i NorgesGruppen hadde de full retur. Dette er en av årsakene til at de i mai 2013 inngikk distribusjonsavtale med Asko. I Asko går bestillingene automatisk basert på registrert salg i den enkelte butikk, og Mere Suppe har ikke lenger ansvar for å ta retur på varer som bestilles gjennom Asko. I tillegg frigjør dette systemet uvurderlig kapasitet som tidligere gikk med til å innhente bestillinger fra 60 butikker enkeltvis. Igjen presiseres det at den direkte kontakten med butikkene er viktig, men at den blir mindre viktig når leverandøren blir pliktig sortiment og den enkelte kjøpmann/ ferskvarer sjef ikke lenger fungerer som en direkte portvokter.

Enda viktigere enn returavtaler og lignende tiltak for å redusere butikkens risiko, er etter Isachsens mening, å markedsføre sine produkter aktivt gjennom varedemonstrasjoner ute i butikkene, samt å jobbe aktivt for medieomtale. Dette opplever hun at butikkene setter stor pris på, og dette får de mye positive tilbakemeldinger på fra kjøpmenn og ferskvarer sjef. Isachsen opplever at varedemonstrasjoner ute i butikker i sterk grad øker relasjonskvaliteten til den enkelte butikksjef/ ferskvarer sjef.

Salget øker også betydelig den dagen det er varedemonstrasjon i en butikk. I hvilken grad dette øker salget på sikt er Isachsen noe usikker på. Hun mener det viktige med å gjennomføre varedemonstrasjoner er signaleffekten det gir de ansatte i butikken. Man viser at man er villig til å jobbe, og man får bygget relasjoner. Derfor kjører de gjerne varedemonstrasjoner når det er på tide å pleie relasjonen til den enkelte butikken.

5.2 Case: Toten eggpakkeri AS

Toten eggpakkeri AS (heretter kalt pakkeriet) er et eggpakkeri på Østre Toten. Pakkeriet ble etablert i 2002, med fire samarbeidende eggprodusenter, og de første eggene kom på markedet i påsken 2003. I dag har pakkeriet 14 ansatte og leverer i år ca. 22 millioner, eller tilsvarende 1500 tonn, Toten-egg ut i markedet. Pakkeriet samarbeider med 12 eggprodusenter på Toten som leverer egg til pakkeriet. Pakkeriet har ingen eierinteresse i disse produsenter,

men har kontrakter som kan sies opp med 36 mnd oppsigelsestid. Av disse driver åtte produsenter konvensjonell eggproduksjon, og fire økologisk eggproduksjon. Produsentene er familiedrevne gårder med moderne anlegg for frittgående høner. Alle bruker pakkeriets egenutviklede fôrblandinger, og følger felles standarder. Toten-egg selges i butikker i alle paraplykjedene, men kun i relativt lokale markeder. Den største veksten skjer i leveransen til kjedenes egne merkevarer, etter som at dette er produkter som selges over hele landet. Pakkeriet tar stolthet i å levere ferskest mulig egg, under slagordet ”Skal du ha ferskere egg må du kjøpe høne!”.

I følge daglig leder og største aksjonær, Ernst Ole Ruch, begynte det hele da landbruksminister Sponheim etterspurte et større mangfold i markedet. Dette motiverte til å prøve seg utenfor den sterke aktøren Prior. ”Å tilby et unikt produkt” sto helt sentralt, det ble oppfattet som en nødvendighet for å klare å etablere seg i et marked med maktkonsentrasjon hos en stor aktør, og allerede fra etableringen av konseptet vært å levere et premiumprodukt til markedet. Dermed ble det gjort et omfattende arbeid med å forsøke å utvikle en fôrblending som kunne skape egg med bedre smak og gulere plomme. Videre var ferskhet et viktig element, så alle produsenter måtte være i kort avstand fra pakkeriet på Toten, slik at det ble kort avstand og at pakkeriet kunne ha god kontroll. I tillegg besørger de selv logistikk og transport og har små kjølerom på pakkeriet. Med dette skulle de levere et litt mer unikt produkt, slik at det kunne tas en merpris som dekket kostnaden ved å være en liten selvstendig aktør som konsentrerer seg om å levere kvalitet.

Da de ble fornøyde med kvaliteten på produktet, tok pakkeriet kontakt med de ulike kjedene, som ga de mulighet til å forsøke seg i det lokale markedet. Deretter henvendte pakkeriet seg til lokale butikker, og ble tatt inn som frivillig leverandør under pakkeriets egen merkevare ”Toten eggpakkeri” i lokale butikker på Toten, i samtlige av de fire store kjedene. Eggene ble godt mottatt i det lokale markedet og salget gikk svært godt. Pakkeriet leverte egg som kun var to-tre dager gamle, noe som alene gir en stor smaks- og kvalitetsforskjell i forhold til et egg som er et par måneder gammelt.

Ruch presiserer at de i etableringen møtte skepsis om dette er noe å satse på, og at det derfor er viktig å kunne vise til gjenkjøp av vare – han anbefaler derfor at man begynner i nærmiljøet, der man får godvilje av å være lokal leverandør. Dokumentasjon av salget her ble viktig for å slippe inn i kjedene som pliktig sortiment.

Etter hvert som salget gikk bra, testet NorgesGruppen produktet deres i Jacobs på Holtet. Dette oppfatter Ruch som inngangsporten for at de slapp inn som leverandør til NorgesGruppens egne merkevarer. Samtidig som de store investeringene som pakkeriet gjorde i produksjonsanleggene, og moderniseringen tilsa at det kunne bli en premiumsleverandør.

Det å være frivillig leverandør har sine utfordringer. Som leverandør i frivillig sortiment må man selv besørge butikkoppfølging med den enkelte kjøpmann. For å løse dette har pakkeriet fra første stund benyttet selgere som representerer forskjellige vareslag. Deres erfaring med bruk av slike selgere er har vært delt. Man er avhengig av at noen tar seg av butikkoppfølging og jobber for hylleplassen, men man må også være bevisst på at slike selgere jobber på provisjon, og at man risikerer opportuniste ved at selger kan ha bedre lønnsomhet ved å fronte konkurrerende produkter, og utelate å selge inn produktene fra en liten aktør.

I tillegg har en stadig utfordring vært at hylleplassen pakkeriets egg har fått har gått på bekostning av Prior. Pakkeriet tok på et tidspunkt så stor markedsandel i det lokale markedet at Prior satte ned foten og krevde de ut av butikkene. Toten eggpakkeris egg ble da tatt ut av sortimentet i en rekke butikker, men på grunn av stor etterspørsel fra forbrukere som savnet eggene, ble pakkeriets egg raskt tatt inn i sortimentet igjen.

De første årene, 2003-2005, var økonomisk krevende. I 2005 ble det besluttet at det var behov for å spisse driften ytterligere. Innovasjon Norge har vært en viktig støtte i etableringen, både med tilskudd og kursing. Gjennom dette kom daglig leder i kontakt med en økonom som var villig til å kjøpe seg inn i driften. I tillegg ble det engasjert en markedsfører som kunne ta seg av markedsføring. I følge daglig leder ble driften som følge av dette betydelig profesjonalisert, og fra dette tidspunktet har pakkeriet opplevd en betydelig vekst. Fra dette tidspunktet ble det blant annet bestemt at alle produksjonsanlegg skulle bygges opp fra grunnen etter felles standarder for frittgående høner. Daglig leder presiserer at det i perioder med sterk vekst har vært store voksesmerter, og at de har lært at det er viktig å planlegge vekst nøye, og ta veksten trinnvis, og legge seg på en riktig vekstrate.

Som en del av sin strategi for å gi produktet et unikt kvalitetspreg, var de tidlig ute med å få produktene merket som Matmerk "Nyt Norge". Dette er et merke som den store aktøren ikke kan kopiere.

Gjennom Matmerk kom det i 2006/2007 henvendelse fra NorgesGruppen med spørsmål om pakkeriet kunne levere økologiske egg som skulle selges som NorgesGruppens egen merkevare Jacobs utvalgte, en produktlinje som på dette tidspunktet enda ikke var lansert. Frem til dette hadde pakkeriet vært frivillig leverandør. Pakkeriet opplevde henvendelsen som en positiv anledning til vekst, og opprettet et eget prosjekt for etablering av økologisk eggproduksjon, der representanter for NorgesGruppen deltok. Fôret som ble utviklet for disse eggene er det pakkeriet som eier, men eggene som produseres av hønene som spiser dette foret er forbeholdt Jacobs Utvalgte.

I 2009 sto det første anlegget for økologisk drift klart. Men suksess som liten leverandør bød på store utfordringer da NorgesGruppen krevde en leveringsdyktighet på 500 tonn for å få levere til kjeden. Krav til leveringsdyktighet er kontraktsfestet, og pakkeriet har kun 2 % slingringsmonn, et krav som oppleves som relativt tøft, der konsekvensene for leverandøren kan være betydelige. På den andre siden er ikke kjeden forpliktet til å bestille noe minimumskvantum. Av de 500 tonnene bestilte NorgesGruppen 100. Dette fikk derfor store økonomiske konsekvenser for pakkeriet, da NorgesGruppen, som en konsekvens av forsinkelser i lanseringen av Jacobs utvalgte, kun bestilte 100 av de 500 tonnene. På dette tidspunktet var investeringene så store og NorgesGruppen hadde blitt involvert i så stor grad i prosjektet, at pakkeriet likevel ikke så noen vei tilbake. I stedet ble engasjementet enda større for å lykkes, og pakkeriet jobbet for et enda tettere samarbeid med NorgesGruppen. Et av resultatene ble at pakkeriet også leverer egg til NorgesGruppens merke GoEco (økologiske produkter som selges i butikker der man ikke får kjøpt Jacobs Utvalgte og til storhusholdning). Baksiden er selvfølgelig at disse eggene er forbeholdt NorgesGruppen og ikke kan selges til de øvrige kjedene. I tillegg så pakkeriet seg nødt til å jobbet for å etablere samarbeid med de øvrige kjedene.

Etter som Toten-egg etablerte seg som leverandør i Coop, kom det etter hvert henvendelse om de kunne bli med å utvikle et eget produkt for Coop. Dermed kom de i kontakt med sjefutvikler i Coop, som ble med og utviklet en fôrblanding i henhold til varesikringen i Coop. Resultatet ble egget som er i serien "Smak forskjellen", som er Coops egen premium-merkevare. Ruch opplever kontakten med Coop på "Smak forskjellen" som veldig god, de anstrenger seg for at Coop skal være fornøyd. Det er i følge Ruch svært viktig å knytte relasjoner og bygge et gjensidig tillitsforhold med den aktuelle kjede det samarbeides med.

Kjeden må også kunne stole på at leverandøren er solid nok til å kunne være med, at leverandøren kan levere. I tillegg må man ha produkter som selger.

Pakkeriet har hele veien vært tydelige på at de kun skal levere premiumsprodukter, og ikke konkurrere på lavpris. For å kunne være konkurransedyktige på lavpris måtte produksjonen ha blitt lagt om drastisk og økt med 700-800% for at det skal lønne seg økonomisk. I stedet er produktene utviklet i tett samarbeid med kjedene etter deres henvendelser med ønske om å kunne levere gode kvalitetsprodukter på egen merkevare. I utviklingen har en tett dialog med kjedene stått sentralt.

For pakkeriet, som leverer ferskvare med relativt kort holdbarhet, er kanskje den største utfordring forholdet mellom det man produserer og det som selges gjennom kjedene og at man må garantere for å kunne levere så mye mer enn det de faktisk bestiller. Dette var spesielt krevende i starten av samarbeidet om Jacobs utvalgte. Etter hvert som salget øker kan man knytte til seg nye produsenter, men dette må man ta gradvis og det er viktig å ikke øke produksjon for tidlig. Det bindes opp så mye penger i varer som man ikke blir kvitt, og det er lett å drukne før det første svømmetaket er tatt. Her skulle Ruch ønske at det var mer edruelighet fra kjedens side, men dette skyldes kanskje at kjeden tidlig vil teste om leverandøren er solid nok for større samarbeid. Kjeden krever at leverandøren er leveringsdyktig for store kampanjer. Kampanjer skaper voldsomme salgstall, dette må man ha et produksjonssystem som er dimensjonert for å tåle dette.

Ruch presiserer at det er viktig å ikke levere for mye til butikker før man ser at det faktisk blir solgt, så det ikke blir stående gamle varer i hyllene. Anbefal små og hyppige bestillinger i begynnelsen, og bruk heller ressurser på å følge opp og sende flere leveranser.

Leveringsdyktighet og distribusjon er svært viktige faktorene for å lykkes i vekst. Det er en utfordring å få varer ut til butikkene, da spesielt som frivillig leverandør. Dette er en fordel med pliktsortiment, for da kommer gjerne grossisten og henter og tar seg av distribusjon videre. Baksiden er at man da mister kontakten med butikken. Man har ikke selv kontakt med butikken og kontroll over salget, og hvor ferske varer som står i butikken.

Ruch påpeker videre at det er en ting å komme seg inn, men det er noe helt annet å komme seg videre, til alt er så innarbeidet at produktet har et så godt navn og rykte at det blir husket

og kjøpt. Da er det svært viktig at det er noen som følger opp salget, som har god kjennskap til butikkdriveren. Første steget er å få kommet innenfor, deretter må man ha en dialog med kjeden, men slaget står i butikken. Pakkeriet har derfor brukt store ressurser på varedemonstrasjoner ute i butikker, både for å skape oppmerksomhet blant forbrukere, men også for å skape nærhet og kontakt med den enkelte butikk.

På spørsmål om prisforhandlinger forteller Ruch at det hele tiden er tøffe forhandlinger, og at dette gjelder alle kjedene. Dog er forhandlingene tøffere ved prising av kjedenes egne merkevarer (EMV). EMV prises i forhold til priser i markedet for øvrig. Pakkeriets forslag til kjedens inn- og utsalgspris vurderes, men til syvende og sist er det kjeden som bestemmer. Ruch mener det er viktig at nye leverandører ikke priser seg for lavt i utgangspunktet, man må stole på at produktet er godt nok, for å øke pris er krevende. Begynner man for lavt er det fryktelig vanskelig å få økt prisen.

Ruchs råd til nye leverandører er å satse på et unikt kvalitetsprodukt. Når du mener kvaliteten er god nok kan du presenter det som et unikt produkt, og test det i ditt lokale marked som du kjenner godt. Dette fordi det er viktig at du har med deg noe å vise til i møtet med kjedenes hovedkontor. For veien inn i markedet går via kjedenes hovedkontor, du får ikke solgt noe i dag hvis du ikke har vært innom hovedkontoret. Butikken er kanskje den viktigste aktøren for å få solgt produktet ditt, men han får ikke lov til å selge det uten at det er godkjent fra hovedkontoret. Å få lov til å teste produktet i markedet for å ha noe å vise til er viktig, men da må du være sikker på at kvaliteten er god nok først, og at det er unikt. Legg store ressurser i å sikre dette før du henvender deg til dagligvaremarkedet. Videre må du må som pliktig leverandør kunne garantere leveringsdyktighet, dersom du går tom og er ute av hylla bare et lite øyeblikk, rykker du helt tilbake til start, og må kjempe deg inn i hylla på nytt hver eneste gang – hylleplass er verdt så mye at butikken må tjene på å ha akkurat ditt produkt der. Dersom man leverer sesongvarer er derfor kanskje Bondens marked en bedre arena.

5.3 Case: Epleblomsten

I 2001 flyttet ekteparet Britt og Sveinung Sauar, fra Oslo til Sauar gard i Sauherad kommune i Telemark. Gården har vært drevet av deres familie i nesten 250 år, så det var viktig for ekteparet å drive tradisjonen videre, men de var ikke redde for å gå nye veier. Det tok dem et par år å finne ut hvordan de skulle drifte gården. Etter å ha vært innom utallige ideer slo det ekteparet at til tross for at hvert fjerde norske eple dyrkes i bygda, hadde bygda kun et råvaremottak, og ikke noe videreforedlingsanlegg. Ekteparet bestemte seg for å satse på et saftpresseri på gården og i 2003 ble Epleblomsten etablert. Eplejuicen skulle være et naturlig produkt – uten tilsetningsstoffer.

Selve juiceproduksjonen foregår i tre måneder av året, da eplene presses fra slutten av august til midten av november. Det de produserer i denne perioden selges gjennom et helt år. Ut over å forsøke å få det som kommer først inn på lager først ut av lager, tilpasses salget litt slik at sommersortene selges på sommeren, da disse er litt syrligere leskende sorter. Mens de litt tyngre og fyldigere sortene selges på høsten og vinteren.

Eplejuicen pakkes i lufttett kartong, og har derfor en lang holdbarhet på 15 måneder. Ekteparet har begge økonomibakgrunn, og har vært svært bevisste på å innhente kompetanse og bruke konsulenter på områder der de selv mangler kompetanse. For eksempel har de benyttet konsulenter ved utarbeidelse av produksjonslokaler, emballasje og design, og de har gått på en rekke kurs i matsikkerhet, samt at Britt har gått på agronomkurs.

Epleblomsten nøt godt av at det på denne tiden var stor satsing på nisjemat fra myndighetenes side gjennom InnovasjonNorge. Det var et fokus på at bønder skulle gjøre mer på gården enn bare å dyrke. Dette gjorde at det ble etablert en del tilskuddsordninger, og at det var et godt støtteapparat rundt bønder som ville drive med foredling. Dette ga Epleblomsten god starthjelp.

Det var gjennom et bedriftslederkurs for bønder, Fram Agro, i regi av InnovasjonNorge at Epleblomsten kom i kontakt med en representant for Bama Telemark. Det var en konsulent i InnovasjonNorge som presenterte dem for representanten for Bama Telemark, fordi han mente denne representanten kom til å like produktet deres. Dette viste seg å stemme, og representanten ønsket å teste produktet i dets lokalmarked, nærmere bestemt gjennom

Menybutikker i Telemark. Det første året var Epleblomsten kun å få kjøpt i butikker i Telemark, men etterspørselen var så høy at varelageret var tømt allerede i mars. Dette resulterte i at Epleblomsten de påfølgende fem månedene ikke hadde produkter i butikk. Ekteparet forsto at her måtte det satses, og tiden frem til ny produksjonssesong ble blant annet brukt til betydelig utbedring og utbygging av produksjonslokaler.

Britt Sauer opplever at den største utfordringen som en ny og liten aktør i møte med norsk dagligvaremarked var å vite hvilket volum de skulle legge produksjonen på. Det var ingen som hjalp dem med dette, og da de gikk tomme for juice i mars det første året, mistet de naturligvis også plassen sin i butikkene. De måtte jobbe hardt for å komme inn igjen det andre året. For å unngå samme situasjon en gang til produserte de 90 000 liter sesong nummer to, en drastisk økning fra 25 000 liter som de hadde produsert det første året. Salgsresultater den påfølgende våren viste at produksjonsnivået hadde vært noe ambisiøst og at Epleblomsten lå an til å få et stort overskuddslager. Derfor kontaktet de et salgskonsulentfirma, og kjørte tre til fire varedemonstrasjoner hver uke i de neste tre månedene. Dette omtaler Sauer som en utfordring som ble til en kjempesuksess. Varedemonstrasjonene ga en massiv markedsføring, som skapte et varig løft i salget.

Salgsresultatet andre sesong ble så bra at Epleblomsten inngikk en avtale om fast distribusjon gjennom Bama til NorgesGruppens butikker. De har siden hatt en jevn vekst fra år til år. Til å begynne med styrte Epleblomsten selv bestillinger, fakturering og distribusjon direkte mot alle Bama-lagrene, men dette har etter hvert Bama Trading tatt over. I praksis betyr dette at innsalg og fakturering til alle Bama-lagrene i Norge nå går gjennom et sentralt system. Eneste unntak er Bama Telemark som fremdeles kjøper direkte fra Epleblomsten. Ettersom distribusjonen går gjennom Bama, står Epleblomstens eplemost ofte plassert i frukt og grønt-avdelingen i dagligvarebutikker. I tillegg til distribusjonen gjennom Bama har Epleblomsten fra de startet hatt en egen distribusjonslinje til Oslo, der de selger til aktører som ikke er tilknyttet Bama, eksempelvis hoteller, spesialbutikker og bakerier.

Sauer lærte fort at de kunne lage verdens beste produkt, men dersom de ikke turte å vise frem seg selv og produktet, og de ikke formidlet til forbrukerne hva produktet var, ville det bare bli stående urørt i butikkhyllene. Derfor har Britt Sauer brukt store resurser på å være ute i butikker og holde varedemonstrasjoner. Hun reiste selv rundt til butikker i Telemark, Vestfold og Buskerud og ga ut smaksprøver til kunder. Sauer opplever denne metoden som svært

virkningsfullt, og dette er markedsføringen de siden har benyttet og valgt å legge penger i. Med tiden har salgskonsulenter overtatt mye av varedemonstrasjonene ute i butikk, mens Sauar selv tar seg av store messer og markeder. Blant annet har de jevnlig deltatt på Bondens marked i Oslo, hvilket har gjort at de allerede hadde en etablert kundemasse i Oslo da produktene gjorde sitt inntog i hovedstadens dagligvarebutikker. Og ved å fortsette å være på Bondens marked i Oslo fortsatt de å markedsføre seg i dette markedet som et kortreist premiumsprodukt.

I tillegg til å skape kjennskap til produktet hos forbrukere, gir også varedemonstrasjoner en goodwill i butikkene du er i. Sauar opplever seg veldig godt mottatt for å ha varedemonstrasjoner ute i butikkene. Dette skaper en positiv aktivitet i butikken som butikken ikke betaler for.

Sauar har reist landet rundt og besøkt alle Bama-lagrene de distribuerer gjennom i tillegg til en av butikkene som selger Epleblomstens produkter. Dette har vært en bevisst strategi som springer ut i fra en overbevisning om at de ved et fysisk besøk, ansikt til ansikt med kontaktpersoner, kan bli mer enn bare en stemme i telefonen, og på den måten styrke relasjonen til sine distributører og forhandlere.

Sauar merker at jo større bedriften deres blir, jo større krav stilles det til dem som samarbeidspartner. De to siste årene har Epleblomsten produsert Cevita-eplejuice for NorgesGruppen, og fra desember 2012 har de tappet klar eplejuice for Rema 1000. Dette er den første leverandøravtalen Epleblomsten har med Rema 1000. Før dette har Epleblomsten valgt å kun samarbeide med NorgesGruppen. Siden Bama er deleid av Rema 1000 (20%), har Epleblomsten gått med på å tappe ren eplejuice for Rema 1000. Dette gjør Epleblomsten i for å pleie forholdet til Bama. Både Rema 1000, Coop og Ica har etterspurt eplejuice fra Epleblomsten, men Sauar ser at de ikke har nok eplejuice til å være leveringsdyktige hele året dersom de inngår flere samarbeid. Markedet som leverandør til NorgesGruppen er stort nok, og Sauar mener de får en gunstig goodwill av NorgesGruppen ved å bruke disse som eksklusiv kanal. Det første året produserte de 25 000 liter eplejuice på deres eget merkenavn. I år 2013 produserte de 600 000 liter eplejuice. Denne økningen har gått svært gradvis. Nå finnes det ikke mer epler å få kjøpt i Telemark, så skulle de utvidet produksjonen ytterligere ville de snart vært nødt til å bruke epler fra andre deler av landet. Epleblomsten markedsfører seg som en lokal aktør som foredler epler fra Telemark, og dette er ikke noe Sauar er villig til å gå på kompromiss med.

I tillegg til produksjon under eget merkenavn, produserte Epleblomsten i fjor nesten 750 000 liter juice for andres merkevarer. Disse er Cevita for NorgesGruppen, den klare eplejuicen til Rema 1000 (denne kommer ferdig på store tankbiler og tappes av Epleblomsten, dette fordi det må tilsettes enzymer i juicen for at den skal bli klar, noe Epleblomsten ikke gjør) og i tillegg har de en leiepresseproduksjon for lokale bønder.

Sauar opplever prisforhandlinger med NorgesGruppen om Epleblomstens egen merkevare som uproblematisk, men legger til at dersom Epleblomsten setter opp prisen 1 kr går utsalgsprisen i butikk opp 5 kr. Mer krevende er forhandlinger om Cevita, NorgesGruppens egen merkevare. Dette er atskillig tøffere forhandlinger.

NorgesGruppen har ikke satt noen restriksjoner på hvilke konkurrenter de ønsker at Epleblomsten leverer, eller snarere ikke leverer, juice til. Å kun levere til NorgesGruppen har vært en strategi Epleblomsten selv har valgt. De ser at markedet de når gjennom NorgesGruppen er stort nok, og det oppleves som resursmessig fordelaktig å begrense kontaktpunktene ut i markedet. I tillegg presiserer Sauar at det å gi NorgesGruppen eksklusivitet selvfølgelig også skaper en viss goodwill, og at Epleblomsten ved å si nei til de andre kjedene bidrar til å øke relasjonskvaliteten med NorgesGruppen. I tillegg til å levere til NorgesGruppen leverer Epleblomsten i snitt to paller i uka til hoteller, spesialforretninger og bakerier i Oslo. Dette synes NorgesGruppen er helt greit.

Dialogen med NorgesGruppen oppleves som svært god, og Sauar betegner relasjonene som tette. Ut over at Epleblomsten selv er fremoverlent og viser engasjement føler ikke Sauar at det stilles spesielle krav fra NorgesGruppen. Hun opplever at NorgesGruppen er flinke til å følge opp med markedsføring når det er behov. Epleblomsten ser at de i år ligger an til å ha mye juice igjen på lager når ny produksjonsperiode starter. Dette skyldes blant annet oppfordringer fra NorgesGruppen om å øke volumet med 10 % ved forrige produksjonsperiode. Epleblomsten er i frivillig sortiment, og det er derfor ingen krav til produksjonsmengde. Likevel er dette et tema for dialog med NorgesGruppen. Selv har Epleblomsten i mai og juni har gjennomført nærmere 40 varedemonstrasjoner ute i butikker. I tillegg vil NorgesGruppen nå ta med Epleblomsten i sin kundeavis, og kjøre bred kampanje på deres produkter. Epleblomsten betaler ikke NorgesGruppen for markedsføring, og kampanjen som nå kjøres er det også NorgesGruppen som bekoster. Dette oppfatter Sauar at NorgesGruppen gjør fordi de ønsker at Epleblomsten skal lykkes, og fordi de ønsker at

produksjonsvolumet skal opprettholdes, og hun legger til at Epleblomstens produksjon av Cevita også skaper enn viss goodwill.

Kvalitet, kortreisthet og foredling av norske råvarer har hele tiden stått sentralt for Epleblomsten. I 2007 ble Epleblomstens produkter Spesialitetsmerket av Matmerk. Matmerk er en uavhengig stiftelse som har til hensikt å styrke omdømmet til norske matprodusenter hos norske forbrukere. Spesialitetsmerket er en merkeordning som viser produkter med unik smak blant norske matprodusenter. Et annet matmerke fra Matmerk er NYT NORGE. Dette merket ønsker Epleblomsten blant annet for å styrke relasjonen til, og gjøre seg synlige for, NorgesGruppen. I styret i Matmerk sitter det blant annet representanter fra Småbrukarlaget, Norges Bondelag, Coop og NorgesGruppen.

I motsetning til Epleblomstens egen juiceproduksjon som kun foregår tre måneder i året, skjer tapping av juice for Rema 1000 og produksjon av Cevita-juice for NorgesGruppen hele året. Dette har hatt store konsekvenser for ansettelsesforhold og aktiviteten på gården. Det er krevende for ekteparet at deres hjem er en arbeidsplass året rundt. Det siste året har vist at kontinuerlig juicetapping med tilhørende trailertrafikk er mer enn de har kapasitet til på gården. 1. januar 2015 skilles derfor tappingen av juice fra øvrig drift og flyttes til Telefrukt, bygdas fruktpakkeri. I fellesskap oppretter Bama, Telefrukt og Epleblomsten et nytt firma ved navn Telejuice. Bama vil eie 30% men de to andre vil eie 35% hver. Ombygging av Telefrukts lokaler er allerede i gang. Produksjonen av «Frisk og frodig»-juicen, Epleblomstens egen merkevare, vil fortsatt foregå på Sauar gard.

At NorgesGruppen henvendte seg til Epleblomsten om produksjon av Cevita, opplever Sauar som et resultat av den gode relasjonen de har bygget gjennom mange år. Sauar synes det er svært hyggelig at det var de som fikk henvendelsen.

Sauars råd til nye etablerere er at man må ut og markedsføre sine produkter og sette et ansikt på produktet. I tillegg mener hun at det kan være lurt å henvende seg til de nederst i systemet først, og så jobbe seg oppover. På den måten unngår du å møte et endelig nei, samt at det tross alt er de på ”gulvet” som skal håndtere og selge produktet ditt.

6. Analytiske betraktninger

Jeg vil nå relatere de empiriske funn som ble presentert i forrige kapittel til studiens problemstilling. Dette gjøres gjennom å gjennomgå empiriske funn i lys av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3. Det vil først redegjøres for nye leverandørers handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet. Deretter vil ytterligere funn bli presentert.

6.1 Nye leverandørers handlingsbetingelser i det norske dagligvaremarkedet

Som det fremkommer av kontekst-kapitlet er det i det norske dagligvaremarkedet en kraftig maktkonsentrasjon i detaljistleddet. De fire store paraplykjedene kontrollerer leverandørers tilgang til mer enn 99 % av markedet, og nye leverandører som ønsker å etablere seg i dette markedet er avhengige av samarbeid med minst en av disse fire kjedene for å nå en tilstrekkelig lønnsom markedsandel.

Med utgangspunkt i Davies' (1993) tommelfingerregel som sier at når mer enn 10 % av salget av et produkt fra leverandør går til en bestemt detaljist, vil denne detaljisten være i en maktposisjon overfor leverandøren, er det enkel hoderegning at en slik situasjon er uunngåelig for en ny leverandør. Med mindre leverandøren lykkes i å definere en ny produktgruppen i markedet. Maktforholdet mellom små selvstendige leverandører i en etableringsfase i markedet og den enkelte detaljist vil derfor med stor sannsynlighet preges av et avhengighetsforhold med en kraftig maktkonsentrasjon hos detaljisten.

Nye leverandører som ønsker å komme inn i det norske dagligvaremarkedet er derfor avhengige av å slippe forbi portvoktere innenfor minst en av disse fire paraplykjedene. Prosessen for aktører som ønsker å bli nye leverandører til paraplykjedene er slik at disse først må godkjennes sentralt. Den første portvokteren en ny leverandør derfor møter er paraplykjedens kategorisjef for det aktuelle produktet. Kategorisjefen bestemmer hvorvidt aktøren får sjansen til å komme inn i en eller flere av kjedene som frivillig sortiment i dagligvarebutikker. Frivillig sortiment er det laveste nivået av gjensidig "forpliktelse", og gir leverandøren en anledning til å prøve seg i dagligvaremarkedet. En leverandør som er tatt opp som frivillig sortiment i en kjede får ingen løfter, men en anledning til å forsøke å selge seg inn hos aktuelle kjøpmenn, som er det neste leddet med portvoktere leverandøren møter.

Etter hvert som leverandører kan vise til gode resultater, kan det bli aktuelt å ”avansere” opp i pliktig sortiment. Dette er det igjen paraplykjeden sentralt som vurderer. I denne vurderingen legges det blant annet vekt på hvilke resultater leverandøren har oppnådd.

Alle respondenter som representerer leverandører i studien beskriver sin situasjon som en avhengighetssituasjon til en eller flere paraplykjeder, der kjedene er i en maktposisjon. Leverandørene er avhengige av paraplykjedene for å nå en tilstrekkelig stor markedsandel. Samtlige leverandører begynte som frivillig sortiment i en eller flere av paraplykjedene, i lokale dagligvarebutikker der de nyter en viss opphavseffekt, det vil si en goodwill hos kundene som resultat av å være en lokal aktør (Samuelsen et. al., 2007, 126). Det uttales at det er viktig å kunne vise til resultater i forhandlinger med kjedene, og at det derfor er viktig å legge innsats i å prestere godt i de butikkene som allerede har leverandøren i sitt sortiment, før man ber om å bli tatt opp i pliktig sortiment.

6.2 Klimaet er ikke så tøft som forventet for små leverandører

Dokumentanalyse gir et bilde av et marked med svært tøffe forhandlinger. I matkjedeutvalgets utredning ”Mat, makt og avmakt” som ble avgitt 13. april 2011 beskriver leverandører forhandlingene som en vanskelig prosess, der de opplever en konstant og reel trussel om å miste posisjon som leverandør eller at viktige produkter blir fjernet fra det pliktige sortimentet hvis enighet ikke oppnås. Disse årlige forhandlingene mellom paraplykjedene og leverandørene omtales ofte som ”høstjakta”.

Samtale med direktør i Dagligvareleverandørenes forening (DLF) Helge Hasselgård og direktør for næringspolitikk og samfunnskontakt i NHO Mat og landbruk støtter denne oppfatningen. DLFs medlemmer gir uttrykk for tøffe forhandlinger, og høye krav til leveringsdyktighet for å komme inn i, og beholde plassen som leverandør til pliktig sortiment. Det ble videre gitt uttrykk for at kvantumssprangene for utvidelse i kjedenes sortiment er svært store, og at tilgang til økte markedsandeler derfor krever betydelige investeringer og betydelig økt produksjon. Det er her viktig å presisere at DLFs medlemsbedrifter er relativt store og etablerte leverandører til det norske dagligvaremarkedet. Disse besitter derfor en annen posisjon i markedet enn små og nyetablerte aktører, og er derfor ikke nødvendigvis representative for disse.

I følge utvalget i studien oppleves ikke forhandlingsklimaet for nye, små leverandører som så tøft som det dokumentanalyse og uttalelser fra DLFs representanter skulle tilsi. Dokumenter i studiens dokumentanalyse er i likhet med DLFs representanters uttalelser primært basert på data fra større leverandører enn de som er case for denne studien. Videre er det viktig å presisere at studiens utvalg består av leverandører som har lyktes i sin etablering. Det er nærliggende å anta at aktører som ikke har sluppet forbi portvoktere, eller på et senere tidspunkt har mistet sitt samarbeid med paraplykjede vil ha en noe annerledes opplevelse av forhandlingsklimaet.

Leverandørene i studien gir uttrykk for at de har opplevd representantene for aktuelle paraplykjeder som imøtekommende, og gir uttrykk for at de opplever støtte fra disse for felles resultatoppnåelse. Videre kjenner de ikke igjen skildringene av forhandlinger med trusler om å miste posisjon. Det reflekteres om at dette nok kan skyldes at disse leverandørene er så små at kjedene har atskillig mer lønnsomhet å hente i å bidra til aktørens vekst, enn å ”melke de tomme”. Leverandørene gir uttrykk for at det primært er de selv som må bidra for å oppnå resultater, men at kjedene gir dem anledning til å arbeide frem resultater.

Maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet oppleves som en underforstått selvfølgelighet. Jeg opplever det som svært interessant at samtlige respondenter poengterer at dagligvarekjedene har et ufortjent dårlig rykte, og at de ikke kjenner seg igjen i skildringene av forhandlinger der kjedene utnytter sin maktposisjon i forhold til leverandører på en nærmest ufin måte. Det gis uttrykk for at leverandører som er tatt opp i sortiment med leverandørens egen merkevare opplever at kjedene ønsker at de skal lykkes i fellesskap. Dog har ingen av leverandørene opplevd å få noen form for løfte av noen av kjedene.

6.3 Kjedenes straffemakt kontraktsfestes ved økt gjensidig forpliktelse

Leverandører av frivillig sortiment opplever primært belønningsmakt i form av at gode resultater kan åpne for at kjedene vil gi dem tilgang til større markedsandeler som pliktig sortiment. Det ligger selvfølgelig en potensiell straffemakt hos kjedene som kan kutte ut leverandøren dersom denne ikke skaper resultater, men denne formen for makt er i liten grad uttrykt. Straffemakten blir betydelig mer uttrykt idet en leverandør inkluderes i pliktig sortiment, da leverandører til pliktig sortiment får kontraktfestet krav til leveringsevne.

Leverandører i pliktig sortiment forteller at krav til leveringsevne med kun 2 % slingringsmargin er kontraktsfestet, og at brudd på dette vil kunne medføre straff. Dersom leverandøren ikke evner å levere i henhold til dette kan straffen bli betydelig. Som konsekvens av leverandørenes avhengighet til kjedene ligger det derimot ingen bestillingsplikt hos kjedene til å bestille noe minimumskvantum, og dermed heller ingen straffemakt hos leverandørene.

6.4 Prisforhandlinger

Forhandlinger om pris ser ut til å være tøffere for leverandører til kjedenes egne merkevarer (EMV) enn for leverandører av produkter under merkevarenavn som leverandøren selv eier.

Alle leverandører med egne merkevarer, det vil si at de ikke er leverandører til kjedenes egne merkevarer (EMV), gir uttrykk for at det ikke i særlig grad forhandles om pris. Det er leverandørene selv som bestemmer prisen på sine produkter til kjedene, og kjedene som avgjør pris til sluttbruker. Leverandørene gir uttrykk for at de opplever at kjedene priser produktene i henhold til hva de opplever å være en fornuftig markedspris, og at de opplever at deres produkter prises på et nivå som gjør dem konkurransedyktige. At det er opp til kjedene å bestemme pris til sluttbruker kan like fullt anses som en kilde til belønnings- eller straffemakt, i form av mer eller mindre konkurransedyktige priser, som naturligvis vil kunne påvirke leverandørens resultat.

Leverandører som både er leverandører av egne merkevarer og er leverandører til kjedenes egne merkevarer (EMV) forteller at forhandlingene er betydelig tøffere når det forhandles om priser til EMV. I motsetning til i prisforhandlinger som gjelder leverandørenes egne merker, er initiativet til pris i mye større grad styrt av kjedene når det forhandles om EMV.

6.5 Relasjon trumfer produkt

Som et fellestrekk gir leverandørene uttrykk for at samarbeidsklimaet med kjedene er godt og at de ikke opplever at kjedene misbruker sin makt. Flere av respondentene i studien gir uttrykk for at de opplever at maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet også har budt på fordeler i deres etablering. Fordi relasjonskvalitet og portvoktermakt ser ut til å være sentralt i etableringsprosessen gis det uttrykk for at det oppleves som fordelaktig at man som

leverandør med begrensede midler får tilgang til store markedsandeler gjennom få portvoktere.

Produktgruppesjef for lokalmat og spesialiteter i NorgesGruppen Eivind Haalien fungerer som portvokter for leverandører av lokalmat som ønsker å komme inn i NorgesGruppens frivillige sortiment. I følge Haalien legges det stor vekt på leverandørens markedsforståelse og forståelse av dagligvaresektoren, og leverandørens egen forståelse av hva som skal til for å lykkes i dette markedet. Den enkelte kjøpmann bestemmer selv om han ønsker å ta inn produkter fra kjedenes frivillige sortiment. Derfor fungerer den enkelte kjøpmann som neste portvokter for leverandører som har kommet inn i det frivillige sortimentet. Kjøpmenn jeg har snakket med i studien gir uttrykk for at mange produkter oppleves som relativt like og at det er vanskelig både for dem selv og for kunden å bedømme kvalitetsforskjeller. Derfor blir tilliten til leverandøren og leverandørens engasjement en viktig beslutningsfaktor for hvilke produkter kjøpmannen velger å ta inn. Det er ikke attraktivt å ha produkter som bare blir liggende og forringes i hyllene uten at leverandøren følger opp.

Leverandørene ser ut til å dele denne oppfatningen. Flere leverandører presiserer at de opplever relasjonskvaliteten som en viktigere innsatsfaktor enn produktutvikling. Det er selvfølgelig viktig å ha et produkt som holder god kvalitet, men dette oppleves ikke i alle tilfeller som avgjørende for hvor godt de lykkes. For eksempel forteller en av leverandørene om hvordan hun har reist rundt til butikker og pleiet relasjoner og holdt varedemonstrasjoner. Den samme leverandøren kom inn i NorgesGruppen gjennom å bli presentert for NorgesGruppen av en hun bygget relasjon med gjennom InnovasjonNorge. Denne leverandøren har hele tiden hatt et sterkt fokus på relasjoner, og er i dag en leverandør NorgesGruppen satser på, og har inngått samarbeid med i forbindelse med EMV i tillegg til leverandørens egen merkevare. Flere leverandører gir uttrykk for at hvorvidt de slipper inn i kjøpmannens sortiment er relasjonsavhengig. Det fortelles om butikker og situasjoner som er tilsynelatende like, der relasjonen til kjøpmannen er den avgjørende variabelen. Blir leverandøren likt av kjøpmannen, det er god kjemi og det opprettes en god relasjon slipper leverandøren inn i sortimentet, mens de derimot ikke slipper inn der kjemien ikke er så god. En leverandør trekker frem et eksempel der de over lengre tid har forsøkt å komme inn i sortimentet til sin lokale dagligvarebutikk. Først da butikksjefen sa opp sin stilling, og portvokteren ble byttet ut, slapp de inn. Med det samme produktet som tidligere butikksjef

ikke ville ha. I følge leverandøren hadde de ikke klart å skape en god kjemi og relasjon med den tidligere butikksjefen.

Det er opp til leverandøren å markedsføre sitt produkt. Samtlige intervjuede leverandører trekker frem varedemonstrasjon i butikk som effektivt markedsføringstiltak. Sammenlignet med annen markedsføring i form av reklame er varedemonstrasjoner relativt billig og ressurseffektivt. Salget øker betydelig i forbindelse med varedemonstrasjoner, og flere gir uttrykk for at det også merkes et økt salg etter demonstrasjoner. Enda viktigere oppleves effekten varedemonstrasjon i butikk har på relasjonskvaliteten til den enkelte kjøpmann. Samtlige leverandører uttaler at de opplever at relasjonen til kjøpmannen blir tettere og bedre som et resultat av leverandørens innsats for å vedlikeholde relasjonen i form av å bruke ressurser på varepresentasjon i kjøpmannens butikk. Varedemonstrasjoner trekkes også frem av Haalien i NorgesGruppen som svært positivt. Han mener at dette viser et engasjement hos leverandøren og bidrar til å øke relasjonskvaliteten med den enkelte kjøpmann, og med kjeden.

Videre uttaler samtlige av de intervjuede leverandørene uoppfordret at de er opptatt av å skape tillit hos kjeden de er leverandør til. Dette begrunnes med et ønske om at kjeden skal oppleve relasjonen som god ettersom at leverandøren i stor grad er i et avhengighetsforhold til kjeden.

Flere av leverandørene har opplevd at kjeden de samarbeider med har oppfordret til økt produksjon uten at kjeden har økt sin bestilling tilsvarende. I et tilfelle der relasjonen var relativt fersk og relasjonen ikke var særlig tett førte dette til redusert tillit og redusert forpliktelse i form av at dette fikk leverandøren til å etablere tettere bånd med andre kjeder. I et annet tilfelle der relasjonskvaliteten før dette kan anses som ha vært god, med høy grad av gjensidig tillit, og forpliktelse i form av eksklusivt samarbeid, var samme kjede åpen for dialog og påtok seg kostnad ved å kjøre kampanje for å få solgt overproduksjon. En vesentlig forskjell i de to tilfellene er produktenes holdbarhet, der det første produktet har en relativt kort holdbarhet i forhold til produktet i det andre tilfellet. Leverandøren i det første tilfellet opplevde likevel at situasjonen både kunne vært unngått og løst på en mindre kostbar måte for leverandøren. Leverandøren spekulerte i om kjeden delvis gjorde dette for å teste om leverandøren var solid nok til å inngå et samarbeid med kjeden som leverandør til et større pliktig sortiment.

6.6 Oppsummerende betraktninger / konklusjon

Ved sammenligning av innhentet empiri om små leverandører og dokumentanalyse som i hovedsak omhandler mellomstore og store leverandører, kan det se ut til at klimaet er betydelig ”snillere” for små leverandører enn for mellomstore leverandører. Videre ser det ut til at evne til å bygge relasjoner og skape relasjonskvalitet står sentralt for å lykkes som liten leverandør. Som pliktig leverandør er man i mindre grad avhengig av relasjoner til de enkelte butikksjefene, men ettersom at veien oppover i sortimentskodesystemet avhenger av at man kan vise til godt salg i de butikkene man er i som frivillig sortiment, går veien til å bli mindre avhengig av relasjonen til den enkelte butikksjef paradoksalt nok via relasjonen til den enkelte butikksjef.

6.7 Forslag til videre forskning

Studien tar for seg små leverandører i en etableringsfase. Utvalget som er benyttet er primært leverandører som ser ut til å lykkes i sin etableringsstrategi. Det ville vært interessant å studere deres opplevelser mot opplevelsene til leverandører som ikke har lyktes i å etablere seg i det norske dagligvaremarkedet. Dette vil gi et bedre grunnlag for å si noe om hva som er avgjørende for hvor vidt en leverandør lykkes. Videre ville det også vært interessant å foreta samme studie av noe større leverandører. Hvordan opplever disse maktstrukturen i det norske dagligvaremarkedet? Hva skal til for å ta steget fra liten til mellomstor leverandør?

Litteraturliste

- Barzilai-Nahon, K. 2009. "Gatekeeping: A critical review". I *Annual Review of Information Science and Technology*, 43, 433-478.
- Burt, Ronald S. 2005. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.
- Bourdieu, P. og Wascquant, L. J. D. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. The University of Chicago Press
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. og El-Ansary, A. I.. 2006. "Channel power: Getting it, using it, keeping it." I *Marketing channels*, 196-242. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. og El-Ansary, A. I.. 2006. "Managing conflict to increase channel coordination." I *Marketing channels*, 243-288. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & Research design – Chosing Among Five Approaches*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Gripsrud, G. og Nygaard, A. 2005. *Markedsføringskanaler*. 4. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Abstrakt.
- Kvernbekk, T. 2002. "Vitenskapsteoretiske perspektiver." I Lund (red) . *Innføring i forskningsmetodologi*, 19-73. Oslo: Unipub forlag.
- Løwendahl, B. R. Og Wenstørp, F. E. 2003. *Grunnbok i strategi*. 4. utg. Oslo: N. W. Damm & Søn.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. 1994. "The Commitment-Trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(July), s. 20-38.
- Mysen, T. og Høgevold, N. 2010. "Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?" *Magma*, 13(2): 63-70.
- Mysen, T. og Svensson, G. 2010. "RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2):119-131.
- Mysen, T. 2009. "Governing foreign collaborative partnerships: Agency theory." I Andersson, S. og Svensson, G. (red.) *Global marketing: Think globally and act locally*, 127-158. Lund: Studentlitteratur.

Mysen, T., Svensson, G. Og Payan, J. M. (2011) "The key role of opportunism in business relationships". *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), s 436-449.

NOU 2011:4. *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Landbruks- og matdepartementet

Pettersen, I. 2013. *Dagligvarehandel og mat 2013*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).

Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton university press.

Rindfleisch, A. og Heide, J. B. 1997. "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications.", *Journal of Marketing*, 61(4):30-54.

Sandmo, A. 1971. On the Theory of the Competitive Firm Under Price Uncertainty. *The American Economic Review*, Vol 61, No 1 (Mar.,1971) 65-73.

Samuelsen, B. M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2007. "Merkevareledelse på norsk". Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Smelser, N. J. og Swedberg, R. (2005), *The Handbook of Economic Sociology*. 2. utg. Second Edition". Princeton university press.

Simon (1957). *Models of Man*. John Wiley. Presents mathematical models of human behaviour.

Simon (1982). *Models of Bounded Rationality*, Vols. 1 and 2. MIT Press.

Stigler, G. J. 1961. "The Economics of Information". *The Journal of Political Economy*, Volume 69, Issue 3 (Jun., 1961), 213-225.

Svensson, G., Mysen, T. og Payan, J. M. 2010. "Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships: Causes and outcomes". *Journal of Business Research*, 63(11):1209-1214.

Wathne, K. og Heide, J. B. 2000. "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 64(October), s. 36-51.

Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, USA: SAGE Publications, Inc

Websider:

<http://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/verdiskaping/et-konsern-blir-til/>

VEDLEGG 1

Generell intervjuguide

TUSEN TAKK FOR AT DU TAR DEG TID TIL Å PRATE MED MEG, DET SETTER JEG STOR PRIS PÅ!

Presentasjon av meg selv og min oppgave utover den presentasjonen jeg har gitt i forkant av intervjuet

Kunne du ha fortalt meg litt om dere?

Produktene

Bedriften

Hvor er dere i dag, og hvordan har veien hit vært?

Er deres produkter såkalt pliktig sortiment?

Har dere tidligere vært frivillig? Hvordan har overgangen vært?

Hvor stor markedsandel har dere?

Hvilke utfordringer har dere møtt i produktutviklingen av produktene?

Hvilke barrierer opplever du at dere har møtt på veien?

Hvilke muligheter opplever du at dere har møtt på veien?

Hvordan foregår produksjonen av deres produkter?

Stemmer det at man får kjøpt produktene deres i alle de store kjedene?

Hvordan fungerer det å være leverandør til alle kjedene?

Hvorfor?

Hvordan opplever du at kontakten med de ulike dagligvarekjedene eller kanalene har vært/er?

Har du opplevd noen utvikling eller endringer her?

Hvordan opplever du at de ulike kjedene forholder seg til at dere selger deres produkter gjennom andre kanaler?

Hvordan gikk dere frem for å få deres produkter i salg i dagligvare og andre kanaler?
Har dere blitt kontaktet av noen som ønsker å selge deres produkter?

Hvordan opplever du at dere har blitt møtt av de ulike kjedene/ aktørene?
Har dere opplevd kontakten med ulike aktører spesielt forskjellig?

Hva har du opplevd som spesielt utfordrende i møte med aktører i dagligvare markedet?

I møter med potensielle grossister, har du opplevd at det har vært rom for dialog, eller ”har dagsorden vært satt på forhånd”?

Opplever du at potensielle grossister har gitt dere tilstrekkelig informasjon, for eksempel kalkyler og erfaringer med lanseringer av lignende produkter, til at dere kan fatte gode beslutninger?

Hvilke krav ble stilt til dere som leverandører for at dere skulle tas opp i de ulike kjedene/ utsalgsstedene?

Jeg vil anta at hvilke butikker som blir utsalgssted for den enkelte leverandøren i noen grad bestemmes av geografisk tilhørighet, stemmer dette med deres erfaring? I hvilken grad kunne dere som leverandør være med å bestemme hvor deres produkter skulle selges?
Har dere blitt tilbudt alternativer?
Opplever du i tilfelle disse alternativene som reelle alternativer?

Hvordan foregår forhandlinger om inn- og utpris? Er det en helhetlig prisstrategi for hva produktene kan koste i andre kanaler?
Er det kontraktfestet i hvilke andre kanaler dere kan selge deres produkter?
Er det kontraktfestet til hvilken pris dere kan selge deres produkter i andre kanaler?

Hvilke krav stilles til deres evne til å levere kvanta?
Hvor mange butikker ble deres produkter lansert i?

Hvilke forpliktelser har de ulike kjedene/ aktørene påtatt seg ved inngåelse av samarbeid med dere?
Har det vært noen form for prøvetid?

Hvor hyppig reforhandles deres kontrakter med de ulike kjedene/ aktørene?
Hva avgjør hvor hyppig kontrakter reforhandles? Kan kontrakter reforhandles på deres initiativ?

Hvilke vekstmuligheter opplever du at dere har i med de ulike kjedene/ aktørene?

Hvilke barrierer opplever du at står i veien for deres vekst?

Hvordan rapporteres salg av deres produkter tilbake til dere? Holdes dere orientert om utsalgsstedenes lagerbeholdning av deres produkter?

Er det dere som leverandør som tar risikoen ved lavere omsetning enn forventet?

Hvilke muligheter har dere for utvidelse av avtale om kvanta i sesong/ på kort sikt?

Hvilke muligheter har dere til å ”nedskalere” avtale, dersom omsetning ikke er som forventet?

Foretas det noen markedsføring av deres produkter i samarbeid med de ulike kjedene/ aktørene?

Hvem finansierer i tilfelle markedsføring av deres produkter?

Hvilke muligheter har dere til å markedsføre deres produkter, for eksempel i butikk?

Utover det vi har snakket om, har dere opplevd maktbruk, eller utnyttelse av sin sterke posisjon, fra aktører dere har vært i kontakt med?

Hvis du skulle gi råd til nye leverandører eller aktører som vil inn i det norske dagligvaremarkedet, hvilket råd ville du da gi?

Har du noe mer å tillegge?

Noe du mener jeg bør være bevisst på, eller eventuelt tips til noen andre jeg bør forsøke å få en prat med?