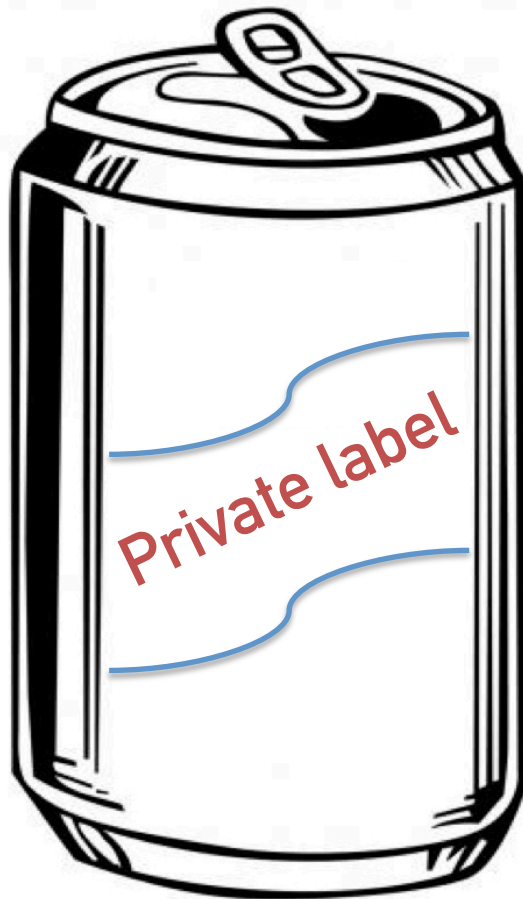


Egne merkevarer: strategier og faktorer som påvirker valgene

- sett fra et kjedeperspektiv



BCR3100 Bacheloroppgave

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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i markedsføring ved Markedshøyskolen i Oslo. Tidlig i studieløpet fattet vi interesse for merkevarebygging og de aspekter dette omfatter. Underveis skrev vi oppgaver som omhandlet ulike forhold i dagligvarebransjen i Norge, og dermed så vi hvordan egne merkevarer har bidratt til å endre konkurransesituasjonen på det norske dagligvaremarkedet og i store deler av verden. Av den grunn var dette fagfeltet et spennende og naturlig valg for oss.

Proessen med bacheloroppgaven har vært krevende, samtidig som det har vært en lærerik og givende prosess. Fremveksten og utviklingen av egne merkevarer i dagligvarebransjen er et svært aktuelt tema i dag, og det kommer til å ekspandere i årene fremover. Vi er derfor glad vi har fått muligheten til å bruke tid på å studere problemstillinger knyttet til egne merkevarer. Det har bedret vår forståelse av dagligvaremarkedet, og læringspunktene fra vårt arbeid kan vi også ta med oss videre i andre bransjer og settinger.

Vi ønsker å gi en stor takk til alle våre informanter som har tatt seg tid til å stille opp for oss, til tross for deres travle hverdag. De har alle bidratt med å gi oss nyttig informasjon og synspunkter, som har ført til at vi har fullført og besvart problemstillingen slik det fremkommer i det videre. Vi ønsker også i den forbindelse å gi en stor takk til en viss person som har hjulpet oss å få tak i våre informanter.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Anastasia Mariussen, for gode råd og innspill gjennom hele den til tider frustrerende prosessen.

Oslo, 29. mai 2014.

982382, 982488

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er basert på dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV), og de strategier som ligger bak dem. Kjedenes EMV er en utfordring for merkeleverandørene, og mye av forskningen på temaet omtaler og beskriver hvordan leverandørene kan beskytte seg mot EMV. I denne oppgaven har vi i stedet valgt å se nærmere på hvilke EMV-strategier en norsk dagligvarekjede benytter, og hvilke faktorer som påvirker disse strategivalgene. Oppgaven er skrevet fra et kjedeperspektiv, og har følgende problemstillingen:

Strategier bak egne merkevarer og faktorer som påvirker valgene.

Kumar og Steenkamps inndeling av ulike typer EMV og tilhørende strategier, er en grunnleggende del av oppgavens teoretiske rammeverk. I tillegg er Michael Porters fem konkurransekrefter brukt for å knytte strategiene opp mot EMV. For å avdekke mulige faktorer som kan påvirke de strategiske valgene, tar oppgaven for seg Stephen Hoch og Shumeet Banerji sin inndeling i ulike faktorer knyttet til forbruker, kjeder og leverandører.

Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor en dagligvarekjede i det norske dagligvaremarkedet er intervjuet. En analyse av dagligvaremarkedet viser at det er fire store kjeder som til sammen kontrollerer 99 % av dagligvaremarkedet. På den annen side er det et fåtall, dog meget store leverandører som dominerer viktige varegrupper for forbrukerne, herunder kjøtt, meieri, frossenpizza og en del tørrvarer. Norgesgruppen, som største kjedeaktør, har i underkant av 40 % markedsandel, mens leverandørleddet kan ha så mye som 80 % markedsandel innenfor sin kategori. Denne kjededannelsen har endret maktforholdet i dagligvarebransjen, som blant annet har ført til den store satsingen på EMV de siste årene.

De kvalitative intervjuene viser at den norske dagligvarekjeden operer med tre ulike typer EMV, hvor hver og enkelt er basert på egne strategier. I utgangspunktet bruker dagligvarekjeden EMV for å differensiere seg fra konkurrentene, og med det tilby noe unikt som ikke konkurrentene har. De ulike strategiene skiller seg fra hverandre ved

enten å fokusere på pris, kvalitet eller det å tilby noe ekstra for kundene. Gjennom intervjuene kom det også frem at deres fokus har blitt rettet mer mot kvalitet, fordi de ser en etterspørsel og betalingsvillighet fra forbruker.

Et annet funn er at kjedene bruker sine EMV til å gå inn i de kategorier eller varegrupper, der de ser at leverandørene ikke nødvendigvis klarer å tilfredsstille etterspørselen, eller komme med nye, innovative produkter som kan skape vekst i kategorien. Et fjerde funn er at dagligvaremarkedet i Norge i stor grad preges av politisk importvern som gjør det vanskelig for kjedene å jobbe like bredt med egne merkevarer som de ønsker.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0. Innledning	7
1.1. Bakgrunn for valgt tema	7
1.2. Problemstilling	8
1.3. Avgrensninger	8
1.4. Struktur på oppgaven	9
2.0. Teori	10
2.1. EMV	10
2.1.1. Definisjon merkevare	10
2.1.2. Definisjon EMV	10
2.1.3. Historien bak EMV	11
2.1.4. Livssyklusen til EMV	12
2.1.5. EMV typologi	13
2.1.5.1. <i>Generics</i>	13
2.1.5.2. <i>Copcats</i>	15
2.1.5.3. <i>Premium Store Brand</i>	15
2.1.5.4. <i>Value Innovators</i>	16
2.2. Strategier	16
2.2.1. Porters 5 krefter	16
2.2.2. Grunnleggende konkurransestrategier	18
2.2.2.1. <i>Kostnadsleder</i>	18
2.2.2.2. <i>Differensiering</i>	19
2.2.2.3. <i>Fokusering</i>	20
2.2.3. Strategier knyttet til EMV typologi	21
2.2.3.1. <i>Generics</i>	22
2.2.3.2. <i>Copcats</i>	23
2.2.3.3. <i>Premium Store Brand</i>	24

2.2.3.4. <i>Value Innovators</i>	25
2.3. Faktorer som påvirker valgene	25
2.3.1. Faktorer knyttet til forbruker	25
2.3.2. Faktorer knyttet til kjeden	26
2.3.2.1. <i>Konkurransesituasjonen</i>	26
2.3.2.2. <i>Stordriftsfordeler</i>	27
2.3.2.3. <i>Lavprisposisjon og utvalg</i>	27
2.3.2.4. <i>Kategoriexperte</i>	27
2.3.2.5. <i>Prisforskjeller og markedsføring</i>	28
2.3.3. Faktorer knyttet til leverandører	28
3.0. Metode	30
3.1. Forskningstilnærming	30
3.2. Forskningsdesign	31
3.3. Casebeskrivelse	32
3.3.1. Det norske dagligvaremarkedet	32
3.4. Datainnsamling	33
3.4.1. Rekruttering av informanter	34
3.4.2. Utvalgsstrategi	34
3.4.3. Utvalgsstørrelse	35
3.4.4. Utarbeidelse av intervjuguiden	36
3.4.5. Gjennomføring av intervjuene	36
3.5. Dataanalyse	37
3.6. Svakheter ved metoden	38
3.7. Kvalitetssikring	38
3.7.1. Reliabilitet	38
3.7.2. Validitet	39
3.8. Etske avveininger	39
4.0. Funn og analyse	41
4.1. Våre funn	41

4.1.1. EMV	41
4.1.1.1. Fordeler ved EMV	41
4.1.1.2. Mer fokus rettet mot kvalitet?	42
4.1.1.3. EMV typologi	43
4.1.2. Strategier	44
4.1.2.1. Price fighter	44
4.1.2.2. Medium	45
4.1.2.3. Premium	46
4.1.2.4. Store brand VS Own brand	46
4.1.2.5. Livssyklus og utviklingen	47
4.1.3. Faktorer som påvirker valgene	47
4.1.3.1. Faktorer knyttet til forbruker	47
4.1.3.2. Faktorer knyttet til kjeden	48
4.1.3.3. Faktorer knyttet til leverandørene	48
4.2. Funn VS teori	49
4.2.1. EMV	49
4.2.2. Strategier	50
4.2.2.1. Price fighter segmentet	50
4.2.2.2. Medium segmentet	51
4.2.2.3. Premium segmentet	52
4.2.3. Faktorer	53
<u>5.0. Konklusjon</u>	55
<u>6.0. Begrensninger og forslag til videre forskning</u>	57
<u>7.0. Litteraturliste</u>	58

Vedlegg:

Vedlegg 1: EMV typologi

Vedlegg 2: Intervjuguide

1.0. Innledning

I utredningens første kapittel vil vi introdusere temaet for oppgaven, samt begrunne motivasjon for å skrive om emnet. Videre vil vi gjøre rede for problemstillingen og avgrensninger ved oppgaven. Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens oppbygging og struktur.

1.1. Bakgrunn for valgt tema

Dagligvaremarkedet i Norge har vært i konstant endring over flere tiår (NOU 2011). Fra tidligere av var det hovedsakelig produsentene som har utviklet konsumentgoder som ble solgt videre til forhandlerne. Situasjonen har imidlertid endret seg, og forhandlerne har fått større innflytelse over industrien, og dermed har maktforholdet i dagligvarebransjen endre seg. Utviklingen er hovedsakelig drevet av kjedenes atferd i tilknytning til det som blir kalt kjedenes egne merkevarer (EMV).

EMV er merkevarer kjedene selv står fult ansvarlig for, fra produksjon og til salg av selve produktet (Dhar og Hoch 1997). Veksten av disse merkevarene har økt kraftig på verdensbasis de siste årene, spesielt i USA og Europa, men også her i Norge (NOU 2011). EMV ble tidligere oppfattet som produkter med lav og dårlig kvalitet, med enkel emballasje, og at de var ment for den mer "fattige" delen av samfunnet. EMV viser seg nå å være av stor verdi for detaljister over hele verden (Shetty og Manoharan 2012). Detaljister ønsker å introdusere mer kvalitetsbaserte produkter, og stå på lik linje med leverandørenes merkevarer i konkurransen om kundene (Kumar og Steenkamp 2007).

I litteraturen skilles det mellom ulike typer av EMV, og ulike strategier (Olsen og Olsen 2010; Kumar og Steenkamp 2007; Nenycz-Thiel 2011; Gooner og Nadler 2012). I dagligvarebransjen konkurrer ikke bare EMV med de nasjonale merkevarene, men også med andre typer EMV. Det er derfor vesentlig for detaljistene å identifisere den riktige strategien på sine EMV (Nenycz-Thiel 2011).

EMV utfordrer de nasjonale merkevarene både på pris, utvalg og kvalitet. Mye av tidligere forskning på temaet har fokusert på hvordan nasjonale merkevarer kan gå

strategisk til verks for å beskytte seg mot EMV (Martos-Partal 2012; Hoch 1996; Shetty og Manoharan 2012). Det har derimot vært mindre forskning på hva det egentlig er forhandlerne gjør, og hvordan strategiene skiller seg fra hverandre (Nenycz-Thiel 2011). Derfor ønsker vi i denne oppgaven å se på ulike strategier på EMV som blir tatt i bruk av en norsk dagligvarekjede.

Noen av de viktigste grunnene til at forhandlere velger å satse på EMV har vist seg blant annet å være at EMV gir økt lojalitet til både butikk og forbruker, økt profitt, kontroll over hylleplassering, økt forhandlingsmakt overfor leverandørene og ikke minst at antall besøkende og betalende kunder øker (Cunningham 1961; Dich, Jane og Richardson 1995; Betra og Sinha 2000; Soler 2005). Videre ser man at EMV er med på å differensiere kjedene fra sine konkurrenter (Steiner 2004; NOU 2011). For å lykkes med dette, er det flere faktorer som påvirker forhandleres valg av strategi. Dette være seg ønsker som lønnsomhet, differensiering eller lojalitet, etc. Videre vil denne oppgaven dermed identifisere mulige faktorer som kan påvirke de strategiske valgene.

1.2. Problemstilling

I denne oppgaven vil det bli identifisert hvilke strategier en norsk dagligvarekjede bruker på egne merkevarer, og hva som påvirker disse valgene. Vi har valgt å diskutere følgende problemstilling:

Strategier bak egne merkevarer og faktorer som påvirker valgene.

1.3. Avgrensninger

Denne oppgaven vil se på strategier bak EMV og hvilke faktorer som påvirker valgene. Fokuset er rettet mot det norske dagligvaremarkedet og derfor utelates storhusholdnings-, kiosk-, bensinstasjons- og servicehandelsmarkedet, til tross for at EMV også forekommer i disse markedene.

Opgaven skrives ut fra et kjedeperspektiv og er begrenset til å omhandle én dagligvareaktør. Ved å forholde seg til kun én kjede er sjansene større for å kunne gå i dybden og få svar på oppgavens problemstilling. Bakgrunnen for valget skyldes også tids- og plassmessige årsaker. Det å ta for seg hele det norske dagligvaremarkedet og

med det de fire kjedene, ville vært for omfattende og kunne ført til et utilfredsstillende svar på problemstillingen.

1.4. Struktur på oppgaven

Oppgaven starter med å gi en beskrivelse av den utvalgte teorien. Teorikapitlet gjør rede for ulike temaer som omfavner problemstillingen, hvor vi først tar for oss egne merkevarer. Her blir det gitt en beskrivelse av historien bak egne merkevarer, samt en inndeling av de ulike typologene. Videre går vi inn på strategier, både generelle konkurransestrategier, og strategier som er knyttet til de ulike typene egne merkevarer. Til slutt i teorikapitlet vil vi se på mulige faktorer som kan påvirke de strategiske valgene.

I metodekapitlet gjør vi rede for våre metodiske valg og beskriver gjennomføringen av undersøkelsen. Avslutningsvis i metodekapitlet vurderer vi også studiens styrker og svakheter på bakgrunn av de metodiske valgene og drøfter etiske avveininger.

I det neste kapitlet tolkes funnene fra undersøkelsene, for videre å sammenligne funnene med eksisterende teori. Analysens funn settes dermed opp mot den teoretiske delen, og ut ifra dette dannes konklusjonen som har som besvarer problemstillingen. Avslutningsvis vil vi reflektere over muligheter for videre forskning og drøfte begrensninger ved vår studie.

2.0 Teori

Formålet med dette kapittelet er å skape en teoretisk forankring gjennom å knytte problemstilling opp mot relevant teori, og senere anvende teorien i analysearbeidet.

Ettersom denne oppgaven skal forsøke å belyse strategier en norsk dagligvarekjede benytter seg av på sine EMV, og faktorer som kan påvirke valgene, er det relevant å se på teori vedrørende EMV, strategier og faktorer tilknyttet de strategiske valgene. Dette vil danne en teoretisk plattform for oppgavens videre forskning.

2.1. Egne merkevarer

2.1.1. Definisjon av en merkevare

Før oppgaven tar for seg definisjonen av EMV, er det naturlig å definere begrepet ”merkevare”. Det finnes utallige definisjoner av merkevarer som har blitt utviklet gjennom tidene. Aaker (1991, 7) har en dekkende og noe omfattende definisjon;

A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.

Aaker (1991) sier videre at merker gir signaler til kunden om kilden til produktet, og at merket beskytter både kunden og produsenten mot konkurrenter som kunne tenkes å produsere identiske produkter.

2.1.2. Definisjon EMV

EMV er en norsk oversettelse av det stadig mer kjente begrepet ”Private Label Brands” (også kalt ”House Brands”, ”Store Brands”, ”Retailer Brands”, ”Own Brands etc). EMV kjennetegnes ved at det er kjedenes egne merkevarer som er eid og blir solgt av en forhandler, og distribuert av samme forhandler (Hoch 1996; Hem og Iversen 2011, 209; Nenycz-Thiel 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; Matros-Partal 2012).

Busman (1993) definerer dette på følgende måte: "private label products are owned by retailers, wholesalers, or distributors and are sold privately in their own stores". Det betyr at EMV utvikles av den som selger de. Dhar og Hoch (1997, 208) forklarer tydelig hva dette innebærer: "Store brands are the only brand for which the retailer must take on all responsibility- from development, sourcing, and warehousing to merchandising and marketing". Forhandlerne av EMV er ansvarlige for hele livssyklusen til produktet og merket - fra utvikling, prising, lagerbeholdning og markedsføring, til salg av selve produktet.

EMV bærer enten forhandlerens navn som for eksempel Coop-kaffe, Rema Nonfood og Jacobs utvalgte, eller et eget navn som for eksempel Eldorado, Nordfjord og Matmestern (Hoch 1996; Hem og Iversen 2011, 209; Nenycz-Thiel 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006).

2.1.3. Historien bak egne merkevarer

Til tross for at kjeder som for eksempel Sainsbury's i Storbritannia startet med EMV så tidlig som i 1869, startet den "virkelige" utviklingen og bekjentskapet til EMV på 1920-tallet. Detaljistene opplevde en synkende profittmargin på nasjonale merker, samtidig som grossistene begynte å bli tilbakeholdne da de stadig mistet makten mot merkevarene (Lincoln og Thomassen 2009; Kumar og Steenkamp 2007).

På 1970-tallet fikk EMV mer oppmerksomhet, men var gjerne assosiert med produkter til lavere pris og av dårligere kvalitet, sammenlignet med nasjonale merkevarer. I 1978 introduserte franske Carrefour, en av verdens største dagligvarekjeder, det de kalte *produits libres*, på norsk *gratis produkter*. Hensikten bak *produits libres* var å produsere egne produkter som hadde like god eller bedre kvalitet enn de nasjonale merkevarene, til en vesentlig lavere pris. Dette var den første aktøren som virkelig satte presset på leverandørenes merkevarer med sin EMV strategi (Lincoln og Thomassen 2009).

Dette førte videre til at detaljister og kjeder fylte butikkhyllene med fler typer EMV innenfor flere produktkategorier. Som følge av dette ble det en presset konkurranse mellom de nasjonale merkevarene og EMV. Utfallet ble at forbrukerne hadde vanskeligheter med å "plassere" produktene i riktige kategorier, og knytte kjennskap til produktene. De generiske produktene som var rettet mot lavpris, ble til slutt

konkurrenter med seg selv og ble utsatt for en stadig synkende profittmargin. Det som i første omgang ble ansett som en suksess og et alternativ som skulle konkurrere med kjente nasjonale merkevarer, ble tatt ut av butikkhyllene og ikke lenger solgt (Lincoln og Thomassen 2009).

På 1990-tallet ble produktene igjen lansert og viktigheten av å skape og bygge oppunder et merke ble tydelig. Forbrukerne måtte få positive assosiasjoner når de så produktene, enten det gjaldt kjeden/butikken eller kvaliteten og smaken på selve produktet. EMV ble etter hvert ett eget merke med eget navn. (Lincoln og Thomassen 2009).

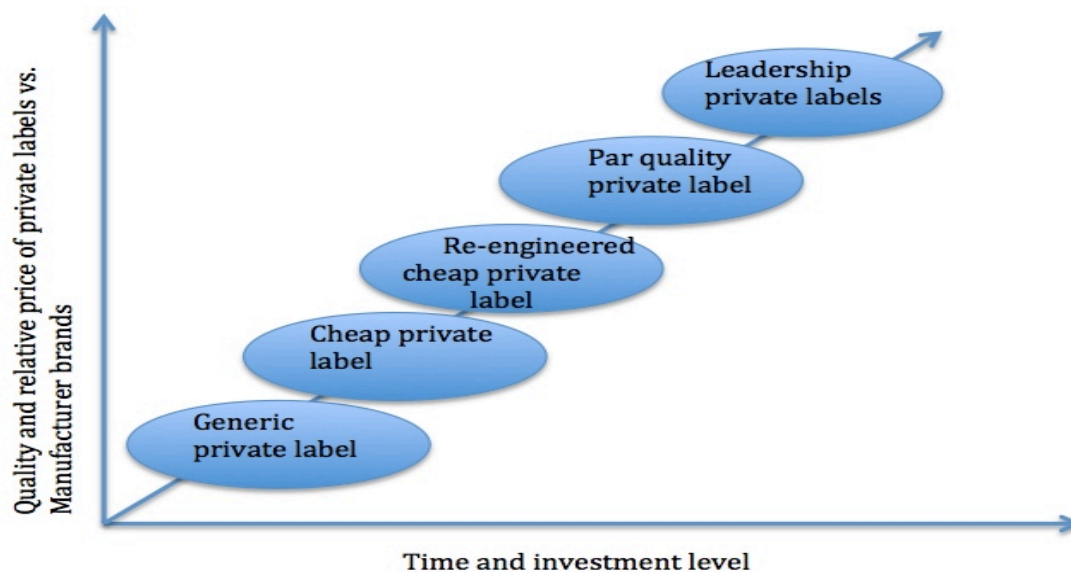
EMV har tradisjonelt sett hatt fokus på pris og en akseptabel kvalitet, men i nyere tid viser det seg at flere forhandlere setter kvaliteten som første prioritet, noe som har ført til at EMV har blitt en trussel for stadig flere merkevareprodusenter (Nenycz-Thiel 2011; Kumar og Steenkamp 2007; NOU 2011).

2.1.4. Livssyklusen til EMV

Detaljister i utviklede markeder er ifølge Lambin, Chumpitaz og Schuiling (2007) i ”modenhet livssyklus stadiet”. Det vil si at de er i stagnasjon, eller i svært begrenset vekst – en konsentrasjon av forhandlere som skaper et oligopolistisk markedsforhold med intens konkurranse, primært basert på lave priser. EMV blir derfor brukt av detaljister til å få ny vekst i markedet, differensiere seg fra konkurrentene, øke trafikken i butikkene og dermed forlenge livssyklusen (Spinelli, Giraldi og Campomar 2006).

Produktets livssyklus referer til en periode, delt opp i trinn som går fra tiden et produkt er lansert på markedet til det ikke lenger eksisterer (Horvat 2013). En studie utført av Nielsen (2005) viser at produktlivssyklusen til EMV begynner som billige alternativer og klatrer seg oppover i verdikjeden til å ende opp som innovasjonsledere i det lange løp (sitert i Shetty og Monoharan 2012). Wileman og Jary (1997) foreslår fem stadier i utviklingen av EMV som vist i figur 1. Disse fem stadiene kan identifiseres gjennom funnene til Kumar og Steenkamp (2007) som skiller mellom ulike typer EMV og blir presentert videre i oppgaven.

Figur 1: Fem stadier i utvikling av EMV



Kilde: (Wileman og Jary 1997, 135)

2.1.5. EMV typologi

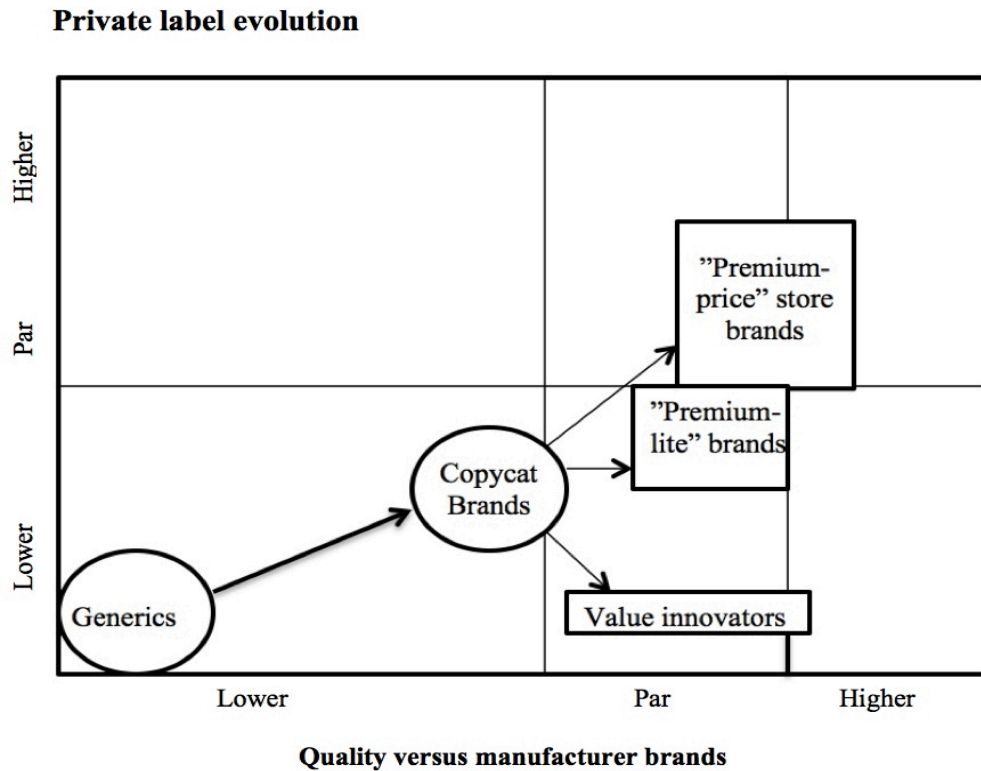
Tidligere forskning henviser til fire ulike typer EMV presentert av Kumar og Steenkamp (2007) (Martos-Partal 2012; Nenycz-Thiel 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; Shetty og Manoharan 2012): *generic brands*, *copycat brands*, *premium store brands* og *value innovators*. De ulike typene har hver sin strategi som vil bli gjennomgått i neste del av oppgaven. Først vil oppgaven ta for seg de fire ulike typene av EMV. Vedlegg 1 viser en oversikt over de ulike typene.

2.1.5.1. Generics

EMV startet som billige, mindreverdige og dårlige produkter som ikke bar noe navn, og ble derfor kalt *generics* (Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; Lincoln og Thomassen 2009; Kumar og Steenkamp 2007; Hoch og Banerji 1993). Manikandan (2012, 66) definerer *generics* som "a product identifying the title for which there is no individual brand". Produktene ble identifisert med sorte bokstaver på hvit pakning og fantes kun i grunnleggende og funksjonelle kategorier. Dette ga prissensitive forbrukere og de med lav inntekt et kjøpsalternativ, og som et resultat av dette kunne forhandlerne utvide sin kundebase (Kumar og Steenkamp 2007). *Generics* produktene kan plasseres i det tidligste stadiet i livssyklusen til EMV som vist i figur 1 (Wileman og Jary 1997).

Generics utgjorde normalt sett ikke en stor andel av den enkelte forhandlers volum, og har over tid også mistet hylleplassering til de andre typene EMV som *copycats*, *premium* og *value innovators* som vist i figur 2 (Kumar og Steenkamp 2007).

Figur 2: EMV evolusjon



Kilde: (Kumar og Steenkamp 2007, 31)

Det har imidlertid vært en nylig oppblomstring av *generics* i Europa. Flere europeiske detaljister med avansert EMV program, ser ut til å konvertere det som en gang var *generics* til sentrale elementer av deres produktportefølje. For å svare på det intense prispresset fra de store lavpriskjedene Aldi og Lidl, har forhandlere som ikke retter seg mot lavpris, som for eksempel Carrefour, blitt tvunget til å utvikle og selge EMV som er konkurransedyktig både på kvalitet og pris, med de konkurrerende lavpriskonseptene. Ved å ha en slik “first-price label” kan tradisjonelle detaljister vise at de også konkurrer på pris mot lavpriskjedene (Kumar og Steenkamp 2007). Man snakker her om det Wileman og Jary (1997) kaller ”re-engineered private label”, se figur 1.

2.1.5.2. Copycat Store Brands

Kjennetegnet til *copycats* er at den skal imiterer det markedsledende produktet. Sayman, Hoch og Raju (2002) antar det er for å signalisere tilsvarende kvalitet til en lavere pris. Vellykkede *copycats* kan da bruke leverandørens investeringer i forskning, produktutvikling og reklame til sin fordel, uten selv å påføre seg disse kostnadene (Kumar og Steenkamp 2007). *Copycat* produktene er i midten av EMV livssyklusen, og er det Wileman og Jary (1997) kaller ”par quality private label”. Det vil si EMV til samme kvalitet som de nasjonale merkevarene i kategorien.

2.1.5.3. Premium Store Brands

Ifølge Kumar og Steenkamp (2007) begynner forhandlere stadig å få mer kunnskap om EMV, og de begrenser seg ikke lenger til tradisjonelle *generics* og *copycats* brands. For å differensiere seg fra konkurrentene begynner forhandlere nå å investere i *premium store brands*, heretter *premium*. Det viser seg at det å posisjonere og differensiere seg i forhold til sine konkurrenter er et av de viktigste verktøyene man har for å oppnå suksess; ”Private labels can be the retailers’s most important tool in terms of positioning and differentiation” (Spinelli, Giraldi og Campomar 2006, 126).

I forhold til *copycats*, er *premium* overlegne på pris og kvalitet. Ifølge Wileman og Jary (1997) er man her på toppen av livssyklusen som ”leadership private labels”. Sammenlignet med leverandørens ledende merker, blir de priset lavere samtidig som de blir annonsert som produkter av førsteklasse kvalitet. For det meste kan man ifølge Kumar og Steenkamp (2007), konkludere med at *premium* produkter er i gjennomsnitt på nivå med leverandørens merkevarer med hensyn til kvalitet, og noen ganger enda bedre. Det viktigste skillet mellom *premium* og *copycats* er den klare visjonen til forhandleren om å differensiere seg på kvalitet, både mot andre forhandlere og leverandører - kombinert med utvikling av eget design og emballasje som skiller seg fra leverandørens ledende merkevarer.

Innenfor *premium* skiller Kumar og Steenkamp (2007) mellom to typer: *Premium-lite store brands* og *Premium-price store brands* som vist i figur 3. *Premium-lite store brands* er de som tilbyr ”bedre og billigere” produkter. Kvaliteten og prisen på produktene skal være lik eller bedre enn leverandørens ledende produkter i kategorien, og til en lavere pris. *Premium-price store brands* derimot, er EMV som er

både høyere i pris og overlegen i kvalitet sammenlignet med leverandørenes ledende merker. De tilbyr produkter som er ”det beste som kan kjøpes for penger” (Kumar og Steenkamp 2007).

2.1.5.4. Value Innovators

I det forhandlerne begynte å forstå potensialet til EMV, etter å ha gått fra *generics* til *copycats* og *premium*, oppdaget de at det også var muligheter utover bare å kopiere/imitere leverandørenes ledende merkevarer. Ved å fjerne mesteparten av alle ”overflødige” egenskaper ved produktet – som for eksempel kostbar emballasje, kan forhandlere av EMV tilby forbrukerne produkter av god, og kanskje enda bedre kvalitet til bemerkelsesverdige lave priser (Kumar og Steenkamp 2007). Med andre ord velger forhandlere som opererer med denne typen EMV å fjerne de objektive egenskapene som blir tilbudt til forbrukerne i stedet for å fokusere på kvalitet. I Europa er de store lavpriskjeden som Aldi og Lidl ”vinnere” av denne typen EMV.

2.2. Strategier

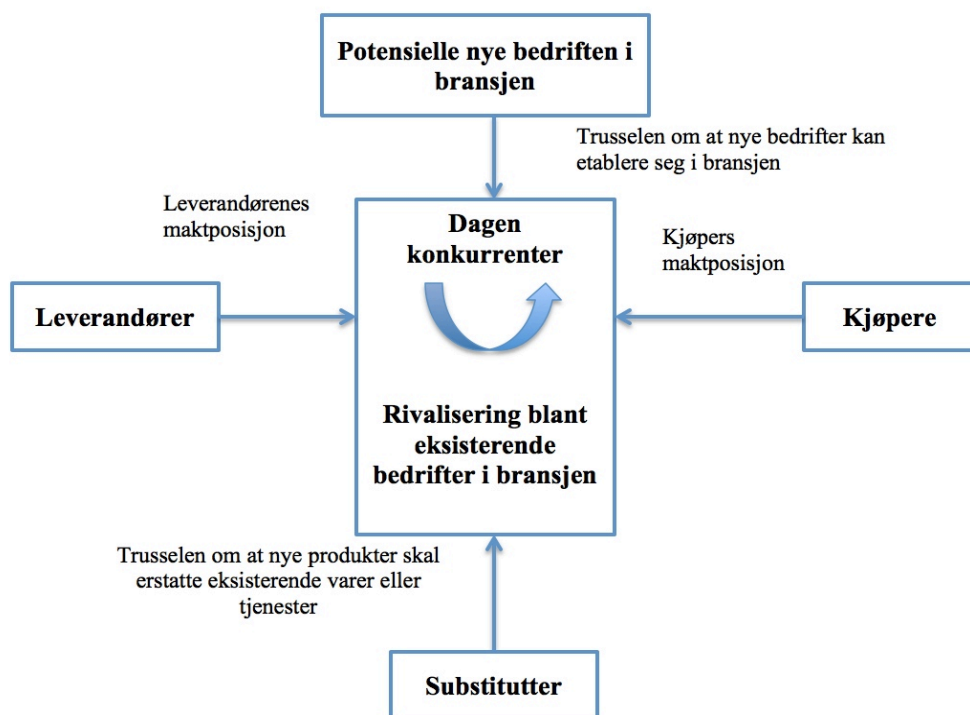
Begrepet strategi blir brukt forskjellig av både praktikere og teoretikere, og det finnes dermed ingen enkel og allmenn akseptert definisjon av strategi. En enkel, men likevel tydelig definisjon av Roos m.fl. (2014, 12) lyder slik: ”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål”. Mål benyttes av en organisasjon for å uttrykke en ønsket fremtidig tilstand (Jakobsen og Thorsvik 2007).

For å forstå hvordan kjedene har oppnådd suksess med sine EMV og hvilke strategier som ligger til grunn, er det av den grunn hensiktsmessig å få et innblikk i Porters (1994) forskjellige konkurransestrategier. Bakgrunnen for dette er at de forskjellige EMV strategier tar utgangspunkt i konkurransestrategiene.

2.2.1. Porters 5 krefter

Konkurransetilstanden i en bransje avhenger av det Porter (1994) omtaler som de fem konkurransekraftene; 1) etablering, 2) trussel om substitusjon, 3) kjøpers maktposisjon, 4) leverandørens maktposisjon og 5) rivalisering blant dagens konkurrenter seg i mellom, se figur 3. Samlet sett er det disse kraftene som bestemmer lønnsomheten i en bransje.

Figur 3: Porters 5 konkurransekrefter.



Kilde: (Porter 1994, 30)

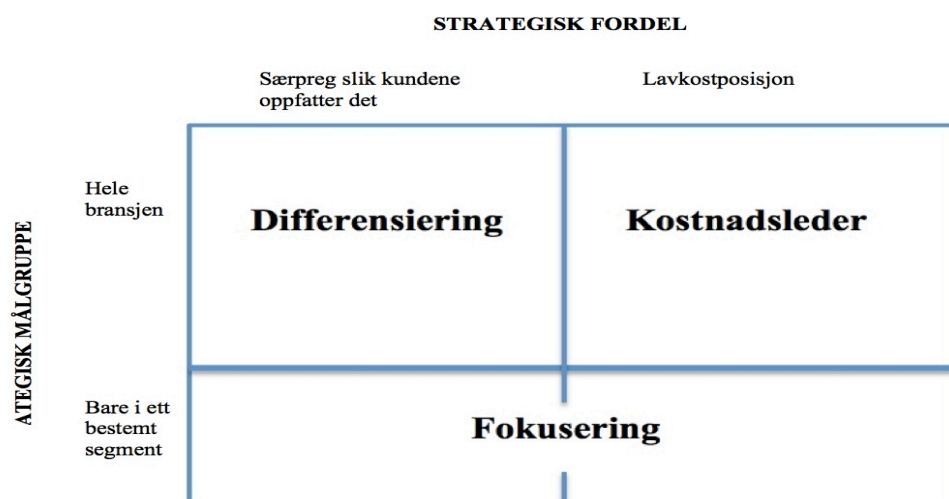
For at bransjen eller kjeden skal kunne fastlegge en forretningsmessig strategi, er det den eller de konkurransekreftene som er sterkeste som er styrende for valget. Dette vil på mange måter si at konkurransen i en bransje ikke kun styres av markedsdeltakerne, men at både kunder, leverandører, substitutter og potensielle nye firmaer i bransjen er alle konkurrenter – sagt med andre ord, en utvidet konkurranse (Porter 1994).

Fra et dagligvaremarkeds perspektiv kan da valg av strategi besluttes på grunnlag av styrkeforholdet mellom forhandler/kjede og leverandør, etterspørselen og strukturen i markedet, eller for eksempel på bakgrunn av at en ny kjede etableres. Et eksempel på sistnevnte er da den tyske lavpriskjeden Lidl etablerte seg i Norge. Dette førte blant annet til at de norske dagligvarekjedene rettet sitt fokus mot EMV og lavprisprodukter - for å være konkurransedyktige på pris og ikke minst forhindre tap av markedsandeler (Bogen 2008).

2.2.2. Grunnleggende konkurransestrategier

Konkurransestrategi kan defineres som jakten på en gunstig konkurranseposisjon innenfor en bransje hvor konkurransen foregår (Porter 1994). Målet er å sikre bedriften en lønnsom og motstandsdyktig posisjon overfor konkurransekraftene. Porter (1994) viser til tre generelle strategiske innfallsvinkler når en bedrift ønsker å få kontroll over de fem konkurransekraftene; 1) kostnadsleder, 2) differensiering og 3) fokusering, se figur 4. Felles for nevnte strategier, er at de må knyttes opp mot bedriften og dens omgivelser. Hensikten med dette er at både bransjestrukturen i form av konkurranseregler og hvilke strategier man kan velge, spiller en vesentlig rolle. Disse tre strategiene vil bli nevnt videre i denne delen av oppgaven.

Figur 4: Porters 3 strategiske innfallsvinkler



Kilde: (Porter 1994, 39)

2.2.2.1. Kostnadsleder

For å bli kostnadsleder må det blant annet satses aggressivt på å bygge opp rasjonelle produksjonsanlegg, konstant søke etter muligheter for kostnadsreduksjoner og med det føre en stram kostnadskontroll. Videre må man luke ut kunder som er ulønnsomme og ikke minst redusere kostnader på områder som FoU (forskning og utvikling), service, salgsinnsats, reklame osv. Dette er en strategi som man ser tydelig innenfor EMV, da hovedsakelig i kategorien *generics*, men også litt på *copycats* (Porter 1994; Dahr og Hoch 1997; Hoch 1996). Ved å følge denne strategien har bedriften som mål å oppnå de laveste totalkostnadene i bransjen, i forhold til størrelse.

Det å ha lavere kostnader i hele verdikjeden, og finne smartere løsninger enn sine konkurrenter blir den røde tråden i hele strategien. Ved å innføre en slik lavkostposisjon, eller som det Dahr og Hoch (1997) referere til som "the everyday low price" (EDLP) strategien, kan bedriften med relativt stor sikkerhet oppnå en avkastning som ligger høyere enn gjennomsnittet – uansett konkurransesituasjon. Videre vil en lavkostposisjon kunne beskytte bedriften mot mektige kjøpere. Sagt med andre ord betyr dette at de ikke kan presse prisene lenger ned enn til det nivået hvor den nest mest effektive konkurrenten ligger prismessig.

Ved å være kostnadsleder kan bedriften tåle større kostnadsøkninger enn andre på produksjonssiden. I tillegg skaper en slik posisjon etableringshindringer for eksempel i form av stordrifts- og kostnadsfordeler. Dette vil si kostnadsfordeler som følge av store produksjonsvolum.

Til slutt ser man også at en slik posisjon i flere tilfeller vil sette bedriften i en mer fordelaktig posisjon vis-à-vis substitutter i forhold til konkurrentene i bransjen. Videre vil en slik strategi føre til at bedriften er mer eller mindre vernet mot de fem konkurransekraftene (Porter 1994). Ifølge Hoch og Banerji (1993) kan en lav nok pris føre til at kundene velger kjedenes EMV til tross for dårligere kvalitet sammenlignet med leverandørens merkevare.

2.2.2.2. Differensiering

Det at en bedrift tilbyr forbrukere, kjøpere, leverandører osv., varer / produkter og eller tjenester som er unikt, og har et bestemt særpreg, er en måte å differensiere seg fra sine konkurrenter på. Optimalt sett snakker man om å differensiere seg gjennom bruk av flere virkemidler.

I dagligvarebransjen er det slik at stadig flere kjeder bruker EMV for å differensiere seg. Bakgrunnen for dette er at så å si alle kjedene har samme tilgangen på leverandørens merkevarer (Dahr og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006). Til tross for at strategien har som fokus å skille seg ut fra konkurrentene, er det vesentlig for bedriften å opprettholde et lavest mulig kostnadsnivå. Om man lykkes ved en slik strategi vil lønnsomheten bli bedre enn

gjennomsnittet, da bedriften oppnår en stilling som forsvarer dem mot de fem konkurransekraftene (Porter 1994).

Differensieringen vil videre kunne forhindre angrep fra konkurrentene, da kundene vil holde seg til ett merke og med det være mindre prisfølsomme. Ved å tilby sine kunder et produkt med særpreg og unikit, vil dette i følge Porter (1994) fungere som etableringshindre i bransjen.

Dagligvarebransjen bruker forskjellige typer EMV for å differensiere seg, og har i senere tid utviklet flere programmer og produkter som skal hjelpe dem med å ta en tydelig(ere) posisjon i markedet. Til tross for at man kan si at *generics* og *copycats* skiller seg ut på pris og pris i forhold til kvalitet, er det fra et dagligvareperspektiv hovedsakelig snakk om et annet skille - noe som ikke direkte kan sammenlignes med konkurrentene. Det dreier seg om å tilby kundene et ekstraordinært utvalg av produkter, produkter av premium kvalitet, eller være eksperter innenfor visse kategorier, som for eksempel ”grill” eller ”(barne)familie” (Dahr og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993; Porter 1994; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006).

Om man lykkes med en slik strategi, kan en konsekvens også fort være at man mister muligheten til å oppnå høye markedsandeler innenfor kategoriene. Man snakker da gjerne om produkter som oppfattes som eksklusive, som er kjedens premiumprodukter. Med det sagt, så er ikke målet med en slik strategi å oppnå høye andeler på de utvalgte premiumproduktene. Som tidligere nevnt er det for å differensiere seg og med det tiltrekke seg nye og flere kunder, som også vil handle øvrige produkter i butikken (Porter 1994).

2.2.1.3. Fokusering

Den siste strategiske innfallsvinkelen er fokusering. Bedriften fokuserer på en bestemt kjøpergruppe/målgruppe og/eller produktutvalg som for eksempel lavpris EMV eller mot et geografisk område. Fokuseringsstrategien kan variere fra bedrift til bedrift, men har som hovedmål å betjene den bestemte målgruppe på en mer effektiv måte enn det konkurrentene gjør, pga. at de satser bredere (Porter 1994).

Videre kan dette føre til at bedriften på mange måter differensiere seg i form av at de tilbyr det kundene forbinder med særpreg og unikit, og ikke minst spisser produktet med ”added value” i form av blant annet kategoriexperteise (Dahr og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993). ”Fokuseringen betyr at bedriften enten har en lavkostposisjon innen sin målgruppe, høyt differensierte produkter eller begge deler.” (Porter 1994, 70-71) Denne strategien deler da egenskaper fra de to førstnevnte strategiene. Ved å benytte seg av en fokuseringsstrategi er det i følge Porter (1994) begrensninger hva gjelder oppnåelse av høye markedsandeler og at bedriften må ta et standpunkt mellom lønnsomhet og salgsvolum.

2.2.3. Strategier knyttet til EMV typologi

Det skiller som forklart tidligere mellom fire forskjellige typer EMV – *generics*, *copycats*, *premium* og *value innovators*, der hver og en har forskjellige bakenforliggende strategier (Hoch og Banerji 1993; Nenycz-Thiel 2011; Dahr og Hoch 1997). Mens *generics* har ett fokus rettet mot lavest mulig pris, har for eksempel *premium* et fokus som går i retning av differensiering (Porter 1994).

Ved å ta en nærmere titt på tabellen i vedlegg 1, får man en enkel oversikt over hvilken strategi hver av de ulike typene EMV har/følger og hva som er i fokus. Det å identifisere og plassere kjedens EMV i riktig kategori er vesentlig for at kjedene skal nå målene som er satt (Nenycz- Thiel 2011; Dahr og Hoch 1997).

Det er i følge Kumar og Steenkamp (2007, 25) typen EMV som legger grunnlaget for hvilken strategi bedriften går for: ”For each own label, retailers have to make decisions on the overall strategy, consumer proposition, and objectives for the proposed brand”. Deretter følger taktiske beslutninger som går på merkevarebygging, pris, kategorivalg, produktutvikling, kvalitet, emballasje, hylleplassering og markedsføring. ”At the end of the day, private labels are “merely” tools for retailers to achieve their strategic objectives: market share and, ultimately, profitability”. (Kumar og Steenkamp 2007, 26) For å få en dypere forståelse for valgene og hva som faktisk ligger i EMV strategiene er det derfor hensiktsmessig å gå nærmere inn på hver og en.

2.2.3.1. *Generics*

Denne strategien ut på å tilby produkter til en lav pris, gjerne et sted mellom 20-50% lavere enn markedslederen og tar utgangspunkt i Porters (1994) kostnadslederstrategi. Tilgangen på produktene er kun i de mest ”vanlige” kategoriene og kjennetegnes ved at kvaliteten er dårlig sammenlignet med markedslederen. Ved en slik strategi ønsker kjedene først og fremst å tilby sine kunder et prisgunstig alternativ, men de ønsker også å øke ”butikktrafikken” gjennom å lokke til seg flere kunder (Kumar og Steenkamp 2007; Hoch og Banerji 1993; Spinelli, Giarldi og Campomar 2006).

Det skilles mellom tre forskjellige *generics* strategier; 1) *store brand with a subbrand*, 2) *stand-alone own brand* og 3) *consortium brand* (Kumar og Steenkamp 2007). Hva kjedene velger avhenger ofte av deres posisjon i markedet og hva deres konkurrenter gjør. Ser man for eksempel på kjeden Sainsbury’s i Storbritannia har de blant annet valgt strategien *store brand with a subbrand*. Kjeden ønsker å spille på kundenes kjennskap og lojalitet, og med det bevisst plasserer kjedens navn på sine produkter, som også fort kan resultere i en trykghetsfølelse hos kunden (Spinelli, Giarldi og Campomar 2006; Richardson og Jain 1996; Nielsen 2006). For flere kunder kan nettopp dette være nok til at man kjøper / ikke kjøper produktet. Videre viser det seg at flere *generic brands* har en såkalt ”penger tilbake” garanti – dette for å forsvare kvaliteten til produktet, men også for at risikoaverse kunder får en trykghet til produktet (Kumar og Steenkamp 2007).

Hva gjelder *stand alone brand* velger kjedene produktnavn uten direkte tilknytning til selve kjedens navn (Kumar og Steenkamp 2007). Det vil med andre ord si at merke skal stå for seg selv og har ikke samme beskyttelse som *store brand with a subbrand*. Eksempelvis er Nordfjord hos Rema og First Price hos Norgesgruppen merker som står for seg selv. Dog skal det nevnes at disse merkene ikke nødvendigvis faller under kategorien *generics*, men er brukt som eksempel for å vise hva et *stand alone brand* er.

Produktene i *stand alone brands* har flere likheter med Dahr og Hoch’s (1997) strategi, *the everyday low price* (EDLP). En slik lavpris posisjonering gir fordeler til kjedens EMV, men hovedsakelig kun i kategorier der kvaliteten på produktene er lav i

forhold til markedslederen og ikke minst at prisforskjellen mellom disse to er merkbar (Dahr og Hoch 1997).

Til slutt i denne kategorien har man *consortium brand* strategien, som går ut på at flere forhandlere har gått sammen og formet en allianse. Formålet er å forhandle seg frem til gode avtaler med EMV produsenter i flere produktkategorier, før de selger produktene under ett og samme navn. Dette fører som regel til meget lave priser og er tilpasset til de prissensitive forbrukerne (Kumar og Steenkamp 2007).

2.2.3.2. Copycats

Copycat strategien eller det Hoch (1996) refererer til som *me-too* strategien er to sider av samme sak, og da det refereres både til Kumar og Steenkamp og Hoch i oppgaven, vil begge begrepene bli brukt.

Copycats har som mål å tilby forbrukerne produkter av samme kvalitet som markedslederen, men til en lavere pris. Man ser ofte at kjedenes EMV historisk har vært skremmende like i design, og er i tillegg ofte plassert strategisk nærme markedslederen. Dette kan føre til at forbrukerne uoppfordret sammenligner produktene, samt skaper forvirringer, da markedsføringen er knyttet opp mot pris og sammenligning av markedslederen (Kumar og Steenkamp, 2007; Sayman, Hoch og Raju, 2002).

Videre hva gjelder sammenligningen, er det i følge Kumar og Steenkamp (2007) flere kjeder som benytter seg av en reprodusering av det markedsledende produktet. Ved å kopiere produktene til markedslederen forsvinner også en del av risikoen forbundet med å introdusere nye EMV produkter. Man har sett og ser stadig eksempler på kjente merkevarer som introduserer nye produkter uten suksess og i flere tilfeller blir de nærmest sett på som en flopp.

Et godt eksempel er da Mills for noen år siden (2007) introduserte det sunne ”pølsealternativet” *laksepølsen* (Solem 2014). Dette var på mange måter det man kan kalle en flopp og ble ikke godt mottatt av forbrukerne. Det å la leverandørene og deres kjente merkevarer teste produktene sine i markedet, og få en bekreftelse på

suksess/fiasko, gjør at kjedenes EMV står bedre rustet til å tilby produkter som allerede har blitt godkjent av deres kunder.

2.2.3.3. *Premium Store Brands*

Konkurransen i markedet knyttet opp mot antall aktører er en annen faktor som har innvirkninger på valg av strategi. Porters (1994) differensieringsstrategi tas ofte i bruk av kjeder som befinner seg i konsentrerte markeder med få aktører, da dette i mange tilfeller er den beste strategien for å tiltrekke kunder, og for å øke sin markedsandel. EMV er godt egnet for å oppnå målet med en slik strategi, da kjedene skiller seg ut fra sine konkurrenter samtidig som deres marginer er høyere (Dhar og Hoch 1997).

Premium har fire forskjellige strategier og muligheter for å gjøre det enkelt for forbrukeren å gjenkjenne kjedenes EMV (Kumar og Steenkamp 2007).

1. Tilføre et *subbrand*, som betyr at kjeden gir deres EMV produkter et undermerke der det i tillegg kommer klart å tydelig frem hvilken butikk eller kjede som står for produktet.
2. *Utvikle et separate premium brand*, der hensikten er å gjøre skillet mellom kjedenes *copycats* og *premium* mer tydelig.
3. *Utvikle en co-branded strategi*. Denne strategien blir som oftest brukt av kjeder som ikke har mulighet til selv å kunne hevde seg innenfor *premium* seksjonen og må da samarbeide med en leverandør som tilbyr produkter av ekstraordinær kvalitet.
4. Fjerne tilknytningen ("delink") til selve butikken/kjeden og med det utvikle produkter uten tilknytning til kjedens EMV. Fordelen ved en slik strategi er at kjeden har større fleksibilitet hva gjelder posisjonering og pris, da produktene som nevnt ikke linkes direkte til selve kjeden. Ulempen når man er det Kumar og Steenkamp (2007) refererer til som *stand alone premium brand strategy* er at forbrukerne/kundene ikke er klar over at dette faktisk er kjedenes EMV. Dette kan fort føre til usikkerhet og igjen til at kundene velger andre alternativer, som *subbranded premium* produkter da dette skaper en trygghet (Kumar og Steenkamp 2007).

Premium Store Brands og dens strategi handler primært om å differensiere seg fra sine konkurrenter. Videre ønsker man å tilby produkter av høyeste kvalitet, økt kategorisalg og gi økt verdi til kundene (Dahr og Hoch 1997).

2.2.3.4. Value innovators

Den siste typen EMV og dens strategi går på å tilby produkter av god kvalitet men til akseptable priser, 20-50 % lavere enn markedslederen. Målet er å utvikle produkter som gir økt verdi til kundene, bygge kundelojalitet og tydeliggjøre utvalget kjeden har. Dette er også en måte å differensiere seg på, men er ikke det som er hovedfokuset ved strategien (Dahr og Hoch 1997; Matros-Partal 2012).

Bakgrunnen for *value innovators* strategien og dens suksess er det klart definerte segmentet: Den skal ikke ha produkter i alle kategorier, men skal møte kundenes behov i de segmentene den satser. Ifølge Kumar og Steenkamp (2007) er den eneste måten å ekspandere og ta høyere andeler med en slik strategi, enten ved å finne et nytt segment eller ekspandere internasjonalt, som f. Eks IKEA, Aldi og Lidl har gjort.

2.3. Faktorer som påvirker valgene

Gjennom hele teorikapittelet har det gjennomgående blitt nevnt faktorer som kan påvirke valgene. Det kan være alt fra hva bedriften ønsker å oppnå, om de ønsker lønnsomhet, differensiering, etc. Det finnes med andre ord flere ulike faktorer som kan påvirke bedriftens hensikter med EMV, og det er dermed ingen enkelt oppgave å tydeliggjøre faktorene. Denne delen av oppgaven vil dermed fokusere på en inndeling av faktorer presentert av Hoch og Banarji (1993); 1) faktorer knyttet til forbrukerne, 2) faktorer knyttet til kjedene og 3) faktorer knyttet leverandørene. Forbrukerne er knyttet til etterspørselssiden, som påvirkes av forbrukernes behov, ønsker og atferd. Forhandlerne påvirker tilbudet, og leverandørene påvirker konkurransesituasjonen. Videre i dette kapitelet vil oppgaven gi en nærmere forklaring på hva som påvirker disse faktorene.

2.3.1. Faktorer knyttet til forbruker

Forbrukere påvirker etterspørselen, og det avgjørende for etterspørselen er hvordan kjedene legger opp sitt tilbud av produkter. Kundene står i utgangspunktet overfor to

valg når de skal gjøre innkjøp i en dagligvareforretning; valg av butikk og hvilke varer i butikken de skal kjøpe, i den butikken de velger.

Flere forskere har konkludert med at faktorer som inntekt, familiestørrelse, alder og utdanning har betydning for valg og kjøp av EMV (Hoch 1996; Richardson og Jain 1996; NOU 2011; Dhar og Hoch 1997; Hoch og Benerji 1997; Manikandan 2012). Ifølge Manikandan (2012) er prisbevissthet en stor påvirkningsfaktor i kjøpsbeslutningsprosessen av EMV, spesielt for prissensitive forbrukere.

Kvalitet er også en viktig faktor for forbruker, fordi det reduserer risiko (Hoch og Benerji 1993). Fra et forbrukerperspektiv ser man at økt kvalitet blir mer og mer viktig, og i flere tilfeller har kunder en høyere betalingsvillighet for en gitt økning i kvalitet (Manikandan 2012). Dermed er konkurranseevnen til EMV avhengig av evnen til å tilby et produkt med et akseptabelt kvalitetsnivå, til en pris som er lavere enn nasjonale merkevarer. McGoldrick (2002) påstår videre at faktorer som følelser, impuls kjøp, øyeblikkelig behov og forhandlerens image også påvirker forbrukeren til å velge EMV.

Felles for alle faktorene er at forbrukerne har ulike grunner til å kjøpe EMV, enten det er basert på økonomiske faktorer eller et ønske om høyere kvalitet. Disse faktorene er med på å bestemme hvilken strategi forhandlerne velger for å møte forbrukernes behov og etterspørsel.

2.3.2. Faktorer knyttet til kjeden

Det er flere grunner til hvorfor noen kjeder er bedre egnet til å utvikle EMV enn andre. Faktorene som påvirker disse strategivalgene kan deles inn i fem deler; 1) konkurransesituasjonen, 2) stordriftsfordeler, 3) lavprisposisjon og utvalg, 4) kategoriexperte og 5) prisgap og markedsføring (Hoch og Banerji 1993; Dahr og Hoch 1997). Oppgaven vil nå ta for seg de fem delene hver for seg.

2.3.2.1. Konkurransesituasjonen

Konkurransesituasjonen avhenger av hvor mange aktører det er på markedet og hvilken posisjon man har. Kjeder som befinner seg i markeder med mange aktører og sterk konkurranse, har som regel gjennomsnittlig lavere markedsandeler. Fokuset er

rettet på å tiltrekke seg nye kunder, samt beskytte sitt eget revir. Det er her EMV kan komme til nytte, men det er ifølge Dahr og Hoch (1997) mest sannsynlig at en økning av nasjonale merkevarer vil være utløsende faktor for å tiltrekke seg flere kunder.

Er det derimot få aktører på markedet og med det en annen konkurransesituasjon og fordeling av markedsandeler, er EMV en faktor som kan hjelpe kjedene til å tiltrekke seg flere kunder. Dette vil også kunne være en fordel for kjedene, da deres marginer på EMV som regel er gunstige, sammenlignet med nasjonale merkevarer (Dahr og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993).

2.3.2.2. Stordriftsfordeler

Kjedens størrelse og omsetningsnivå spiller en vesentlig rolle når man snakker om stordriftsfordeler. Kjeder som er tydelig posisjonert i form av høye markedsandeler er bedre rustet til å oppnå slike fordeler i form av deres markante innkjøps- og salgsvolum. Dette fører til at kostnader knyttet til emballasje reduseres, man får bedre priser fra produsentene og lavere lagerkostnader grunnet hyppigere leveranser, noe som videre fører til at kjeden kan tilby EMV produkter som både gir positiv avkastning for selger og valuta for pengene for kjøper (Dahr og Hoch 1997).

2.3.2.3. Lavprisposisjon og utvalg

Ved blant annet å redusere markedsføringskostnadene, kan prisen på lavprisprodukter holdes nede, og med det kommer prisdifferansen mellom EMV og nasjonale merkevarer enda tydeligere frem. Dette kan i tilfeller gi fordeler til kjedenes EMV da prisen på lavprisproduktene er hele 20-50 % av de nasjonale merkevarene (Kumar og Steenkamp 2007; Dahr og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993). Videre vil utvalget av nasjonale merkevarer være en faktor som påvirker lønnsomheten av kjedens EMV, der et lite utvalg favoriserer EMV og visa verca.

2.3.2.4. Kategoriekspertise

Kategoriekspertise utvikles på grunnlag av etterspørselen i markedet, og/eller som en konsekvens av at en aktør ønsker å "vinne" en kategori som er viktig for dem, herunder inntjening, omdømme, målgruppe m.m. Eksempler på slike kategorier er frukt og grønt og ferskvare.

Når man som kjede har opparbeidet seg et visst omsetningsnivå og ekspertise er man mindre avhengig av nasjonale merkevarer. Det kan da være fordelaktig for kjeden og benytte seg av EMV, da marginene ofte er høyere enn på de nasjonale merkevarene (Dahr og Hoch 1997).

2.3.2.5. Prisforskjeller og markedsføring

Forskjellene i pris mellom kjedenes EMV og nasjonale merkevarer spiller en vesentlig rolle med tanke på salget av EMV. I en studie utført av Hoch (1996) viste det seg at EMV var dobbelt så prissensitive sammenlignet med nasjonale merkevarer. Dette vil ifølge Dahr og Hoch (1997) variere noe i forhold til produktkategoriene, men det fremhever allikevel viktigheten av å ha de ”riktige” prisene på kjedenes EMV, om produktene skal bli solgt.

Videre er markedsføringen av nasjonale merkevarer en faktor som vil påvirke valget av EMV strategier. Det viser seg at nasjonale produkter som blir kraftig markedsført, fører til at kjedenes EMV mister sine fordeler som blant annet dens lave priser, og blir valgt bort av forbrukerne. Dette gjør at man som kjede må gjøre avveininger når det kommer til valg av strategi, slik at deres produkter ikke faller inn under kategorier og produkter som blir kraftig markedsført (Dahr og Hoch 1997).

2.3.3. Faktorer knyttet til leverandørene

Produsenter og leverandørene av nasjonale merkevarer, er i direkte konkurranse med forhandlere av EMV. Konkurransen fra de nasjonale merkevarene kan gjøre det vanskelig for forhandlere av EMV å gå inn i de ulike kategoriene, og oppnå påfølgende salgssuksess (Hoch og Banerji 1993). Innenfor faktorer knyttet til leverandørene og merkevarekonkurranse, er den største utfordringen for EMV konkurranse innad i kategoriene. Litteraturen viser at merkevarekonkurranse er høyere når a) det er et stort antall nasjonale merkevarer og b) markedsandeler er jevnt fordelt på de ulike merkene (Dhar og Hoch 1997).

Når forhandlere opererer med mange merker i en kategori, vil i gjennomsnitt hvert merke (inkludert EMV) oppnå en mindre markedsandel. Videre, for en rekke nasjonale merker, vil høyere konsentrasjon i markedsandeler blant noen merker indikere mindre heterogenitet i smak og muligens en ”price umbrella” effekt. Det vil

si at forhandlere regulerer prisen på noen av sine EMV lavere enn den dominerende merkevaren. Her er det ikke snakk om typiske generiske produkter til allerede lave priser. Leverandører av de nasjonale merkevarene kan også dra nytte av en slik "price umbrella" effekt. For å forhindre det kan forhandlere av EMV gå for en fokusert posisjoneringsstrategi, og tilby et attraktivt alternativ til en lavere, men fortsatt ganske lønnsom pris (Dahr og Hoch 1997).

3.0. Metode

I dette kapittelet vil vi belyse og argumentere for våre valg av metode, for best mulig å besvare vår problemstilling. Videre vil vi beskrive hvordan datainnsamling og analyse har blitt gjennomført, og hvordan vi på best mulig måte har kvalitetssikret dataene våre. Avslutningsvis vil vi diskutere oppgavens styrker og svakheter, for til slutt å drøfte etiske avveininger.

3.1. Forskningstilnærming

Hensikten med samfunnsvitenskapen er å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten er ved å gå metodisk til verks. Å bruke en metode betyr ”å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 29). Det må gjøres mange overveielser og valg når man skal gjennomføre en undersøkelse. I den tidlige fasen må det tas stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som forskningsdesign og er knyttet til hvordan undersøkelsen skal utføres for å besvare problemstillingen på best mulig måte.

Man skiller mellom kvalitativ eller kvantitativ metode for å tilegne seg kunnskap, og det prinsipielle skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Valg av metode avhenger av formålet med undersøkelsen, og problemstilling er med på å legge føringer for valget. Kvantitative metoder er teoristyrte, samtidig som det gjør oss i stand til å teste hypoteser og si noe representativt om en stor populasjon (Askheim og Grenness 2008). Dermed egner kvantitativ metode seg best når man har ganske god forhåndskjennskap til det temaet som blir undersøkt (Jacobsen 2000). Dataene som kommer fram i en kvantitativ metode er tallfestede verdier som kan brukes statistisk, i motsetning til kvalitative metoder som bruker tekst, samt at datagrunnlaget gjerne baserer seg på at relativt få personer er intervjuet eller observert (Askheim og Grenness 2008). Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring, og er velegnet på områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Vi skal undersøke et fenomen som ikke kan generaliseres, og ønsker å gå i dybden for å få en helhetlig forståelse av strategiene bak egne merkevarer på det norske markedet. Derfor var det tidlig i prosessen klart at en kvalitativ tilnærming var best egnet for vår oppgave.

3.2. Forskningsdesign

Hovedformålet med en hvilken som helst design er å sikre at vi når våre forskningsmål. Å designe betyr egentlig å planlegge (Askheim og Grenness 2008). Undersøkelsens design innebærer dermed en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Bakgrunnen for valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye man vet om et emne eller et område.

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design: *eksplorativt* (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende) og *kausalt* (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming med et eksplorativt design. I eksplorativt design er det naturlig å starte undersøkelsen med å se om det er skrevet noe om teamet tidligere, og om det foreligger data samlet inn av andre. Valget er dermed primært basert på at det finnes lite forskning om strategier bak EMV på det norske markedet, og faktorer som påvirker valgene. I eksplorativt design vil det også ofte være aktuelt med visse former for egen datainnsamling. Det holder med andre ord ikke med den allerede eksisterende teorien (sekundærdata) for å besvare vår problemstilling, og vi benyttet oss derfor av dybdeintervjuer for å samle inn primærdata. Gjennom dybdeintervjuene ønsket vi å komme nært innpå informantene for å få et innblikk og forståelse av deres personlige erfaringer og meninger om temaet. Dette er forklart nærmere i datainnsamlingskapittelet. Følgelig blir designet *deduktiv*. En slik tilnærming, ”fra teori til empiri”, innebærer en utledning fra det generelle til det konkrete (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Innenfor *eksplorativt* design finnes det ulike undertyper det kan velges mellom. Man skiller gjerne mellom fire undertyper typer kvalitative design; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory-design (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Ettersom problemstillingen i oppgaven er å forstå og beskrive et fenomen med kvalitativ tilnærming, vil et *casestudie* fungere som det beste

forskningsdesignet i vårt tilfelle. Casestudier kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye detaljert informasjon fra få, avgrensede enheter eller cases, som en gruppe individer eller en organisasjon (Askheim og Grenness 2008; Johannessen, Tufte og Christopffersen 2011). I vårt tilfelle vil casesdesignet være noe avgrenset, da vi har et lite utvalg av informanter. Det kan være både styrker og svakheter ved dette begrensede utvalget, og det kan muligens spille negativt inn på undersøkelsens reliabilitet.

Ifølge Yin (1994) er det fem komponenter som kjennetegner casestudier. Den første komponenten er undersøkelsesspørsmål – ofte *hvordan* og *hvorfor*. Videre må man gjøre seg noen teoretiske antakelser som vil styre den videre undersøkelsen. I vårt tilfelle er dette teoriplattformen som ble utarbeidet. Den tredje komponenten gjelder de enheter som analysen omfatter, altså casestudiet og informantene i undersøkelsen. Videre understreker Yin (1994) viktigheten av den logiske sammenhengen mellom data som blir samlet inn, og teoretiske antakelser. Analysen vil derfor være teoristyrte. Den siste komponenten dreier seg om å tolke funnene, for så å trekke sammenhenger med basis i de fire foregående komponentene, opp mot det som finnes av eksisterende teori på temaet (sitert i Askheim og Grenness 2008). Vi anser at vårt case oppfyller disse kravene, og begrunner med dette vårt valg av forskningsdesign.

3.3. Casebeskrivelse

For å gi leseren en bedre forståelse for valg av forskningsdesign i denne oppgaven, ønsker vi å gi en kort presentasjon av dagligvaremarkedet i Norge. Nedenfor følger en kort beskrivelse av det norske dagligvaremarkedet, knyttet til ulike aktører. På bakgrunn av sensitiv informasjon vil vi ikke gi en beskrivelse av selve dagligvarehandelen som er blitt undersøkt, men en generell beskrivelse av det norske dagligvaremarkedet.

3.3.1. Det norske dagligvaremarkedet

Verdikjeden i dagligvaremarkedet i Norge har vært i konstant endring over flere tiår. I denne perioden har også styrkeforholdet mellom aktørene i verdikjeden endret seg. I dag kjennetegnes verdikjeden ved at fire paraplykjeder i handelen i det minste delvis, kontrollerer hvilke produkter som skal få adgang til mer enn 99% av dagligvaremarkedet, og at disse paraplykjedene i stor og økende grad har innflytelse

over hvilke produkter som får tilgang til storhusholdning og servicehandelen (NOU 2011). De fire paraplykjedene er *NorgesGruppen*, *Coop*, *Rema 1000* og *ICA Norge*.

Kjededannelsen på det norske markedet har bidratt til at grossistene er blitt mindre synlige. Det som en gang var selvstendig dagligvaregrossister har nærmest forsvunnet og blitt en del av detaljistkjedenes virksomhet. Pettersen (2013) forklarer det med at paraplykjedeledet har fått en ny funksjon, som til dels ivaretar gamle grossistfunksjoner, og til dels ivaretar den sentrale koordineringsfunksjonen mellom grossister og detaljister, og skaper felles atferd overfor leverandører. Økt konsentrasjon på leverandørledet, kombinert med kjedens overtakelse av grossistfunksjonen har gitt kjedene økt innflytelse over industrien og dermed endret maktforhold i verdikjeden. Dette har videre ført til introduksjonen av EMV. Tradisjonelt har dagligvaresektoren i Norge vært dominert av leverandørens merkevarer, men disse står nå i konkurranse mot kjedenes EMV.

Ifølge NOU (2011) har paraplykjedene i Norge varslet om økt satsning på EMV i flere år. Til tross for et mer konsentrert marked med færre aktører, og at kjedene har fått betydelig mer makt, har Norge likevel kun en EMV andel på ca. 12 %. Det forventes imidlertid at det vil fortsette å øke, og at utviklingen av EMV er strategisk viktig både i konkurransen mellom kjedene og i relasjonen mellom leverandør og paraplykjedene.

3.4. Datainnsamling

Målet med casestudier er å innhente mye informasjon fra få enheter eller caser, hvor fenomenet som undersøkes studeres i sin naturlige sammenheng (Askheim og Grenness 2008). For å innhente denne informasjon valgte vi å benytte oss av personlige dybdeintervjuer der intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Vi valgte denne metoden for innhenting av data for å oppnå en dypere innsikt på området og for å få frem informantens vurderinger omkring tema. Fordelen med dybdeintervjuer er blant annet at man kan avdekke mer sensitiv informasjon, og man får mer informasjon fra hver informant. Dersom vi skulle benyttet oss av gruppesamtaler kunne vi risikert at enkelte informanter tilbakeholdt informasjon på bakgrunn av hva de andre informantene valgte å dele. Med dybdeintervjuer slipper vi gruppepress, og

individuelle meninger kommer frem (Askheim og Grenness 2008).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011) og styres av en utarbeidet intervjuguide, samtidig som den ikke låser moderatoren til å følge et fastsatt oppsett (Askheim og Grenness 2008). En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Spørsmålene i vår intervjuguide var *semi-strukturerte* eller *delvis strukturerte* og ga oss derfor en frihet til variasjon under intervjuet, og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål som ikke var nedskrevet i intervjuguiden. Dette gjorde at samtalen mellom oss og informantene var relativt åpen og uformell. Selv om det var mulighet for avvik prøvde vi likevel å holde oss til intervjuguiden til en viss grad. En standardisering av spørsmålene ga oss muligheten til lettere å sammenligne svarene vi fikk (se vedlegg 2: Intervjuguide).

3.4.1. Rekruttering av informanter

Det neste steget var å *rekruttere* informantene. Vi fikk en del navn av en bekjent i dagligvarekjeden som undersøkes med personer som oppfylte kriteriene vi var på utkikk etter, samt at vi hadde søkt opp et par navn på egen hånd. Da vi tok kontakt, både på e-post og telefon, skjønnte vi fort at dette var travle personer med liten tid til overs. Det var også flere vi kontaktet som takket nei til å stille til intervju, ettersom vedkommende ikke følte de kunne bidra med noe til vår undersøkelse. Ellers opplevde vi stort sett at informantene og de vi kontaktet ønsket å hjelpe til, og ga oss navn på personer de mente kunne være aktuelle for oss. Likevel tok det en god stund før vi fikk til det første intervjuet – med en person vi hadde blitt satt i kontakt med gjennom vår bekjent. Etter dette første intervjuet tipset personen oss videre om andre informanter som også kunne være aktuelle, og dermed oppstod snøballeffekten. Vi endte til slutt opp med fire intervjuer. Alle informantene ble kontaktet per e-post.

3.4.2. Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og ikke foreta statistiske generaliseringer. Dette kalles for strategisk utvelgelse av informanter, som vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for å samle inn nødvendig data, for så å velge ut personer fra denne målgruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Utvalgsstrategien vil derfor ta

utgangspunkt i hensikten med oppgaven.

Det finnes ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på. Vi har valgt å benytte oss av *kriteriebasert utvelgelse*. I denne typen utvalgsstrategi velges det informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Kriteriene vi stilte til informantene var at de måtte jobbe i den bedriften vi undersøker, samtidig som de måtte jobbe med EMV.

Vi startet først med å kontakte personer vi selv hadde søkt opp som oppfylte kriteriene. Som nevnt ovenfor var dette noe utfordrerne, og vi benyttes oss derfor videre av *snøballmetoden*. Her rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Vi forhørte oss med en bekjent som hadde både kunnskap og kjennskap til tema, samt selve bedriften. Slik kom vi i kontakt med vår første informant. Vi gjorde det samme med den første informanten – forhørte oss om andre relevante personer som kunne besvare de samme spørsmålene og oppfylte kriteriene. Dermed fikk navn på de tre andre informantene våre, og kontaktet de via e-post. Ingen av våre intervjuobjekter var bekjente.

3.4.3. Utvalgsstørrelse

Det neste steget i prosessen er størrelsen eller med andre ord spørsmålet hvor mange informanter vi skal intervjuer? Det som kjennetegner kvalitative metoder er at forsker forsøker å få mye informasjon om et begrenset antall informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Utvalgsstørrelsen er ikke lett å fastsette på forhånd og vil derfor i mange tilfeller bli bestemt når undersøkelsen nærmer seg sin avslutning. Mange forskere mener det mest hensiktsmessige er å gjennomføre intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon.

Vi gjennomførte fire dybdeintervjuer. På bakgrunn av tidsbegrensninger, andre praktiske årsaker og det faktum at vi ikke lenger følte vi fikk noen ny informasjon holdt vi oss derfor til 4 intervjuer. En annen faktor var at det viste seg at det kun var et lite antall personer, som hadde god nok kunnskap og erfaring til å besvare vår problemstilling på en måte som tjente oppgaven.

3.4.4. Utarbeidelse av intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden jobbet vi løst etter syvstegs-prosessen utformet av Berg og Lune (2012). Intervjuguiden startet derfor med noen få, generelle og enkle spørsmål, for deretter å stille spørsmål som omhandler tema for oppgaven og er viktig for studien. Disse ble fulgt opp av litt mer sensitive spørsmål knyttet til tema. Videre nærmet vi oss kjernen for oppgaven, og stilte viktige spørsmål som kan oppfattes som sensitive for informanten. Så gikk vi over på neste tema som inneholdt kanskje den mest sensitive informasjonen. Underveis i intervjuprosessen ble det stilt validerende spørsmål, for å sikre at informanten svarte på det vi var interessert i å finne ut av. Helt til slutt ble det stilt oppfølgingsspørsmål som vi mente kunne sikre fullstendige svar, og spørsmål om det var noe informanten ville tilføye (Berg og Lune 2012).

Vi intervjuet fire forskjellige informanter, med ulike stillinger innenfor bedriften som ble undersøkt. Ettersom vi ikke hadde full kjennskap til deres forhold og kunnskap om tema, vinklet vi ikke intervjuguiden til den enkelte informanten. Dermed holdt vi oss til én intervjuguide (se vedlegg 2: Intervjuguide). Spørsmålene ble utviklet på bakgrunn av sekundærdata vi hadde samlet inn, altså teorien i oppgaven. Kjernespørsmålene i intervjuguiden ble stilt for å sikre at informanten i løpet av intervjuet svarte på spørsmålene som er med på å besvare vår problemstilling.

3.4.5. Gjennomføring av intervjuene

Målet og hensikten med intervjuene var å få en dypere forståelse av strategier bak egne merkevarer, og faktorer som påvirket valget av strategi hos dagligvarekjeden som ble undersøkt. Alle informantene hadde god innsikt og kunnskap om egne merkevarer generelt, samt strategiene bak dem, noe som ga stor informasjonsverdi for vår oppgave. Vi hadde en viss formening om hva informantene ville uttale seg om på bakgrunn av tidligere teoriinnsamling av sekundærdata, men det kom samtidig frem nye og interessante funn.

Gjennomføringen av intervjuene foregikk ansikt til ansikt for å skape en mer dynamisk samtale. Dette ga oss samtidig muligheten til å observere informantene i form av adferd og kroppsspråk. De to første intervjuene ble utført med to intervjuere og en informant, hvor den ene intervjueren var mer en observatør, men som også kom

med innspill og oppfølgingsspørsmål. De to neste intervjuene foregikk med kun en intervjuer og en informant. Ulempen her var at vi ikke fikk muligheten til å observere atferden og kroppsspråket til informantene. På bakgrunn av knapphet på tid for våre informanter, og for å skape en tryggere atmosfære med en åpen samtale, foregikk alle intervjuene på informantenes arbeidsplass.

I forkant av intervjuene hadde vi sendt informantene intervjuguiden per e-post. Dette ga informantene muligheten til å komme forberedt til en viss grad, og spesielt med tanke på de litt sensitive temaene. Vi benyttet oss av båndopptaker under alle de fire intervjuene, samt en mobil som forsikring slik at ingen data gikk tapt. Dermed kunne vi konsentrere oss om informantene og intervjuets helhet. Under det første intervjuet tok vi også noen notater for å registrere pauser og tonefall, men fant dette lite hensiktsmessig i de neste intervjuene da båndopptakeren fanget dette godt opp. Vi benyttet oss videre ikke av notater for ikke å forstyrre under intervjuet. Det ble dermed en naturlig samtale.

Vi ga klar beskjed i forkant av intervjuene om hvor lang tid intervjuene ville ta, men oppdaget noe variasjon i tidsforbruket. Intervjuguiden var tilpasset tiden, men informantene var veldig ulike personer, hvor noen ønsket å gå veldig i dybden, mens andre holdt seg mer til temaet og det som ble spurt etter. Det kan også komme av årsaker som erfaring og kunnskap om teamene. Det var heller ingen markante forstyrrelser underveis.

3.5. Dataanalyse

I dataanalysen vil det første steget være å transformere det muntlige intervjuet til en skriftlig tekst, også kalt transkribering. Dette må gjøres for å strukturere og klargjøre dataene som er samlet inn. Intervjuene ble transkribert enten samme dag som intervjuet fant sted, eller dagen etterpå. Dette ble gjort for ikke å miste viktige detaljer eller elementer som kunne bidra til å nyansere eller kaste nytt lys over bestemte forhold (Askehim og Grenness 2008). Det neste vi gjorde var å kode den innsamlede dataen. Hensikten med koding og analyse av kvalitativ data er å få et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter (Jacobsen 2000). Vi har valgt å benytte oss av en kombinasjon av tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data med fargekoding, sammen med bruk av tabeller for å skape en bedre oversikt for oss selv.

Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling vil si at vi konstruerer et system hvor vi setter ”merkelapper” for å finne tilbake til det vi anser som viktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Vi brukte intervjuguiden som utgangspunkt for en kategoribasert inndeling av datamaterialet, ettersom intervjuguiden også var delt opp i en kategorisk inndeling. Verken transkriberte intervjuer eller koding vil bli vedlagt grunnet sensitiv informasjon, se kapittelet om *etiske avveininger*.

3.6. Svakheter ved metoden

Ingen av intervjuerne har spesiell erfaring med å holde intervjuer, noe som kan ha påvirket intervjusituasjonen. Mangel på erfaring med slike type intervjuer og undersøkelser kan også ha påvirket utarbeidelse av intervjuguiden, og det å stille de riktige spørsmålene for å få svar på det vi ønsket å få svar på. Likevel svarte våre informanter stort sett veldig utfyllende på spørsmålene, og de svarte givende på flere spørsmål under ett. Dette gjorde det samtidig vanskelig for oss å følge opp med oppfølgingsspørsmål i enkelte tilfeller. Det å skulle holde bedriften i undersøkelsen anonym, har også ført til at viktig informasjon har gått tapt. I situasjoner der de snakker om konkrete konkurrenter, som lett lar seg identifisere, har vi måtte la det ligge i transkriberingen og ikke ta det med videre inn i funn og analysen. Vi føler likevel vi har greid å få frem det mest vesentlige for å besvare vår problemstilling på best mulig måte.

3.7. Kvalitetssikring

Innenfor både kvalitativ og kvantitativ forskning brukes reliabilitet og validitetsformer som kriterier for kvalitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011; Askehim og Grenness 2008). For at forskningsfunnene skal kunne forklare problemstillingen vi ønsker å belyse er det derfor viktig at innsamlet data er både reliabelt (pålitelig) og valid (gyldig). God kvalitetssikring er avgjørende for at dataene kan brukes til noe, også i forhold til videre forskning.

3.7.1. Reliabilitet

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet og knytter seg til undersøkelsens data – hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Det er helt avgjørende for en god undersøkelse at innsamlet data er pålitelig og troverdig, dvs. at de har høy grad av

reliabilitet. I kvalitativ forskning er ikke kravene om reliabilitet like kritisk som i kvantitativ forskning, fordi det vil i de fleste tilfeller være nesten umulig å utføre intervjuet på nøyaktig samme måte om igjen. Reliabiliteten vurderes dermed ut fra studiens etterprøvbarehet. Likevel kan kvaliteten på arbeidet vi gjør sikres på andre måter, blant annet ved at prosessen gjøres *transparent* (Askheim og Grenness 2008). Det vil si ved å beskrive i detalj hvordan vi har gått frem fra start til mål.

En av truslene for vår oppgave, og reliabiliteten av resultatene omhandler oss som forskere og i den grad vi stiller feil spørsmål, eller tolker svarene annerledes enn det de var ment. I et forsøk på å redusere denne faren utarbeidet vi derfor en intervjuguide, og var svært oppmerksomme på å stille oppfølgingsspørsmål til informantene, dersom noen svar fremstod som uklare. Gjennom den kontinuerlige feedback-prosessen mellom oss som forskere og informanten vil vi kunne styrke vår studies pålitelighet (Askheim og Grenness 2008). Samtidig vil vi påpeke at det sensitive temaet kan ha ført til at informantene har tilbakeholdt informasjon.

3.7.2. Validitet

Like viktig er det med undersøkelsens validitet, altså gyldigheten av den innsamlede dataen. Spørsmålet om gyldighet i kvalitativ forskning er hvorvidt våre data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler vi er interessert i (Askheim og Grenness 2008). Validitet omhandler også studiens overførbarhet, og i hvilken grad man kan generalisere funnene. Ved kvalitative undersøker snakker man om *overføring* av kunnskap i stedet for generalisering, og med det forsøke å forklare og skape en dypere forståelse av det konkrete fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Vi har valgt å undersøke kun én dagligvarekjede. Dermed er ikke nødvendigvis våre funn representative for hele det norske dagligvaremarkedet, og en generalisering på bakgrunn av oppgavens funn er derfor ikke formålet. Hensikten med studiet er derimot å få en dypere forståelse av hvordan en norsk dagligvarekjede operer med EMV, strategiene som ligger bak og faktorer som påvirker valgene.

3.8. Etiske avveininger

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) dreier etikk seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale, og

forholdet mellom mennesker. Samtidig begrenser ikke etikk seg bare til konkrete handlinger, men også måtene vi mennesker direkte eller indirekte kan påvirke hverandre, og dette reiser etiske spørsmål. Etske hensyn innebærer derfor at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etiske uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn. I dette kapitlet diskuterer vi noen av de etiske og moralske spørsmålene som er forbundet med vår oppgave.

Alle informantene har blitt behandlet i henhold til retningslinjene til den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). Målet er å hindre at bruk og formidling av informasjon skal være til skade for personer involvert i et forskningsarbeid (Befring 2010).

Både innsamling og behandling av primærdataene har vært basert på anonymitet slik at informantene og bedriftens identitet ikke skal komme frem. På bakgrunn av sensitiv informasjon i alle intervjuer, som ikke lar seg anonymisere, vil verken transkribering eller koding av intervjuene bli vedlagt for å ivareta bedriftens ønske om anonymitet. Alle informantene ble informert om at intervjuene ville bli gjennomført med digital lydopptak, og etter forespørsel fra samtlige informanter vil opptaket bli slettet så fort det lar seg gjøre.

4.0. Funn og analyse

Som vi nevnte i valg av forskningsdesign, skriver Yin (1994) om 5 faser som kjennetegner casestudier (sitert i Askheim og Grenness 2008). Analyse er den fjerde komponenten hvor vi skal finne en logisk sammenheng mellom innsamlet data og teori. I dette kapitlet vil vi dermed presentere funnene fra intervjuene, basert på innsamlet teori, som danner grunnlag for vår analyse. Kapitlet er delt inn i to deler. I første delen presenterer vi funnene ut fra informantenes uttalelser knyttet opp mot de tre temaene – EMV, strategier og faktorer. I den andre delen vil vi sammenligne våre funn med eksisterende teori for videre å kunne besvare vår problemstilling. Målet med analysen er å avdekke en norsk dagligkjedes strategier bak EMV, og faktorer som påvirker valgene.

4.1. Våre funn

4.1.1. EMV

Gjennom intervjuene ser vi at samtlige informanter forklarer EMV hovedsakelig gjennom eierskap til et merke eller produkt.

Det er merkevarene som bedriften kun har for seg, som er produsert eksklusivt for bedriften. – Chris

Det er merkevarer som vi eier og styrer utvikling av 100% selv. – Bjørn

Alle informantene legger vekt på at EMV er merkevarer som de eier, og er merkevarer kun bedriften har, samtidig som de styrer produksjonen og utviklingen.

4.1.1.1. Fordeler ved EMV

Samtlige informanter legger stor vekt på at EMV er med på å tilby noe *unikt*. Ved å tilby noe unikt differensierer de seg fra konkurrentene. Dette går på å være konkurransedyktige, som videre fører til lønnsomhet for bedriften.

EMV er lønnsomt, og det er en viktig fordel. Også er det unikheten i forhold til differensieringen. At du har noe annet som dine konkurrenter ikke har. Du vil også være mer konkurransedyktig på pris, som igjen går på lønnsomhet. – André

Videre hevder André at de har en større fordel i forhold til merkevareleverandørene i form av at de sitter med en helt annen informasjon. De sitter mye tettere på forbrukerkunnskap, og det gjør at de kan teste ut mye mer. Bjørn mener at EMV er med på å bygge økt konkurransekraft ved å tilby noe som er unikt, og gir dem muligheten til å tilby merkevarer som er kjent til en bedre pris, og med både høyere opplevd kvalitet og verdi i forhold til det man betaler.

Vi driver ikke med EMV hvis det ikke bygger konkurransekraft gjennom, i all hovedsak lønnsomhet, og det driver flere kunder til våre butikker, og vi tjener mer penger på det. Prisene er bedre, så det er jo hoveddriveren og det ser vi at vi i stor grad gjør. - Bjørn

Chris nevner også fordelene ved å unnsnippe pris sammenligninger i markedet.

Og de varene som er i VGs prisundersøkelser og tilsvarende blir jo veldig prispressa. Og da må man bygge varer som ikke blir med der da... for at kunden ikke så lett skal kunne sammenligne pris... – Daniel

Daniel mener med andre ord at EMV også er et ”hjelpemiddel” for å unngå prissammenligninger i markedet. Han mener at når alle har forskjellige varer går det ikke an for VG eller andre som utfører prissammenligninger i markedet, å lage reelle prisundersøkelser som sammenligner epler med epler. Samtidig poengterer Daniel at dette ikke er en av drivkreftene, men t det blir en positiv effekt av EMV-strategien. For Daniel er den viktigste fordelene å differensiere seg, og at det er inntjening i flere ledd. Han mener de kan styre og lage produktene akkurat slik de ønsker i mye større grad enn det de kan ved å kjøpe det av merkeleverandørene.

4.1.1.3. Mer fokus rettet mot kvalitet?

Det er tydelig gjennom alle fire intervjuene at fokuset rundt kvalitet på EMV har skjerpet seg. André mener de har vært på en reise, hvor de startet veldig enkelt og hadde ensidig fokus på pris, mens de nå ser at dersom de ønsker å fokusere mer på kvalitet så er de helt avhengige av å spille på flere parametere. Han sier blant annet at de ved å ha et annet sortiment enn konkurrentene, så klarer de å tiltrekke seg stadig flere lojale forbrukere, som kun finner disse produktene i deres butikker. Da skapes et lojalitetsforhold til kjeden basert på de produktene de har. Det blir da

kvalitetsbyggende, og de må spille på flere parametere enn pris, fordi pris ikke er så kvalitetsskapende. Han mener videre at de nå jobber mer med kvalitet, mer med forbruker behov, er mer bevisst for å treffe trendene i markedet, og det å drive en varegruppe. Bjørn opplyser at de så tydelige funn av fokus rettet mot kvalitet i en forbrukeranalyse de gjennomførte;

I modne markeder, hvor man gjerne begynte med copycats, hvor pris, pris, pris var det drivende, men etter hvert så man da at man måtte – fordi det var et så stort potensial i å løfte kvalitet, og posisjonere seg høyere opp i pyramidene, og jobbe mer med kvalitet. Da kan man ta ut større verdi på varene og de ulike merkevarene. Det ser vi også ved det vi har gjort, for eksempel med den ene varen i premium segmentet hvor vi ligger veldig høyt oppe, så får det en veldig god effekt, også på de andre merkevarene som vi ligger litt under med. Du klarer å bygge troverdighet på en helt annen måte og du klarer å ta ut verdier på en helt annen måte... - Bjørn

Bjørn mener kvalitet bidrar til at bedriften kan ta ut mye større verdi på de ulike merkevarene og samtidig bygge troverdighet. Videre sier han at kvalitet også er det viktigste område for de nå, og det går på mediumsegmentet. Han mener det nå skal bygges noe mer kvalitet der. Dette vil innebære noe mer verdi for pengene enn bare pris i nedre delen av sortimentet. Daniel mener han ser at hele bransjen har fått mer interesse av kvalitet, både for dem og for kunden.

4.1.1.4. EMV typologi

Svarene fra samtlige intervjuer viser klart og tydelig at bedriften har delt opp sine EMV i tre nivåer; price fighter, medium og premium. Chris forklarer det med at de har en tredelt struktur;

Vi har price fighter segmentet som skal ha vesentlig lavere pris enn merkevaren og være det billigste alternativ innenfor den enkelte kategori. Så har vi mediumsegmentet som har hatt en lik kvalitet som merkevaren og en litt lavere pris – grovt forenklet. Til slutt har vi premium som har bedre kvalitet enn merkevaren. - Chris

Samtlige informanter mener at disse ulike nivåene de deler merkene inn i, sier mye om strategiene til de ulike typene. Dette kommer vi nærmere inn på i neste avsnitt.

4.1.2. Strategier

Som nevnt ovenfor, deler de inn sine EMV i tre nivåer. De har forskjellige strategier avhengig av hvilket segmentet merket er presentert i, og hvilken rolle de skal spille innenfor hver enkelt varegruppe. Det kommer tydelig frem at det ene segmentet går på pris, hvor fokuset er at de skal ha den laveste prisen i alle varegrupper hvor de er presentert. På mediumsegmentet er det fokus på å gi verdi for pengene, og for premiummerket skal produktene ha en høyere kvalitet enn merkevaren. Bjørn forklarer at for enkelte merker er pris helt avgjørende, mens for andre merker er kvalitet avgjørende. Han utdyper det med å si at det er spesielt i forhold til konkurrerende merkevarer innenfor samme kategori hvor dette er viktig. På premium hevder han at de nesten ikke er opptatt av pris, men påpeker at det er kvalitet og designuttrykk som er gjeldene. For Daniel har merkene hver sin visjon på pris, kvalitet, eller hva som helst. Han sier de har et merke i bunn, andre merker som ligger i *medium* og premiumsegmentet. Bunnivået hevder han gir en trygghet i forhold til pris for kunde som ønsker et godt kjøp, men som ikke nødvendigvis er så opptatt av kvalitet.

4.1.2.1. Price fighter

André hevder at *price fighter*, som er på bunnivået i følge Daniel, skal ha en 20-30 % lavere pris enn merkevaren, til god nok kvalitet. Han sier at disse produktene skal skåre dårligere i kvalitet enn medium EMV, og de har en skala fra 1 til 9 som de bruker for å teste om produktene treffer på riktig type kvalitet. På *price fighter* forventer de ikke å få terningkast 9, men de vurderer pris opp mot kvalitet og at det skal være et godt alternativ. Ifølge André har *price fighter* en egen strategi, der de har definert hvilke kvalitet de skal ha, og hvilket prispunkt de skal ta ut;

Vi har price fighter – som det er en egen strategi rundt, der vi har definert hvilke kvaliteter de skal ha, hvilke prispunkt det skal ta ut... Vi startet med lav pris og gikk inn i de varegruppene vi så det var lettest å kopiere merkevaren, og komme med produkter som hadde da 20-30 % lavere pris. – André

Bjørn deler opp de ulike typene EMV i kategorier eller varegrupper. Han mener de har merkevarer som går på tvers av alle kategorier, og kategorispesifikke merkevarer. I tillegg har de en kombinasjon av det de kaller generiske merkevarer og mer spesifikke merkevarer. Disse jobber de med ut ifra en inndeling hvor det prispunktet

eller verdien de tilbyr ovenfor kunden som er det drivende. *Price fighter* er for Bjørn det første prispunktet, og kaller det ”billig varer”.

Price fighter strategien går med andre ord ut på konkurransedyktighet på pris, og på differensiering. Ifølge André er det konkurransedyktighet på pris som det legges mest vekt på i dette segmentet. Med slike produkter kan bedriften sette ned prisen. Til tross for at de ikke selger mye av slike produkter, har de et prisalibi til de som er opptatt av pris, i tillegg til at de trekker til seg kunder som er opptatt av lave priser.

Kvaliteten på *price fighter* produktene skal samtidig ikke ha for god kvalitet. Bakgrunnen for dette er ifølge Daniel at de da kaster bort penger, fordi produktene i noen tilfeller koster halvparten av merkevaren, og dermed er det lite inntjeningsmessig gunstig å ha for god kvalitet. Dette hevder han ville ført til at folk heller hadde kjøpt disse produktene, og som André også understreker gir ikke dette nok lønnsomhet for butikken. Videre hevder André at de har investert mer i kompetanse og analyse til å jobbe med kategoriutvikling inn mot deres EMV enn det de gjorde tidligere. Dette gjelder for samtlige segmenter hvor de tilbyr produkter.

4.1.2.2. Medium

Samtlige informanter fremhever ”value for money”, som den viktigste driveren for mediumsegmentet, hvor de konkurrer med det de kaller utfordrer merkevarer fra leverandørene. Dette mener Bjørn kan være prefererte merkevarer, men ikke nødvendigvis de sterkeste. I mediumsegmentet mener Daniel at de skal gi et tilbud til kundene som innebærer en god pris på et kvalitetsmessig merkevarenivå.

På medium segmentet går det fra å være copycats til å bli mer verdidrevne, og drive verdi under varegruppa, og jobbe med mer kvalitetsdimensjon og mer å tilfredsstille forbruker – enda mer på å drive forbrukerbehovet. – André

I mediumsegmentet jobber bedriften mer med kvalitet, fokuserer mer på forbrukerbehov og på å treffe trendene i markedet, samt å drive varegruppen. Videre poengterer André at de gjør dette for å kunne ta ut en høyere pris. Her hevder han at forbruker er da villige til å betale noe mer, også for EMV i varegrupper hvor de kanskje historisk har kjøpt det mest på grunn av pris. *Medium* varene blir som regel plassert i midten av varehyllene, fordi det er den beste plassen hvor man selger mest.

Videre hevder samtlige informanter at mediumsegmentet til bedriften ligger på prisnivå med merkevaren, eller billigere, og til samme kvalitet.

4.1.2.3 Premium

I premiumsegmentet nevner informantene at det er kvalitet som settes i spissen, og som er deres øverste nivå. På *premium* nivå mener Bjørn det kun er kvalitet og designuttrykk som gjelder. Ifølge André skal premiumsegmentet tilby produkter til en høyere kvalitet enn merkevareleverandøren, til en fornuftig pris. Dette skal hjelpe forbrukeren til å lykkes med et bedre måltid. For André er målet med premiumstrategien å skape enda mer lojalitet til forbruker, og enda mer lønnsomhet. På sine premium merker bruker bedriften bedre råvarer, og han hevder kunden er villig til å betale ekstra for å få disse varene. Han poengterer videre at det ikke trenger å være ferdige produkter, det kan også være delvis bearbeidede produkter og rene råvarer. Daniel hevder at de bruker premium for å differensiere seg og bruker mer markedsføringsmidler på disse, fordi de er viktige for bedriften. Premiumsegmentet er med andre ord det øverste nivå på EMV i bedriften, hvor det er fokus på at kvaliteten skal være bedre enn leverandørens merkevarer, til en akseptabel pris.

4.1.2.4. Store brand VS Own brand

Fra samtlige intervjuer kom det frem at bedriften primært operer med own brands, eller egne navn. Samtidig som det er en kombinasjon. De alle fleste merkene har navn som ikke direkte kan knyttes til butikken eller kjeden, og selges i alle deres butikker. De merkene som bærer kjedens navn er ferskvarer eller varer som pakkes i butikk, for eksempel oster, kjøtt og fisk. Det ligger også en strategi bak valg av navn. Bjørn mener det er bedre å ha egne navn, fremfor kjedens, da de ønsker å ta ut en posisjon i markedet, og bygge verdi i forhold til hvilket segment de skal attrahere forbrukere i. De ønsker med andre ord å bygge en merkevare.

Det kommer tydelig frem at det er mindre risiko ved å benytte seg av egne navn, og lettere å bygge troverdighet og lojalitet til sortimentet med et eget navn. Samtlige informanter kommer med eksempel som matskandale. Dersom de hadde brukt kjedens navn og noe skulle skje, ville hele kjedens eller butikkens omdømme blitt svekket. Det slipper de i større grad ved ikke direkte å knytte seg til navnet på sine EMV.

4.1.2.5. Livssyklusen og utviklingen

Tre av fire informanter mener at da de startet med EMV jobbet de mye med å kopiere merkevaren, men med noe lavere kvalitet og pris. De kaller dette for generiske copycats, eller bare copycats. De referer spesielt til det ene EMV merket de har innenfor price fighter segmentet. De startet med å identifisere en ganske stor portefølje, og endte med noen varer i de varegruppene de så det var lettest å kopiere merkevaren. Samtidig som de mente at disse varene kunne lages billigere, til en god kvalitet og med OK design. De hevder at både design, pakningsuttrykk, designuttrykk og konseptuttrykk er blitt vesentlig viktigere, og at det er hovddriveren nå. Man går fra å være ganske generell til å bli mye mer spisset ned i de ulike kategoriene i de forskjellige varegruppene, for å få forbrukeren til å preferere deres merkevarer. Samtlige informanter mener de nå har investert mer i kompetanse i forhold til analyse, merkevarebygging og at de nå jobber stadig mer med kategoriutvikling innenfor EMV. Det har blitt mer fokus på å forstå forbrukeren, og jobbe mer mot kvalitet. Samtlige informanter hevder de ikke lenger kopierer merkevarer.

4.1.3. Faktorer som påvirker valgene

4.1.3.1. Faktorer knyttet til forbruker

Innenfor mediumsegmentet nevner Bjørn faktorer som betalingsvillighet hos forbruker. Samtlige informanter hevder at forbruker er blitt mer opptatt av kvalitet enn bare pris. Det som videre har ført til at de satser mest innenfor mediumsegmentet.

Samtlige informanter hevder videre at det har vært et skifte i hvilke forbrukere som kjøper EMV. Før var det den ekstremt prisbevisste og prisfokuserte forbrukere som gikk for EMV. Nå er det den mer storhandlene kunde. Bjørn nevner det nå gjerne er familier med barn, og gjerne forbrukere med høyere utdanning og høyere inntekt som kjøper EMV. Det er ikke lenger bare prisjegeren de treffer med sine EMV, men ved å fokusere mer på value for money trekker de en annen forbrukergruppe inn i butikken.

4.1.3.2. Faktorer knyttet til kjedene

Samtlige informanter mener veksten av EMV har økt de siste årene, både for deres del og konkurrentene - noe som har ført til økt intensitet i konkurransen. André mener de har ulike roller, spesielt på deres mediumposisjonerte merkevarer, avhengige av kategori i forhold til hva som er konkurransesituasjonen i den enkelte varegruppen, og hvilken rolle de ønsker å ha. Det er enighet om at EMV har bidratt til å drive prisen ned i markedet, fordi kjedene har betydelig lavere priser på sine EMV enn leverandørene har på sine merkevarer. Videre hevder samtlige informanter at EMV er et viktig våpen i det å differensiere seg fra de andre konkurrentene.

Ifølge André og Chris var inntoget av Lidl en faktor som har påvirket valgene deres, spesielt innenfor *price fighter* merket som ligger i lavpris segmentet. Da Lidl kom inn ble det satt i gang mange prosesser for å møte Lidls fokus på lavpris. Ifølge André var dette starten på deres fokus på lavpris.

Samtlige informanter nevner tollbarrierer som en faktor, og dersom disse hadde endret seg i Norge ville det påvirket deres strategi. Han mener det er mye på EMV de ikke kan utvikle sånn som de vil, fordi det er toll beskyttet, og det er begrenset hvilket marked man kan kjøpe fra. André mener Sverige kan jobbe bredere med EMV da de for eksempel kan ha EMV i melk, noe de ikke kan i Norge. Han poengterer at de er helt avhengige av norske leverandører, og deres villighet til å levere varene, noe som begrenser deres frihet rundt valg av EMV.

4.1.3.3. Faktorer knyttet til leverandørene

Det som kommer tydelig frem som en faktor fra samtlige informanter er hvilket behov det er i de forskjellige varegruppene. De nevner ”hull i sortimentet”, hvor de hevder de går innenfor i de varegrupper eller kategorier der de ser at leverandørene ikke satser tilstrekkelig på kvalitetsprodukter. Bakgrunnen kan være at leverandørene mener at volumpotensialet er for lite. Her nevnes spesielt innenfor premiumsegmentet, der de ønsker å fylle rollen, fordi de mener konkurrerende merkevarer ikke oppfyller rollen som tilbyr noe ekstra med bedre kvalitet. Bjørn forklarer det slik;

Vi mener at da konkurrerende merkevarer ikke nødvendigvis klarer å fylle premium rollen, det å tilby noe ekstra med bedre kvalitet. Så går vi inn der vi selv mener at vi kan drive veksten i kategorien og oppnå lønnsomhet, for å få en posisjon til da hvor vi ser at en merkevare ikke kan fylle en prisposisjon... - Bjørn

Daniel mener det ikke bare trenger å dreie seg om mangel på kvalitet, men generelt mangler i markedet. De går inn der de ser en ledig plass, og at det ikke nødvendigvis trenger å være for å differensiere seg, men for å dekke et hull i markedet.

En annen faktor som blir nevnt er norske forbrukeres sterke tilknytning til de nasjonale merkevarene.

I Norge har vi en veldig tillitt og folk er veldig glad i merkevaren da! – Daniel

Dette fører til at det er vanskelig for forhandlerne å ta en tydelig posisjon i enkelte kategorier. I følge Bjørn har ikke konkurransen tradisjonelt sett vært så stort, og merkevarene har vært sterke innenfor de fleste kategoriene.

En annen faktor som blir nevnt går ut på videre utviklingen og fremstillingen av EMV. Kjeden har hatt en grunnplattform, og dermed har det vært lettere for bedriften, eller den enkelte kjeden å utvide segmentet, spesielt innenfor medium og premium. Grunnplattformen startet med kopieringen av leverandørens merkevarer, men det jobbes det mye mindre med nå. Kopieringen ble for 10 år siden. Dette har ført til at de ikke har det samme behovet for å kopiere. Samtlige informanter hevder at man fremover i mye større grad vil se at det er leverandørene som kopierer deres EMV.

4.2. Funn VS teori

I denne delen av oppgaven vil vi sammenligne våre funn med eksisterende teori for videre å kunne besvare vår problemstilling.

4.2.1. EMV

Teorien beskriver EMV ved at det er kjedenes egne merkevarer, som blir solgt og distribuert av samme forhandler (Hoch 1996; Hem og Iversen 2011, Nenycz-Thield 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; MatrosPartal 2012), og er i samsvar med

våre funn.

Noen av de viktigste grunnene til at forhandlere verden over velger å satse på EMV har vist seg å være at EMV gir mer lojale forbrukere, økt profitt, kontroll over hylleplassering, økt forhandlingsmakt overfor leverandørene og at antall besøkende og betalende kunder øker (Cunningham 1961; Dick, Jane og Richardson 1995; Batra og Sinha 2000; Soler 2005). Fra våre intervjuer ser vi at bedriften i vår undersøkelse også legger vekt på blant annet større produktfordeler i forhold til merkevareleverandørene, konkurransekraft gjennom lønnsomhet og at EMV trekker nye kunder inn i butikk. Teorien viser også at EMV i stor grad brukes for å differensiere seg fra sine konkurrenter (Steiner 2004; NOU 2011). Dette anses som en stor fordel av informantene. De bruker EMV for å differensiere seg ved å tilby unike produkter konkurrentene ikke har.

Fra både empirien og teorien ser vi at EMV produkter tradisjonelt sett har hatt fokus på pris til en dårlig eller akseptabel kvalitet, sammenliknet med nasjonale merkevarer (Nenycz-Thiel 2011; Kumar og Steenkamp 2007; NOU 2011). I nyere tid har det imidlertid vist seg at flere forhandlere, inkludert bedriften som vi har undersøkt, har rettet fokuset mer mot kvalitet fremfor pris. Dette har ført til at EMV har blitt en trussel til de nasjonale merkevarene (Kumar og Steenkamp 2007).

4.2.2. Strategier

Teorien skiller mellom Porters (1994) tre strategier; *kostnadsleder*, *differensiering* og *fokusering*, og fire typer EMV presentert av Kumar og Steenkamp (2007); *generics*, *copycats*, *premium* og *value innovators*. Ifølge våre informanter er det noe avvik i forhold til teorien hva gjelder typer EMV, der bedriften som er undersøkt skiller sine EMV i tre ulike segmenter; *price fighter*, *medium* og *premium*.

4.2.2.1. Price fighter segmentet

Generics er en type EMV som er godt etablert i tyske lavpriskjeder som Lidl og Aldi. Empirien og teorien beskriver *generics* som ”svart-hvite” produkter med dårlig kvalitet, til en lav pris og er som regel innen hverdagslige kategorier (Lincoln og Thomassen 2009; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; Kumar og Steenkamp 2007). Teorien hevder videre at det har hvert en oppblomstring av *generics* i Europa for å

svare på prispresset fra lavpriskjedene. Dette bekreftes av informantene. Den ”nye” *generics* har ifølge informantene blitt byttet ut med det de kaller for *price fighter* produkter. Sammenlignet med *generics* og i samsvar med teorien skal *price fighter* fortsatt ha den laveste prisen på produktet som er tilgjengelig i butikk (innen bestemte kategorier), men forskjellen derimot er at kvaliteten har økt. Strategien tar utgangspunkt i Porters *kostnadsleder* for å kunne tilby produkter til lavest mulig pris.

Price fighter produkter blir brukt av tradisjonelle detaljister for å vise at de er konkurransedyktige på pris (Kumar og Steenkamp 2007), og for det norske dagligvaremarkedet var det ifølge informantene, Lidl sin etablering i Norge som blant annet førte til utvikling av *price fighter* kategorien. Videre nevnes det at *price fighter* også er en måte å differensiere seg fra konkurrentene på, samt å lokke til seg flere kunder. Dette stemmer med teorien (Hoch og Banerji 1993; Spinelli, Giarldi og Campomar 2006).

Teorien tar utgangspunkt i tre forskjellige *generics* strategier som er diskutert tidligere i oppgaven. Dette var *store brand with a subbrand*, *stand-alone own brand* og *consortium brand*. Funnene fra informantene viser at bedriften i all hovedsak fokuserer på egne merkenavn - *stand alone own brand* strategien. Bakgrunnen for dette er knyttet til en mindre risiko dersom produktet blir utsatt for en skandale, men også fordi det blir lettere å bygge merkevaren ifølge informantene. Det er utfordrende å se om teorien er i samsvar med funnene, da den ikke spesifikt nevner hvilke fordeler som er knyttet til strategien, men kun at den kan gi visse fordeler ved å ha en lavprisposisjonering. Av den grunn kan vi ikke konkludere om teorien er i samsvar med funnene før man eventuelt undersøker dette grundigere.

4.2.2.2. *Medium segmentet*

Fra empiri og teori er kjedens mediumsegment det teorien refererer til som *copycats*, der kjedene kopierte leverandørenes merkevarer både med henhold til kvalitet og design (Kumar og Steenkamp 2007; Sayman, Hoch og Raju 2002). Informantene hevder imidlertid at kopieringen ble avsluttet for 10 år siden, og at man med stadig mer avanserte EMV programmer, samt økt fokus på kvalitet, ikke lenger er avhengige av å fortsette kopieringen.

Mediumproduktene skal ifølge informantene være av god kvalitet, og til en lavere pris enn leverandørens merkevarer. Med disse produktene ønsker bedriften å tilby det de kaller *value for money* og har gått bort fra den åpenbare sammenligningen med merkevaren, spesielt likhet i design som tidligere forskning har lagt vekt på (Hoch og Raju 2002).

Til tross for at mediumsegmentet på mange områder er noenlunde likt som *copycats*, spesielt i forhold til kvalitet og hvor de skal ligge i pris, viser våre informanter til tydelige endringer som gjør at teorien knyttet til *copycats* ikke lenger er beskrivende nok for denne typen EMV og dens strategi. I hvert fall ikke i det norske dagligvaremarkedet. Funnene viser at et stadig økende fokus knyttet til kvalitetsdimensjonen, tilfredsstillende forbrukerne og kjedenes ekspertise innen EMV vil sannsynligvis vil føre til et skifte. Merkevareleverandøren vil i fremtiden kopiere kjedens EMV.

Mens *copycats* på mange måter følger kostnadslederstrategien til Porter (1994), kan det virke som at funnene fra informantene indikerer at deres mediumsegment og dens strategi går mer i retning av å differensiere seg, og at fokuset rettet mot pris har blitt skjøvet mer til siden. I henhold til Porter (1994) kan dette segmentet sammenlignes med en fokusert differensieringsstrategi.

4.2.2.3. Premium segmentet

Ved premiumsegmentet er målsetningen og strategien ifølge teorien, å tilby produkter av like god eller bedre kvalitet enn merkevareleverandøren, øke kategorisalget, gi økt verdi for kundene, samt differensiere seg fra konkurrentene (Dahr og Hoch 1997; Kumar og Steenkamp 2007; Sayman, Hoch og Raju 2002). Funnene stemmer overordnet sett med teorien, men informantene legger også vekt på at man ønsker økt lojalitet, fornuftige priser og økt lønnsomhet.

Fra teorien ser vi at premiumprodukter er et tilbud til forbrukere som ønsker det lille ekstra, men at andelen generelt er lav (Kumar og Steenkamp 2007). Det er den samme informasjonen vi sitter igjen med fra informantene. Det skal allikevel nevnes at de la tydelig vekt på viktigheten av denne strategien i fremtiden. Premiumsegmentet og

dens strategi er essensielt for å differensiere seg fra konkurrentene, og uten et slikt tilbud til forbrukerne kan bedriften miste markedsandeler.

Premiumsegmentet følger en klar *differensieringsstrategi* (Porter 1994), der teorien viser til fire forskjellige premiumstrategier. Da vår bedrift ønsker å være anonym, kan vi ikke gå nærmere inn på hvilken eller hvilke strategier innenfor premiumsegmentet den følger. Men vi kan si at strategien(e) fra teorien stemmer med funnene i bedriften.

4.2.3. Faktorer

Både fra teori og innsamlet empiri ser man at det har vært et skifte i hvilke forbrukere som kjøper EMV (Hoch 1996; Hoch og Benerji 1997; Manikandan 2012). Historisk var pris en viktig faktor for valg av strategi, fordi det hovedsakelig var den prissensitive forbruker som gikk for EMV. Intervjuobjektene mener at fordi forbrukere legger mer vekt på kvalitet, øker samtidig betalingsvilligheten for en gitt økning i kvalitet og dermed endrer de strategien deretter. Kunder som i dag også kjøper EMV viser seg å være den storhandlene kunde, gjerne med familie, høy utdanning og høyere inntekt (Mandikandan 2012).

Konkurransesituasjonen avhenger av hvor mange aktører det er på markedet, og hvilken posisjon man har (Dahr og Hoch 1997). Fra våre funn avdekket vi at dagligvaremarkedet i Norge endret seg etter lavpriskjeden Lidl kom på markedet, som videre har ført til økt intensitet i konkurransen. Konkurransen ble mer rettet mot lavpris, og det var her EMV tok en tydelig posisjon på det norske markedet. I Norge er konkurransesituasjonen nokså konsentrert med få aktører på markedet. Teorien sier at i slike markeder, er EMV en faktor som kan hjelpe kjedene til å tiltrekke seg flere kunder (Dhar og Hoch 1997; Hoch og Banerji 1993), og våre funn bekrefter at EMV er et viktig våpen i det å differensiere seg fra de konkurrentene. Dette bidrar videre til at forbrukere velger deres butikker i favør fra konkurrentene.

Dhar og Hoch (1997) nevner forskjellene i pris mellom kjedenes EMV og nasjonale merkevarer, og at EMV er dobbelt så prissensitive som sammenlignet med nasjonale merkevarer. Våre funn bekrefter dette med at kjedenes EMV har betydelig lavere priser enn leverandørenes merkevarer som har bidratt til å drive prisen ned i

markedet. Hoch og Banerji (1993) mener at konkurransen fra de nasjonale merkevarene gjør det vanskelig for forhandlere av EMV å gå inn i de ulike kategoriene. Gjennom intervjuene kom det frem at normen generelt har hatt en sterk tilknytning til de nasjonale merkevarene, noe som har gjort det vanskelig for forhandlerne å ta en tydelig posisjon i enkelte kategorier. Dette kan komme av faktorer som at konkurransen generelt ikke har vært så stor, og merkevarene har vært sterke innad i kategoriene.

Dahr og Hoch (1997) snakker om kategoriexpansjon som utvikles på grunnlag av etterspørselen. De snakker her om konkurranse blant kjedene, men i våre funn kommer dette frem som en faktor på leverandørsiden. Det er ifølge våre informanter snakk om å se ”hull i sortimente” og med det utvikle produkter som merkevareleverandøren ikke tilbyr. Hvilke produkter som ”mangler” innenfor de forskjellige kategoriene vil være avgjørende for valg av strategi. Det er her spesielt snakk om medium og premium segmentet, hvor bedriften fokuserer mer på kvalitet.

Informantene påpeker en faktor som ikke er tatt med i teorien, nemlig toll og import. Det nevnes at dagligvaremarkedet i Norge i stor grad er skjermet av politisk importvern som er med på å sikre omsetningen av norskproduserte varer. Dette fører ifølge våre informanter til at kjedene ikke kan jobbe like bredt med EMV som de ønsker, og som da er en sentral faktor til deres EMV strategier.

5.0. Konklusjon

Dette kapitlet konkluderer med hovedfunnene i analysen, og det er disse funnene som bidrar til å svare på oppgavens problemstilling. Problemstillingen for denne oppgaven er:

Strategier bak egne merkevarer og faktorer som påvirker valgene.

Vår undersøkelse viser at kjeden vi har valgt å undersøke deler sine EMV inn i tre segmenter: *price fighter*, *medium* og *premium*. Ut fra analysen kommer det frem at de forskjellige segmentene også er strategiske, som tar utgangspunkt i Porters konkurransestrategier – *kostnadsleder*, *differensiering* og *fokusering*.

Det generelle formålet med de forskjellige segmentene er å tiltrekke seg flere kunder og gjennom det å øke omsetningen i samtlige kategorier. Gjennom analysen får vi en forståelse av hva de ulike strategiene innebærer.

I *price fighter* segmentet fører bedriften en kostnadslederstrategi som i hovedsak retter seg mot pris. Med dette segmentet ønsker bedriften å tilby produkter til lave priser, og i tillegg være konkurransedyktige i forhold til konkurrentene.

I *medium*segmentet opererer bedriften med en differensiert fokuseringsstrategi. Dette vil si at bedriften enten fokuserer på lav pris, differensiering eller en blanding av begge. Formålet er å ta opp kampen mot leverandørens merkevarer og tilby produkter av tilsvarende kvalitet, men til en lavere pris.

I *premium*segmentet er differensiering hoveddriveren. Her er målsetningen å etablere produkter som har et særpreg og med det tilby produkter konkurrentene ikke har. Her legger de seg på et nivå over merkevareleverandørene og med det skaper en kvalitetsprofil og en opplevd merverdi som kundene er villige til å betale noe ekstra for.

Et interessant funn er hvordan kravet til økt kvalitet har endret seg, og med det endret strategiene til bedriften. For ikke mange år siden var fokuset hovedsakelig rettet mot lavpris, men da forbrukerne i større grad etterspør kvalitet, har bedriften måtte endre fokus fra lavpris, til produkter av høyere kvalitet, og gi mer verdi for pengene.

Faktorer som påvirker valgene av strategi viser seg gjennom undersøkelsen å være hvilken posisjon man ønsker å oppnå med de ulike typene EMV. Dette påvirkes blant annet av "hull i sortimentet" der leverandørene ikke klarer å fylle rollen, utviklingen som har gått i retning av økt fokus på kvalitet samt toll og import. Dette er faktorer som i stor grad påvirker hvilke strategier bedriften benytter på sine EMV.

6.0. Begrensninger og forslag til videre forskning

I følgende kapittel ønsker vi å drøfte begrensningene i vår studie. Videre ønsker vi å presentere muligheter og forslag for videre forskning.

Formålet med denne oppgaven har vært å få et innblikk de strategiske valgene en norsk dagligvarekjede foretar seg hva gjelder EMV. Underveis i denne prosessen har studiet vårt vist seg å ha flere begrensninger. Vi har valgt kun å fokusere på en norsk dagligvarekjede, og vi skal dermed være forsiktige med å antyde at de konklusjonene vi har trukket er gyldige for alle dagligvarekjedene på det norske markedet. Det at vi har holdt dagligvarekjeden anonym har også ført til visse begrensninger. Funnene våre vil derfor ikke kunne overføres til andre dagligvarekjeder på det norske markedet, fordi vi ikke kan røpe hvilken dagligvarekjede vi har undersøkt. Våre funn kan likevel brukes til å sammenligne med dagligvarekjeder i andre land.

Forslag til videre forskning på relaterte problemstillinger kan for eksempel være å gå nærmere i dybden på hver dagligvarekjede på det norske markedet og sammenligne funnene fra kjede til kjede. Funn fra analysen viser at bedriften benytter seg av EMV blant annet fordi de mener det skaper økt lojalitet til forbruker. Det hadde dermed også vært interessant å forske videre på relatert problemstilling, men i tillegg kunne benyttet seg av kvantitativ tilnærming for å undersøke lojalitet til kjeden sett fra et forbrukerperspektiv. Ved å benytte seg av både kvalitativ og kvantitativ tilnærming kunne undersøkelsens gyldighet og troverdighet styrkes.

7.0. Litteraturliste

Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Simon & Schuster Inc.

AC Nielsen 2005. *The Power of Private Label 2005. A Review of Growth Trends Around the World*. Lesedato: 20. Mars 2014:

http://se.nielsen.com/trends/documents/ThePowerofPrivateLabel2005_A4.pdf

———. 2006. *Private label: Strategic insight to counter sweeping change*. Lesedato: 4.april 2014: <http://pt.nielsen.com/trends/PrivateLabels.pdf>

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

Batra, Rajeev og Indrajit Sinha. 2000. "Consumer-level factors moderating the success of private label brands". *Journal of Retailing Journal of Retailing*, 76(2)175-191. Business Source Complete (3279419).

Befring, Edvard. 2010. *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2.utg. Det norske samlaget.

Berg, Bruce L. Og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Science*. 8.utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Bogen, Espen. 2008. *Rik på lavpris. Bløffen om prise og konkurranse i norske matbutikker*. Oslo: Kagge Forlag AS

Busman, Brad J. 1993. "What's in a Name? The Modernating Role of Publik Self-Consciousness on the Relation Between Brand Label and Brand Preference". *Jornal of Applied Psykology*, 78(5):857-861. Business Source Complete (12360344).

- Cunningham, Ross M. 1961 "Customer loyalty to Store and Brand". *Harvards Review*, 39(6):127-137. Business Source Complete (6769368).
- Dhar, Sanjay K og Stephen J. Hoch. 1997. "Why store brand penetration varies by retailer". *Marketing Science*, 16(3):208-227. Business Source Complete (9712022420).
- Dick, Alan., Arun Jain og Paul Richardson. 1995. "Correlates of store brand proneness: Some empirical observations". *Journal of Product and Management*, 4(4):15-22. Business Source Complete (3982913).
- Gooner, Richard A. og Scott S. Nadler. 2012. "Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research". *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20(1):87-104. Business Source Complete (70607800).
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hem, Leif Egil og Nina M. Iversen. 2011. *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hoch, Stephen J. 1996. "How Should National Brands Think about Private Labels?". *Sloan Management Review*. 37(2):89-102. Business Source Complete (9601315825).
- Hoch, Stephen J., og Shumeet Banerji. 1993. "When Do Private Label Succeed?". *Sloan Management Review*, 93(34):57-67. Business Source Complete (9309165648).
- Horvat, Sandra. 2013. "Application of product life cycle concept to private label management". *Tziste/market*, 25(1):63-75. Business Soure Complete (88924912).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kumar, Nirmalya og Jan-Benedict E. Steenkamp. 2007. *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Library of Congress, United States of America.
- Lambin, Jean-Jacques, Ruben Chumpitaz og Isabelle Schuiling. 2007. *Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing*. 2. Utg., London: Palgrave Macmillan.
- Lincoln, Keith og Lars Thomassen. 2009. *Private Label; Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*. Kogan Page.
- Manikandan, M. K. M. 2012. "Theory Building on Private Label Brands: A Literature Review". *IUP Journal of Brand Management*, 9(2):64-77. Business Source Complete (78120142).
- McGoldrick, Peter J. 2002. *Retail Marketing*. 2. utg. McGraw-Hill.
- Martos-Partal, Mercedes. 2012. "Innovation and the market share of private labels". *Journal of Marketing Management*, 28(5/6): 695-715. Business Source complete (74602953).
- Nenycz-Thiel, Magda. 2011. "Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share". *Journal of Brand Management*, 18(8):624-633). Business Source Complete (61292442).
- NOU 2011:4. *Mat, makt og avmakt*. Landbruks- og matdepartementet.

Olsen, Eivind Sandvold og Jørn Olsen. 2010. "En ny generasjon av egne merkevarer"
TNS-gallup. Lesedato 30. April. 2014:

<http://ww2.tns-gallup.no/?did=9092661>

Pettersen, Ivar. 2013. *Dagligvarehandel og mat 2013*. NILF rapport, 17/01. Lesedato
28.mai 2014:

http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/DagligvarehandelOgMat/2013/dagligvarehandel_og_mat_2013

Porter, Michael E. 1994. *Konkurransestrategi*. Oslo: TANO

Richardson, Paul S. og Arun K. Jain. 1996. "Household Store Brand Proneness: A
Framework". *Journal of Retailing*, 72(2):159-185. Business Source Complete
(9608301831).

Roos, Göran, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas. 2014. *Strategi
- en innføring*. 6.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Sayman, Serdar, Stephen J. Hoch og Jagmohan S. Raju. 2002. "Positioning of Store
Brands". *Marketing Science*, 21(4):378-397. Business Source Complete (8604777)

Shetty, A. Shivakahnth og Monoharan, S. 2012. "The Battle of Private and National
Brands: Strategies to Win a Losing Battle Against the Private Brands in India". *IUP
Journal of Business Strategy*. 9(3):32-45. Business Source Complete (83439048).

Solem, Lars Kristian. 2014. "Samler majones og kaviar". *Dagens Næringsliv*.
Lesedato: 24.mai 2014:

<http://www.dn.no/nyheter/2014/02/25/Industri/samler-majones-og-kaviar>

Soler, Louis-Georges. 2005. "Retailer Strategies in the Food Marketing Chain:
Introduction to the Special Issue". *Journal of Agricultural & Food Industrial
Organization*. 3(1):1-5. Business Source Complete (16608704).

Spinelli, Paula Bulamah, Janaina De Moursa Engracia Giraldi og Marcos Cortez Campomar. 2006. "Retail Private Label's Strategies: A Case Study In a Large Brazilian Supermarket Chain". *Revista de Administraco Mackenzie*, 7(4):121-141. Business Source Complete (23771359)

Steiner, Robert L. 2005. "The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, 24(2):105-127. Business Source Complete (14229774).

Wileman, Andrew og Michael Jary. 1997. *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership. Strategies for Building Retail Brand Value*. Palgrave Macmillan

EMV typologi

	Generic Private Brands	Copycat Brands	Premium Store Brands	Value Innovators
Examples	No name and black and white packages. Soap, shampoo and bread.	Walgreens shampoo, Osco vitamins, Quil Office	The body shop, Tesco finest, Godiva	Aldi, H&M, IKEA
Strategy	Cheapest and undifferentiated	Me-too at a cheaper price	Value added	Best performance-price ratio
Objectives	Provide customers with a low price option and expand customer base	Increased negotiating power against manufacturer and increase retailer share of category profits	Provide added value products. Differentiate store. Increase category sales. Enhance margins.	Provide the best value. Build customer loyalty to store. Generate word of mouth
Brand	No brand name or identified as first price label	Umbrella store brand or category specific own brands	Store brand with sub brand or even private brand	Meaningless own labels to demonstrate variety
Price	Large discount below 20-50% of brand leader	Moderate discount 5%-25% below the brand leader	Close to or higher than brand leader	Large discount 20%-50% below the brand leader
Category coverage	Basic functional product categories	Originates in large categories with a strong brand leader	Image forming categories often fresh products	All categories
Quality to brand leader	Poor quality	Close to brand manufacturers	Quality on par or better. Advertised as better	Functional quality on par with brand leader but with removal of "non value"

				adding” product features and imagery
Product development	None, product put up for contracts to manufactures with lagging technology	Reverse engineered using manufacturers with similar technologies	Considerable effort to develop best products with similar or better technology	Considerable effort and innovation in terms of cost- benefit analysis
Packaging	Cheap and minimal	As close to brand leader as possible	Unique and source of differentiation	Unique but cost-efficient
Shelf placement	Poor, less visible shelves	Next to brand leader	Top-eye catching positions	Normal as all over store
Advertising/ promotion	None	Regular price promotions	Featured in advertisement but limited price promotions	Store now own label advertising, normal promotion schedule
Customer proposition	Sold as cheapest priced product	Sold as same quality but low price	Sold as best products on markets	Sold as best value- price of generics but objective quality on par with brand leader

Kilde: (Kumar og Steenkamp 2007, 27)

Intervjuguide

Tema	Spørsmål	Litteratur
Innledning		
	Vi presenterer oss og fortelle om studiet – egne merkevarer; <i>strategier bak egne merkevarer og faktorer som påvirker valgene.</i>	
	Vi informerer om at intervjuet vil bli dokumentert gjennom lydopptak.	
	Vi informerer informanten om at han/hun er anonym og har rett til å avbryte intervjuet når som helst.	
	Vi informerer om hvor lang tid vi tror intervjuet vil ta (ca. 45 min.).	
Faktaspørsmål		
	• Navn	
	• Alder	
	• Utdanning	
	• Stilling	
Introduksjon spørsmål		
	Hva legger du i begrepet egne merkevarer?	<i>Hoch 1996; Hem og Iversen 2011, 209; Nenycz-Thiel 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006; Buseman 1993; Dhar og Hock 1997</i>
	Hva tenker du om utviklingen av egne merkevare på det norske markedet?	<i>NOU 2011</i>

	<ul style="list-style-type: none"> Hva med i bedriften du jobber i? 	
	Hva fikk dere til å starte med egne merkevarer?	
Egne merkevarer		
	Har dere ulike typer egne merkevarer?	<i>Kumar og Steenkamp 2007</i>
	<ul style="list-style-type: none"> I så fall, hva innebærer de ulike typene? 	
	Vil du si at deres egne merkevarer er mer kvalitetsbaserte nå enn tidligere?	<i>Mandikandan 2012</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Hvis ja, hva tror du grunnen til det kan være? 	
	Hvordan mener du egne merkevarer har påvirket konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge?	<i>NOU 2011</i>
	Hva mener du er fordelene med egne merkevarer?	
Strategier		
	Kan du fortelle om livssyklusen til deres egne merkevarer? Fra de ble introdusert til der de er i dag.	<i>Horvat 2013; Wileman og Jary 1997</i>
	Har dere forskjellige strategier for deres egne merkevarer?	<i>Kumar og Steenkamp 2007;</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan skiller strategiene seg fra hverandre? 	
	Hva er målet med strategiene, og hva ønsker dere å oppnå?	
	Har strategien/strategiene bak egne merkevarer	<i>Kumar og Steenkamp 2007</i>

endret seg fra dere startet?	
<ul style="list-style-type: none"> I så fall, hva har endret seg? 	
Bærer deres egne merkevarer egne navn og/eller butikken/kjedens sitt?	<i>Hoch 1996; Hem og Iversen 2011, 209; Nenycz-Thiel 2011; Spinelli, Giraldi og Campomar 2006</i>
<ul style="list-style-type: none"> I så fall, hvorfor egne navn / kjedens eller butikken sitt? 	
Faktorer	
Hvilke faktorer vil du si påvirker valg av strategi?	<i>Hoch og Banarji 1993; Richardson 1996; Dhar og Hoch 1997; Manikandan 2012</i>
Hvorfor tror du andelen egne merkevarer er vesentlig høyere i land som for eksempel England og Sveits enn i Norge?	
Hvordan har egne merkevarer påvirket bedriften du jobber i?	
Til slutt	
Hva tenker du om utviklingen videre/fremover av egne merkevarer hos dere?	
Er det noe du ønsker å tilføye?	