

I hvilken grad påvirker EMV konkurransen i det norske dagligvaremarkedet?

Markedshøyskolen

Innleveringsdato: 25.05.16

Stuedsted: Oslo



BCR3101 Bacheloroppgave

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning ved Høyskolen Kristiania, bachelor i markedsføring og salgsledelse 2013 - 2016. De tre årene på markeshøyskolen har vært utfordrende, men svært lærerike. Merkevarerbygging var et fagfelt vi fikk stor interesse for i løpet av studieperioden, og av den grunn var egne merkevarer i dagligvarebransjen et svært spennende tema å se nærmere på. Dette temaet har fått mye fokus i media de siste årene, til tross for at dette temaet ikke har blitt mye utforsket. EMV har bidratt til å endre konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet.

Vi ser på det siste halvåret som en lærerik prosess hvor vi har brukt mye av kunnskapen som vi har opparbeidet oss på Høyskolen Kristiania. Vi vil rette en stor takk til vår veileder Jakob Utgård som har vært til stor hjelp under hele prosessen med gode råd og tips, men også som en motivator for vår oppgaveskriving. Vi vil også takke alle informantene fra de ulike kjedene (Coop, NorgesGruppen og Rema 1000), i tillegg til de to andre leverandørene, som hjalp oss med ekspertintervjuene slik at vi fikk besvart vår problemstilling.

God lesning!

Oslo 25. Mai 2016
985528, 202642

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er basert på dagligvarehandelens egne merkevarer (EMV). De tre store paraplykjedenes satsning på EMV gir 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 valgt å se på hvordan disse egne merkevarene påvirker konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet. Oppgaven er skrevet fra både kjedeperspektiv, men også leverandørperspektiv, og har følgende problemstilling.

”I hvilken grad påvirker EMV konkurransen i det norske dagligvaremarkedet?”

Oppgavens teoretiske rammeverk skiller mellom temaene EMV, makt og konkurranse. Kumar og Steenkamps inndeling av ulike typer EMV, maktteori og Michael Porters fem konkurransekrefter er med å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Det har blitt benyttet kvalitativ metode, hvor én representant fra hver dagligvarekjede er intervjuet, samt to leverandører for å få et innblikk fra ”utsiden” av bransjen. De ulike kategoriinndelingene av EMV baserer seg på at det tilbys flere merkevarer under hver enkelt kjede. Flere produkter betyr større konkurranse. Våre kvalitative intervjuer viser at dagligvarekjedene i Norge operer under tre typer EMV-kategorier. I begynnelsen brukte dagligvarekjedene EMV for å kunne differensiere seg fra konkurrentene med fokus på pris. I dag har fokuset blitt mer rettet mot innovasjon, trender og kvalitet.

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 konsumentenes etterspørsel, eller komme med nye, innovative produkter som kan skape vekst i kategorien. Til tross for at de store kjedene har mye makt i den norske dagligvarebransjen, preges markedet av politisk importvern som gjør det vanskelig for kjedene å jobbe like bredt med EMV som de ønsker.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Egne merkevarer	9
2.1.1 Definisjon på merkevare	9
2.1.2 Definisjon på Innovasjon	9
2.1.3 Definisjon på EMV	9
2.1.4 Historien bak egne merkevarer	10
2.1.5 Fire typer EMV	12
2.1.6 Branded House eller house of brands	12
2.1.7 EMV i de ulike dagligvarekjedene	13
2.2 Makt	14
2.2.1 Definisjon av makt	14
2.2.2 Makt over utfall	14
2.2.3 Regimakt	15
2.2.4 Idémakt	15
2.3 Konkurransen	16
2.3.1 Definisjon på konkurranse	16
2.3.2 Konkurrerende krefter	16
2.3.3 Konkurransen med utgangspunkt i bransje	17
3.0 Metode	19
3.1 Undersøkellesdesign	19
3.2 Casestudiedesign	20
3.3 Datainnsamling.....	20
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	21
3.3.2 Rekruttering av informanter	21
3.3.3 Tidsperspektiv	22
3.3.4 Utvalgsstørrelse	22
3.3.5 Utarbeidelse av intervjuguide.....	22
3.3.6 Gjennomføring av intervjuene	23
3.4 Dataanalyse	24

3.5 Svakheter ved valg av metode.....	25
3.6 Evaluering av kvalitative undersøkelser	25
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	26
3.6.2 Validitet.....	26
3.7 Etikk og praktiske avveininger.....	26
4.0 Funn og analyse	27
4.1 EMV	27
4.1.1 Hvorfor satser kjedene på EMV?	27
4.1.2 Skiller mellom 4 ulike produktkategorier	29
4.1.3 Ulemper ved EMV	30
4.1.4 Antakelser om framtiden til EMV.....	31
4.1.5 Branded house eller house of brands.....	32
4.2 Makt	32
4.3 Konkurransen	33
4.4 Leverandørene	33
5.0 Funn vs. Teori.....	35
5.1 EMV	35
5.1.1 Hvorfor satser bedriftene på EMV?	35
5.1.2 Skiller mellom fire ulike produktkategorier innenfor EMV	35
5.1.2.1 Generiske produkter	36
5.1.2.2 Copycats	36
5.1.2.3 Premium	36
5.1.2.4 Value innovators	37
5.1.3 Branded house eller house of brands.....	37
5.2 Makt	38
5.2.1 Maktens tre ansikt	38
5.3 Konkurransen	39
5.3.1 Porters 5 krefter.....	39
5.3.2 Konkurransen med utgangspunkt i bransje	39
6.0 Konklusjon.....	40
7.0 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	41
8.0 Litteraturliste.....	42
9.0 Vedlegg	45

1.0 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi introdusere temaet, samt begrunne bakgrunnen for å skrive om dette emnet. Videre vil redegjøre for problemstillingen og avgrensninger i oppgaven. Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens oppbygging og struktur, slik at det vil bli enklere for leseren å følge med underveis.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Dagligvaremarkedet i Norge har vært i konstant endring over flere tiår (NOU2011:4,19). Jakob Utgård EMV er produkter med merkenavn som er eid eller på annen måte kontrollert av dagligvarekjeden, og som kun er i salg i den aktuelle kjeden og ikke hos konkurrentene (Utgård 2010,115). Veksten av disse merkevarene har økt kraftig de siste årene, og dette gjelder spesielt i USA og Europa, men også i Norge (NOU2011:4,35). EMV ble tidligere oppfattet som billige merkevarer av dårligere kvalitet enn de tradisjonelle merkevarene. Disse produktene har utviklet seg svært mye, og de ulike dagligvarekjedene prøver å tilby produkter som tilsvarer andre leverandørers produkter, for å tilby bedre og flere alternativer på markedet. Det gjelder ikke bare å prøve å konkurrere mot de tradisjonelle merkevarene, men også mot andre EMV- produkter. Til tross for at EMV er svært omdiskutert er temaet forholdsvis lite utforsket, delvis på grunn av vanskelig datatilgang. Dette gjelder spesielt det norske markedet.

I litteraturen skiller vi mellom ulike kategorier av egne merkevarer (Kumar og Steenkamp 2007). Disse kategoriene har utviklet seg i takt med historien til EMV, og det tilbys flere ulike EMV enn tidligere. Konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet har endret seg, men i denne oppgaven vil vi se nærmere på i hvilken grad EMV er med på å påvirke denne konkurransesituasjonen. For å kunne se om det finnes en sammenheng mellom EMV og konkurransen i det norske markedet, vil vi se nærmere på tre hovedtemaer i denne oppgaven; EMV, makt og konkurranse.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven vil vi se nærmere på tre temaer som kan være årsaken til at EMV påvirker konkurransesituasjonen i den norske dagligvarebransjen. I denne sammenheng har vi valgt å drøfte følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker EMV konkurransen i den norske dagligvarebransjen?

1.3 Avgrensninger

I utarbeidelsen av denne oppgaven har vi avgrenset den ved flere aspekter. Fokuset vårt vil være rettet mot det norske dagligvaremarkedet, noe som betyr at blant annet storhusholdnings- og servicehandelsmarkedet utelates til tross for at EMV også forekommer i disse markedene. Denne oppgaven vil dreie seg om de tre paraplykjededene (Coop, NorgesGruppen og Rema 1000), som representerer 99% av det norske dagligvaremarkedet. Dette vil være med på å få en dypere forståelse av hvordan de ulike kjedene opererer innenfor EMV. Til tross for dette stiller vi oss kritiske til vår datainnsamling med tanke på at vi kun har intervjuet én representant fra de ulike kjedene. Dersom vi hadde hatt flere ressurser og et større tidsaspekt, ville kvaliteten på vårt forskningsopplegg vært enda bedre dersom vi hadde intervjuet flere informanter innenfor de ulike kjedene.

For å kunne støtte opp vår data valgte vi å få et perspektiv fra "utsiden" av bransjen for å bekrefte eller stille spørsmål ved det informantene fra kjedene hadde uttalt. I denne sammenheng valgte vi å intervju to ulike leverandører, slik at vi kunne få et større bilde av egne merkevarers påvirkning av konkurransesituasjonen. Vi valgte å gjøre dette også på grunnlag av at informantene fra kjedene kunne ha vært for farget av bransjen og situasjonen de er en del av noe som kunne vært med på å svekke vår datainnsamling.

1.4 Struktur

For at det skal kunne være enklere for leseren å følge med underveis i oppgaven, vil det være viktig å vite hvordan denne oppgaven er strukturert. Først og fremst vil vi ta for oss teoridelen. I denne delen vil vi se nærmere på ulike definisjoner av viktige begreper, men også se nærmere på temaer knyttet opp mot problemstillingen. I denne teoridelen vil leseren få et innblikk i tre ulike hovedtemaer; EMV, makt og konkurranse. Videre i oppgaven vil vi se nærmere på metodebruken, der vi tar for oss hvilke valg som er blitt tatt i gjennomføringen av undersøkelsene. Her vil vi også se nærmere på styrker og svakheter med undersøkelsestypen vi har valgt, for å kunne styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

Etter metodebruk vil vi se nærmere på våre funn, og tolke disse nærmere. Deretter sammenligner vi våre funn med teorien, og ut i fra dette dannes konklusjonen som besvarer oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi reflektere over muligheter for videre forskning og drøfte begrensninger ved vår studie.

2.0 Teori

Formålet med teorien er å prøve å skape en teoretisk forankring gjennom å knytte problemstillingen vår opp mot relevant teori, og senere anvende teorien i analysearbeidet. Ettersom denne bacheloroppgaven dreier seg om EMV og konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet vil det være naturlig å knytte dette opp mot relevant teori som maktteori og konkurranseteori.

2.1 Egne merkevarer

2.1.1 Definisjon på merkevare

American Marketing Association definerer merkevarer som "name, term, design, symbol, or any other feature, that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers". En merkevare er med andre ord en vare eller tjeneste som 1. Kan identifiseres og 2. Er forskjellig fra konkurrentene. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 19)

2.1.2 Definisjon på Innovasjon

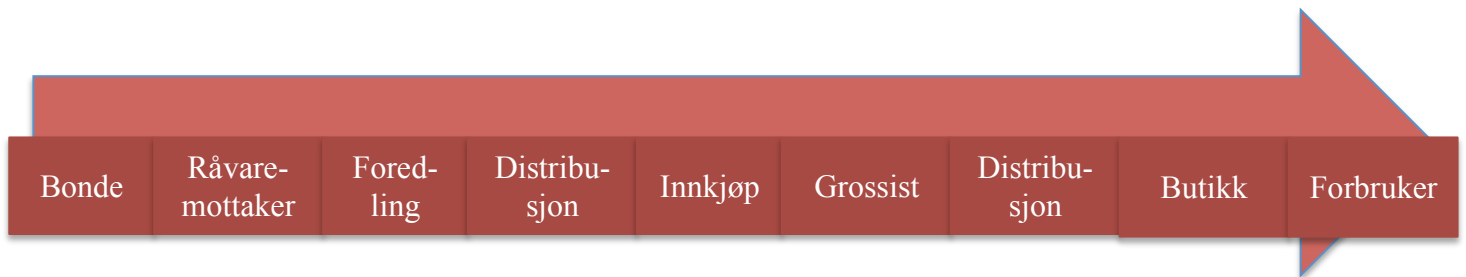
Innovasjon omhandler å gjøre forretning av en idé som har en vesentlig nyhetsverdi knyttet til et nytt produkt, ny teknologi, nytt materiale, nye prosesser, nye markeder eller ny organisering. Innovasjonsbegrepet brukes ofte synonymt med ordet "nyskapning". (Dale, Lyngstad og Løvaas 2008, 259)

2.1.3 Definisjon på EMV

Egne merkevarer (EMV) er produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarekjede. Produktets resept og utseende kontrolleres i sin helhet av kjeden, og kjeden har eiendomsretten til produktdesignet. EMV selges kun i den kjeden som eier varemerket. (NOU 2011:4,35)

2.1.4 Historien bak egne merkevarer

Verdikjeden for mat har vært i konstant endring over flere tiår. Styrkeforholdene mellom aktørene i verdikjeden for mat har endret seg. I dag kjennetegnes verdikjeden ved at tre paraplykjeder i handelen kontrollerer hvilke produkter som skal få adgang til mer enn 99% av dagligvaremarkedet (NOU2011:4,19). Figuren nedenfor viser en skjematisk framstilling av verdikjeden.



Skjematisk fremstilling av verdikjeden for mat (NOU,2011:4,19)

På 1970-tallet hadde grossister og enkelte større leverandører stor innflytelse på hvilke varer butikker solgte. På 1980-tallet ble situasjonen endret, og mer preget av sterke leverandører med attraktive og godt markedsførte nasjonale merkevarer. I dag er det en helt annen struktur og sterkere integrering av leddene i verdikjeden. I de tre paraplykjedene er flere ledd i verdikjeden integrert og samlet under sentral styring. Integreringen omfatter distribusjon fra leverandør til grossist, grossist virksomhet, innkjøp, distribusjon til butikk og butikkjeder. Paraplykjedenes forhandlingsstyrke består grunnleggende sett i de betydelige markedsandelene de har hver for seg. (NOU 2011:4, 19-21).

En sterk satsing på EMV har bidratt til å styrke kontrollen over dagligvaremarkedet ytterligere. Starten på en moderne EMV i Norge sies å ha kommet rundt 1980. Dette var da Coop lanserte en serie med produkter kalt ”merkeløse” varer. Disse produktene ble raskt kalt blåhvite varer på grunn av uteseende: Alle produktene hadde nøytral blå/hvit emballasje, og formålet til Coop var å tilby gode produkter til en lav pris. Kostnadene skulle kuttes ved og ikke bruke reklame og tilbudskampanjer, og produktene skulle være 15-35% billigere enn merkevarer i samme kategorier. På 90-tallet fulgte de øvrige kjedene etter Coop. Daværende Haakon-gruppen, NorgesGruppen og Rema1000 startet gradvis sine satsinger på EMV. I 2004 åpnet den tyske lavpriskjeden Lidl sine første butikker i Norge. De norske dagligvarekjedene forsøkte å tilby produkter til svært lave priser for å kunne ta opp kampen med Lidl. First-Price

NorgesGruppens billigste EMV-serie, var et resultat av konkurransen fra Lidl. (Utgård 2010, 117).

EMV har i dag et relativt begrenset omfang i Norge, selv som andelen av EMV varierer sterkt mellom varegruppene. EMV andelen er midlertidig i rask vekst. I flere undersøkelser peker leverandørene på flere forhold som skaper usikkerhet og konflikter ved økende EMV produksjon. Dette gjelder blant annet irritasjon over ulike former for kopiering av merkevarer, innsyn som forlanges av paraplykjedene i resepter og produksjonskalkyler, urimelig bruk av kryssprising og ulike avanser på EMV og industriens merkevarer. Enkelte leverandører gir uttrykk for at deres eneste mulighet for å overleve i markedet ligger i produksjon av EMV, framfor ytterligere satsting på sine opprinnelige merkevarer (NOU 2011:4, 35).

I produksjonen av EMV kan kjedene få tilgang til flere konkurrerende leverandører og følgelig presse innkjøpsprisen ned sammenlignet med andre merkevarer. I et marked med få kjeder på etterspørselssiden og mange produsenter på tilbudssiden vil innkjøpspris for EMV kunne være lik gjennomsnittskostnaden i produksjonen. I dette tilfellet vil kjedene sitte igjen med overskuddet i markedet. Fordi kjeden har større makt til å kontrollere avansen på EMV enn andre merkevarer, vil bruttomarginen for kjeden være høyere for EMV enn for andre merkevarer (NOU 2011:4, 35).

I 2010 ble det omsatt EMV i dagligvarekjedene for ca. 17,5 mrd. kr., dette utgjør 11,8 % av total omsetning i dagligvaremarkedet. Hvert fjerde produkt som ble solgt i norsk dagligvare i 2010 var EMV. Internasjonale studier og empiri antyder at bruttomarginen for kjedene er 20-30% høyere for EMV enn for leverandørenes merkevarer. Det er imidlertid store variasjoner mellom kategoriene. I et europeisk perspektiv er den norske EMV andelen (regnet som gjennomsnitt) lav. En andel av EMV på 20-30% er vanlig, mens i land som Sveits, Storbritannia og Tyskland har 35-45 % EMV. Våre skandinaviske naboland har alle EMV andelen litt over 20 % (Sverige og Danmark) eller litt under 20% (Finland). Enkelte land har EMV andeler i enkelte kategorier opp i 90%. (NOU 2011:4,35-38).

2.1.5 Fire typer EMV

Teorien tilsier (Kumar og Steenkamp 2007) at vi skiller mellom fire ulike produktkategorier innenfor EMV. Disse kategoriene betegnes som; generic-brands, copycat-brands, premium store-brands og value innovators. "Generic-brands" betegnes som billige produkter med lav kvalitet. Produktene ble identifisert med sorte bokstaver på hvit pakning og fantes kun i grunnleggende og funksjonelle kategorier. "Copycats-brands" er produkter som har tilsvarende kvalitet som de tradisjonelle merkevarene til en lavere pris. Kjeden kan dermed bruke leverandørens forskning og produktutvikling til sin fordel. Den tredje kategorien, "premium store-brands", er produkter som er overlegene på pris i forhold til kvalitet. Dette er for å differensiere seg fra konkurrentene på kvalitet, men fortsatt tilby lav pris. Teorien tilsier at vi skiller mellom "premium-lite store brands" og "premium-price store brands". Den første omhandler at produktene er av lik eller bedre kvalitet til en lavere pris. Mens den sistnevnte er produkter som er av høyere pris til en høyere kvalitet sammenlignet med tradisjonelle merkevarer. Den siste kategorien kalles for "value innovators". Dette er produkter som skal være av høy kvalitet til en lav pris. Disse produktene kan skapes ved å fjerne overflødige egenskaper ved produktene. (Steenkamp og Kumar 2007, 26-28) I Europa er den store lavpriskjeden Lidl vinnere av denne type EMV. (Utgård 2010, 118). For å kunne se komplett modell av EMV-typologi, se vedlegg 1.

2.1.6 Branded House eller house of brands

Erkjennelsen av at svært få merker genererer størsteparten av mange bedrifters salg og lønnsomhet, har ført til økt interesse for styring av merkeporteføljer og endringer i merkearkitektur. Mange bedrifter benytter merkene sine på flere ulike produkter, og har derfor behov for systemer og metoder for å avklare sammenhenger og grenser mellom disse paraplymerkene. En vanlig måte å systematisere de alternative organiseringsmåtene på er å ta utgangspunkt i den *funksjonen* merkene har for bedriften. En merkevare kan defineres som et navn eller et symbol som skal *identifisere* varer og tjenester fra en tilbyder og *differensiere* disse varene eller tjenestene fra konkurrentenes varer. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 338-339). Aaker og Joachimsthaler har utviklet et verktøy som de har kalt "the brand relationship spectrum". Denne modellen deler opp merkearkitektur som et valg eller en kombinasjon av fire ulike strategier, der to av strategiene (subbrands og støttemerker) kan grupperes som spesialtilfeller av en overordnet strategi om å bruke to merker samtidig (dual brands): Branded house, dual brands; subbrands og støttemerker (endorsed brands) og House

of brands (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 340). Branded house innebærer at ett merke benyttes på flere ulike produkter som bedriften tilbyr. En stor fordel med å velge en branded house-strategi, er at denne strategien i seg selv reduserer risikoen ved lanseringen av nye merkeutvidelser (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 341).

I en dual branding-strategi kombinerer man to unike merkenavn i tilbudet til kunden. I en studie blant 200 merker innenfor dagligvarer fant man at dual branding ble benyttet i 35 % av alle casene som ble studert. Dette var en nedgang på 3,5 prosentpoeng fra en tilsvarende studie i 1994, men til gjengjeld hadde andelen støttemerker økt fra 14% til 26%. Totalt var altså andelen av dualbranding-arkitektur på 61% i engelsk dagligvare i 2004. Dual branding kan forekomme som enten subbrand eller støttemerke. (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 343).

House of brands innebærer at hvert produkttilbud har sitt eget unike merkenavn, og der eventuelle tilleggsbeskrivelser er rent deskriptive (for eksempel Mills *majones*, Stabburet *leverpostei*, Comfort *tøymykner*). House of brands er den originale formen for merkevareledelse og var den formen for ”brand-based management” som Neil McElroy skrev om i sitt memo til ledelsen i Procter og Gamble i 1931: ”each brand man’s objective would be to ensure that his brand became a winner even if it that happened at the expense of the business’s other brand” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 345).

2.1.7 EMV i de ulike dagligvarekjedene

De tre store paraplykjedene tilbyr alle ulike EMV produkter, men det er betydelige forskjeller mellom dagligvarekjedene i utviklingen innenfor EMV. Rema 1000 er den av kjedene som utgjør henholdsvis 17,3% av omsetningen innenfor EMV, og har størst vekst innenfor egne merkevarer av de tre paraplykjedene. De stod i 2011 for nesten en tredjedel av all omsetning av EMV i dagligvaremarkedet. Coop er den paraplykjeden som har lengst erfaring med både EMV og egen industriell produksjon. Denne butikk-kjeden er et godt eksempel på at paraplykjedene i dag har en bredere satsing på EMV enn tidligere, med tanke på at tidligere var EMV i Coop kun et lavprisfenomen, men i dag er deres EMV representert i alle pris- og kvalitetssegmenter (NOU2011:4, 39). NorgesGruppen satser også på EMV, men uttaler seg at EMV ikke er et mål i seg selv. ”Så lenge leverandørene gjør en god nok jobb med

produktutvikling og effektivisering, har vi ikke behov for EMV”. EMV satsingen til NorgesGruppen er først og fremst rettet mot lavpris- og Premium segmentet (NOU2011:4,40).

2.2 Makt

2.2.1 Definisjon av makt

Makt er ofte definert av statsvitere som evnen til å påvirke atferden til andre med eller uten motstand. Makt benyttes for å oppnå spesifikke målsettinger med eller uten tvang. Autoritet er et begrep som ofte brukes om makt som sees som legitimt og uten bruk av tvang. Makt kan komme fra ulike kilder, og ofte skiller vi mellom politisk makt, økonomisk makt, militær makt, lovgivende makt og utøvende makt (SNL).

Tranøy skiller mellom tre former for markedsrett, som strukturer og fanger mye av det som er viktig for å forstå makt i en verdikjede. Denne tredelingen ble opprinnelig utviklet for å analysere politisk makt, men Tranøy har bearbeidet tilnærmingen slik at den også kan brukes til å analysere markedsrett. Han definerer maktens første ansikt, som makt over utfall eller priser og fordeling av gevinster i et marked. Maktens andre ansikt, makten til å rigge valget, til å bestemme alternativene eller menyen om man vil. Det tredje makt-ansiktet er makten til å forme våre ønsker, dette kan brukes til å problematisere forutsetningen om at det er varenes fysiske og objektive kvalitet vi er ute etter (Tranøy 2014, 47).

2.2.2 Makt over utfall

Den enkleste og mest direkte formen for makt er makt over utfall eller resultater. På dette nivået har alle aktørene et klart bilde av hva som står på spill, mens den med mest ressurser vinner. Avhengig av arenaens kjennetegn, kan det være snakk om alt fra trusler om vold til flest stemmer i en avstemming. Anvendt på markeder kan vi snakke om kontroll over ressurser andre trenger eller ønsker. I praksis snakker vi om ulike former for bindinger som reduserer kunder eller selgers valgfrihet. Det mest rendyrkede eksemplet er monopol og kartellrett. Her kan én eller et fåtall aktører kontrollere tilgangen på, eller markedsadgang for, gitte produkter. Står vi overfor et tilfelle der en produsent har enerett på et svært attraktivt produkt, vil denne i prinsippet kunne diktere sine egne betingelser. Tilsvarende kan innkjøpsmonopoler (eller karteller på kjøpersiden) gjøre at leverandører står overfor valget

mellom å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet gjennom denne kanalen. (Tranøy 2014, 49-65). Markedet for mat har de siste 20 årene gått gjennom en utvikling preget av horisontal konsentrasjon på detaljistleddet og vertikal integrasjon mellom grossist, detaljist og distribusjonsfunksjonene. Dette gjør at næringen får visse likhetstrekk med nettverksnæringer, og at visse aktører får en variant av utfallsmakt vi kan kalle for portvoktermakt. En aktør med portvoktermakt avgjør om andre skal få slippe til i markedet eller ikke. Er kjeden tilstrekkelig stor, vil det kunne skape store problemer for en leverandør å takke nei. I stedet kan det bli presset fram løsninger der en leverandør selger ett eller flere produkter under kostpris til én kjede for i det minste å få dekket sine variable kostnader og noen av de faste (dvs. positivt dekningsbidrag) (NOU2011:4, 22; Tranøy 2014,49-65).

2.2.3 Regimakt

En mer spissfindig form for makt er den vi kan kalle regimakt, altså at en aktør (selger) har avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Begrepet kan tolkes vidt, og på et overordnet nivå er utviklingen av ulike kjedekonsepser en god illustrasjon. Paraplykjedene former de arenaene vi oppfatter som henholdsvis bredsортiments-, lavpris- og servicehandelsbutikker. Mer håndfaste eksempler innen dagligvarehandelen er den kontroll over plassering i hyllene (såkalte planogrammer) som kjedene står for. Leverandørene er på sin side med på å forme rammene kundene velger innenfor i den grad de har kontroll over variabler som pakningsstørrelse,- form og produktinformasjon (NOU2011:4,22;Tranøy 2014,66-84).

2.2.4 Idémakt

Idémakt er den makt som gir en aktør evne til å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatninger av hva som er ønskelig og mulig. Tradisjonelt har religiøse autoriteter forvaltet en slik makt over sine troende. Anvendt på markedssituasjoner blir det åpenbare eksempelet merkevarer. Et ekstremt eksempel kan være den posisjon enkelte merkevarer innenfor klær og sko kan få innenfor enkelte ungdomsmiljøer. I en periode av livet kan enkelte ungdommer føle at de ikke klarer å være den de ønsker å være overfor sine jevnaldrende, med mindre de har et bestemt klesmerke. Slike ekstreme koblinger mellom produkt og individers identitet er mindre vanlig innenfor dagligvareområdet, men også her finnes det sterke merkevarer. Forbrukerens oppfattende nytteverdi kan være knyttet til preferanser som opplevd kvalitet, smak, kobling til

identitet eller forestillinger om spesielle egenskaper ved produktet. Forbrukeren er villig til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Er en merkevare sterk nok, kan man tenke seg at det er utenkelig for en kjede ikke å ha den i sine hyller (NOU2011:4,23).

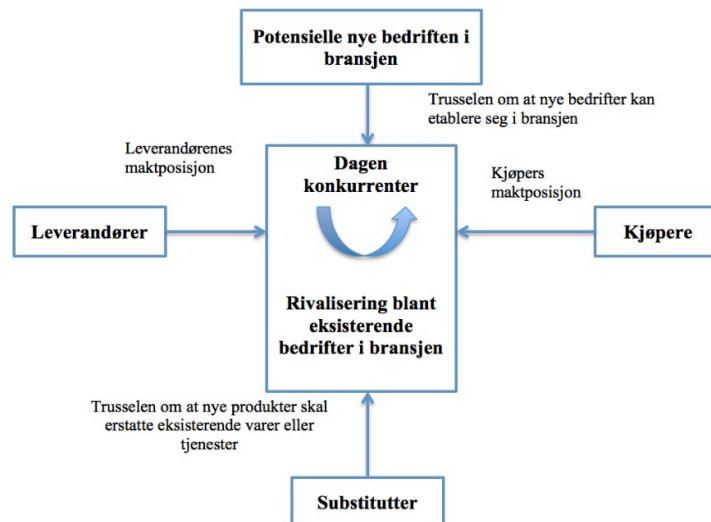
2.3 Konkurransen

2.3.1 Definisjon på konkurranse

Konkurranse omfatter de faktiske og mulige rivaliserende tilbud og substitutter som en kunde vil kunne overveie. Vi utvider bildet ytterligere ved å skille ut fire konkurransenivåer, bygd på graden av mulighet for å erstatte produktet. *Merkekonkurranse*: Et selskap regner andre selskaper som tilbyr lignende produkter og tjenester til de samme kundene til omtrent samme priser, som sine konkurrenter. *Bransjekonkurranse*: Et selskap regner alle selskaper som lager de samme produktene eller samme produktgruppe, som sine konkurrenter. *Formkonkurranse*: Et selskap regner alle selskaper som fremstiller produkter som yter samme service, som sine konkurrenter. *Allmennkonkurranse*: Et selskap regner alle selskaper som konkurrer om de samme forbrukernes penger, som sine konkurrenter (Kotler 2005, 15-16).

2.3.2 Konkurrerende krefter

Michael Porters konkurrentanalyse bygger på tesen om at konkurransefortrinn oppnås ved å posisjonere seg ovenfor fem ulike konkurransekreftene på bestemte måter. En endring av en av disse kreftene vil medføre at virksomheten må velge en annen tilnærming til markedet i følge Porter. De fem kreftene er; konkurrenter i bransjen, potensielle etablerere, kjøpere, leverandører og substitutter. Nedenfor ser vi den komplette modellen av konkurrentanalysen:



Kilde: Michael E. Porter, competitive advantage: creating and sustaining superior performance. (Sitert i Kotler 2005, 198)

For at bransjen eller kjeden skal kunne fastlegge en forretningsmessig strategi, er det den eller de konkurransekraftene som er sterkeste som er styrende for valget. Dette vil på mange måter si at konkurransen i en bransje ikke kun styres av en markedsdeltaker, men at både kunder, leverandører, substitutter og potensielle nye firmaer i bransjen er alle konkurrenter – sagt med andre ord, en utvidet konkurranse (Kotler 2005, 198)

For å knytte dette opp mot det norske dagligvaremarkedet kan fastleggelse av en strategi være på grunnlag av styrkeforholdet mellom kjedene og leverandørene, etterspørselen i markedet, eller for eksempel på bakgrunn av at en ny kjede etableres i markedet. Da den tyske lavpriskjeden Lidl etablerte seg i Norge var dette et godt eksempel på trussel fra potensielle nye bedrifter i bransjen. Dette førte til at de norske dagligvarekjedene forsøkte å være konkurransedyktige på pris og ikke minste forhindre tap av markedsandeler, og rettet derfor sitt fokus mot EMV og lavprisprodukter. (Kotler 2005, 198-199; Bogen, 2008).

2.3.3 Konkurransen med utgangspunkt i bransje

En bransje er en gruppe foretak som tilbyr et produkt eller en gruppe produkter som er nære substitutter for hverandre. Bransjer klassifiseres ut i fra antall tilbydere, graden av produkt-differensiering, om det finnes etableringshindre, mobilitetshindre og avviklingshindre, kostnadsstruktur, graden av vertikal integrasjon og graden av globalisering. (Kotler 2005, 199-201).

Utgangspunkter for å beskrive en bransje er å finne ut hvor mange tilbydere det er, og om produktet er homogent eller svært differensiert. Disse kriteriene gir opphav til fire typer bransjestrukturer: Rent monopol, oligopol, monopolistisk konkurranse og ren konkurranse. Dagligvarebransjen i Norge er i en oligopol tilstand, der markedet består av noen få tilbydere. Den er i høy grad preget av markedsrett, hvor aktørene deler markedet seg i mellom, noe som betyr at det er vanskelig å etablere seg på det norske dagligvaremarkedet. (Kotler 2005, 199-201).

Viktige etableringshindre er høye kapitalkrav, stordriftsfordeler, patentet og lisenser, mangel på etableringssteder, dårlig tilgang på råmaterialer og distributører og merkeloyalitet. Selv etter at en bedrift er etablert i bransjen, kan den støte på mobilitetshindre om den forsøker å gå inn i mer attraktive segmenter på det samme markedet. Bedrifter støter ofte på utviklingshindre, som juridiske og moralske forpliktelser ovenfor kunder, kreditorer og ansatte, pålegg fra myndighetene, lav realisasjonsverdi på eiendelene på grunn av overspesialisering eller umoderne utstyr, mangel på investeringsalternativer, høy grad av vertikal integrasjon og følelsesmessige hindre (Kotler 2005, 199-201).

Kostnadsstruktur er også en viktig del av en bransje. Alle bransjer har en viss kostnadsbyrde som er med på å forme mye av deres strategiske atferd. Noen selskaper finner det fordelaktig å integrere bakover eller forover (vertikal integrasjon). Vertikal integrasjon kan føre til lavere kostnader, og selskapet kan få en større andel av verdiskapningen. Det kan være ulemper som høye kostnader i noen deler av verdikjeden og dårlig fleksibilitet. Mange selskaper spør seg i økende grad hvor vertikale de bør være. Mange kvitter seg med flere virkefelt, særlig om de kan utføres bedre og billigere av spesialiserte selskaper. Enkelte bransjer er utpreget lokale, andre er globale. Selskaper innenfor flernasjonale bransjer må konkurrere internasjonalt hvis de skal oppnå stordriftsfordeler og være på høyden teknologisk sett (Kotler 2005, 199-201).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gå nærmere inn på hvilken metode vi har benyttet oss av for å besvare vår problemstilling. Videre vil vi beskrive vårt valg av datainnsamling og analyser for å besvare forskningsspørsmålet. Avslutningsvis vil vi se på styrker og svakheter med vår oppgave og valg av metode. I denne oppgaven har vi valgt å forholde oss til få respondenter for å besvare vår problemstilling. Vi har valgt kvalitativ metode som dreier seg om å få en dypere forståelse av et fenomen. Her er det vanlig å se på få informanter, samt flere variabler. Vi har utført fem ulike ekspertintervju med informanter fra de ulike paraplykjedene i tillegg til to leverandører for å se hvordan de forholder seg til EMV, og hvordan de synes at dette påvirker konkurransen i bransjen. Avslutningsvis vil problemstillingen få en konklusjon, som belyser de viktigste funnene i vår forskning og videre anbefalinger. Ekspertintervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på, og er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010,135). De fleste informanter vil nok føle seg komfortable under et intervju, forutsatt at temaet ikke er sensitivt eller vrient.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessig forhold og prosesser. Empirisk forskning handler om å samle inn, analysere og tolke data. Tre viktige kjennetegn ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet. Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). For å kunne trekke konklusjoner må forskeren bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om antakelsene er riktige. Det vil ikke være nok å basere seg på egne oppfatninger og oppslag i mediene.

3.1 Undersøkellesdesign

Det eksisterer mange ulike forskningsdesigner. Tufte m.fl. fokuserer på fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign. Ettersom problemstillingen i vår oppgave er å forstå og beskrive et fenomen med kvalitativ tilnærming, vil casedesign være aktuelt i denne oppgaven. Som studieobjekt kan case være et program, en aktivitet, et individ, et sammensatt system, en hendelse eller spesielle tiltak. Det som kjennetegner casestudier er at forskeren

henter mye informasjon fra få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom en omfattende datainnsamling. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon eller åpne intervjuer. Caseundersøkelser består kort sagt i å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. For gjennomføring av caseundersøkelser er det fem viktige komponenter vi er nødt til å ta hensyn til ; problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenheng mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 86).

3.2 Casestudiedesign

Yin (2007) arbeider med to dimensjoner i designen av casestudier. Det ene gjelder spørsmålet om hvorvidt man arbeider med et enkelt case eller flere caser. Den andre dimensjonen handler om spørsmålet om hvorvidt man anvender en eller flere analyseenheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 87). I denne oppgaven benytter vi oss av et enkelt case med flere analyseenheter. Dette betyr at vi kun ønsker å få svar på én ting (i hvilken grad EMV påvirker konkurransen i bransjen), derfor benytter vi oss av enkelt casedesign. Ettersom vi intervjuer informanter fra ulike kjeder benytter vi oss av flere analyseenheter.

3.3 Datainnsamling

For å innhente 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 informantenes vurderinger omkring tema. Fordelen med dybdeintervjuer er blant annet at man kan avdekke mer sensitiv informasjon, og man får mer informasjon fra hver enkelt 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 av sensitiv informasjon. 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 2010, 137) 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-strukturert eller delvis strukturerte og ga oss derfor 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 å sammenligne svarene vi fikk. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137).

3.3.1 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og ikke foreta statistiske generaliseringer. Vi har valgt strategisk utvelgelse i vår oppgave. Dette dreier seg om at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet inn nødvendig data. Vi har valgt å benytte oss av kriteriebasert utvelgelse. Her velges det informanter som oppfyller spesielle kriterier. Kriteriene vi satte i vår oppgave var at informantene skulle jobbe i de tre paraplykjedene, og skulle være representativ for EMV i kjeden. I tillegg skulle leverandørene våre ha en tilknytning til EMV slik at vi kunne se på EMV fra leverandørens perspektiv også (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106-107).

3.3.2 Rekruttering av informanter

Det neste steget er å rekruttere informanter. Det er en rekke beslutninger som må tas før selve rekrutteringen. Vi tok kontakt med mennesker som oppfylte kriteriene vi hadde satt oss før rekrutteringen. Dette gjorde vi på e-post, og skjønnte fort at dette var mennesker som hadde en travel hverdag. Men våre informanter stilte gledelig til dybdeintervju. Vi opplevde ikke rekrutteringen som svært tidskrevende, noe vi hadde forventet ut i fra tidligere erfaringer. Fire av informantene våre ble kontaktet på e-post, og den siste ble kontaktet direkte via telefon. Tre av intervjuene ble foretatt face-to-face mens intervjuene med leverandørene ble gjort over telefon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112-113).

3.3.3 Tidsperspektiv

Rekruttering er en systematisk prosess, og det anbefales tre ulike trinn.

Trinn 1: To uker før intervjuene eller gruppesamtalene bør forsker ta kontakt med informantene og avtale tid for intervju. Vi kontaktet fire av våre informanter via epost, og avtalte både face-to-face intervju og telefonintervju omkring 1-2 uker før. Trinn 2: En uke før intervjuene bør informanten få oppgitt når og hvor intervjuet vil finne sted. Det bør også stå om informanten forventes å gjøre spesielle forberedelser. Etter klarsignal fra våre informanter, avtalte vi tid og hvordan intervjuet skulle gjennomføres. I forkant av intervjuet sendte vi også intervjuguiden til informantene slik at de kunne møte opp forberedt til intervjuet. Trinn 3: Dagen før intervjuene bør hver enkelt informant få en påminnelse på sms eller en telefon fra forskeren som minner om avtalen dagen etter. Vi sendte ut en melding på mail før intervjuet til alle våre informanter, som en påminnelse og en mulighet for dem til å forberede seg før intervjuet dersom de måtte ønske. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 115-116).

3.3.4 Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen handler om hvor mange informanter vi skal benytte oss av i vår undersøkelse og oppgave. I denne oppgaven har vi benyttet oss av tre informanter fra kjedene, altså én informant fra hver kjede. I tillegg har vi utført dybdeintervju med to ulike leverandører for å få et større perspektiv på oppgaven og besvarelsen av vår problemstilling. I begynnelsen hadde vi bare tre informanter som vi skulle benytte oss av i oppgaven vår. Disse informantene representerer 99% av det norske dagligvaremarkedet. En utfordring med dette kunne være at disse tre informantene er for farget av bransjen og situasjonen de er en del av. Derfor valgte vi å intervju to leverandører for å få et perspektiv fra "utsiden" av bransjen, for å bekrefte eller stille spørsmål ved det informantene fra kjedene har uttalt.

3.3.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Før vi gjennomførte intervjuene hadde vi laget en intervjuguide, som er en plan for hvilket tema man ønsker å snakke om. Intervjuguiden lages med utgangspunkt i problemstillingen. Før intervjuet informerte vi informantene om prosjektet og hva vi kom til og stille spørsmål om. Her sa vi også noe om betydningen av å være med på intervjuet, og om tilbakemelding og resultat. Vi garanterte også anonymitet og at dataene skulle sikres slik at informantene ikke kunne identifiseres. Vi antydte også at intervjuet ville vare i ca. en time.

I starten laget vi enkle fakta spørsmål for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten. Deretter gikk vi over til spørsmål som krevde mer utdyping. Disse spørsmålene vil kunne gi svar på den informasjonen man ønsker, ut ifra undersøkelsens problemstilling og formål. Etter disse nøkkelspørsmålene gikk vi nærmere inn på kompliserte og sensitive spørsmål. Avslutningsvis rundet vi av intervjuet på en ryddig måte. Vi hadde satt av tid etter intervjuet, om det skulle være eventuelle uklarheter eller spørsmål og kommentarer. For å se komplett intervjuguide, se vedlegg 2 og 3.

3.3.6 Gjennomføring av intervjuene

Målet med våre dybdeintervjuet er å prøve å forstå om egne merkevarer påvirker konkurransen i bransjen. Alle informantene våre hadde god innsikt og kunnskap om egne merkevarer i dagligvarekjeden, noe som ga oss stor informasjonsverdi for vår oppgave. Vi hadde en viss formening om hva informantene ville uttale seg om på bakgrunn av tidligere innsamling av sekundærdata, men allikevel fikk vi nyttige og interessante funn.

Vi gjennomførte tre av fem intervjuer ansikt til ansikt, noe som gjorde at vi kunne observere informantene i form av atferd og kroppsspråk. Ved bruk av dybdeintervjuer vil det ikke forekomme gruppepress og informanten vil være mer konsentrert under prosessen. Ved å benytte denne typen metode for datainnsamling vil vi også få mer informasjon fra hver enkelt. Dette er selvfølgelig mer kostbart og tidkrevende, men med tanke på at vi ikke hadde veldig mange intervjuobjekter fungerte dette fint.

De to siste intervjuene med leverandørene ble gjort over telefon, grunnen til dette var fordi dette var den beste løsningen for våre informanter. Vi fikk dermed ikke observert informanten i form av atferd og kroppsspråk. Den ene informanten var på t-banen under intervjuet, noe som kan ha påvirket resultatene med tanke på eventuelle forstyrrelser rundt. Dette er noe vi har måttet tatt i betraktning i vår oppgave. Intervjuguiden vi benyttet oss av hadde vi tilpasset tiden, men informantene våre var svært forskjellige noe som gjorde at noen benyttet tiden bedre enn andre. Dette kan også komme av at noen muligens hadde mer erfaring og kunnskap rundt temaet enn andre.

3.4 Dataanalyse

Når vi har samlet inn dataene er vi nødt til å analysere dem. Analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Når dataen er tolkes bør han ha oppnådd formålet med undersøkelsen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 164).

Som en start kan vi ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter :

1. *Å organisere data etter tema:* Forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon.
2. *Å analysere og tolke:* Forskeren utvikler fortolkninger av og perspektiver på informasjonen som ligger i datamaterialet. Som regel ønsker han å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 165)

Når vi har organisert vårt kvalitative datamateriale har vi benyttet oss av tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data. Ved denne type inndeling av data konstrueres et system for å indeksere datamengden. Dette vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Dette indekssystemet ender gjerne i en form for kategorisering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 166).

Når det gjelder analysetyper har vi benyttet oss av fenomenologisk analyse. Her er vi opptatt av innholdet i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker. I følge Kirsti Malterud (2003) består analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg :

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.
2. Koder, kategorier og begreper.
3. Kondensering.
4. Sammenfatning.

I den første fasen vil forskeren bli kjent med å få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Forskeren leser gjennom hele materialet og leter etter interessante og sentrale temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Her vil forskeren skille ut det som er relevant for problemstillingen. Han foretar en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene han har festet seg ved. Her har vi benyttet oss av aksial koding, noe som vil si at vi sorterer våre koder i større kategorier. Den tredje fasen tar også utgangspunkt i kodingen. Hensikten er å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet, det vil si de tekstelementene han har identifisert som meningsbærende. Denne fasen kalles derfor kondensering. Det siste fasen innebærer å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Forskeren må nå vurdere om det inntrykket hans sammenfattende beskrivelser gir, er i tråd med det inntrykket som kommer fram i det opprinnelige materialet han startet med før kodingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174-175). I denne oppgaven vil verken transkriberte intervjuer eller koding bli vedlagt på grunnlag av sensitiv informasjon og at informantene ønsker å beholde sin anonymitet.

3.5 Svakheter ved valg av metode

Mangel på erfaring kan være årsak til svakheter ved utarbeidelse og gjennomføring av intervjuene. Telefonintervjuet med to av våre informanter kan også ha påvirket resultatene våre i feil retning. Våre informanter kan også ha holdt tilbake informasjon som er sensitiv, og kan ha hatt noe å si for oppgaven vår da informasjon kan ha gått tapt. I denne oppgaven har vi valgt og ikke gjennomføre pilotintervju før hovedintervjuene. Vi ser i etterkant at dette kunne vært med på å styrke oppgaven vår.

3.6 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Når det gjelder hva som er god kvalitet på kvalitative forskingsopplegg opererer vi ofte med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvaliteten. Teorien tilsier at ved kvalitative studier er det ikke snakk om enten – eller, men både – og. Noen ganger kan både relabilitet og validitet, slik det er forstått i kvantitative studier også være relevant ved kvalitative studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. I kvalitativ forskning vil ikke reliabilitet være like kritisk som i kvantitativ metode. Grunnen til dette er fordi det vil være vanskelig, bortimot umulig å utføre et helt likt intervju på nytt. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229-230). For å styrke påliteligheten i oppgaven vår har vi benyttet oss av oppfølgingsspørsmål dersom noen av svarene ikke var like klare eller utfyllende, for å få en dypere og bedre forståelse av intervjuobjektet. Det er lett å feiltolke uttalelser fra informanter, derfor er det viktig å stille oppfølgingsspørsmål dersom det er uklarheter underveis.

3.6.2 Validitet

Intern validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230) Ekstern validitet (overførbarhet) handler om i hvilken grad vi kan generalisere. Kan resultater fra vårt forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? Med tanke på at vi kun har intervjuet én informant innenfor hver dagligvarekjede (NorgesGruppen, Rema 1000 og Coop) og to leverandører vil ikke dette nødvendigvis representere hele det norske dagligvaremarkedet. Dermed vil ikke oppgavens formål være å generalisere det norske dagligvaremarkedet, men vi vil fokusere på å få en dypere forståelse av EMV i det norske markedet.

3.7 Etikk og praktiske avveininger

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt. Etske hensyn innebærer at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker. Vi skiller mellom tre sentrale områder: forholdet mellom forsker og undersøkt, forholdet mellom forsker og arbeidsgiver og forsker og samfunnet.(Jacobsen 2015, 45-49).

Alle våre informanter har blitt behandlet i henhold til retningslinjene til det nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap. Dette innebærer informert samtykke (den som undersøkes skal delta frivillig), krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Dette er for å hindre at informasjonen vi får fra informantene skal være til skade for noen (Jacobsen 2015, 45-49). For at våre informanter skal forbli anonyme vil personopplysningene deres samt vår koding av informasjonen de har gitt oss forbli anonymt. Hver informant ble informert om at det ble benyttet lydopptak under intervjuene, og at disse lydopptakene vil bli slettet så fort vi har transkribert dataene.

4.0 Funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil se nærmere på den fjerde fasen i casestudier, om det finnes en logisk sammenheng mellom våre innsamlede data og teori. Først og fremst vil vi presentere funnene ut ifra våre informanters uttalelser, og videre sammenligne disse opp mot relevant teori. Vi vil skille analysen inn i tre hovedtemaer; EMV, makt og konkurranse. I tillegg til disse tre hovedtemaene, vil den siste delen omhandle våre funn fra leverandørene.

4.1 EMV

4.1.1 Hvorfor satser kjedene på EMV?

Samtlige informanter legger stor vekt på at EMV er en måte å differensiere seg på, ved å tilby produkter som er bedre eller billigere. Vår informant fra Rema 1000 presiserer at de kan binde kunden til dem via lojalitet ved at for eksempel Stange kylling tilbys kun hos dem. Dette betyr at hvis en forbruker vil ha akkurat denne kyllingen, må du til Rema 1000. Dette er en lojalitetsdriver, forteller informanten oss.

Egne merkevarer kan være med på å gi kunden et godt alternativ når merkevarene kanskje ikke utvikles i kategorien i forhold til forbrukernes behov. Alle informantene fra kjedene er enige om at de flere ganger er først ute på markedet med nye produkter innenfor EMV. ”Det er noen kategorier hvor man ser at leverandørens produkter for tilbakelagt, og velger derfor enkelte ganger å ta inn produkter fra utlandet, som de ser er mye mer innovativt og spennende, for å drive kategorien videre. Da vil vi igjen være de første i Norge med et produkt”, forteller vår informant fra NorgesGruppen. Å være først ute med et nytt produkt i

markedet er meget viktig. Informantene fra kjedene er også enige om at de ønsker at kunden skal kunne gjøre en større del av handelen i deres butikker. På den måten skal kunden slippe å gå i spesialbutikker for å finne for eksempel høy kvalitet av spesielle ferskvarer som fisk og kjøtt. Et godt eksempel på å tilby et eksklusivt alternativ er NorgesGruppens merkevare kalt, Jacobs Utvalgte, som tilhører Premium-kategorien.

Rema 1000 forteller oss også at en fordel med EMV er muligheten til å drive tverrgående markedsføring. Middag på 1-2-3, er et konsept som består av ferdighakkede grønnsaksmikser, strimlet kjøtt/fisk, hvor du kan mikse ulik mat, og dermed få flere ulike retter til en lav pris. ”Dette konseptet hadde aldri fungert uten EMV. Suksessen med det prosjektet krever at en gjør det lett og forståelig, ved å merke pakkene med middag under 100-lappen”, forteller vår informant fra Rema 1000. Han forteller videre at dette selvfølgelig krever at de står i samsvar med hverandre. Hvis dette skulle blitt gjort med kjente merkevarer krever dette at de måtte hatt flere merkevareleverandører til å samarbeide med hverandre for å tilby det samme, noe som er vanskelig å få til.

I tillegg til differensiering og innovasjon fører også EMV til kontroll. Kjedene har kontroll over sine egne merkevarer, noe som igjen kan binde kunden til dem via lojalitet. Dette kan for eksempel være at en leverandør har fullstendig monopol i Norge på en spesiell vare. Her vil det da være enklere å prøve og finne et annet alternativ, som kunden vil foretrekke fremfor leverandørens produkter. Coops informant hevder at de har en stor fordel ved at de sitter med annen informasjon enn leverandørene. ”Vi sitter mye tettere på forbrukerkunnskap, og dette gjør at vi kan teste ut produktene mye mer enn leverandørene som kommer utenfra”, forteller informanten. Effektivitet vil også dermed være en fordel ved EMV-produktene. Rema 1000s informant forteller oss at enkelte ganger kan de klare å gjøre det mer effektivt enn leverandørene. ”Skal man bruke en innsatsleverandørledd, eller skal man finne en produsent som tilbyr bedre løsninger og utnytter vår skala bedre? Noen ganger vil det dermed være mer effektivt å se på andre alternativer.”, forteller han.

Flere av våre informanter forteller at de stadig gjennomfører forbrukertester der EMV-produkter har kommet like godt ut- eller bedre, enn de tradisjonelle merkevarene. ”Vi ser at forbrukerne ønsker å kjøpe EMV, og har større tilbøyelighet for å velge EMV fordi de stoler mer på kvaliteten enn før. ”EMV-produktene produseres ofte samme sted som de tradisjonelle

merkevarene, og det er det mange forbrukere som har fått med seg”, forteller vår informant fra Coop.

Når det gjelder spørsmålet om forbrukerne oppfatter EMV i større grad som tradisjonelle merkevarer, svarer alle informantene fra kjedene ja. ”Om man tar merkevaren ’Eldorado’ som eksempel er det vist i forbrukertester at forbrukerne ikke kategoriserer dette som EMV, men at de fleste kjenner til merket. Forbrukerne oppfatter dette som en tradisjonell merkevare, med tanke på at denne har eksistert så lenge i markedet. Det samme gjelder Jacobs utvalgte og Jippi, der forbrukeren ikke oppfattet dette som merker fra kjeden.”, forteller vår informant fra NorgesGruppen. Innenfor Rema 1000 finnes merkevaren ”Stange Kylling” som ikke har blitt oppfattet som en EMV i deres forbrukertester.

4.1.2 Skiller mellom 4 ulike produktkategorier

Svarene fra intervjuene viser klart at alle tre kjedene operer under tre ulike produktkategorier innenfor EMV. Disse kategoriene kjennetegnes som; generiske produkter, copycats og premium brands. Ved å tilby ulike produktkategorier har forbrukerne større valgfrihet når de handler hos kjedene. Ulike generiske merkevarer som kjedene tilbyr er blant annet NorgesGruppens Firstprice, og Coops X-tra. Informantene forteller at dette er produkter som er billigere enn de tradisjonelle merkevarene. Kvaliteten til disse produktene er lavere enn de tradisjonelle merkevarene, men denne har blitt noe bedre med årene. NorgesGruppens informant forteller oss at Firstprice nødvendigvis ikke er dårlige produkter, og at flere forbrukere har fått mer tillit til denne merkevaren.

I copycat-kategorien befinner merkevarer som Eldorado fra NorgesGruppen, og Coop og Rema 1000s produkter under eget navn. Dette forteller informantene at er produkter med lik kvalitet som de tradisjonelle merkevarene, men at disse varene tilbys til en lavere pris. I den siste kategoriinndelingen tilbys det merkevarer kalt ”premium brands”. Dette er produkter som skal være av bedre kvalitet enn de tradisjonelle merkevarene. For å tilby et enda større produktspekter tilbyr kjedene merkevarer som ’Jacobs Utvalgte’ og ’Solvinge’, slik at kunden skal ha enda større valgfrihet.

4.1.3 Ulemper ved EMV

Den største ulempen våre informanter presiserer er at man må stå for det hele selv. Vår informant fra Rema 1000 forteller: ”I Idun ketsjup har de syv eller åtte ansatte, som er spesialister på å forstå ketsjup-markedet i Norge. I motsetning til at det kun finnes en EMV sjef som har ansvaret for alle produktene vi tilbyr innenfor EMV. Selvfølgelig finnes det ulike kategorisjefer, men primært er det én sjef”. I enkelte tilfeller kan det være vanskelig å følge med på markedet, og lanserer ulike produkter på ”feil” tid.

En annen ulempe med EMV i Norge, er at Norge har svært strenge tollbarrierer når det gjelder import. Med tanke på det norske landbruksregimet med forholdsvis høye tollbarrierer, gjør at det ikke er lønnsomt med import av produkter basert på vanlige landbruksvarer som kjøtt og melk. Denne ulempen fører til at de store kjedene har færre alternativer for produksjon av EMV, og at de i større grad selv må utvikle EMV-produkter, enn å kjøpe produktene fra spesialiserte EMV-produsenter i Europa. Vår informant fra Rema 1000 presiserer at det norske markedet ikke er stort, noe som betyr at det blir dyrere å produsere produkter når det kun skal bli solgt til én butikk-kjede. I tillegg er noen merkevarer spesielt sterke, der det vil være vanskelig å tilby et alternativ som er bedre. Et eksempel på dette kan være Coca Cola, som har bygget en så sterk merkeplattform der andre leverandører og kjeder forsøker å utfordre merkevareindustrien. Her prøver merkevarer som First Price, x-tra og Grans å tilby et lignende alternativ fremfor den kjente merkevaren. Dette er svært krevende med tanke på at Coca Cola er en så sterk merkevare.

Den siste ulempen som vår informant fra Coop presiserer er at det tar tid å snu om et negativt syn til et positivt på en merkevare. I begynnelsen begynte de fleste kjedene å satse på EMV nesten utelukkende for å slå andre merkevarer med et billigere alternativ. Coop begynte med sine blå-hvite produkter, som var kjent for å være av dårlig kvalitet, men et billigere alternativ til forbrukerne. Vår informant presiserer at det er vanskelig å få forbrukerne til å endre syn på disse EMV-produktene, og at de ikke har tilsvarende dårlig kvalitet som før.

4.1.4 Antakelser om framtiden til EMV

Alle tre informantene fra hver kjede sier at de prøver å tilby EMV der det er behov for det. Derfor er det svært viktig å studere trender og endringer som skjer i markedet i forhold til økonomiske situasjoner og lignende. Når finanskrisen oppstod i 2008/2009 doblet FirstPrice omsetningen i NorgesGruppen. Slike hendelser har helt klart en innvirkning på hvordan forbrukere handler. I våre naboland ligger EMV på ca. 20-30%, og dette er et nivå våre informanter tror de kan strekke seg opp til. Flere av kjedene kjøper opp egne industrier, og på den måten får de fabrikker som produserer kun for seg selv.

Informantene forteller at EMV ofte får en større andel i sesong. NorgesGruppens informant forteller at forbrukere er villige til å kjøpe juleribbe og pinnekjøtt fra FirstPrice, noe som tyder på at de har tillit til merkevaren og synes at kvaliteten er god nok. Det samme gjelder Rema 1000s- og Coops grillprodukter. Dette er produkter som er svært attraktive blant forbrukerne.

De tre informantene syntes det er vanskelig å estimere hvor høy markedsandel av EMV det er mulig å oppnå i Norge. Rema 1000s informant har liten tro på at markedsandelen vil bli mye høyere enn 30%. Når det gjelder spørsmålet om hvilke produktkategorier innenfor EMV kjedene tror vil øke mest, er meieriprodukter og ferskvarer noe alle har stor tro på. Rema 1000s informant hevder at de er i ferd med å ”slå hull” i boblen til Tine, og når denne boblen sprekker er det mye som kommer til å skje i meieribransjen. Alle er enige om at dette er et veldig vanskelig marked med tanke på at dette er kontrollert av staten, i tillegg at de blir møtt av sterke konkurrenter. Men de håper på å få et sterkere fotfeste innenfor dette markedet i fremtiden. Ferskvarer vil også øke med tanke på at det er vanskelig å differensiere seg mye innenfor denne kategorien med tanke på de strenge reglene. Et eksempel på dette er karbonadedeig, der man kun har lov til å ha 4% fett. Dette gjør at produktene blir svært like når det kommer til kvalitet, og kan påvirke forbrukernes atferd angående EMV om de setter seg mer inn i innholdet.

4.1.5 Branded house eller house of brands

De tre ulike paraplykjedene prøver å være tydelige på at EMV-produktene stammer fra butikk-kjeden. Ofte står forbrukerkontakten på baksiden av emballasjen slik at forbrukerne skal være bevisst på at dette er kjedens egne merkevarer og ikke tradisjonelle. Dette er ikke alltid like lett å se, og som vi så tidligere i oppgaven er det mange forbrukere som oppfatter Eldorado som en tradisjonell merkevare. Det finnes både fordeler og risiko med å knytte EMV-produkter til morsmerket.

Men i enkelte tilfeller velger kjeden å gå bort fra selve merket. Rema 1000s informant forteller at deres produktserie LevVel, ikke knyttes direkte til kjeden. Dette gjør at de klarer å bygge en sterk merkeposisjon innenfor barn og barnefamilier, som bleier og andre typiske emosjonelle produkter. Denne merkeposisjonen tror de at de ikke hadde klart om de bare hadde spilt på Rema 1000s navn.

4.2 Makt

Paraplykjedene i den norske dagligvarebransjen besitter mye makt når det gjelder hvilke produkter de vil ha inn i butikkene, og i hvilke hyller disse skal plasseres. En konsekvens ved at aktørene bestemmer over hylleplasseringene, er at EMV-produktene får førsterett til de beste hyllene i butikken, forteller vår informant fra NorgesGruppen. Denne kjøpermakten har økt på bekostning av leverandørene, men de største leverandørene har fremdeles betydelig innflytelse. NorgesGruppens informant forteller også at de bruker mye av makten for å prøve å påvirke andre aktørers ønsker og oppfatninger av hva som er ønskelig og mulig. Ved å tilby produkter som Jacobs Utvalgte, kan dette være med på å påvirke forbrukernes oppfattede nytteverdi i motsetning til andre tradisjonelle merkevarer. Ved å tilby et eksklusivt merke, kan dette få forbrukerne til å være villige til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Her må selvfølgelig kjeden knytte en sterk merkeloyalitet til forbrukerne.

Alle tre representantene forteller at leverandørene må kjempe hardt for å komme inn i deres butikker og inn i hyllene. Ofte kan enkelte leverandører bli presset ved at de står overfor valget med å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet gjennom denne kanalen. ”Her handler det om å forhandle seg til en god løsning for begge parter”, forteller vår informant fra Rema 1000.

4.3 Konkurransen

Alle tre informantene oppfatter EMV-produktene sine som svært gode konkurransefortrinn for kjeden. ”Konkurransen har helt klar blitt tøffere og vanskeligere i de senere årene”, forteller vår informant fra Coop. EMV er ikke lenger bare en kopi av merkevaren, men det handler om å jobbe med nye konsepter og å skape en egen identitet. Konkurransen har endret seg, og det er flere faktorer som spiller med. Her er innovasjon en svært viktig faktor. Derfor er alle informantene våre enige om at konkurransen helt klart har økt i det norske dagligvaremarkedet. Vår representant fra Rema 1000 forteller, at konkurransen har økt, men den har også endret seg. Dette har en betydelig sammenheng med at de tilbyr flere kategorier innenfor EMV enn tidligere, og at satsningen på for eksempel kvalitet har endret fokus.

Det er en konkurranse mellom leverandørene og kjedene om å være raskest i å ta opp trender i markedet. ”Hvis ikke merkeleverandøren kommer med disse produktene, gjør vi det”, forteller vår informant fra NorgesGruppen. Dette gir også større valgfrihet for forbrukeren. Den økte konkurransen fører også til at andre merkevareleverandører har sett behovet for å utvikle seg videre og investere i markedet. Det er viktig å skape en sterk merkeloyalitet til forbrukerne, slik at de vil velge våre produkter fremfor de tradisjonelle merkevarene. Her ser kjedene at flere forbrukere får mer tillit til både de billigste alternativene, men også de dyrere.

4.4 Leverandørene

For å få et perspektiv fra ”utsiden” av bransjen har vi valgt å intervju to leverandører. Dette er for å bekrefte eller stille spørsmål ved det informantene fra kjedene har uttalt, og for at denne oppgavens validitet og reliabilitet skal styrkes. Alle de tre informantene fra kjedene var enige om at ferskvarebransjen ville ha en betydelig økning innenfor EMV. Ut i fra dette valgte vi å intervju én representant fra Nortura SA og Brødr. Ringstad AS. Nortura er morselskapet i et norsk næringsmiddelkonsern, som er et resultat av en fusjon mellom samvirkeforetakene Gilde norsk kjøtt og Prior Norge. Brødrene Ringstad er en liten håndverksbedrift (nisje) som tilbyr kvalitetsprodukter innenfor kjøtt.

Våre informanter er enige om at EMV skaper utfordringer for dem, og andre leverandører i den norske dagligvarebransjen. Informanten fra Ringstad forteller at de møter færre utfordringer enn andre store norske selskaper. Han forteller at årsaken til dette er fordi han

tilbyr nisjeprodukter med høy kvalitet, og driver såpass liten produksjon at kjedene ønsker deres produkter fordi disse er unike. Informanten fra Nortura forteller at de møter mye konkurranse, og påpeker at konkurransen helt klart har forandret seg. Han forteller at konkurransen har blitt mer spisset og hardere, spesielt for leverandørene. Her er det derfor svært viktig å følge med på trender, og å tilby produkter som er innovative og gode.

Begge leverandørene hevder at deres produkter er av bedre kvalitet enn kjedenes EMV, og at de har større fokus på verdikjeden. Informantene har lik oppfatning når det kommer til om forbrukere oppfatter EMV-produkter som tradisjonelle merkevarer. ”Dette er en stor utfordring når de kommer til det store konkurransebildet”, forteller vår informant fra Nortura. Ved flere anledninger sammenligner kjedene deres produkter opp mot leverandørenes produkter når det gjelder reklamering. Dette gjelder spesielt Rema 1000. Informantene våre kunne fortelle at de ikke har merket store endringer i salget med tanke på disse reklamene. De ga allikevel uttrykk for at de ikke likte hvordan de fremstiller reklamene på den måten. De forteller oss også at Rema 1000 kun gir uttrykk for en prisforskjell, men glemmer å informere kunden om at det faktisk er kvalitets- og smaksforskjeller på produktene. Informantene bekrefter også at hylleplasseringen i butikk har blitt vanskeligere ettersom EMV har kommet inn i dagligvaremarkedet. Kjedene bestemmer selv hvor de ønsker å plassere sine EMV-produkter, og har dermed en stor konkurransefordel overfor leverandørene. Det finnes så mange ulike alternativer på markedet, slik at det er svært viktig for både leverandørene og kjedene å følge med på trender, innovasjon og andre faktorer i markedet.

Våre informanter er enige i at EMV øker konkurransen i den norske dagligvarebransjen. De mener også at konkurransen i markedet bare vil vokse seg større i fremtiden. Informantene vektlegger at det har blitt en tøff konkurranse og at denne konkurransen har endret seg. De tror begge at EMV vil få enda større markedsandeler i Norge, og at det derfor er svært viktig for leverandørene å tilby produkter som er enda bedre for å kunne ta opp konkurransen med EMV-produktene.

5.0 Funn vs. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi sammenligne hva teorien tilsier, og hva våre informanter har uttalt. Denne sammenligningen vil kunne være med på å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Her vil vi skille mellom tre ulike hovedtemaer; EMV, makt og konkurranse.

5.1 EMV

5.1.1 Hvorfor satser bedriftene på EMV?

De største årsakene til at forhandlere velger å satse på EMV har vist seg å være at EMV gir mer lojale forbrukere, kontroll over hylleplassering, økt profitt og økt forhandlingsmakt overfor leverandørene (Chunningham 1961; Soler 2005). Teorien tilsier også at EMV i stor grad brukes for å differensiere seg fra konkurrentene (NOU2011:4, 35). Dette stemmer overens med våre funn fra informantene. Våre informanter er tydelige på at flere forbrukertester viser at forbrukerne er blitt mer lojale og stoler mer på kvaliteten til EMV-produkter. Kjedene fokuserer mye på at forbrukeren ikke skal trenge å bruke unødvendige penger på produkter som tilbyr lik kvalitet, som tradisjonelle merkevarer.

Differensiering handler om å skille bedriftens produkt positivt ut fra andres produkter gjennom produktegenskaper, service, personale, image eller markedsføringskanaler. Formålet er å gi et overlegent verditilbud til målgruppen. Dette oppnås når kunden oppfatter produktet som unikt, og at det gir en merverdi og dermed blir det foretrukne produktet som forbrukeren er villig til å betale for eksempel mer for (Kotler 2005, 256). De store kjedene prøver kontinuerlig å tilby produkter som er unike, og som for eksempel er konkurransedyktig på pris fremfor de tradisjonelle merkevarene. Informanten fra Rema 1000 presiserte også at dette kan binde kunden til dem via lojalitet dersom de tilbyr noe annerledes. Eksemplet som ble brukt i denne sammenheng var Stange Kylling, som bare kan kjøpes i Rema 1000s butikker.

5.1.2 Skiller mellom fire ulike produktkategorier innenfor EMV

Teorien tilsier at vi skiller mellom fire ulike kategoriinndelinger av EMV (Kumar og Steenkamp 2007, 26-28). De ulike kategoriene deles inn i; generic, copycats, premium og value innovators. Her finnes det avvik mellom teorien og vår empiri. Våre informanter

opererer innenfor tre av de fire kategoriene teorien tilsier: generiske, copycats og premiumprodukter.

5.1.2.1 Generiske produkter

I følge teorien beskrives generics som produkter av dårlig kvalitet til en lav pris (Kumar og Steenkamp 2007, 26-28). Informantene våre forteller at disse produktene spiller på lav pris, men at kvaliteten har økt fra tidligere generiske produkter. Kvaliteten er fortsatt ikke like god som copycats eller premium-produkter, men dette har en sammenheng med prisen. Eksempler på denne typen EMV kan være FirstPrice til NorgesGruppen og Coops X-tra produkter. Forbrukerne stoler mer på kvaliteten til produktene, og velger i flere tilfeller EMV framfor tradisjonelle. Vår informant fra NorgesGruppen fortalte oss at de har hatt en stor økning i salg av FirstPrice juleribbe, noe vi tolker som at forbrukeren stoler mer på kvaliteten rundt produktene. I følge teorien begynte kjedene med generiske produkter kun for å konkurrere på pris (NOU2011:4, 35). Dette stemmer i følge våre informanter, da mange av kjedene begynte å satse på EMV da Lidl etablerte seg i Norge.

5.1.2.2 Copycats

Kumar og Steenkamp (2007) beskriver copycats som produkter tilsvarende de tradisjonelle merkevarene. Våre informanter forteller at det har vært en endring i disse typer produkter, der det ikke lenger er en direkte identisk kopiering av de tradisjonelle merkevarene. Disse produktene fokuserer mer på kvalitet, og våre informanter mener selv av produktene er av bedre kvalitet enn de tradisjonelle merkevarene. I tillegg mener våre informanter at disse produktene tilbys til en lavere pris. Eksempler på dette kan være Coops og Rema1000 varer under eget navn, og NorgesGruppens produkter under Eldorado.

5.1.2.3 Premium

I følge Kumar og Steenkamp (2007, 26-28) er premium-produkter, produkter som er av like god eller bedre kvalitet enn tradisjonelle merkevarer. Her ser vi at det er en klar sammenheng mellom teorien og funnene våre. Både teorien og vår innsamlede data er enige om at dette er produkter som tilbys av kjedene for at forbrukerne skal kunne gjøre hele handelen sin i deres butikker. Disse EMV produktene har en like eksklusiv eller en mer eksklusiv posisjon enn

tradisjonelle merkevarer i samme kategori. For eksempel NorgesGruppen lanserte høsten 2009 produktserien med navnet ”Jacobs utvalgte”, der navnet kommer fra dagligvareforretningen Jacobs i Oslo.

5.1.2.4 Value innovators

I følge teorien tilsier denne at en siste kategorien betegnes som ”value innovators”. Disse EMV- produktene skal tilby produkter av høy kvalitet til en lav pris. Disse produktene kan ha lav pris fordi unødvendige egenskaper og funksjoner er fjernet, antall varianter er begrenset og logistikken er effektivisert (Kumar og Steenkamp 2007, 26-28). Våre informanter opplyser at de ikke opererer under den siste kategorien. Her ligger det en mulighet for norske kjeder, og kanskje vil det komme flere produkter av denne typen fremover.

I begynnelsen var fokuset til EMV-produkter å tilby produkter til en lav pris. Etter hvert som konkurransen i den norske dagligvarebransjen har endret seg skiller vi mellom flere kategorier innenfor EMV. Disse kategoriene skiller seg fra hverandre, og det har blitt et større fokus på kvalitet og innovasjon, fremfor laveste pris. Her kan vi se at det er en klar sammenheng mellom de ulike kategoriinndelingene, og den økende konkurransen.

5.1.3 Branded house eller house of brands

Forbrukertester viser at forbrukere ofte ikke klarer å skille mellom EMV-produkter og tradisjonelle merkevarer. Dette har en sammenheng mellom kjedenes bruk av strategi i valg av merkevearearkitektur, enten branded house eller house of brands. Dette betyr om merket viser tilknytning til mormerket eller ikke. Dette kan ofte være en fordel for EMV-produkter med tanke på at kundene i enkelte tilfeller ikke har et godt forhold til EMV. Gjennom valg av merkearkitektur kontrollerer kjeden assosiasjonssmitten fra kjedens mormerket over til merkevaren (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 340-245). Et eksempel kan være at Rema 1000s kjerneverdier er ”enkelt og billig”, og det er ikke nødvendigvis smart å la assosiasjoner til ”enkelt” og ”billig” hefte ved en EMV som ligger rett under merkevarene i pris, men som ikke er en pricefighter. Dette er for eksempel deres produkter under navnet ”Solvinge”.

Coop bruker sine navn på EMV i premiumsegmentet, men lavprismærket X-tra profileres ikke til navnet Coop. EMV kan dermed framstå som tradisjonelle merkevarer i kjedens utvalg og forbrukernes bevissthet. NorgesGruppens premiumprodukter Jacobs Utvalgte, selges i samtlige av konsernets butikker (Ultra, Meny og Spar) og kan bygge lojalitet til disse, men uten at NorgesGruppen er en tydelig eier og avsender av merket.

5.2 Makt

5.2.1 Maktens tre ansikt

Som tidligere nevnt i teoridelen er makt ofte definert som evnen til å påvirke atferden til andre med eller uten motstand (SNL). Tranøy skiller mellom tre former for markedsrett. Maktens første ansikt handler om makt over utfall, maktens andre ansikt handler om regimakt, og det siste ansiktet kalles for idémakt. I dag befinner det seg tre paraplykjeder i det norske dagligvaremarkedet som har adgang til mer enn 99% av markedet, og disse paraplykjedene har i stor grad innflytelse over hvilke produkter som får tilgang til dagligvarehandelen.

Med tanke på at det finnes et fåtall av aktører som kontrollerer tilgangen på de fleste produkter, vil det være vanskelig for leverandørene å komme inn på markedet og inn i de store kjedene. Dagligvarebransjen har endret seg svært mye, og har gått gjennom en utvikling preget av horisontal konsentrasjon på detaljistleddet og vertikal integrasjon mellom grossist, detaljist og distribusjonsforholdene (NOU2011:4, 22). Maken de store kjedene besitter kalles ifølge teorien portvoktermakt. En aktør med denne typen makt avgjør om andre skal få slippe til i markedet eller ikke. Er kjeden tilstrekkelig stor kan dette skape problemer for enkelte leverandører. Dette kan føre til at leverandørene står overfor valget mellom å akseptere et pristilbud eller miste sin adgang til markedet gjennom denne kanalen (Tranøy 2014). Våre informanter opplyser også om at de har større kontroll over hylleplassering med tanke på at EMV er kjedenes egne produkter, dette medfører også sterkere konkurranse blant leverandørene.

Paraplykjedene former de arenaene vi oppfatter som henholdsvis bredsortiments-, lavpris- og servicehandelsbutikker. De har altså en avgjørende innflytelse over de rammer andre markedsaktører (kunder) gjør sine valg innenfor. Idémakt er mindre vanlig innenfor dagligvareområdet, men det finnes også sterke merkevarer her. Forbrukerens oppfattede

nytteverdi kan være knyttet til preferanser som opplevd kvalitet, smak, kobling til identitet eller forestillinger om spesielle egenskaper ved produktet. Forbrukeren er villig til å betale mer for og/eller ta en omvei for å få tak i slike merkevarer. Er en merkevare sterk nok, kan man tenke seg at det er utenkelig for en kjede ikke å ha den i sine hyller (NOU2011:4, 23). Flere av kjedene bruker sin makt for å fremme sine EMV-produkter i forhold til de tradisjonelle, dette gjelder spesielt forbrukernes oppfattede nytteverdi.

5.3 Konkurransen

5.3.1 Porters 5 krefter

Teorien tilsier at vi skiller mellom fem krefter som kan utgjøre ulike farer når det kommer til konkurransen i markedet. Disse kreftene er fare for intens rivalisering innenfor et segment, trussel fra substitutter, trussel fra potensielle nye aktører, leverandørens forhandlingsmakt og kundens forhandlingsmakt. Dette betyr at det er mange faktorer som påvirker konkurransen i markedet (Kotler 2005, 198-199).

Våre informanter oppgir at det er viktig å analysere de ulike faktorene, som kan være med på å påvirke konkurransen i markedet. De oppgir videre at Lidl var en trussel som ny aktør på markedet, og at kjedene svarte med å lansere EMV produkter for å ta opp kampen. Det vil alltid være fare for trussel fra potensielle nye aktører, og det er derfor viktig for kjedene og hele tiden følge med på markedet. Våre informanter oppgir videre at leverandørens- og kundens forhandlingsmakt også spiller en sentral rolle i dagligvarehandelen. Det er viktig for den enkelte kjede å tilby produkter som kundene foretrekker. Dette gjelder både de tradisjonelle merkevarene, men også å tilby noe eget som egne merkevarer for å ta opp konkurransen i markedet.

5.3.2 Konkurransen med utgangspunkt i bransje

Dagligvarebransjen i Norge er i en oligopol tilstand, der markedet som sagt består av noen få tilbydere. Det er i høy grad preget av markedsrett, hvor aktørene deler markedet seg i mellom, noe som gjør det vanskeligere å etablere seg på det norske markedet. Dersom det skjer en prisendring hos en av kjedene, vil dette påvirke konkurrentene og deres salg. På bakgrunn av dette vil konkurrentene tilpasse seg hverandre, og følge pristilpasningene som en

konkurrent gjennomfører i form av reklame, kampanjer og tilbud. Dette skaper som oftest mye oppstyr og diskusjoner som fører til priskrig på markedet. Priskrigen i et oligopol gjør at det generelle prisnivået synker, og kundene vinner og produsentene taper. Den norske dagligvarebransjen er i dag ledet av tre store paraplykjeder som har stor makt over de enkelte leverandørene. Ut ifra våre funn kan vi også bekrefte dette ved at kjedene sier at så lenge det er et behov i markedet, og leverandørene ikke dekker dette, vil kjedene tilby EMV produkter som kan dekke behovene til forbrukerne.

6.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi konkludere med hovedfunnene av vår analyse, disse funnene bidrar til å besvare oppgavens problemstilling. Problemstillingen for denne oppgaven er:

”I hvilken grad påvirker EMV konkurransen i den norske dagligvarebransjen?”

Etter våre analyser og tolkning kan vi se at konkurransen i den norske dagligvarebransjen har blitt hardere og mer spisset. I dag konkurrerer kjedenes EMV-produkter på flere faktorer enn bare pris, der blant annet innovasjon, trender og kvalitet er sentrale faktorer. Det tilbys flere kategorier innenfor EMV i dag, noe som betyr at konkurransen har blitt større. Videre i våre funn kunne vi se at kjedene har fått en større forhandlingsmakt ovenfor leverandørene når det gjelder egne merkevarer. Paraplykjedene kan til sin fordel bestemme selv hvor de ønsker å plassere sine EMV-produkter i hyllene, noe som kan skape økt makt ovenfor leverandørene.

Et annet funn er at kjedene legger press på leverandørene med tanke på produktvalg. Kjedene har et ønske om å tilby produkter som skal kunne kundenes behov, dvs. at dersom leverandørene ikke følger med på markedsutviklingen og kundebehov, vil kjedene dekke ”hull i sortimentet” til leverandørene.

Et annet funn er at toll og import er med på å sette begrensninger på kjedenes utvikling av egne merkevarer. Norges høye tollbarrierer fører til at det ikke vil være lønnsomt med import av produkter basert på vanlige landbruksråvarer som kjøtt og melk. Dette betyr at kjedene har færre alternativer for produksjon av EMV. I tillegg er Norge et lite marked, og det vil dermed være dyrt for kjedene å produsere produkter kun for én enkelt kjede.

Vi konkluderer dermed at EMV har påvirket konkurransen i den norske dagligvarebransjen i stor grad.

7.0 Begrensninger og forslag til videre forskning

I denne delen av oppgaven ønsker vi å drøfte hvilke begrensninger vi har hatt i vår studie. Videre ønsker vi og presenterer muligheter og forslag til videre forskning.

Formålet med denne oppgaven var å se på hvilken grad EMV påvirker konkurransen i den norske dagligvarebransjen. Underveis i denne prosessen har studiet vårt vist seg å ha flere begrensninger. Vi har valgt kun å intervjué én representant fra hver dagligvarekjede, i tillegg til to leverandører fra ferskvare bransjen. Vi skal dermed være forsiktige med å antyde at de konklusjonene vi har trukket er gyldige for hele det norske dagligvaremarkedet inkludert kjedene.

Forslag til videre forskning kan for eksempel være å gå enda mer i dybden i hver enkelt kjede for å se enda nærmere på hvordan de enkelte operer under EMV. Det hadde også vært en mulighet å intervjué flere leverandører fra ulike kategorier i det norske dagligvaremarkedet for å få et større blikk på ”utsiden” av de store aktørene. I tillegg syntes vi det hadde vært spennende å se på hvordan forbrukere oppfatter EMV, for å knytte dette opp mot problemstillingen. Dermed kunne vi benyttet oss av kvantitativ tilnærming for å undersøke lojalitet til kjeden fra et forbrukerperspektiv. Ved å benytte seg av både kvalitativ og kvantitativ tilnærming kunne undersøkelsens gyldighet og troverdighet styrkes.

8.0 Litteraturliste

- Abril, Carmen, Dirana Gavilan og Maria Avello. 2009. Innovative marketing. Volume 5. Lesedato 30.03.16
http://businessperspectives.org/journals_free/im/2009/im_en_2009_4_Abril.pdf
- Academia. Private Label brands: benefits, success factors and future research. Lesedato 09.03.16
http://www.academia.edu/4032360/Private_label_brands_Benefits_success_factors_and_future_research
- Aftenposten. Denne mannen bestemmer hva du får i matbutikken neste år. Lesedato: 15.03.16
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Denne-mannen-bestemmer-hva-du-far-i-matbutikken-neste-ar-8284965.html>
- Aftenposten. Leverandører reagerer på Remas nye reklamekampanje. Lesedato: 16.03.16
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Leverandorer-reagerer-pa-Remas-nye-reklamekampanje-8316488.html>
- Bakan, Joel. 2004. The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. London. Constable.
- BI. 12 spådommer om dagligvarebransjen. Lesedato: 04.02.16
<https://www.bi.no/bizreview/artikler/12-spadommer-om-dagligvarebransjen/>
- Bogen, Espen. 2008. Rik på lavpris. Bløffen om pris og konkurranse i norske matbutikker. Oslo: Kagge forlag AS
- Chunningham, Ross M. 1961. Customer loyalty to Store and Brand". Harwards Review. 39(6):127-137. Business Source Complete.
- Clearcellgroup. Powering Private Label Strategy Using Customer Insight. Lesedato: 09.03.16
<http://clearcellgroup.com/Our-Thinking/Powering-Private-Label-Strategy-Using-Customer-Insight>
- Dulsrud, Arne og Jan Roar Beckstrøm. 2005. Å sette pris på hylleplassen. Fagrapport nr. 2, 2005. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- Dagligvarehandelen. Spår 30 egne merkevarer. Lesedato: 15.03.16
<http://www.dagligvarehandelen.no/2015/spar-30-egne-merkevarer>
- Definisjoner. Makt. Lesedato 02.05.16 www.Definisjoner.no/makt
- E24. Derfor vil ikke Coop, Rema 1000 og NorgesGruppen ha netthandel. Lesedato: 15.03.16
<http://e24.no/privat/ditt-liv/norgesgruppen/derfor-vil-ikke-coop-rema-1000-og-norgesgruppen-ha-netthandel/23431963>
- Fredrik Stang. Hvordan merkevarer reduserer risiko. Lesedato: 09.03.16
<http://fredrikstang.com/2015/>

- Kolltveit, Bjørn J., Torger Reve og Job Lereim. 2009. Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring. 3. Utgave. Oslo: universitetsforlaget.
- Kotler, Philip. 2014. Markedsføringsledelse. 3. Utgave. Gyldendal.
- 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.
- Kunnskapssenteret. Private merker emv. Lesedato: 09.03.16
<http://kunnskapssenteret.com/private-merker-emv/>
- Lincoln, Keith og Lars Thomassen. 2009. Private Label; Turning the retail brand threat into your biggest opportunity. Kogan Page.
- Lukes, Steven. 2005. Power. A radikal view. Basingstoke. Palgrave. 2nd. Edition.
- Magma. Merkearkitektur relasjoner og sammenhenger i merkeporteføljen. Lesedato 02.05.16 <https://www.magma.no/merkearkitektur-relasjoner-og-sammenhenger-i-merkeportefoljen>
- Ndla. Makt og avmakt. Lesedato 02.05.16 <http://ndla.no/nb/node/78354>
- Nielsen. Pressenotat - dagligvarerapporten. Lesedato 08.05.16
<http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/no/docs/Dagligvarerapporten%20015%20Pressemelding.pdf>
- Nielsen. Seks av ti nordmenn synes butikkenes egne merkevarer er like bra. Lesedato: 16.03.16
<http://www.nielsen.com/no/no/press-room/2014/seks-av-ti-nordmenn-synes-butikkenes-egne-merkevarer-er-like-bra.html>
- NorgesGruppen. Egne merkevarer – venn eller fiende? Lesedato: 04.02.16
<http://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/forbruker-i-fokus/emv-egne-merkevarer-venn-eller-fiende/>
- NOU 2011:4. Mat, makt og avmakt. Landbruks- og matdepartementet
- Rema. Egne Merkevarer. Lesedato: 15.03.16
<https://www.rema.no/egne-merkevarer/>
- Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos, Lisa Boldt-Christmas. 2014. Strategi - en innføring. 6.utgave. fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. Merkevareledelse på norsk 2.0. 2. Utgave. Oslo. Cappelen Damm AS.
- Siste. Egne merkevarer. Lesedato. 16.03.16
<http://www.siste.no/meninger/politikk/naringsliv/egne-merkevarer/o/5-47-53382>

Snl. Validitet. Lesedato 30.03.16
<https://snl.no/validitet>

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

Stoltz, Gerhard. 2011. Oligopol. Store Norske Leksikon. Lesedato: 03.05.16.
<https://snl.no/oligopol>

Tns-gallup. En ny generasjon av egne merkevarer. Lesedato: 16.03.16
<http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/en-ny-generasjon-av-egne-merkevarer>

Tranøy, Bent Sofus. 2014. Markedets makt over sinnene. Aschehoug.

Utgård, Jakob. Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel. Lesedato: 04.02.16
<http://jakobu.no/wp-content/uploads/2012/02/Egne-merkevarer-i-norsk-dagligvarehandel.pdf>

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1

EMV – Typologi

Table 1-1 Four types of private labels

	Generic private labels	Copycat brands	Premium store brands	Value innovation
Examples	Non-name black-and-white packages marked soap, shampoo, bread	<ul style="list-style-type: none"> Walgreens shampoo Oscos vitamins Quill office products 	<ul style="list-style-type: none"> President's choice Body Shop Tesco Finest 	<ul style="list-style-type: none"> Aldi H&M IKEA
Strategy	Cheapest-undifferentiated	Me-too at a cheaper price	Value added	Best performance-price ratio
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Provide customer with a low-price option Expand customer base 	<ul style="list-style-type: none"> Increase negotiating power against manufacturer Increase retailer share of category profits 	<ul style="list-style-type: none"> Provide added-value products Differentiate store Increase category sales Enhance margins 	<ul style="list-style-type: none"> Provide the best value Build customer loyalty to store Generate word of mouth
Branding	No brand name or identified as first price label	Umbrella store brand of category-specific own labels	Store brand with subbrand or own label	Meaningless own labels to demonstrate variety
Pricing	Large discount, 20%-50% below brand leader	Moderate discount 5%-25% below brand leader	Close to or higher than brand leader	Large discount, 20%-50% below brand leader
Category coverage	Basic functional product categories	Originates in large categories with strong brand leader	Image-forming categories, often fresh products	All categories
Quality to brand leader	Poor Quality	Quality close to branded 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 manufacturers with lagging technology	Reverse engineered using manufacturers with similar technology	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	Adjacent to brand leader	Priminent eye-catching positions	Normal as all over store
Advertising/promotion	None	Frequent price promotions	Featured in advertisements but limited price promotions	Store not own-label advertising normal promotion schedule
Customer proposition	Sold as cheapest-priced product	Sold as same quality but lower price	Sold as best products on market	Sold as best value-price of generics but objective quality on par with brand leaders

Kilde: Kumar og Steenkamp 2007, 27-28

Vedlegg 2

Intervjuguide 1 (knyttet til paraplykjedene)

Innledning

Vi presenterer oss, og temaet i vår oppgave. Vi informerer om at det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet. Vi informerer om at informanten vil forbli anonym, og har rett til å avbryte når som helst.

Generelle spørsmål

1. Navn
2. Alder
3. Utdanning
4. Stilling

Tema: EMV

Teori

5. Hva tror du er fordeler og ulemper med egne merkevarer? NOU2011:4, Chunningham 1961; Soler 2005.
6. Hvilke produktkategorier operer dere under innenfor EMV? (Generic brands, copycats, premium labels og value innovators) Kumar og Steenkamp 2007
7. Hvilke fordeler og ulemper har de ulike kategoriene?
8. Hvilken produktkategori innenfor EMV vil øke mest i årene fremover? Hvorfor? Kumar og Steenkamp 2007
9. I hvilken grad tror du forbrukerne oppfatter flere EMV-produkter som tradisjonelle merkevarer? – Hvorfor? NOU2011:4
10. Hvordan tror du markedsandelen til EMV vil utvikle seg fremover? Hvilke mål har dere satt dere for fremtiden? NOU2011:4
11. Hvor høy markedsandel tror du det vil være mulig å oppnå? NOU2011:4

Tema: Makt

Teori

12. Hvordan foregår hylleplasseringen med tanke på deres EMV-produkter? Tranøy 2014
13. I hvilken grad påvirkes leverandørenes produkter av denne hylleplasseringen?
14. I hvilken grad bruker dere makt for å påvirke forbrukere? NOU2011:4; Tranøy204
15. I hvilken grad påvirkes leverandørene av deres forhandlingsmakt?

Tema: Konkurransen

Teori

16. Hvilke konkurransefortrinn har dere innenfor EMV-produkter? Michael Porter, Five Forces
17. I hvilken grad blir dere påvirket av leverandørenes tradisjonelle merkevarer?

- | | |
|---|-----------|
| 18. Hvordan har den norske dagligvarebransjen endret seg med tanke på konkurransen? | NOU2011:4 |
| 19. I hvilken grad tror du at EMV har vært med på å påvirke denne konkurransen? | NOU2011:4 |

Til slutt

- | |
|---|
| 20. Når du er i butikken, velger du EMV fremfor tradisjonelle merkevarer? |
| 21. Er det noe du har lyst til å tilføye? |

Vedlegg 3

Intervjuguide 2 (knyttet til leverandør)

Innledning

Vi presenterer oss, og temaet i vår oppgave.. Vi informerer om at det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet. Vi informerer om at informanten vil forbli anonym, og har rett til å avbryte når som helst.

Generelle spørsmål

1. Navn
2. Alder
3. Utdanning
4. Stilling

Tema: EMV

Teori

- | | |
|---|-----------|
| 5. Hva synes du om at kjedene tilbyr egne merkevarer? | NOU2011:4 |
| 6. Hvorfor er deres produkter bedre enn EMV? | |

Tema: Makt

Teori

- | | |
|--|--|
| 7. Hvordan blir deres produkter plassert i forhold til EMV i hyllene? | Tranøy, 2014. Bakan, Joel (2004): <i>The Coporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power.</i> |
| 8. Tror du forbrukerne oppfatter EMV som tradisjonelle merkevarer?- Hvorfor? | |
| 9. Tror du EMV vil få større markedsandeler i Norge i fremtiden? | NOU2011:4 |
| 10. Hvilke utfordringer møter du i forhold til EMV? | Tranøy, 2014 |

Tema: Konkurransen

Teori

- | | |
|---|-----------|
| 11. Hvordan tror du konkurransen i markedet vil bli i fremtiden med tanke på EMV? | NOU2011:4 |
| 12. Hvordan tror du EMV påvirker konkurransen i bransjen? | NOU2011:4 |
| 13. Har dere opplevd betydelige endringer i salg ved EMV- reklamer?(Eksempel Rema 1000) | |

Til slutt

14. Velger du deres produkter fremfor EMV når du handler?

15. Er det noe annet har lyst til å tilføye?