

10023

Kjedenes bruk av egne merkevarer, og konkurransen i den norske dagligvarebransjen.

AM301314

Bacheloroppgave i Markedsføring, innovasjon og ledelse

Veileder: Bjørn Nervik

Mai 2021

10023

Kjedenes bruk av egne merkevarer, og konkurransen i den norske dagligvarebransjen.

AM301314

Bacheloroppgave i Markedsføring, innovasjon og ledelse
Veileder: Bjørn Nervik
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Temaet for bacheloroppgaven er basert på de tre store handelshusene; Coop, NorgesGruppen og Reitangruppen. Og deres kjeder sin bruk av egne merkevarer (emv) i den norske dagligvarebransjen. Kjedenes store satsing på emv byr på utfordringer for de mange merkevareleverandørene. I denne oppgaven har jeg valgt å se på hvordan kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen i det norske dagligvaremarkedet. Oppgaven er skrevet fra kjedenes perspektiv, med et innblikk fra leverandørsiden av bransjen, og har følgende problemstilling:

” Hvordan opplever aktørene i den norske dagligvarebransjen at kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen. ”

Kjedene har de siste tiårene hatt en økende satsning på emv-produkter, flere produkter på markedet gir økt konkurranse i markedet og kjedenes emv-satsning bidrar til å gi kjedene større makt i bransjen. Dette har gitt utfordringer for leverandørene.

Denne oppgavens teoretiske rammeverk skiller mellom temaene egne merkevarer, konkurranse og makt, og tar for seg Michael Porters femkraftsmodell og Kumar og Steenkamps inndeling av ulike former for emv for å besvare problemstillingen i oppgaven. I oppgaven har det blitt benyttet en kvalitativ metode, med dybdeintervjuer fra informanter med ulike stillinger i den norske dagligvarebransjen. Det har blitt intervjuet informanter fra ulike handelshus og kjeder i bransjen, i tillegg til en informant fra leverandør siden av markedet.

Flere produkter i de ulike kategoriene på markedet betyr økt konkurranse, og emv bidrar til å sette press på leverandørene og øker konkurransen mellom kjedene. Når kjedene begynte med emv-produkter var målet å konkurrere på pris i forhold til konkurrentene. I dag opererer kjedene med ulike emv-merkevarer og produktserier på alle prisnivåer og kvaliteter, og fokuset til kjedene er rettet mot innovasjon, kvalitetsprodukter og forbrukertrender. Kjedenes fokuserer mye på innovasjon, og ønsker med dette å skape unike butikkonsept der målet er at forbrukerne skal foretrekke deres butikkonsept.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som den avsluttende delen av min bachelor i markedsføring, innovasjon og ledelse ved NTNU Ålesund. Årskull 2018-2021.

Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og krevende. Det har vært en svært lærerik prosess å skrive bacheloroppgaven, samt særdeles interessant å intervju svært flinke og kunnskapsrike personer i ulike stillinger innenfor dagligvarebransjen. Det har også vært interessant og lærerikt å få en dypere innsikt og kunnskap i en meget spennende bransje.

Jeg vil rette en stor takk til alle informantene som har deltatt i dette prosjektet, satt av tid og bidratt med verdifull informasjon. Mine informanter har vist stor interesse for dette prosjektet, samt vært svært villige og interesserte i å svare på spørsmål, også i etterkant av intervjuet.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Bjørn Nervik som har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen og kommet med gode innspill og rådgivning.

Ålesund, 28.05.2021

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1. PRESENTASJON AV TEMA	6
1.2. BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA	6
1.3. PROBLEMSTILLING OG UTDYPNING AV PROBLEMSTILLING	6
1.4. AVGRENSNINGER	6
1.5. STRUKTUR	7
1.6. DEFINISJONER/BEGREPSFORKLARING	7
1.6.1. Definisjon: EMV	7
1.6.2. Definisjon: Merkevarer	7
1.6.3. Definisjon: Handelshus	7
1.6.4. Definisjon: Innovasjon	8
1.6.5. Definisjon: Dagligvarebutikk	8
2. DEN NORSKE DAGLIGVAREBRANSJEN	8
2.1. DE TRE STORE HANDELSHUSENE	8
2.1.1. COOP	8
2.1.2. NorgesGruppen	9
2.1.3. Reitan Gruppen	9
2.2. DAGLIGVAREBRANSJEN I DAG	10
2.3. UTVIKLINGEN I DAGLIGVAREBRANSJEN	10
2.4. VERDIKJEDEN I DAGLIGVAREBRANSJEN	11
2.5. HISTORIEN BAK EMV	12
2.6. NÅTIDENS EMV	12
3. TEORI	13
3.1. PORTERS FEM KREFTER	13
3.1.1. Kundenes forhandlingsstyrke	13
3.1.2. Trusler fra fremtidige konkurrenter	13
3.1.3. Trusler fra substitutter	14
3.1.4. Rivalisering innenfor et segment	14
3.1.5. Leverandørenes forhandlingsmakt	15
3.2. KUMAR OG STEENKAMP SIN TEORI OM EMV KATEGORIINDELING	15
3.2.1. Generic brands	15
3.2.2. Copycat brands	15
3.2.3. Premium brands	16
3.2.4. Value innovators	16
4. METODE	16
4.1. VALG AV METODE	16
4.2. FORSKNINGSTILNÆRMING	17
4.3. FORSKNINGSDESIGN	18
4.4. CASESTUDIEDESIGN	18
4.5. DATAINNSAMLING	19
4.6. UTVALGSSTRATEGI	19
4.7. UTVALGSSTØRRELSE	20
4.8. REKRUTTERING AV INTERVJUPERSONER	20
4.9. UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE	20
4.10. GJENNOMFØRING AV INTERVJU	21
4.11. DATAANALYSE	22
4.12. SVAKHETER VED METODEN	23
4.13. EVALUERING AV KVALITATIVE UNDERSØKELSER	23
4.13.1. Reliabilitet	24
4.13.2. Validitet	25
4.14. ETIKK	26
5. FUNN OG ANALYSE	27

5.1.	EMV	27
5.1.1.	<i>Fordeler med emv</i>	27
5.1.2.	<i>Emv sin innvirkning på leverandørene</i>	28
5.1.3.	<i>Hvordan emv påvirker hylleplasseringene</i>	29
5.1.4.	<i>Hvordan emv påvirker konkurransen</i>	29
5.1.5.	<i>Hvordan oppfattes merkevarene</i>	29
5.2.	KJEDENES FORHANDLINGSMAKT	30
5.3.	KONKURRANSE	30
5.3.1.	<i>Fremtidens utvikling av markedets emv andel</i>	30
5.3.2.	<i>Grensehandel</i>	31
5.3.3.	<i>Norske dagligvarebransjes utvikling med tanke på konkurranse</i>	31
5.4.	LEVERANDØRSIDEN	32
5.4.1.	<i>Kjedenes forhandlingsmakt ovenfor leverandørene</i>	32
6.	FUNN OG TEORI	33
6.1.	HVORFOR SATSER KJEDENE PÅ EMV?	33
6.2.	SKILLER MELLOM FIRE TYPER ULIKE PRODUKTKATEGORIER INNENFOR EMV	33
6.2.1.	<i>Generic brands</i>	34
6.2.2.	<i>Copycats brands</i>	34
6.2.3.	<i>Premium brands</i>	34
6.2.4.	<i>Value innovators</i>	34
6.3.	PORTERS FEM KREFTER	35
7.	DISKUSJON	36
8.	KONKLUSJON	41
9.	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	42
10.	LITTERATURHENVISNING	43
11.	VEDLEGG	48
11.1.	VEDLEGG NR. 1. INTERVJUGUIDE. TIL KJEDE INFORMANTER.	48
11.2.	VEDLEGG NR. 2. INTERVJUGUIDE. TIL LEVERANDØR INFORMANT	49
11.3.	VEDLEGG NR. 3. FEMKRAFTSMODELL.	50

1. Innledning

Jeg vil her presentere temaet for oppgaven, hvorfor jeg finner emnet interessant og bakgrunnen om hvorfor jeg valgte å skrive om det. Jeg vil gjøre rede for problemstillingen og avgrensninger. Til slutt vil jeg presentere oppgavens struktur og oppbygning.

1.1. Presentasjon av tema

Den moderne norske dagligvarebransjen har opplevd store utviklinger de siste tiårene og har utviklet seg til å bli et maktspill blant aktørene i markedet med en stor mengde makt konsentrert blant noen få hovedaktører på kjedesiden. Som et resultat av dette kontrollerer i dag tre store handelshus til sammen nesten hele matdistribusjonen i Norge.

1.2. Begrunnelse for valg av tema

Jeg finner dette temaet veldig interessant, dette mye på grunn av fagene jeg har hatt gjennom studiet. Jeg fattet tidlig interesse for temaet gjennom fagene Handelsnæringens struktur, detaljhandel og detaljhandelsledelse.

Det norske dagligvaremarkedet er en bransje alle har et forhold til, som nordmenn bruker mye tid og penger på. Jeg finner det særdeles interessant å lære mer om metodene og strategiene til de forskjellige kjedene, og hvordan emv påvirker konkurransen i bransjen.

1.3. Problemstilling og utdypning av problemstilling

” Hvordan opplever aktørene i den norske dagligvarebransjen at kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen. ”

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på hvordan handelshusene har utviklet egne merkevarer til å skape direkte konkurranse mot tradisjonelle merkevarer, og hvordan kjedene bruker egne merkevarer for å styrke sin posisjon i markedet.

1.4. Avgrensninger

Oppgaven avgrenses til de tre store paraplykjedene vi har i Norge; Reitangruppen, NorgesGruppen og Coop. De tre store handelshusene representerer 99% av det norske dagligvaremarkedet (NOU 2011: 4).

Oppgaven vil gi en dypere forståelse for hvordan de tre handelshusene bruker egne merkevarer for å styrke sin posisjon og hvordan de opererer innenfor emv-markedet, så vel som hvordan emv påvirker konkurransen og aktørene i den norske dagligvarebransjen. Jeg stiller meg fortsatt kritisk til min datainnsamling med tanke på at jeg kun har intervjuet et fåtall personer fra bransjen.

1.5. Struktur

Jeg vil først og fremst ta for meg teoridelen. I teoridelen utdypes viktige begreper og ulike definisjoner, i tillegg til temaer som er nært tilknyttet problemstillingen. I teoridelen vil leseren få et innblikk i de tre hovedtemaene for oppgaven: emv, makt og konkurranse. Videre i oppgaven ser jeg nærmere på metodebruken for dette prosjektet, og avklarer avgjørelser tatt i forhold til informasjonsinnsamling og valg som er blitt tatt i gjennomføringen av undersøkelsene. Jeg vil se nærmere på styrker og svakheter med undersøkelsestypen jeg har valgt for å styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

Deretter analyseres og diskuteres undersøkelsens funn, før jeg avslutningsvis fremlegger en konklusjon, videre refleksjon av oppgaven og forslag til videre forskning.

1.6. Definisjoner/Begrepsforklaring

Videre i oppgaven vil det være noen begreper som gjentas. De vil her defineres for å gi leseren størst mulig utbytte av videre lesning.

1.6.1. Definisjon: EMV

«Produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarevarekjede» (NOU 2011:4, s.124).

1.6.2. Definisjon: Merkevare

«En persons oppfatning av et produkt, en tjeneste, en opplevelse eller organisasjon» (Neumeier, 2004, s.23).

1.6.3. Definisjon: Handelshus

«Et handelshus eller paraplykjede er en «overbygning» for alle kjedene under de respektive handelshus» (Nervik, 2019).

En paraplykjede/handelshus opererer med flere konseptkjeder. Coop er en paraplykjede med konseptkjedene Coop Obs, Coop Mega, Coop Prix, Coop Extra, Matkroken og Coop Marked (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, Skogli, 2018, s.1).

1.6.4. Definisjon: Innovasjon

«Å tenke nytt rundt produkter, tjenester, prosesser og måten å gjøre ting på, for å skape verdi rundt menneskelige, sosiale, globale, bærekraftige og økonomiske perspektiver» (Andersen, Buckholm, 2018).

1.6.5. Definisjon: Dagligvarebutikk

«Dagligvarebutikk er en butikk som tar sikte på å dekke forbrukernes behov daglige behov for matvarer, vaskeartikler og andre husholdningsartikler» (Store Norske Leksikon, 2020).

2. Den norske dagligvarebransjen

2.1. De tre store handelshusene

Det er i dag tre store handelshus som kjemper om kundene i det norske dagligvaremarkedet. Coop, NorgesGruppen og Reitangruppen dekker nesten hele Norges matdistribusjon. Dette kapittelet vil gi en introduksjon til hvert av de tre handelshusene. Dette kapittelet vil gi en introduksjon til hvert av de tre handelshusene, inkludert presentasjon av handelshusenes butikkjeder og deres emv virksomhet.

2.1.1. COOP

Som Norges nest største handelshus skiller Coop seg fra sine konkurrenter i den form at de er en forbrukereid organisasjon (Coop, 2010). Coop hadde i 2020 en markedsandel på 29,5%, og har via sitt medlemskap over 1,9 millioner medeiere. Med denne strategien ønsker Coop å skape verdier for mangfoldet, istedenfor å gjøre et fåtall personer rike. Coop har over 1200 butikker i Norge, herunder konseptkjedene Obs, Coop Mega, Coop Prix, Extra, Coop Marked og Matkroken. Coops fellesorganisasjon er eid av samvirkelag, der de har ansvar for blant annet innkjøp, logistikk, kjededrift og markedsføring for alle Coop sine kjeder. Coop har også gjennomført strategiske oppkjøp for å styrke sin posisjon som handelshus i det norske markedet, blant annet ved deres oppkjøp av ICA Norge i 2016 (Coop, 2018) (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld og Skogli, 2018, s.10-15).

Coop tilbyr sine emv serier gjennom flere merkevarer, dette for at forbrukeren enkelt skal forstå hvilket emv som er «billig og bra» og hvilke som er av bedre kvalitet. Her finner vi Coop Xtra som er deres lavprisserie, og Coop Kaffe. «Coop», deres største serie med kvalitetsprodukter i alle kategorier, Coop Smak som er deres serie med produkter av høyeste kvalitet. I tillegg til dette tilbyr Coop grillmat gjennom serien Grill Perfekt, og økologiske, miljø- og allergivennlige varer gjennom deres egne serie Änglamark (Coop, 2018).

2.1.2. NorgesGruppen

NorgesGruppen er landets største handelshus med en markedsandel på 43,7%. Blant deres ulike butikkonsepter finner vi deres største kjedekonsept, lavpriskjeden Kiwi, som har en markedsandel på 22,6% (Solberg, Solem, 2021). Under NorgesGruppen ligger også supermarkedene Meny og de ulike Spar-kjedene, i tillegg til nærbutikkene Joker. NorgesGruppen er også eier av servicehandelskjedene MIX, Deli de Luca og Jafs, og er grossistleverandør for bensinstasjonene Esso og Best (Ekberg, 2021).

NorgesGruppen har over 1800 butikker i Norge, over 40000 ansatte og en omsetning i Covid-19 året 2020 på 101,5 MNOK (Solberg, Solem, 2021).

Det er merkevarehuset Unil som står for import, utvikling, innkjøp og markedsføring av NorgesGruppens emv produkter. Det er NorgesGruppen som eier Unil, og de har en portefølje på omtrent 4000 produkter. I NorgesGruppens emv-portefølje finner vi blant annet merkevarene lavprisseriene First Price og Eldorado, kvalitetsmerket Folkets, og Jacobs Utvalgte som skal være produkter av høy kvalitet (Unil, 2011).

2.1.3. Reitan Gruppen

Reitangruppen driver butikkjeden Rema 1000, og er med dette det eneste handelshuset som kun driver virksomhet gjennom ett kjedekonsept innen norsk dagligvare. Rema 1000 er med det Norges største dagligvarekjede med en markedsandel på 23,2% i 2020 (Solberg, Solem, 2021). Under selskapet Reitan Handel driver Reitangruppen organisering av konseptelskaper innenfor dagligvarehandel, kiosk og drivstoff til forbrukere med 3754 utsalgssteder i 7 land (Reitangruppen, 2020). Reitangruppen har gjennom mange fusjoner og oppkjøp blitt en stor aktør med blant annet deres oppkjøp i 2008 av hele virksomheten til den tyske lavpriskjeden Lidl i Norge. Reitangruppen driver butikkonsepter som blant annet Rema 1000, Narvesen og 7-Eleven. Rema 1000 er grossistleverandør til bensinstasjonene Circle K, St1, Uno-X og Shell

7-Eleven (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, Skogli, 2018, s.18). Rema tilbyr emv produkter gjennom sine merkevarer Rema 1000, Prima og Solvinge for å nevne noen.

2.2. Dagligvarebransjen i dag

Høy konsentrasjon på detaljistleddet har ført til at dagligvarebransjen har utviklet seg til et maktspill med mye makt på få hender. Forbrukernes makt er samtidig større enn noen gang, og markedet blir i stor del styrt av forbrukernes behov og forventninger. Forbrukernes forventninger om hvilke produkter de skal finne i butikken er viktig for kjedene, da de på best mulig måte ønsker å møte kundens forventninger. Det er avgjørende for handelshusene og kjedene å lykkes med å oppfylle kundens ønsker, og konkurransen om kundene er stor. Den norske dagligvarebransjen og strukturen i markedet har vært i konstant endring de siste 40-årene, og bransjen har siden 2010 opplevd en jevn vekst i totalomsetningen på mellom 2 til 7 MNOK per år. Bransjen har gjennom de siste 9 årene hatt en gjennomsnittlig årlig vekst i totalomsetningen på 2,85%, og året 2020, Covid-19 året ble det første året den norske dagligvarebransjen opplevde en totalomsetning på over 200 milliarder kroner. Dette resultatet er en vekst på 17% fra året før, og en vekst på 23% over de siste 5 årene (Solberg, Solem, 2021). Bransjen opplevde i 2020 en unormalt høy vekst, og rekordveksten kommer som et resultat av stengt grensehandel og begrensede restaurantbesøk. Dette er en vekst Dagens Næringsliv kaller «Gullår for dagligvarebransjen» (Solberg, Solem, 2021), og tallene viser en vekst i Norge som er svært høyt sammenlignet med den historiske utviklingen og andre land (Solberg, Solem, 2021).

2.3. Utviklingen i dagligvarebransjen

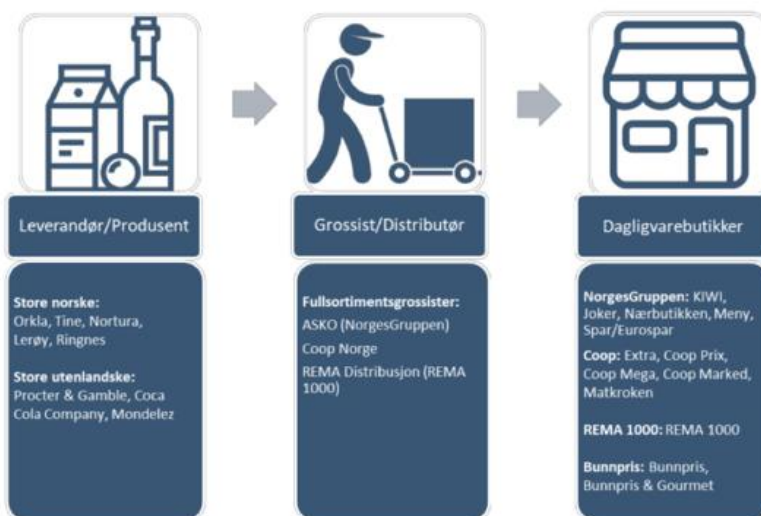
Markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen har opplevd nærmest en totalomvending de siste 50 årene. Tidligere var bransjen preget av mange selvstendige kjøpmenn, grossister og leverandører. Grossistene og leverandørene hadde betydelig innflytelse på hvilke varer som skulle på hyllene i butikkene rundt om i landet. Men på 1980-tallet begynte fremveksten av kjededannelse, til tross for at den høytstående makten til leverandørene fortsatt stod sterkt. Enkeltstående kjøpmenn preget detaljist-leddet i markedet i 1981 selv om 39% av dagligvareforretningene var tilknyttet en kjede. De neste årene satt kjededannelsen for fullt i gang, og kun 11 år senere var hele 96% av forretningene knyttet til en kjede. De mange fusjoner og oppkjøp som fant sted på 80- og 90-tallet førte til strukturendringer som resulterte i at vi i dag har et marked som preges av få vertikalt integrerte kjeder. Den store fremveksten

av kjede-dannelse og betydningen av kjedenes økende rolle i bransjen har ført til dagens marked der de store handelshusene har vokst seg store og mektige. Og som et resultat av utviklingen sitter nå handelshusene med sterk makt gjennom hele verdikjeden (Bjørkevik, Torvaldsen, 2017, s.14-15).

2.4. Verdikjeden i dagligvarebransjen

Det norske dagligvaremarkedet består av få store aktører, det er høy konkurranse i alle ledd av verdikjeden og bransjen preges av mye makt på få aktører. Grossistene i verdikjeden er aktører som kjøper varene fra leverandører, og som har ansvar for lager og logistikkvirksomhet til dagligvarekjedene. Grossistledet er i dag en integrert del av handelshusene (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, Skogli, 2018, s.10).

Verdikjeden i bransjen består av produsenter og leverandører som selger sine produkter til grossister som deretter distribuerer varene til dagligvarebutikkene. Store norske leverandører inkluderer blant annet Orkla, Nortura og Tine. Handelshusene eier hver sin grossist, som da kun leverer til det handelshusets kjeder og butikker. NorgesGruppen driver engroshandel gjennom grossistledet ASKO, som er Norges største grossistselskap. ASKO leverer også til Bunnpris-kjeden, og er en av landets to leverandører til storhusholdning og servicehandel. Reitangruppen driver sin grossistvirksomhet gjennom Rema Distribusjon, og Coop driver distribusjon gjennom Coop Norge. Verdikjeden kan derfor deles inn i tre ledd bestående av leverandører og produsenter, grossister og distributører og til slutt detaljistene med sine dagligvarebutikker (Ekberg, 2021) (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, Skogli, 2018, s.7-8). Illustrasjon om den norske dagligvarebransjens verdikjede.



(Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, Skogli, 2018, s.8)

2.5. Historien bak emv

Første generasjons emv produkter ble satt ut i markedet for å konkurrere på pris og utfordre merkevareleverandørene (Olsen, Olsen, 2010). Denne generasjonen emv produkter fungerte som et skremmeskudd mot de store merkevareleverandørene, og var gode tilskudd i varekategorier uten sterke merkevarer. I kategorier som brus og sjokolade der det allerede fantes veletablerte og sterke merkevarer opplevde emv-produktene begrenset effekt i form av salg. På denne tiden oppfattes merkevarene som sterke og mest attraktive for forbrukerne, samtidig som leverandørene følte på presset fra emv og måtte fokusere på lave kostnader for å begrense differensieringen av pris mellom emv og deres merkevareprodukter (Olsen, Olsen, 2010).

Helt tilbake i 1980 ble det lansert en serie kalt «Blå-Hvit» av Norges Kooperative Landsforening (NKL). NKL ble en del av den landsomfattende sammenslåingen av samvirkelag og er i dag kjent som Coop. Den Blå-Hvite serien skulle være et billigere alternativ i forhold til andre produkter på markedet, i tillegg til at serien skulle være en reklamefri vareserie og ble lansert som et tiltak mot overdreven bruk av reklame av andre produkter. Blant noen av produktene i den Blå-Hvite vareserien finner vi blant annet vaskepulver, såpe, tannkrem, oppvaskmiddel, leverpostei, kaviar, husholdningssaft, kakao, te og kaffe. Denne serien viste seg basert på markedsforskning å være populær blant eldre og lavtlønnede. Den senere tiden opplevde den Blå-Hvite serien økende konkurranse fra lavpriskjedene Rimi og Rema 1000, og den Blå-Hvite serien var med det ikke lenger konkurransedyktig. NKL satset på lavpriskjeden Prix og den Blå-Hvite serien ble tatt vekk fra hyllene i 1994 (Valvik, 2015) (Bergesen, 2013). Den blå-hvite serien var forløperen til emv produktene til Coop i dag (Coop, 2015).

2.6. Nåtidens emv

Emv har utviklet seg mye siden det først ble introdusert i Norge. Andre generasjon emv som vi finner i norsk dagligvare i dag har utviklet seg til å ikke bare utfordre tradisjonelle merkevarer på pris, men også på kvalitet og design. Kjedenes emv produkter og produktserier konkurrerer i dag mot de originale merkevarene i de aller fleste kategorier, samtidig som emv har bidratt til å styrke kjedenes posisjon i markedet. Emv gir også kjedene konkurransefortrinn da kjedene kan utvikle egne produktserier som de kan bruke for å bedre skape unike butikkonsepter, samt positivt differensiere seg fra sine konkurrenter ved at kundene foretrekker den kjeden (NorgesGruppen, 2012).

3. Teori

Formålet med teoridelen er å legge et teoretisk grunnlag for analysen ved å koble problemstillingen til relevant teori og deretter å anvende teorien i analysen.

3.1. Porters fem krefter

Michael Porter lagde femkraftsmodellen i 1979, også kalt Porters fem krefter, som bidrar til å vurdere attraktiviteten til en bransje. Porters teori skiller mellom 5 krefter som vurderer attraktiviteten i et marked. Modellen (se vedlegg nr. 3) inneholder følgende punkter: rivalisering innfor et segment, trusler fra substitutter, trussel for potensielt nye aktører, leverandørers forhandlingsmakt og kundens forhandlingsmakt (Kotler, 2005, s.198-199).

3.1.1. Kundenes forhandlingsstyrke

Dette handler om kundens makt og hvordan dette kan påvirke prisen på produktene. Et fåtall sterke kjøpere kan i større grad påvirke prisen i deres favør enn flere mindre sterke kjøpere. En større aktør kan bedre nyte stordriftsfordeler i den form av at innkjøpsvolum gir makt ved innkjøp av varer. Større mengde gir lavere innkjøpspriser, som til nå har gått på bekostning av de mindre innkjøperne, blant annet ved at de må betale en dyrere pris for sine innkjøp (Kotler, 2005, s.198-199)

3.1.2. Trusler fra fremtidige konkurrenter

Dette er sentralt i dagligvarebransjen, og kraften omhandler hvor enkelt en ny aktør kan etablere seg i et marked. Da en av Europas største dagligvarekjeder, den tyske lavprisgiganten Lidl forsøkte å etablere seg på det norske markedet tilbake til 2004 var dette en trussel for en potensielt ny aktør i det norske markedet. Lidl trakk seg, 4 år etter ut av det norske markedet og solgte sin virksomhet til Rema 1000 (Bryhn, 2020).

Det vil alltså foreligge en trussel om at det kan komme nye aktører på markedet, selv om det norske markedet kan være spesielt vanskelig å etablere seg i. Konseptkjeden Amazon Go er allerede å finne i nabolandet Sverige, og Amazon er et av verdens største og mest anerkjente selskap. Det er nok bare et spørsmål om tid før Amazon vil komme til Norge. En slik trussel som Amazon på det norske markedet vil true de tre store handelshusene vi har i dag. Det er derfor viktig at Norgesgruppen, Reitangruppen og Coop følger med på markedet og driver innovasjon for å holde seg relevant, også i fremtiden (Smartinbound, 2021).

I den norske dagligvarebransjen spiller også leverandørers og forbrukernes forhandlingsmakt en stor rolle. Vi har flere store leverandører i Norge, og kun tre store aktører på handelshus siden, samtidig er det viktig for kjedene å kunne tilfredsstille forbrukeren når det gjelder å ha de produktene forbrukerne ønsker. Kjedene skal kunne tilby forbrukerne de kjente og tradisjonelle merkevarene, samtidig som de tilbyr sine emv produkter i varekategorier der de bedre ønsker å møte kundens behov og ønsker, enten dette skulle være billigere produkter eller bestemte økologiske produktserier.

Et fåtall større aktører på markedet er mektigere i den forstand at innkjøpsvolum gir forhandlingsmakt. Det er på grunn av dette kjent at NorgesGruppen som den største aktøren oppnår lavere innkjøpspriser enn sine konkurrenter (Hopland, Wig, Bach, 2020).

Leverandørens forhandlingsmakt omhandler hvor stor makt leverandørene sitter på ved forhandlinger, og leverandørens evne til å bestemme og krysssubsidere priser ovenfor handelshusene. Emv er et virkemiddel handelshusene bruker for å styrke sin posisjon i forhold til leverandørens forhandlingsmakt.

3.1.3. Trusler fra substitutter

Trusler fra substitutter i dagligvarebransjen innebærer de allerede konkurrerende handelshusene og kjeder, i tillegg til andre aktører som matkasser, Europris, Normal og Rusta som også selger enkelt omsettelige varer. Grensehandel er også inkludert her da dette er populært blant nordmenn, reflektert i at den stengte grensen var en bidragsyter til at den norske dagligvarebransjen i 2020 opplevde en markant økning.

3.1.4. Rivalisering innenfor et segment

Dette punkter handler om hvor mange aktører som er på et marked og deres konkurranseevner (Kotler, 2005, s.198-199). I Norge er det et fåtall aktører som konkurrerer mot hverandre, og alle aktørene oppnår sterke resultater. Et fåtall konkurrerende kunder gir også handelshusene makt ovenfor de mange leverandørene i Norge, da leverandørene enklere kan erstattes. Vi har flere store leverandører i Norge, men fordi det kun er tre store aktører på handelshussiden økes makten til kjedene.

3.1.5. Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingsmakt handler om hvilken makt leverandørene har i forhold til kjedene ved prisforhandling, og leverandørenes evne til å styre priser (Kotler, 2005, s.198-199). Kjedenes bruk av emv står her sentralt i å utfordre leverandørenes forhandlingsmakt.

3.2. Kumar og Steenkamp sin teori om emv kategoriinndeling

I boken «Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge» skrevet i 2007 av Kumar og Steenkamp, sier de at emv kan kategoriseres i fire forskjellige kategorier; Generic brands, copycat brands, premium store brand og value innovators. De nevnte kategoriene dekker hele spekteret av emv produkter i de forskjellige varekategoriene. Hver kategori har ulike hensikter og mål (Kumar, Steenkamp 2007, s.26-28). I den norske dagligvarebransjen er det spesielt tre av de fire nevnte kategoriene, herunder generiske merker, copycat merker og premium merker som er mest utbredt.

3.2.1. Generic brands

Generic brands omfatter merker som prismessig skal være best. Generiske merker kan beskrives ved at emballasjen og designet på disse produktene er enkelt designet og ser «billig» ut. Selve kvaliteten kan oppfattes som mindre bra sammenlignet med tradisjonelle merkevarer, men fokuset til generiske merker er å være mest prisgunstig. Kvaliteten på produkter i kategorien generiske merker er bedre nå enn den var tidligere, men ikke på like høyt nivå som hverken copycat og premium produkter. Prisnivået på produktene er også fortsatt lavt. Målet med denne merkevaren er å kunne tilby en produktserie som kunden skal kunne forbinde med lave priser og akseptabel kvalitet (Kumar, Steenkamp, 2007, s.26-28).

3.2.2. Copycat brands

Ifølge Kumar og Steenkamp (2007, s.26-28) er formålet med copycat merkevare produkter å etterligne markedslederen i kategorien på kvalitet, men samtidig tilby produktet til en gunstigere pris. Copycat produktene tilbyr produkter av høyere kvalitet og bidrar til å styrke kjedenes posisjon overfor leverandørene, da kjedene ikke avhenger av merkevareleverandørene for å kunne tilby et kvalitetsprodukt til lavere pris i kategorien. Som et resultat av dette øker detaljistleddet sin omsetning i de ulike produktkategoriene, samtidig som det skapes en økt forhandlingsmakt ovenfor leverandørene. I en kategori der det oppleves at en ledende leverandør dominerer kategorien, kan kjedene utvikle sitt copycat produkt av god kvalitet, men til en lavere pris.

3.2.3. Premium brands

Premium brands er kjedenes emv produkter som tilbyr høy kvalitet. Hensikten med premium brands er at forbrukerne skal skape preferanser til de ulike butikkonseptene gjennom hvilke produkter du finner i hyllen (Kumar, Steenkamp, 2007, s.26-28). Eksempelvis kan emv merket Jacobs utvalgte fra NorgesGruppen nevnes som et premium brand. Målet med premium brands er ifølge Kumar og Steenkamp (2007, s.26-28) ikke bare å øke salget innenfor kategoriene, men også å bidra til å bygge forbrukernes preferanser når det gjelder dagligvarekjede.

3.2.4. Value innovators

Value innovators er ifølge Kumar og Steenkamp (2007, s.26-28) merkevarer som skal tilby produkter av høy kvalitet og lav pris. Prisen skal som i navnet komme som et resultat av enten innovasjon, egenskaper eller funksjoner som er tatt vekk, at det finnes begrensninger ved produktet eller andre tiltak som sparer kostnader på en slik måte at prisen blir lavere. I den norske dagligvarebransjen er ikke denne kategorien særlig utbredt.

Teorien til Kumar og Steenkamp vil bli benyttet videre i oppgaven.

4. Metode

I denne delen av oppgaven beskrives valgt metode for å besvare problemstillingen, samt begrunne valget. Videre tar jeg for meg mine valg av teknikker for datainnsamling og analyser for å besvare forskningsspørsmålet. I tillegg til å beskrive hvordan jeg kvalitetssikret dataene best mulig. Til slutt vil jeg drøfte metodens styrker og svakheter.

4.1. Valg av metode

«Kvalitativ metode er forskningsmetoder som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data. Dette er data som vanligvis foreligger i form av tekst, i motsetning til kvantitative data, som uttrykkes i form av tall eller andre mengdetermer» (Grønmo, 2020)

En kvalitativ metode handler om å ta i bruk data det er vanskelig å måle og fremstille i form av tall. Denne metoden egner seg når det gjelder å analysere data og forstå virkelige samfunnsforhold (Dalland, 2017, s.53-54). Det finnes styrker og svakheter ved både de kvantitative (tallbaserte) og kvalitative metodene. Dersom en kvantitativ metode skulle blitt brukt for oppgaven ville jeg måttet sendt en undersøkelse til et stort utvalg med relevant og

tilstrekkelig kunnskap. Svarene kunne her blitt analysert statistisk, men ville ikke gitt noe dyp informasjon om temaet. Denne metoden ville gitt standardiserte svar, og ville ikke egnet seg i like stor grad som den kvalitative metoden for denne oppgaven. Den kvalitative metoden gir mulighet for å holde lengere intervjuer med et fåtall informanter for å forstå komplekse virkelige forhold. Det kan derfor ikke sies noe om hvilken metode som er den beste, da metode gir ulike type data og informasjon. Jeg har i dette prosjektet valgt å bruke en kvalitativ metode.

I denne oppgaven har jeg valgt å forholde meg til få respondenter, med utgangspunkt i en representant fra hver av de tre store handelshusene. Jeg har valgt en kvalitativ metode for denne oppgaven med et fokus på dybdeintervjuer med relevante personer innen dagligvarebransjen. I søken etter intervjuobjekter var det viktig for meg og oppgaven at personen har mye erfaring og kunnskap om emnet og bransjen, dette var viktig slik at intervjupersonen kan kunne belyse viktige drøftningspunkter. Fordelen med å bruke en kvalitativ tilnærming er at intervjuobjektene får mulighet til å utdype om egne meninger om emnet. En utfordring med denne tilnærmingen er at utvalget ofte består av få personer. Dette gjør at man ikke kan ta bestemte slutninger grunnet et ikke representativt utvalg. Jeg forsøkte å finne intervjupersoner som er relevante for temaet og problemstillingen. Jeg forsøkte å søke etter personer som arbeider for hver av de tre store handelshusene og som kunne gi innblikk i handelens bruk av emv, emv sin påvirkning på aktørene og konkurransen i dagligvarebransjen.

Utvelgelse av intervjuobjekter baserte seg på personens erfaring og bakgrunn innen bransjen, i tillegg til kjennskap til emnet. Datainnsamlingen foregikk gjennom et dybde-intervju med relevante spørsmål laget i forkant. På bakgrunn av dette bestod intervjuene av visse rammer som omhandler temaer som var bestemt på forhånd, med mulighet for meg som intervjuer til å stille åpne og videre utdypende oppfølgingsspørsmål dersom det ble aktuelt. Med tanke på Covid-19 situasjonen og smittebegrensning foregikk intervjuene over telefon.

4.2. Forskningstilnærming

For mitt forskningsprosjekt var en kvalitativ metode mest relevant for å finne svar på problemstillingen, ettersom en kvalitativ undersøkelse går grundigere inn på et tema innen et avgrenset empirisk felt og inneholder vanligvis kun et begrenset utvalg respondenter i undersøkelsen. Respondentene i utvalget for dette prosjektet måtte være personer med dyp erfaring, innsikt og kunnskap om temaet. En kvalitativ metode med undersøkelser i form av

dybdeintervjuer med personer med god kunnskap anses å være den beste metoden for å få større forståelse av temaet, og oppnå dypere og mer innsiktsfull besvarelse (Harboe, 2006, s.33).

4.3. Forskningsdesign

Forskningsdesign er kartlegging av forskningsprosjektet for å kunne løse oppgaven. Det finnes ulike typer forskningsdesign der det hovedsakelig fokuseres på tre typer: deskriptivt, kausalt og eksplorativt. Eksplorativt er et utforskende design, og herunder finnes flere kategorier, blant annet casedesign (Sander, 2020). I mitt forskningsprosjekt vil et casedesign være mest relevant å bruke siden casedesign handler om å innhente mest mulig data om et avgrenset tema/forhold.

Et kjennetegn for casestudier er at forskere innhenter data fra et fåtall enheter gjennom datainnsamling. En kvalitativ forskningsmetode er ofte brukt for gjennomførelsen av en casestudie. Under en caseundersøkelse finner vi fem elementære faktorer som må hensyntas: problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, sammenheng mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funnene (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, s.86).

4.4. Casestudiedesign

Formålet med en casestudie er å utvikle inngående kunnskap og en helhetlig forståelse av enheten som studeres (Wæhle, Dahlum, Grønmo, 2020). Informasjon som er innhentet fra et bestemt utvalg innen bransjen er ikke nødvendigvis representativt for hele bransjen.

Når en bruker en case til undersøkelser kan man bruke ulike datakilder som observasjon eller intervju. I denne oppgaven har intervju vært utført. Innenfor casestudie finnes to forskjellige dimensjoner: flercasedesign og enkelt casedesign. Et enkelt casedesign er basert på en enkelt case. En kan her velge om man skal ta i bruk en eller flere analyseenheter (Johannessen, Christoffersen, 2012). I denne oppgaven har jeg brukt et enkelt casedesign med flere analyseenheter gjennom å motto informasjon og data fra flere informanter.

Innen casestudie finnes dog begrensninger når en forsker et fåtall enheter. Jeg har intervjuet et fåtall bestemt utvalgte informanter som har mye kunnskap om bransjen, samtidig kan det være utfordrende å utlede generelle betraktninger om bransjen ettersom et fåtall ikke

nødvendigvis er representativt. Jeg er allikevel overbevist om at mine informanter sitter på god og rik informasjon når det gjelder deres kompetanseområder, organisasjon og erfaringer innen bransjen.

4.5. Datainnsamling

Med datainnsamling er målet å samle inn informasjon som reflekterer det temaet det ønskes å undersøke. Det er viktig å tenke gjennom hvilken metode som egner seg best for innhenting av dyp og bred informasjon for å best tilegne seg kunnskap som er relevant for oppgaven.

Dette er viktig da det er særdeles avgjørende at data som blir samlet er relevant og pålitelig i forhold til oppgavens problemstilling. For å samle inn kvalitativ data er de vanligste metodene observasjon, gruppesamtaler og intervjuer (Johannessen, Christoffersen, 2012).

Jeg valgte dybdeintervju som metoden for datainnhenting for å kunne oppnå bedre innsikt og gode svar med mulighet for å komme med oppfølgingsspørsmål. Intervjuet ga også muligheten til å stille informantene spørsmål om personlige meninger rundt et tema. Under et personlig dybdeintervju oppleves det heller ikke noe gruppepress, og det legges mer til rette for at personlige meninger kan komme frem under intervjuet. Et personlig dybdeintervju gir også mulighet til å få mere informasjon fra hver informant. En gruppesamtale med alle intervjuobjektene i samme samtale ville i dette tilfelle vært utfordrende, da informantene arbeider for konkurrerende organisasjoner. En gruppesamtale ville også begrenset kvaliteten og delt mengde av informasjon. Informantene ville nok ikke vært like åpne som under et dybdeintervju, og informantene ville sannsynligvis holdt tilbake informasjon (Jacobsen, 2010, s.141-163).

4.6. Utvalgsstrategi

For å sørge for at jeg rekrutterte personer med god innsikt og kunnskap om temaet satte jeg noen kriterier. Kriteriene jeg satte var at personen måtte være kjøpmann eller ha annen høyere relevant stilling i Reitangruppen, NorgesGruppen eller Coop, eller annen relevant stilling i dagligvarebransjen. Jeg valgte disse kriteriene for å sikre at intervjuobjektene kunne gi en dypere forståelse av oppgavens problemstilling, og videre belysning av temaet.

4.7. Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen er antall informanter jeg benyttet i mine undersøkelser. I oppgaven ønsket jeg å benytte meg av minst en informant fra hver av de tre handelshusene; Coop, Reitangruppen og NorgesGruppen. I tillegg til dette ønsket jeg også å ha dybdeintervju med informanter fra leverandørsiden i den norske dagligvarebransjen.

4.8. Rekruttering av intervjupersoner

Neste steg i prosessen var å rekruttere personer som var villige til å stille til intervju. På grunnlag av Covid-19 situasjonen foregikk all kontakt og intervjuer over epost, SMS og telefon. For å rekruttere intervjupersoner tok jeg først direkte kontakt med flere butikker fra hver av de tre store handelshusene og spurte om å få komme i kontakt med kjøpmann i butikken. Jeg sendte da en tekstmelding til hver av de tre kjøpmennene der jeg presenterte meg selv og grunnen til at jeg tok kontakt. Denne metoden førte meg til et godt intervjuobjekt i en høyere stilling i én av kjedene, men førte ikke til videre muligheter i de resterende handelshusene. Jeg tok derfor direkte kontakt med administrasjonen i de gjenværende handelshusene, og ble kjapt satt i kontakt med én ytterligere informant i en meget relevant stilling for dette prosjektet. Jeg møtte utfordringer i søket på intervjuobjekter fra det manglende handelshuset, og måtte fortsette prosjektet uten en informant fra denne organisasjonen. Jeg opplevde rekrutteringen som noe tidkrevende, da jeg møtte noen hinder på veien til å finne gode informanter.

I tillegg til intervjuobjekter fra de store i dagligvarebransjen, ønsket jeg også å belyse temaet ikke bare fra kjedenes side, men også fra leverandørens side for å få et bredere perspektiv av bransjen. Jeg ønsket derfor å gjennomføre dybdeintervju med noen av leverandørene til de tre store handelshusene. Jeg oppnådde raskt kontakt med en informant med bred kompetanse som kunne være representativ for leverandørene.

Mine informanter har alle lang erfaring fra dagligvarebransjen. To av informantene har også jobbet på både leverandør- og kjedesiden av bransjen.

4.9. Utarbeidelse av intervjuguide

Før gjennomføringen av dybdeintervjuene lagde jeg en intervjuguide. Intervjuguiden ble skrevet med den hensikt å fungere som en plan for temaene jeg ønsket vi snakke om og for å

kunne sikre at jeg fikk informasjon som var relevant og som på best mulig måte svarer på problemstillingen. Før intervjuet fikk informantene også valget om å bli tilsendt intervjuguiden.

Spørsmålene i min intervjuguide var delvis strukturert, med temaer som EMV, makt og konkurranse, med spørsmål til hvert tema. Undersøkelsen er laget slik at den starter med enkle spørsmål som vi kunne ha en samtale rundt, dette bidro også til å skape et slags tillitsforhold til intervjupersonen. Videre gjennom undersøkelsen ble det stilt spørsmål som krevde større svar og en bredere utdypning fra informanten. Jeg ville også gå nærmere inn på mere sensitive og komplekse spørsmål. De spørsmålene som krever større og mer komplekse svar og utdypninger vil kunne gi informasjon som hjelper med å gi svar på prosjektets formål og problemstilling. Avslutningsvis rundet jeg av med et avslutningsspørsmål. Etter intervjuet fikk informantene mulighet til å tilføye noe dersom de skulle ønske det, eller hvis det skulle komme opp noen andre spørsmål. Spørsmålene som ble stilt til informanten fra leverandørsiden av bransjen er noe forskjellige fra spørsmålene til informantene fra handelshusene.

For komplett intervjuguide. Se vedlegg nr. 1 og 2.

4.10. Gjennomføring av intervju

Hensikten med intervjuene var å tilegne meg bedre og dypere kunnskap om konkurransesituasjonen i den norske dagligvarebransjen, da spesielt hvordan emv påvirker konkurransen og aktørene. Informanten må sitte på bred kunnskap om emv, konkurransen i markedet og bransjen generelt. Når jeg etterhvert kom i kontakt med de rette personene, forstod jeg kjapt at de hadde nettopp god kjennskap og kunnskap til temaet. Dette ga meg mulighet til å stille alle spørsmålene jeg hadde utarbeidet i forkant i intervjuguiden, samt å få gode og utfyllende svar.

Før selve intervjuet informerte jeg intervjupersonene om prosjektet og hvilket tema jeg kom til å stille spørsmål om, samt et anslag om hvor lang tid intervjuet vil ta. Alle informantene fikk tilsendt intervjuguiden før intervjuet siden de ville ha innsikt i hvilke spørsmål som ville komme. Alle informantene ble også tilsendt en samtykkeerklæring. Jeg garanterte også at informantene ville forbli anonyme og at dataene sikres gjennom hele prosessen slik at informantene ikke skal kunne identifiseres. Lydopptak ble benyttet under alle intervjuene,

etter deres samtykke, med det formål å forsikre meg muligheten til å få med meg alle detaljer i ettertid. Lydopptak ga meg, som intervjuer, mer frihet til å delta mer aktivt i samtalen rundt de ulike temaene og gi informanten min fulle oppmerksomhet.

Intervjuene ble planlagt over SMS eller epost, og selve intervjuet ble gjennomført over telefon, dette på grunn av Covid-19 situasjonen og at informantene befant seg forskjellige steder i landet. Derimot ga intervjuformen meg mulighet til å intervju objekter på forskjellige lokalisasjoner. Intervjuene ble gjennomført mellom intervjuer og informant, som gjorde det mulig å innhente dypere svar og personlige meninger. Siden intervjuene ble utført over telefon var det ikke mulig å observere atferd, ansiktsuttrykk og kroppsspråk, det var derimot mulig å oppfatte informantens tonefall. Intervjuene ble gjennomført på en slik måte at intervjuet ga en mindre formell følelse.

4.11. Dataanalyse

Dataanalyse går ut på å analysere og tolke dataen som er samlet. En analyse av kvalitative data består av å blant annet bearbeiding av tekst og muligens lyd, og en stor del av samfunnsforskningen består av å tolke data (Johannessen, Christoffersen 2012).

«De første stegene i en kvalitativ analyseprosess innebærer at forskeren gjør seg bedre kjent med materialet» (Andersen, 2018). I dette prosjektet vil det si lydopptak fra intervjuene.

Kvalitativ analyse innebærer som regel at forskeren fortolker dataene. Dette inkluderer informasjon intervjupersonene har delt (Andersen, 2018). I en kvalitativ metode kan intervjuet være forholdsvis strukturert (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, s.137) og styres av en forhåndsskrevet intervjuguide, samtidig at den ikke krever intervjueren til følge et bestemt oppsett (Askheim, Grenness, 2008).

Jeg valgte dybdeintervjuer med personer innenfor bransjen med god kompetanse for temaet for innhenting av data, dette for å oppnå en dypere innsikt i temaet, i tillegg til å få frem informantens personlige meninger og erfaringer om forskjellige temaer og spørsmål. En fordel med dybdeintervju er å at man kan samle mer informasjon fra hver informant. Min vurdering om gruppesamtaler er at det ikke ville passet for dette prosjektet og dets formål. En gruppesamtale ville ført til at sensitiv informasjon ville bli holdt tilbake, og innsikten i hver enkelt organisasjon, personlige meninger og erfaringer kunne blitt holdt skjult.

Det var her nødvendig å transkribere lydopptakene fra intervjuene og forme de om til tekst, for at det enklere kunne struktureres og anvendes i analysen. Under prosessen med å gjøre lydopptakene fra intervjuene om til tekst, ble svarene på spørsmålene kategorisert, dette for å gi en bedre oversikt og fasilitere analysen.

4.12. Svakheter ved metoden

En svakhet med denne metoden er det begrensede utvalget informanter, selv om de sitter på mye kunnskap og erfaringer fra dagligvarebransjen. Dette gjør at det kan stilles spørsmål ved informasjonen jeg har fått, da informasjonen og svarene på spørsmålene kan være spesifikke for den informanten.

I en kvalitativ metode er det et fokus på observasjon av intervjuobjekter i naturlige omgivelser. Som tidligere nevnt begrenset telefonintervjuet muligheten til å observere adferd, ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

En svakhet ved den kvalitative metoden er at et begrenset utvalg intervjuobjekter kan føre til en lavere reliabilitet (Ringdal, 2013). Med bakgrunn i dette ønsket jeg derfor å intervju en informant fra leverandørsiden, dette for å skaffe en forståelse fra begge sidene av bransjen. Når jeg intervjuet en informant fra leverandørsiden av bransjen ga dette meg innsikt i hvordan leverandørene opplever konkurransen, hvordan emv fører til økt konkurranse, utfordringer som kommer av emv og maktbalansen i bransjen.

Jeg hadde noen forventninger om at informantene muligens ville unngå å svare på noen av spørsmålene innen de ulike temaene i intervjuguiden, men dette opplevde jeg ikke i det hele tatt. Jeg opplevde at informantene ga utfyllende og gode svar og ikke forsøkte å skjule informasjon.

4.13. Evaluering av kvalitative undersøkelser

Når kvaliteten skal evalueres av et kvalitativt forskningsprosjekt er det vanlig å benytte kvalitetskriterier i form av validitetsformer og reliabilitet (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011) (Askheim, Grenness 2008).

Det er viktig at innsamlet data er reliabel og valid for at problemstillingen og funn fra forskningen som er gjort skal kunne utdypes. Det er nødvendig med en god kvalitetssikring for data som er innhentet, dette er essensielt både for å sikre oppgavens reliabilitet, men også for at dataen skal kunne brukes i videre forskning (Høyskolen Kristiania, 2016).

For å undersøke om data som er innhentet i den kvalitative forskningen er av god kvalitet stilles det mål på kvaliteten, det opereres her med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010, s.229).

4.13.1. Reliabilitet

Studiets reliabilitet handler om forskningsprosessens pålitelighet, den sier noe om kvaliteten og nøyaktigheten om datainnhentingen for undersøkelsen. Det omhandler hvilke data som blir brukt, metoder for datainnsamling og hvordan data har blitt bearbeidet (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011).

Det er derfor viktig at forskeren dokumenterer hele forskningsprosessen godt. I en kvantitativ undersøkelse skal reliabiliteten og dokumentasjon av arbeidet være slik at en annen person skal kunne nøyaktig følge stegene i forskningsprosjektet og komme frem til samme resultat. I en kvalitativ forskningstilnærming er det et annet syn, da forskeren har en så sentral rolle i prosessen, og dataene ikke er målbare i form av tall og statistikk (Ringdal, 2013, s.96-100, s.355-357).

Ettersom målet med reliabilitet er å konsisere at resultatene av en undersøkelse som blir gjort en dag ikke skal avvike dersom den samme undersøkelsen blir gjort også på en senere tidspunkt, og er en større faktor i kvantitativ forskningstilnærming. For en kvalitativ forskningsmetode vil ikke reliabilitet være en like stor faktor da det vil være tilnærmet umulig å oppnå et helt likt intervju to eller flere ganger. En kvalitativ forskningsmetode med bruk av dybdeintervjuer og et fåtall utvalgte intervjuobjekter gir derfor en lav reliabilitet, dersom den samme undersøkelsen skulle blitt gjort igjen ville hovedpunktene i svarene vært det samme, men intervjuet vil være ulikt for hver gang det blir gjennomført (Høyskolen Kristiania, 2017, s.18) (Svartdal, 2020).

Reliabiliteten kan allikevel styrkes av forskeren ved å formidle beskrivelser av kontekster til leseren, utdypning av hvilke prosesser som er gjennomført og fremstille fremgangsmåter for

hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, s.229-230). Jeg som forsker har i dette prosjektet benyttet meg av dybdeintervjuer med informanter og stilt oppfølgingsspørsmål som åpner for innhenting av dypere og bredere informasjon fra informanten der dette var naturlig eller særdeles relevant for oppgaven. Det er viktig å unngå feiltolkning av informantene sine svar og uttalelser under slike intervjuer. Oppfølgingsspørsmål ble derfor stilt der det var uklare svar, eller svar som kunne feiltolkes. Dataen som er innsamlet må vise seg å være troverdig og pålitelig, og ha en høy grad av reliabilitet for et slikt prosjekt som dette, dette er avgjørende for å sikre en gjennomgående god undersøkelse.

Reliabilitetsvurderingen for dette prosjektet vil i stor grad baseres på undersøkelsens etterprøvbarhet, da reliabiliteten av dybdeintervjuene ikke vil være nøyaktig lik ved et senere tidspunkt. Kvaliteten på forskningen jeg har gjort kan allikevel sikres på flere måter, blant annet gjennom transparensen i hele forskningsprosessen. At forskningsprosessen blir gjort transparent vil si at jeg som forsker gir kontekster og beskrivelser i detalj på metodene og prosessene gjennom hele prosjektet (Askheim, Grenness, 2008).

Den felles intervjuguiden ble utarbeidet før intervjuprosessen startet for å sikre at alle informantene ville bli stilt og få mulighet til å svare på de samme spørsmålene. Dermed kan også svarene enklere analyseres og sammenlignes. Lydopptakene under intervjuene sikret at svar, kontekster og detaljer ble analysert i sin fulle grad. Dette bidro til å sikre at reliabiliteten for prosjektet ikke ble svekket.

4.13.2. Validitet

Validitet sier noe om «*i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke*» (Dahlum, 2021). Validitet viser til gyldigheten av den innsamlede dataen som er hentet i undersøkelsene. For en kvalitativ forskningstilnærming er spørsmålet om mine data gjenspeiler den virkeligheten jeg ønsker å undersøke (Askheim, Grenness, 2008).

I tillegg til graden man kan generalisere funn, omhandler et forskningsprosjekts validitet også om studiets overførbarhet. Overførbarhet i en kvalitativ forskningstilnærming omhandler om studiets funn er gjeldbare utover det som studeres (Dalland, 2017, s.147).

Jeg har i dette prosjektet hatt kontakt med to informanter fra to av de tre handelshusene, da den ene aktøren ikke var åpen for å stille til intervju. Det ble i tillegg gjennomført intervju med en informant fra leverandørsiden av bransjen. Da jeg i dette prosjektet kun har intervjuet et fåtall personer fra bransjen, kan det være slik at dataen jeg har innhentet ikke kan regnes som representativt for hele det norske dagligvaremarkedet. Informantene jeg har intervjuet har derimot lang erfaring i dagligvarebransjen. Informantene sitter på dyp og rik kunnskap om bransjen, og har gitt verdifull informasjon for at jeg på en bedre måte kan svare på oppgavens problemstilling.

4.14. Etikk

Målet for dette prosjektet er å tilegne ny og dypere kunnskap om temaet for prosjektet, dette skal skje uten at det skaper konsekvenser eller går ut over integriteten til informantene. Informantene skal og føle seg trygge på at deres personvern blir ivaretatt gjennom dette prosjektet (Dalland, 2016, s.236). Alle mine informanter har blitt behandlet i henhold til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer. Dette inkluderer informert samtykke, å informere om informantenes rettigheter, krav til innsyn og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, s.45-49).

De etiske hensyn omhandler at en som forsker må tenke på hvordan det som forskes på kan fremstilles uten oppstående uforsvarlige konsekvenser for enkeltpersoner (Jacobsen 2015, s.45-49). Jacobsen (2015, s.45-49) skiller mellom tre sentrale områder innenfor forskning:

- Forholdet mellom forsker og undersøkt: Informantens krav på privatliv, integritet og personvern.
- Forholdet mellom forsker og arbeidsgiver: Oppdragsgiverens ønsker og preferanser
- Forholdet mellom forsker og samfunn: Samfunnets normer og verdier

For at informantenes identitet, samt person- og kontaktopplysninger skulle forbli anonyme ble de nevnte opplysningene lagret hver for seg under prosjektet, og ble holdt skjult fra andre. Alle informanter ble informert om lydopptaket ville bli slettet når intervjuet var transkribert og ikke senere enn prosjektets slutt. Alle informanter ble i intervjuprosessen tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring som det måtte bli gitt en godkjenning på. Denne samtykkeerklæringen inneholder informasjon om prosjektet og dets formål, i tillegg informantens rettigheter og annen informasjon. NSD har vurdert at behandling av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Faren ved å ha en oppdragsgiver i et forskningsprosjekt er at oppdragsgivers egne interesser kan påvirke

prosjektet. Dette prosjektet er ikke underlagt en oppdragsgiver, jeg kan derfor forholde meg mer objektiv til temaet.

For å sikre korrekt gjengivelse av informasjon, noe som er svært viktig i et forskningsprosjekt, ble alle informanter før prosjektets slutt tilsendt delene av oppgaven der deres informasjon fra intervjuet har blitt brukt. Dette ble gjort for at informantene skulle ha innsyn i hva som blir skrevet, og for å gi informantene mulighet til å selv sikre at det som blir uttalt i oppgaven er i samsvar med hvordan informanten ønsker at informasjonen skal fremstå. Dersom informantene ønsket at noe i oppgaven skulle endres, ble dette gjort slik at alle er tilfredse med oppgavens uttalelser. Under intervjuet ble det fokusert på å innhente og fremheve informantens oppriktige meninger og svar. De transkriberte intervjuene vil ikke vedlegges denne oppgaven for å ivareta informantenes anonymitet.

Forskning av samfunnsvitenskapelige forhold og fenomener kan skape konsekvenser for både informanter og samfunnet. En forsker plikter dermed til å ta stilling til hvordan forskningen kan påvirke både informantene og det som det forskes på, i tillegg til hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt i ettertid (Jacobsen 2015, s.45-49).

5. Funn og analyse

I denne delen vil funnene fra informantenes intervju bli presentert. Presentasjonen vil deles inn i tre temaer: emv, konkurranse og makt. Avslutningsvis vil funnene fra leverandørsiden av bransjen presenteres.

5.1. Emv

5.1.1. Fordeler med emv

Kjedenes strategi med emv er å etablere og utvikle emv-produkter i kategorier og varegrupper der kjedene oppdager at leverandørene ikke greier å tilfredsstillende markedet, at de kan konkurrere på pris eller at de ser utviklingspotensialer og vekstmuligheter i kategorien.

Kjeden utvikler da emv produkter for å bedre møte forbrukermarkedet og skape vekst, enten det er en differensiering i form av lavere priser eller med andre varianter av et produkt. Det kommer frem i intervjuene at den klare fordelene ved emv er at det gir et bredere og større utvalg av varer i butikkene, samtidig som det gir kjedene muligheten å kunne tilby forbrukeren produkter av god kvalitet til en lavere pris. Butikksortimentet skal bestå av varer

som kunden ønsker å finne, enten det skulle være tradisjonelle merkevarer eller emv. Nordmenn er tradisjonelle og har sterk preferanse til ordinære merkevarer, det er en trygghet for kundene å handle produkter og merkevarer som de kjenner til. Kjedene ønsker å ha tradisjonelle merkevarene i sine produktporteføljer, samtidig som de må holde seg konkurransedyktig overfor sine konkurrenter og best mulig kunne imøtekomme kundenes behov og ønsker.

Et eksempel som kom frem i intervjuet med informanten fra Coop er at leverandørene i Norge ikke har klart å lage en tydelig og klar merkevare som kun innebærer økologiske produkter. Coop så på dette som en mulighet og utviklet sin hel økologiske merkevare – Änglamark, og er i dag Norges største leverandør på økologi.

5.1.2. Emv sin innvirkning på leverandørene

Emv har bydd på utfordringer for de mange leverandørene til dagligvarebransjen, og det er viktig at leverandørene hele tiden driver innovasjon og yter sitt beste for å holde seg sterke i dagens marked. Informantene deler at hvis de ikke har mulighet til å lage et emv produkt som er like godt eller bedre, så ser kjedene heller ikke noe poeng i å lage produktet og trenge seg inn i kategorien. På mange områder har leverandørene også utviklet gode produkter som forbrukerne har store preferanser for, til en fornuftig pris. Derimot hvis kjedene oppdager en kategori eller et marked der leverandørene ikke tilfredsstiller forbrukermarkedet har kjedene mulighet til å komme inn på markedet med et eget emv produkt.

Det oppleves for kjedene også ønsker fra norske leverandører om å produsere emv for de. Dette er ønskelig fra leverandørene ettersom de kan produsere en større mengde produkter slik at de kan gjøre større innkjøp fra sine leverandører, det er til fordel for leverandørene at de kan øke sine innkjøpsvolum og dermed oppnå bedre innkjøpspriser. Samtidig som økt produksjonsvolum gir en mer effektiv produksjon.

Et funn er at en direkte konsekvens emv skaper for leverandørene er at konkurranseflaten i butikkene blir mindre. Konkurranseflaten sier noe om størrelsen på butikken og er den flaten som leverandørene konkurrerer om. Det vil si at stor del butikkplassen er borte før leverandørene i det hele tatt har begynt å konkurrere om plassene. Et tradisjonelt leverandør produkt kan heller ikke konkurrere ut et emv produkt fra hyllene.

5.1.3. Hvordan emv påvirker hylleplasseringene

Hylleplassering skal komme forbrukeren til gode. Produktene i butikken som har høyest rulling, altså tatt mest ned fra hyllen, må ha en plassering slik at det er enkelt for kunden å finne og ta ned fra hyllen. Produktene skal være enkle å finne for forbrukerne, enten de ønsker å kjøpe emv eller tradisjonelle merkevarer. Dette fører til at emv og tradisjonelle merkevarer i samme kategori eller varegruppe blir stående i nærheten av hverandre.

5.1.4. Hvordan emv påvirker konkurransen

En av grunnene til at kjedene introduserte emv var på grunnlag av at de mente det var sunt for konkurransen. Da spesielt i kategorier med dominerende leverandører som ikke opplever konkurranse mot andre aktører. At kjedene utvikler emv produkter bidrar til å øke konkurransen.

Generelt påvirker emv konkurransen ved at den blir mer tilspisset, og det presser leverandørene til å drive produktutvikling og innovasjon for å bedre møte morgendagens kunder.

Emv ble også utviklet for å bedre kunne konkurrere med Lidl på pris da den tyske lavpriskjeden forsøkte å etablere seg i Norge i 2004. Allerede før Lidl ble introdusert på det norske markedet hadde Kiwi sammen med sin emv leverandør Unil videreutviklet sin emv produktportefølje for å bedre matche Lidl på pris. Kiwi hadde utviklet rundt 70 emv produkter som holdt samme prisnivå som Lidl sine produkter. Kiwi sin emv strategi for å konkurrere mot Lidl var en bidragsyter i konkurransen mot den nyetablerte kjeden. FirstPrice har utviklet seg mye siden 2004, og er i dag et godt utviklet og populært tilbud som gir kundene mulighet til å velge det billigste produktet i alle kjedens varekategorier.

5.1.5. Hvordan oppfattes merkevarene

Emv merkevarer har utviklet seg til å tilby produkter i alle kvaliteter og priser. Kjedene tilbyr emv produkter og produktserier slik at kvalitet og prisnivå enkelt skal kunne oppfattes av forbrukerne. Kjedenes emv er fremstilt slik at kunden skal vite hvilke merkevarer som er i hyllene med mål om å være det billigste alternativet og hvilke merkevarer som er av høyere kvalitet. Eksempelvis oppfattes FirstPrice, X-tra og «Coop» merkevaren mer som emv produkter enn hva emv merkevaren Smak, Änglamark og Henriettes gjør. Informantene sier at

de ser at forbrukerne handler tradisjonelle merkevarer der leverandørene er best og sine emv produkter der forbrukerne ser at de er best.

5.2. Kjedenes forhandlingsmakt

Før i tiden hadde leverandørene helt klart den største posisjonen i markedet, men det opplyses om at maktbalansen ikke er helt forskjøvet over i favør av kjedene. Det finnes fortsatt store og dominerende leverandører i Norge, og selv om handelshusene og deres kjeder gjennom en årrekke har styrket sin posisjon er fortsatt leverandørene store og dominerende i markedet. Maktbalansen har forskjøvet seg i favør kjedesiden som et resultat av alle fusjoner og oppkjøp, i tillegg til konkurransefaktoren emv bidrar med. Maktbalansen har utviklet seg i form av at kjedene har fått større makt som et resultat av konkurransen i markedet. Informantene deler at balansen fortsatt er ujevn og at markedet kan beskrives som et spill som går frem og tilbake for alle.

Hver høst under den såkalte «høstjakta» forhandler kjedene og leverandørene om hvilke produkter som skal selges det neste året og til hvilken pris. Målet til kjedene er å oppnå lave innkjøpspriser og å selge mest mulig produkter fra alle leverandører. Det er da enkelte leverandører som har veldig høye andeler i visse kategorier som gjør at maktfordelingen er veldig forskjøvet. Disse leverandørene har dermed naturligvis høy forhandlingsmakt over kjedene.

5.3. Konkurransen

5.3.1. Fremtidens utvikling av markedets emv andel

De tradisjonelle merkevarerne har over lang tid dannet et bilde hos forbrukerne om at deres produkter er av høyere kvalitet, og emv fungerer som et godt alternativ for de som ønsker varer til en lavere pris. Kjedene ser også at forbrukerne har preferanser for emv produkter på visse områder, og at emv ikke bare differensierer seg i form av lavere priser, men at produktene også konkurrerer på kvalitet.

Det kommer frem i intervjuene at det egentlig er kundene som avgjør hvor stor andel emv det vil være i butikkene. Dersom effekten og forespørselen av tradisjonelle merkevarer synker er det naturlig at emv-andelen vil øke. Dette gjelder også motsatt, men emv har kommet så langt som at noen emv merkevarer i dag oppfattes som en naturlig merkevare. Når emv andelen i

norsk dagligvare vil flate seg ut er vanskelig å uttale seg om, ettersom det har vært en jevn stigning frem til nå, men det vil nok fortsette å være en jevn utvikling også i årene fremover.

5.3.2. Grensehandel

Kjedene har opplevd en økning i antall kjøp i butikk i 2020, og det er kanskje spesielt bra at kjedene i denne tiden kan tilby produkter til lavere priser, siden mange nok opplever at de må bedre utnytte de kronene de har.

2020, Covid-19 året, førte med seg en voldsom vekst i dagligvarebransjen, og informantene er enige om at det er en lånt vekst. I tillegg fører den opplevde veksten med seg en bismak. Kjedenes ønsker å vokse ved at de gjør en god jobb i markedet, men rekordveksten i dagligvarebransjen oppleves fordi andre bransjer sliter. Dette fører med seg at Norges befolkning får et helt annet forbruk og i større grad spiser flere måltider hjemme og dermed handler mer enn de vanligvis ville gjort. Kjedenes i bransjen er godt klar over at dette er en lånt vekst som vil, når denne situasjonen er over, gå tilbake til et nivå nærmere totalomsetningen i 2019. Kjedenes synes det er hyggelig med vekst, samtidig som det opplyses om at kjedene ikke jubler over rekordveksten.

Samtidig opplyses det om at det er bra å se konkurransevinning i forhold til svenskehandelen, og at kjedene nå opplever hvor store verdier det legges igjen på andre siden av grensen. At de midlene nå blir brukt i Norge har skapt vekst, spesielt i form av arbeidsplasser. Det opplyses om at Kiwi alene har ansatt over 2000 nye medarbeidere i løpet av 2020.

5.3.3. Norske dagligvarebransjes utvikling med tanke på konkurranse

Konkurransen i dagligvarebransjen har blitt mer tilspisset og kampen om kundene er hard. Konkurransen er økende i alle ledd av verdikjeden, i tillegg til at bransjen opplever trussel fra substitutter. Det er tre handelshus i Norge i dag, men de konkurrerer også mot serveringsbransjen, svenskehandel, matkasser og nettbaserte konsepter som Oda (tidligere Kolonial). Butikkjedene Europris, Rusta og Normal selger også dagligvareprodukter og husholdningsprodukter, samtidig som de tar andeler fra dagligvarekjedene i non-food kategorien. Det er mange aktører som ønsker å kapre en bit av omsetningen til norsk dagligvarebransje. Konkurransen mellom kjedene er stor, og det er et marked der alle jobber for å skape vekst og kapre markedsandeler. Et fåtall store handelshus på markedet der alle kjemper for å ta markedsandeler fører til at innovasjonen og kreativiteten blir stor. Det er en

jevn og stor konkurranse og kjedene konkurrerer hardt, og jobber for å finne nye veier til suksess.

5.4. Leverandørsiden

Leverandørene er opptatt av at konkurransen skal foregå på like vilkår slik at det er det beste produktet, og det produktet som forbrukeren foretrekker, som vinner frem. Det oppfølgende spørsmålet blir da om konkurransen skjer på like vilkår.

Leverandør-informanten informerer om at kjedene satser på emv, og det er ikke noe leverandørene får gjort noe med, det er en del av konkurransen og slik det har blitt. Konkurranse er også sunt for markedet og fører til at markedet totalt sett blir bedre for forbrukerne. Konkurranse fører til at alle aktører må jobbe for å beholde sin posisjon i markedet og kontinuerlig utvikle seg og sine produkter. Så lenge konkurransen foregår på like vilkår er ikke leverandørene misfornøyd med konkurranse. Leverandørene aksepterer konkurranse enten det er kjedene eller andre leverandører konkurransen forgår mot, så lenge konkurransen forgår på like vilkår.

Samtidig er det kjedene som setter prisene på produkter i sine butikker. Kjedene har med det mulighet til å ta en høyere fortjeneste på leverandørens produkt og lavere fortjeneste på sitt emv produkt, dette kalles for en krysssubsidiering. Dette kan bli brukt som et virkemiddel av kjedene for å fremme salget av deres emv produkter. Dette resulterer da i at prisdifferansen mellom de to produktene blir uhensmessig større enn den i utgangspunktet skulle vært, og merkevareproduktet fremstår da som dyrere enn det som egentlig er realiteten. Det finnes i dag ingen prisregulering av det norske markedet, og kjedene har lov til å selv bestemme sine priser. Hvor utbredt dette er innen norsk dagligvarehandel er vanskelig å si, men det kan da stilles spørsmål om konkurransen foregår på like vilkår. Det kan her stilles spørsmål ved om konkurransen skjer på ulike vilkår dersom kjedene gjør dette for å fremme sine produkter på bekostning av leverandørens produkter.

5.4.1. Kjedenes forhandlingsmakt ovenfor leverandørene

Det kommer frem fra informantene at kjedene sitter på mye forhandlingsmakt, selv om det finnes flere store og dominerende leverandører. Leverandørene har også makt i den forstand at de over tid har bygget sterke merkevarer og produkter som forbrukerne har dannet preferanser for. Mange ordinære produkter og merkevarer, spesielt i noen kategorier, står

sterkt hos forbrukerne. Et eksempel som ble gitt er Jarlsberg ost. Dette er en makt leverandørene har over kjedene ettersom kjedene da ikke kan unnlate å tilby forbrukerne visse merkevarer.

6. Funn og teori

I denne delen av oppgaven vil den innsamlede dataen fra informantene og relevant teori sammenlignes.

6.1. Hvorfor satser kjedene på emv?

Teorien om at emv i stor grad brukes for at butikkonseptene skal kunne differensiere seg fra sine konkurrenter (NOU 2011: 4), reflekteres også i informasjonen som har blitt gitt av informantene. Kjedenes satsning på emv skaper flere fordeler for kjedene, deriblant økt kontroll gjennom hele verdikjeden, høyere omsetning, det øker kjedenes forhandlingsmakt over leverandørene, samtidig som det er med på å tilby forbrukerne et bredere utvalg produkter. Kjedene ønsker å differensiere seg positivt fra sine konkurrenter ved at forbrukerne skal danne preferanser og ved å forsterke den enkelte kjedes butikkonsept. Informantenes informasjon stemmer her overens med teorien. Emv produkter og produktserier er et viktig virkemiddel for kjedene i differensieringen fra konkurrentene. Det fører samtidig til økt konkurranse, ettersom konkurransen om kundene er høy. Kjedene jobber hardt med produktutvikling for å stadig utvikle nye produkter og serier, i tillegg til å følge med på forbrukertrender for å på best mulig måte treffe markedet. Det informeres samtidig om at kjedenes mål med emv er at det skal være et godt tilbud, både når det kommer til pris og kvalitet.

6.2. Skiller mellom fire typer ulike produktkategorier innenfor emv

Kumar og Steenkamps (2007, s.26.28) skiller mellom fire kategoriinndelinger av emv: generic, copycat, premium og value innovators. I dagens dagligvarehandel brukes det tilsvarende like kategoriinndelinger. Det finnes derfor både likheter og avvik ved teorien og oppgavens funn. Likheter i den forstand at det brukes tilsvarende kategoriinndelinger i dagens dagligvaremarked, og avvik i den grad at det ikke kun bruker Kumar og Steenkamps kategoriinndeling, selv om det i norsk dagligvare kan nevnes eksempler på alle kategoriinndelingene.

6.2.1. Generic brands

Basert på teorien er generiske brands produkter av lavere kvalitet til lave priser (Kumar, Steenkamp, 2007, s.26-28). Kvaliteten på emv produkter har i norsk dagligvare blitt god, selv i lavprissegmentet.

Et funn er at emv historisk sett kun har vært generisk og i stor grad kopi av merkevaren. Teorien sier at generic brands ble utviklet for å bedre konkurrere på pris (NOU2011:4, s.35). Kvaliteten på generic brands produkter er god, selv om de ikke er på nivå med copycat- eller premium-brands, dette er sammenhengende med de lave prisene til generic brands. Dette stemmer godt overens med det som kom frem i analysen ved at Kiwi videreutviklet sin emv portefølje for å bedre stå imot konkurransen fra Lidl når det gjelder pris. Under generic brands kan det nevnes merker som FirstPrice og X-tra.

6.2.2. Copycats brands

Teorien sier at copycat brands er produkter med tilsvarende god kvalitet som de tradisjonelle merkevarene. Copycat produkter beskrives ifølge teorien til å ha et større fokus på kvalitet (Kumar, Steenkamp, 2007, s.26-28). Under copycat finner vi merker som «coop», Prima og Eldorado.

6.2.3. Premium brands

Premium produkter er ifølge Kumar og Steenkamp (2007, s.25-28) produkter som er av samme eller bedre kvalitet enn de tradisjonelle merkevarene. Selv om dagens dagligvarebransje bruker forskjellige varianter for kategoriinndelingen av sine emv produkter og merkevarer, kan både Jacobs Utvalgte og Smak nevnes som et typisk premium brand. Det nevnes fra en informant at premium nivå emv har kommet til i den senere tid. Informasjon og teori stemmer her overens ettersom premium brands er merkevarer som bidrar til at butikkonseptene kan skille seg fra konkurrentene og er et virkemiddel kjedene drar nytte av for at kunden skal velge nettopp deres butikker.

6.2.4. Value innovators

Teorien sier at value innovators er produkter av høy kvalitet og lav pris, som følge av kostnadssparende funksjoner ved produktet (Kumar, Steenkamp, 2007, s.26-28). Denne kategorien er ikke mye brukt i norsk dagligvare, men en informant deler at en value innovator i norsk dagligvare eksempelvis er Coop Vegetardag. Coop Vegetardag er en serie som skal

gjøre det enkelt for forbrukerne å velge et kjøttfritt alternativ. Serien ble introdusert i 2016, og Coop var med det den første kjeden med sin emv vegetar- og veganske produktserie under emv merkevaren «Coop» (Coop, 2020).

Den ene informanten deler at det med value innovator produkter jobbes hardt for å redusere kostnader, enten det måtte være under produksjonen, emballasje, bedre logistikk, redusere svinn, og på best mulig måte effektivisere de ansattes arbeidsoppgaver. I Kiwi kan emv produktserien «Sticks» falle under kategorien value innovators.

6.3. Porters fem krefter

Porters femkraftsmodell skiller mellom fem forskjellige krefter som identifiserer intensiteten i konkurransen og attraktiviteten i et marked (CGMA, 2013). Modellen består av de fem kreftene; rivalisering innenfor et segment, trusler fra potensielle nykommere, substitutter, kundenes og leverandørenes forhandlingsmakt (Kotler, 2005, s.198).

Da den tyske lavprisgiganten Lidl forsøkte seg på det norske markedet tilbake i 2004, var dette en trussel for en ny aktør i markedet (Bryhn, 2020). Emv ble brukt som et virkemiddel for å bedre kunne konkurrere mot Lidl. Dagligvarehandelen er et stort marked i Norge, og det er stadig aktører som ønsker å ta andeler fra dagligvarehandelen, herunder blant annet Normal, Rusta og Europris. Det norske dagligvaremarkedet er også kanskje spesielt vanskelig for en ny aktør å etablere seg i ettersom det er et fåtall store aktører på kjedesiden. Det vil alltid være trusler fra nye aktører i bransjen, f.eks. om Amazon også forsøker seg for fullt på det norske markedet med sin Amazon Go konseptkjede.

Det er i Norge 3 store handelshus som stadig konkurrerer mot hverandre, rivalisering innenfor et segment sier noe om hvor mange aktører det er på et marked. Det nevnes et eksempel fra den ene informanten om hvordan hadde norsk dagligvare sett ut dersom det var 6 jevnstore handelshus istedenfor 3. Da ville gitt en mindre effektiv logistikk, og det er ikke sikkert norsk dagligvare ville blitt billigere av at det er flere handelshus i markedet.

Det kommer også frem fra den ene informanten at leverandørenes og kundenes forhandlingsmakt står sentralt i norsk dagligvare, da det er mange store aktører også på leverandørsiden av bransjen som står veldig sterkt, spesielt i noen kategorier, og at det til syvende og sist handler om hvilke produkter kundene prefererer og kjøper.

7. Diskusjon

I denne delen av oppgaven diskuterer jeg funnene fra intervjuene med informantene. Jeg gjør rede for funnene som er kommet frem fra dybdeintervjuene med fokus på å fremstille hva den nye kunnskapen kan bidra med i forståelsen av problemstillingen.

” Hvordan opplever aktørene i den norske dagligvarebransjen at kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen.”

Jeg anser min metode for datainnhenting som vellykket, der jeg ved bruk av en kvalitativ metode har intervjuet et fåtall utvalgte respondenter som har lang erfaring i bransjen, i tillegg til bred og dyp kunnskap om temaet for denne oppgaven. Selv om jeg kun har intervjuet et fåtall respondenter fra bransjen, har jeg intervjuet personer med svært relevante stillinger fra forskjellige aktører i bransjen. Min datainnsamlingsmetode gjør at jeg kun har innhentet data fra et fåtall informanter, det kan på grunn av dette argumenteres mot at innhentet informasjon, data og funn ikke er representert for hele bransjen. Jeg viser allikevel til at den innhentede informasjonen har en høy grad av pålitelighet og validitet. Informantene som har blitt intervjuet under dette studiet har lang erfaring, både fra leverandør- og kjedesiden av bransjen.

Det var et ønske å ha intervjuer med enda flere informanter fra bransjen og dermed oppnå bredere informasjon fra flere informanter. Dette ville vært en fordel for prosjektets troverdighet å ha gjennomført flere intervjuer. Etersom det viste seg å være tidkrevende og til dels utfordrende å komme i kontakt med gode informanter som var villige til å sette av tid og delta i prosjektet, valgte jeg å begrense oppgaven til de informantene jeg hadde. Jeg vurderer på bakgrunn av dette at min metode var den riktige metoden for å innhente dyp og rik informasjon for å på best mulig måte kunne svare på prosjektets problemstilling.

Det kommer frem i mine funn at kjedenes emv-strategi er å gå inn med produkter og produktserier i kategorier og varegrupper enten for å skape vekst, møte utviklingsmuligheter eller dekke gap hvor de merker at leverandørene ikke greier å tilfredsstille markedet. Kumar og Steenkamps teori om kategoriinndelingene av emv blir også brukt i en variant i dagens dagligvare, og fremstiller at dagens emv produkter ikke bare konkurrerer mot merkevareleverandørenes tradisjonelle produkter på pris, men også på kvalitet og design. En klar fordel med emv er at det bidrar samtidig til å skape et bredere og større produktvalg av

varer i butikkene. Det gir kjedene mulighet til å tilby gode produkter i alle kategoriinndelingene der emv nå konkurrerer på både kvalitet og pris.

Selv om kjedenes emv, og bruken av det, har fått mye omtale i mediene de siste årene og det har vært en jevn økning i andel emv frem til nå. Det er samtidig interessant at kjedenes mål ikke er å kvitte seg med alt av tradisjonelle merkevarer. De vil at det finnes de produkter som forbrukerne ønsker å kjøpe i butikkhyllene, enten det skulle være emv eller originale merkevarer. Nordmenn er tradisjonsrike og har sterke preferanser til ordinære merkevarer, spesielt når det kommer til visse kategorier. Det skaper en trygghet for forbrukeren å handle merkevarer de er kjent med, og på mange områder har leverandørene laget gode produkter til en fornuftig pris som forbrukermarkedet har store preferanser for. Samtidig må kjedene holde seg konkurransedyktige på pris, i tillegg til at de ønsker å skape unike butikkonsepter som de ønsker at forbrukerne skal foretrekke fremfor konkurrentenes.

Mine funn viser at på samme tid som at emv er gode tilbud og valgmuligheter for kundene som får mulighet til å velge et billigere produkt dersom de skulle ønske det, så skaper emv både fordeler, utfordringer og direkte konsekvenser for de mange merkevareleverandørene.

Kjedenes emv bidrar til å øke den allerede tøffe og knallharde konkurransen i dagligvarebransjen. Funnene viser at emv øker konkurransen både mellom de ulike handelshusene og deres kjeder, men også konkurransen mellom kjedene og leverandørene. Kjedenes satsning på emv fører til at kjedene også går i direkte konkurranse mot leverandørene. Konkurranse er sunt for markedet, da det fører til at det stadig foregår innovasjon, nytenkning og produktutvikling, som igjen kommer forbrukeren til gode. At det er konkurranse i markedet fører til bedre produkter, bedre priser og større utvalg, og leverandørene jobber stadig med å utvikle produkter for best mulig møte morgendagens kunder.

Det finnes ulike måter for hvordan emv produkter når frem til butikkhyllene, enten gjennom at kjedene har egne produsenter som lager deres emv produkter, eller at det i mange tilfeller også er merkevareleverandørene som lager emv produkter for kjedene. Det er tre store handelshus; Coop, NorgesGruppen og Reitangruppen, som sitter på mye makt i bransjen. Men markedet består også av store aktører på leverandørsiden, som spesielt i visse kategorier har høye markedsandeler og er veldig dominerende. Samtidig opplever også kjedene ønsker fra leverandører om å produsere deres emv produkter. For en leverandør som produserer emv

produkter i tillegg til sine egne merkevarer vil den ekstra produksjonen kunne føre til at de igjen kan gjøre større innkjøp fra deres leverandører igjen, og som kjent så gir høyere innkjøpsvolum bedre innkjøpspriser.

Hylleplassering er også et sentralt tema innen dagligvarehandelen, og fokuset til kjedene er at det skal være enkelt for kunden å finne produktet, enten det skulle være originale merkevarer eller emv produkter kunden er på utkikk etter. Dette fører til at tradisjonelle merkevareprodukter og emv produkter i samme kategori og varegruppe ofte står i nærheten av hverandre. Vi kan fra dette ta med oss at kjedene ønsker å gjøre handleturen enkel for kundene, og at både emv produktet og merkevareproduktet i samme kategori skal være enkle for kundene å finne.

Det kommer frem i funnene at kjedene ser at forbrukeren handler tradisjonelle merkevarer der forbrukeren oppfatter leverandørene som best, men at de samtidig handler emv produkter der forbrukerne opplever emv som det beste alternativet. Samtidig har det kommet frem at kjedene ikke nødvendigvis har noe gevinst i å ha mest mulig emv i sine butikker.

Det kan i tillegg argumenteres for at de som sitter med den største makten i norsk dagligvare er oss som forbrukere. Det er vi som forbrukere som velger hvilke produkter vi handler når vi går i butikken, og vi har som regel flere preferanser til produkter i de ulike kategoriene. Det kan dermed også sies at det er forbrukerne som avgjør hvor stor andel emv produkter det skal finnes i butikkjedene. Dersom etterspørselen og effekten av de tradisjonelle merkevarene synker, vil det være naturlig at andelen emv øker. På samme måte at hvis etterspørselen og effekten av emv produkter og produktserier synker, er det naturlig at andelen tradisjonelle merkevarer i butikkene vil øke.

Maktbalansen i bransjen bestod før i tiden av enkeltstående kjøpmenn på detaljistleddet og store leverandører på leverandørsiden. Mine funn viser at maktbalansen ikke er helt forskjøvet over i favør av kjedene. Selv om handelshusene gjennom en årrekke har styrket sine virksomheter og posisjon i markedet er bransjen fortsatt preget av store og dominerende aktører på leverandørsiden. Funnene mine viser også at maktbalansen i markedet har blitt bedre i form av at kjedene har fått større makt som et resultat av konkurransen i markedet, og at maktbalansen i markedet kan beskrives som et spill som går frem og tilbake for alle.

Mine funn viser også at emv kan bidra til å gjøre merkevareproduktene utviklingsmessig bedre, ettersom emv bidrar til å øke konkurransen i de aller fleste kategorier. Konkurransen om kundene blir høyere og det fører til at det er konkurranse på alle nivå i form av design, kvalitet og pris.

2020 endte opp med å bli et ganske spesielt år, og resultatet av stengt grensehandel, mindre kjøp på taxfree, mindre restaurantbesøk og storhusholdning førte til at flere opplevde et økt forbruk i dagligvaren. Som et resultat av dette steg totalomsetningen i norsk dagligvare med over 30 MNOK (Solberg, Solem, 2020). 2020 ble med det første året dagligvarebransjen opplevde en totalomsetning på over 200 MNOK (Solberg, Solem, 2020), og informantene deler at de opplevde denne veksten som et resultat av at andre bransjer går dårligere. Kjedene ønsker å vokse ved at de gjør en god jobb i markedet, og det opplyses fra informantene at dette er lånt vekst som de heller ikke jubler over.

Konkurransen i norsk dagligvare er hard og har med tiden blitt svært tilspisset, konkurransen øker i alle ledd av verdikjeden. Med tanke på Porter`s fem krefter opplever bransjen trusler fra substitutter som alle ønsker å ta andeler fra dagligvarehandelen. Det er tre handelshus i Norge i dag, men de konkurrer ikke bare mot hverandre. Konkurransen foregår også mot serveringsbransjen og det oppleves et økende press fra den nettbaserte aktøren Oda, i tillegg til aktører som Europris, Rusta og Normal som alle selger både husholdningsprodukter, snacks, godteri og drikkevarer.

Konkurransen mellom kjedene er stor, og det er et marked der alle jobber for å oppnå vekst. Men ettersom et fåtall store handelshus og deres kjeder som kjemper hardt om kundene og å ta markedsandeler, fører dette til at innovasjonen og kreativiteten blir stor. Leverandørene i dagligvarebransjen opplever også sterk konkurranse og jobber kontinuerlig for å bli bedre. Som nevnt tidligere er konkurranse sunt for markedet, og mine funn tyder på at leverandørene ikke har noe imot konkurranse, enten konkurransen foregår mot andre leverandører eller mot kjedene og deres emv produkter.

Konkurranse fører til at alle må jobbe for å beholde sin posisjon i markedet og stadig utvikle seg og sine produkter. Som nevnt opplyses det fra den ene informanten at det som er viktig for leverandørene er at konkurransen skjer på like vilkår. Kjedenes satsning på emv er et faktum for leverandørene og det har nå blitt en del av konkurransen. Leverandørene er opptatt

av at det beste produktet og det produktet som forbrukeren foretrekker som vinner frem. Om konkurransen faktisk foregår på like vilkår er ikke videre studert i oppgaven.

Som nevnt tidligere i oppgaven er det kjedene som setter prisene på produktene, og siden det ikke er prisregulering i norsk dagligvare i dag har kjede lov til å ta de prisene de ønsker. Den såkalte krysssubsidieringen kan bli brukt av kjedene for å fremme salget av deres emv produkter og fører til at differansen mellom de to produktene blir større enn den i utgangspunktet skulle vært. Det kan da diskuteres at det er ulike vilkår fordi kjeden fremmer sine produkter på bekostning av leverandørenes produkter.

Når merkevareleverandørene produserer emv for kjedene vil det da bli en utfordring for leverandørene ettersom kjedene har en dobbel rolle i den forstand at de opptre både som kunde hos leverandørene, i tillegg til at de er leverandørenes konkurrent. I noen kategorier kan kjedene også være leverandørenes største konkurrent.

Leverandørene har også makt i markedet i den forstand at de over lang tid har bygget opp en merkevare og produkter som forbrukerne har preferanser for.

Et annet funn er den direkte konsekvensen som kommer av at kjedenes emv gjør at konkurranseflaten blir mindre. Konkurranseflaten sier noe om størrelsen på butikken og det er den plassen leverandørene konkurrerer om. En stor del av butikkplassen er allerede før konkurransen om hylleplasseringene har startet, tatt ut av konkurransen. At en så stor del av butikkhyllene er tatt vekk fra konkurransen før konkurransen mellom leverandørene i det hele tatt har begynt skaper utfordringer for leverandørene.

8. Konklusjon

I denne delen vil jeg konkludere med hovedfunnene som har kommet frem fra min forskning. Funnene fra de innsamlede dataene vil bidra til å svare på oppgavens problemstilling.

Problemstillingen for min oppgave er som følger:

” Hvordan opplever aktørene i den norske dagligvarebransjen at kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen. ”

Mine analyser og funn tyder på at konkurransen i den norske dagligvarebransjen har blitt svært tilspisset og hard. Konkurransenivået har blitt høyere som følge av kjedenes satsning på emv. Et annet funn er at kjedenes emv konkurrerer i dag med merkevareleverandørene ikke bare på pris, men også på kvalitet og design. Konkurransen om kundene i norsk dagligvare er stor, og leverandørene og kjedene strekker seg langt for å tilfredsstille kundenes behov og ønsker. Et annet funn er at kjedene utvikler emv produkter og produktserier for å positivt differensiere sitt unike butikkonsept fra konkurrentene. Kjedene ønsker å gjøre seg selv unike ved å skape en opplevelse hos forbrukerne om at deres butikkonsept er unikt, og emv er en viktig faktor i denne differensieringen. Innovasjonen og kreativiteten i kjedene blir som følger av dette høy, og konkurransen mellom kjedene er derfor spesielt høy som følge av bruken av emv. Leverandørene opplever også konkurranse som viktig for nyutvikling.

Et funn er at emv blir brukt av kjedene i kategorier der leverandørene ikke tilfredsstiller markedet, eller i kategorier der kjedene ser utviklings- og vekstmuligheter. Det er derfor viktig for alle aktører på markedet å stadig innoverer, følger med på forbrukertrender og utvikler bedre produkter. Mine funn viser at konkurransen i markedet er høy, både mellom handelshusene og deres kjeder, i tillegg til konkurransen mellom kjede og leverandør og mellom leverandørene. Økt konkurranse på markedet fører til et høyere utviklingsnivå som til slutt kommer forbrukerne til gode. Et annet funn er at leverandørene opplever økt konkurranse fra kjedenes emv, samtidig som emv fører til at handelshusene styrker sin forhandlingsmakt over leverandørene. Et annet funn er at leverandørene ikke har noe imot konkurransen i markedet uansett om de konkurrerer mot andre leverandører eller mot kjedenes emv. Det som står sentralt for leverandørene er at konkurransen foregår på like vilkår.

Jeg konkluderer dermed med at aktørene i den norske dagligvarebransjen opplever at kjedenes egne merkevarer påvirker konkurransen i stor grad.

9. Begrensninger og forslag til videre forskning

Jeg fremlegger i denne delen fremstille hvilke begrensninger jeg har tatt for oppgaven. Jeg ønsker videre å presentere forslag til videre forskning.

Jeg har i denne forskningen brukt en kvalitativ forskningstilnærming der jeg har gjennomført dybdeintervjuer med tre informanter. Selv om jeg har intervjuet informanter med dyp kunnskap om bransjen, har jeg kun intervjuet tre personer, jeg skal derfor være aktsom med å formidle at de konklusjoner jeg har trukket i dette studiet er gyldig for hele den norske dagligvarebransjen. Det vil heller ikke kunne sies at studien nødvendigvis er representativ for hele bransjen. Jeg skulle gjerne intervjuet flere personer for dette prosjektet, blant annet et intervju fra det manglende handelshuset, i tillegg til flere informanter for å oppnå en dypere og bredere forståelse av temaet.

Forslag til videre forskning kan være å fokusere enda mer på de enkelte handelshusene, og gå mer i dybden på den enkelte kjedes strategier for emv. En annen tilnærming kan være å gå mer i dybden på leverandørenes perspektiv av bransjen, og utfordringer leverandørene møter som følge av kjedenes satsning på emv. Det kunne vært interessant å studere i hvor stor grad rabattene leverandørene gir følger produktet gjennom hele verdikjeden, og i hvor stor grad forbrukerne drar nytte av rabatten leverandørene gir. Det kunne også vært interessant å studere hva forbrukerne mener om at stadig flere emv produkter inntar hyllene i dagligvarebutikkene, og hvilket forhold forbrukere har til emv produkter. For dette studiet kunne det blitt brukt både en kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode for å innhente data fra et stort utvalg forbrukere, i tillegg til et bestemt utvalg informanter der det kan brukes dybdeintervjuer for å få en dypere forståelse av forbrukernes forhold til egne merkevare produkter.

10. Litteraturhenvisning

Andersen, G. (2018) *Analyse og tolkning av det empiriske materialet*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:57135?filters=urn:filter:f3d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>

Andersen, T.W., Buckholm, M.K (2018) *Hva er innovasjon - og hvordan innoverer man?* *Smartinnovationnorway.com*. Tilgjengelig fra: <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>

Askheim, O.G., Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder: For markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bergesen, Ø.H. (2013) *En kort innføring i Blå-Hvit seriens livsløp*. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.uio.no/studier/emner/hf/ifikk/KUN2201/blogg/h2013/oistein-holm-bergesen/en-kort-innforing-i-bla-hvit-seriens-livslop.html>

Bjørkevik, J.H., Torvaldsen, J.B. (2017) *Utviklingen av markedsstrukturen i den norske dagligvarebransjen*. Bacheloroppgave. Norges Handelshøyskole. Bergen. Tilgjengelig fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2453131/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Bryhn, R. (2020) *Lidl. Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Lidl>

CGMA (2013) *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis*. The Chartered Global Management Accountant. Tilgjengelig fra: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Christoffersen, L., Johannessen, A. (2012) *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. 1. utg. Oslo: Abstrakt

Coop (2015) *Coops historie*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/historie/historie/>

Coop (2020) *Coop Vegetardag*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/emv/dagligvare/coop/coop-vegetar/dette-er-vegetardag>

Coop (2018) *Dette er Coop*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/dette-er-coop>

Coop (2010) *Virksomheten*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten>

Coop (2018) *Våre egne merkevarer*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/emv/dagligvare>

Dahlum, S. (2021) *Validitet*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet>

Dalland, O. (2017) *Metode og oppgaveskriving*. 6. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ekberg, E. (2021) *NorgesGruppen*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/NorgesGruppen>

Grønmo, S. (2020) *Kvalitativ metode*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvalitativ_metode

Harboe, T. (2006) *Indføring I samfundsvidenskabelig metode*. 4. utg. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Hopland, S., Wig, K., Bach, D. (2020) *NorgesGruppen fikk langt lavere innkjøpspriser over flere år*. E24. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/41qOJG/norgesgruppen-fikk-langt-lavere-innkjoepspriser-over-flere-aar>

Høyskolen Kristiania (2017) *Etableringshindre og bruk av egne merkevarer i norsk dagligvarehandel*. Bacheloroppgave. Høyskolen Kristiania. Tilgjengelig fra: https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2459112/BCR3102_2808.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Høgskolen Kristiania (2016) *I hvilken grad påvirker emv konkurransen i det norske dagligvaremarkedet?* Bacheloroppgave. Høgskolen Kristiania. Tilgjengelig fra:

https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2421804/4811505_cand-2786266_3646285.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jacobsen, D.I. (2010) *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo. Abstrakt.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.

Kotler, P. (2005) *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kumar, N., Steenkamp, J.B. (2007) *Private Label Strategy - How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press.

Nervik, B (2019) 2. *Markedsføring, modeller og makt i norsk dagligvarehandel: fra kjøpmannen på hjørnet til tre store handelshus*. Tilgjengelig fra:

https://www.idunn.no/modeller/2_markedsfoering_modeller_og_makt_i_norsk_dagligvarehandel

Neumeier, M. (2004) *The Dictionary of Brand*. 1. Utg. New York: The AIGA Press.

NorgesGruppen (2012) *Egne merkevarer - venn eller fiende?* Tilgjengelig fra:

<https://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/forbruker-i-fokus/emv-egne-merkevarer--venn-eller-fiende/>

NOU (2011) *Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Norges offentlige utredninger, 2011:4. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltningen.

Olsen, E.S., Olsen, J. (2010) *En ny generasjon av egne merkevarer*. Kantar. Tilgjengelig fra: <https://kantar.no/tns-innsikt/en-ny-generasjon-av-egne-merkevarer>

Reitangruppen (2020) *Reitan Handel*. Tilgjengelig fra: <https://www.reitangruppen.no/forretningsomrader/reitan-handel/>

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, K. (2020) *Forskningsdesign*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Smartinbound.no (2021) *Vil Amazon ta over dagligvare i Norge?* Tilgjengelig fra: <https://www.smartinbound.no/2021/01/13/vil-amazone-ta-over-dagligvarebransjen/>

Solberg, E., Solem, L.K. (2021) *Gullår for dagligvarebransjen: Her er vinnerne og taperne*. *Dagens Næringsliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/handel/extra/rema/norgesgruppen/gullar-for-dagligvarebransjen-her-er-vinnerne-og-taperne/2-1-964680>

Store Norske Leksikon (2020) *Dagligvarebutikk*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/dagligvarebutikk>

Svartdal, F. (2020) *Reliabilitet*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet>

Unil (2011) *Om Unil*. Tilgjengelig fra: <https://unil.no/om-unil/>

Valvik, M.E. (2015) *Husker du de blåhvite varene?* *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/wx45/husker-du-de-blaahvite-varene>

Wifstad, K., Jenssen, T.M., Eide, L.S., Grünfeld, L.A., Skogli, E. (2018) *Konkurranse i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd*. (MENON-PUBLIKASJON NR. 33/2018).

Oslo: MENON ECONOMICS. Tilgjengelig fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf?uid=Virke_Dagligvare_-_vedlegg.pdf

Wæhle, E., Dahlum, S., Grønmo, S. (2020) *Case-studie*. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/case-studie>

11. Vedlegg

11.1. Vedlegg nr. 1. Intervjuguide. Til kjede informanter.

Intervjueguide Til kjedeside informanter

Innledning

Jeg presenterer meg selv og temaet i min oppgave. Jeg informerer om at det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet. Jeg informerer om at informanten vil forbli anonym.

Generelle spørsmål

Navn

Alder

Utdanning/erfaring

Stilling

Tema: EMV

Hva mener du er fordeler og ulemper med egne merkevarer? For kjeden/for forbrukerne
Hvordan mener du at egne merkevarer påvirker konkurransen i dagligvarebransjen i Norge?
Hvordan tror du forbrukerne oppfatter egne merkevarer i forhold til tradisjonelle merkevarer?
Hvordan tror du at markedsandelen til egne merkevarer vil utvikle seg videre fremover?
Hvordan har egne merkevarer påvirket butikken du arbeider i?

Tema: Makt

Hvordan påvirkes leverandørene av kjedenes forhandlingsmakt?
Hvordan opplever du at egne merkevarer påvirker leverandørene?
Hvor stor makt har kjedene overfor leverandørene?
Hvordan påvirker egne merkevare produktene hylleplasseringen i forhold til de tradisjonelle merkevarene sin hylleplassering?
Hvilke meninger har du om at kjedene driver virksomhet i alle ledd i verdikjeden?

Tema: Konkurrans

Hvordan mener du den norske dagligvarebransjen har endret seg med tanke på konkurransen?
I hvilken grad mener du at egne merkevarer har vært med på å påvirke konkurransen i dagligvarebransjen?
Hvilke meninger har du om markedsstrukturen i dagligvarebransjen i Norge i dag?

Tema: Avslutning

Når du handler til deg selv, velger du egne merkevarer fremfor de tradisjonelle merkevarene?
Er det noe du ønsker å tilføye?

11.2. Vedlegg nr. 2. Intervjuguide. Til leverandør informant.

Intervjueguide Til leverandørside informant

Innledning

Jeg presenterer meg selv og temaet i min oppgave. Jeg informerer om at det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet. Jeg informerer om at informanten vil forbli anonym.

Generelle spørsmål

Navn

Alder

Utdanning/erfaring

Stilling

Tema: emv, makt og konkurranse

Hvilke utfordringer møter leverandørene i forhold til kjedenes egne merkevarer?

Hvilke konsekvenser har emv skapt for leverandørene?

Hvordan opplever du at egne merkevarer påvirker leverandørene?

Hvordan påvirkes leverandørene av kjedenes forhandlingsmakt?

Hvor stor makt har kjedene overfor leverandørene? Eller sitter leverandørene fortsatt på størst makt?

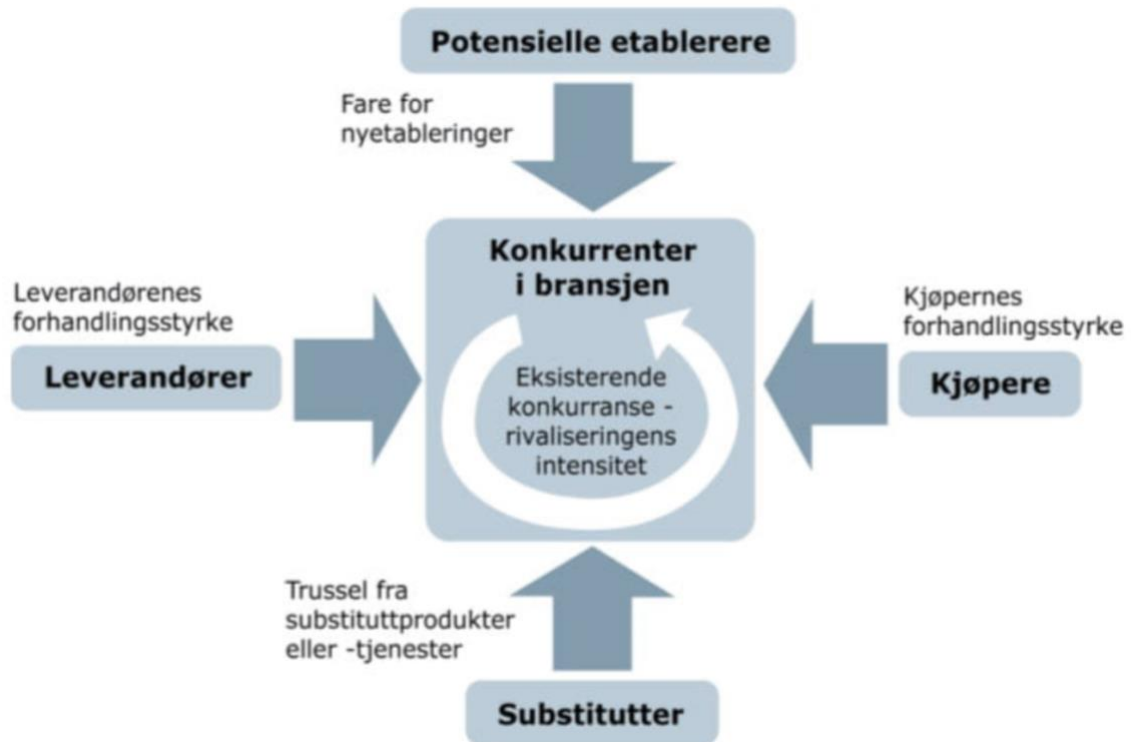
Er leverandørene misfornøyde med kjedenes økende satsning på emv?

Hvilke meninger har leverandørene om at kjedene driver virksomhet i alle ledd i verdikjeden?

Tema: Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye?

11.3. Vedlegg nr. 3. Femkraftsmodell.



Sander, K. (2020) *Konkurrentanalyse («5 forces»)*. Tilgjengelig fra:
<https://estudie.no/konkurrenseanalyse/>

