



Egne merkevarers påvirkning på konkurransen i det norske dagligvaremarkedet

Resultater fra en intervjuundersøkelse

Eva Åsne Aadland og Marita Graue Eide

Veileder: Kurt Richard Brekke

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Denne utredningen har som formål å undersøke hvilken innvirkning egne merkevarer (EMV) har på konkurransen i dagligvaremarkedet. Utredningen avgrenses til å undersøke konkurransen mellom dagligvarekjedene, leverandørens holdninger til EMV og hvordan maktbalansen mellom dagligvarekjeder og leverandører påvirkes.

Det er gjennomført en kvalitativ intervjustudie hvor fire dagligvarekjeder og seks leverandører er representert. Semistrukturerte intervjuer er benyttet for å samle informasjon om emnet. Alle dagligvarekjedene selger egne merkevarer. Fem leverandører som produserer EMV og én leverandør som ikke produserer EMV er representert. Resultatene fra intervjustudien er knyttet opp mot eksisterende teori om EMV i tillegg til markedsmakt, vertikale bindinger og vertikal- og horisontal produkt differensiering.

Resultatene fra intervjustudien viser at hovedmotivasjonen til dagligvarekjedene ved å selge egne merkevarer er for å differensiere seg fra konkurrentene. EMV brukes også for å konkurrere med innkjøpsbetingelsene til NorgesGruppen, da NorgesGruppen oppnår bedre innkjøpsbetingelser sammenlignet med de øvrige dagligvarekjedene. Leverandørene ønsker å differensiere seg fra EMV produktene, og mener de mister sin posisjon i markedet dersom de ikke skiller seg ut. Leverandørene produserer EMV for dagligvarekjedene for å redusere ledig produksjonskapasitet. Dagligvarekjedene produserer EMV i de kategoriene hvor de ser at lønnsomheten ikke er rettfærdig fordelt og der hvor de mener leverandørene ikke gjør en god nok jobb.

Det ble avdekket at egne merkevarer har to motstridende effekter på priskonkurransen mellom dagligvarekjedene. På den ene siden fører EMV til at priskonkurransen svekkes som følge av at dagligvarekjedene blir mer differensierte. På motsatt side styrkes priskonkurransen ved at NorgesGruppens konkurransefortrinn knyttet til innkjøpsfordeler på merkevarene svekkes. EMV fører også til økt konkurranse og innovasjon mellom leverandørene. EMV øker leverandørens produksjonseffektivitet, som kan bidra til å redusere varekostnader. Dagligvarekjedenes kjøpermakt øker overfor leverandørene, noe som vil bidra til en jevnere maktbalanse i markedet, ettersom leverandørens selgermakt tradisjonelt har vært sterk.

FORORD

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

De siste årene har egne merkevarer tatt stadig større markedsandeler av dagligvaremarkedet. I media er egne merkevarer viet mye oppmerksomhet, og det har blitt fremmet et forslag om å forby egne merkevarer i dagligvaremarkedet. Dette vekket en nysgjerrighet i oss og et ønske om å finne ut hva som lå til grunn for dette forslaget.

Gjennom masterstudiet har interessen for hvordan markedsforhold påvirker konkurransebildet mellom ulike aktører oppstått. Spesielt kursene Konkurransanalyse og Konkurranserett har vært interessante, og bidratt til denne interessen.

Det har vært spesielt interessant å jobbe med et så dagsaktuelt tema, som mange har et forhold til. Vi har også fått erfare hvor komplekst dagligvaremarkedet er og hvor sensitivt og konfidensielt temaet knyttet til egne merkevarer oppleves for noen.

Vi vil gjerne takke vår veileder Kurt Richard Brekke for gode tips og innspill underveis i prosessen. Videre vil vi takke alle informanter som tok seg tid til å bli intervjuet, det har vært helt avgjørende for oss å kunne innhente informasjon fra sentrale aktører i markedet. Til slutt vil vi takke Hogne og Knut for at de har bidratt med korrekturlesing og gode innspill underveis.

Bergen, juni 2021

Eva Åsne Aadland

Marita Graue Eide

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	II
FORORD	III
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅLET MED OPPGAVEN	2
1.3 AVGRENSNINGER	3
1.4 BEGREPSAVKLARINGER.....	3
1.5 DISPOSISJON.....	4
2. DAGLIGVAREBRANSJEN I NORGE.....	5
2.1 DAGLIGVAREKJEDENE.....	5
2.2 LEVERANDØRENE.....	7
2.2.1 <i>Forhandlinger mellom dagligvarekjeder og leverandører.....</i>	<i>9</i>
2.3 GROSSISTVIRKSOMHET OG DISTRIBUTUSJON	10
2.4 DAGLIGVAREKJEDENES EGNE MERKEVARER I NORGE.....	11
2.4.1 <i>Produsenter av egne merkevarer</i>	<i>12</i>
2.4.2 <i>Dagligvarekjedenes motiv til å selge egne merkevarer.....</i>	<i>13</i>
2.4.3 <i>Priser på egne merkevarer på tvers av dagligvarekjedene</i>	<i>14</i>
3. TEORETISK RAMMEVERK	16
3.1 EGNE MERKEVARER	16
3.1.1 <i>Dagligvarekjedenes motiv til å selge egne merkevarer.....</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Ulike kategorier.....</i>	<i>17</i>
3.1.3 <i>Produsenter og leverandører av egne merkevarer.....</i>	<i>18</i>
3.1.4 <i>Kundepåvirkning.....</i>	<i>18</i>
3.2 MARKEDSMAKT	19

3.2.1	<i>Virknninger av kjøpermakt</i>	20
3.3	VERTIKALE BINDINGER	21
3.4	PRODUKTDIFFERENSIERING	22
3.4.1	<i>Vertikal produkt differensiering</i>	23
3.4.2	<i>Horisontal produkt differensiering</i>	25
4.	METODE	32
4.1	FORSKNINGSDESIGN	32
4.1.1	<i>Forskningstilnærming</i>	32
4.1.2	<i>Forskningsmetode</i>	33
4.1.3	<i>Forskningsstrategi</i>	33
4.2	DATAINNSAMLING	34
4.3	UTVALG	34
4.3.1	<i>Utvalgsstørrelse</i>	35
4.3.2	<i>Utvalgsstrategi</i>	35
4.4	REKRUTTERING	36
4.5	INTERVJUENE	36
4.5.1	<i>Intervjuguide</i>	36
4.5.2	<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	37
4.5.3	<i>Transkribering</i>	38
4.5.4	<i>Analyse av data</i>	38
4.6	EVALUERING AV DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN	39
4.6.1	<i>Troverdighet</i>	39
4.6.2	<i>Feilkilder</i>	40
4.7	ETIKK	42

4.7.1	<i>Begrensninger</i>	42
5.	RESULTAT	44
5.1	OM INFORMANTENE	44
5.2	HOVEDFUNN DAGLIGVAREKJEDER	45
5.2.1	<i>Dagligvarekjedenes egne merkevarer</i>	45
5.2.2	<i>Årsaker til at egne merkevarer er vokst frem</i>	46
5.2.3	<i>Ulike kategorier egne merkevarer</i>	47
5.2.4	<i>Fordeler og ulemper med egne merkevarer for dagligvarekjedene</i>	48
5.2.5	<i>Fordeler og ulemper med egne merkevarer for forbrukerne</i>	49
5.2.6	<i>Leverandører og egne merkevarer</i>	49
5.2.7	<i>Forhandlingsmakt</i>	51
5.2.8	<i>Konsekvenser dersom egne merkevarer fortsetter å vokse</i>	52
5.2.9	<i>Forbud mot egne merkevarer</i>	52
5.3	HOVEDFUNN LEVERANDØRER	53
5.3.1	<i>Hvem produserer egne merkevarer og hvorfor</i>	53
5.3.2	<i>Ulemper og fordeler knyttet til egne merkevarer</i>	55
5.3.3	<i>Kvalitet</i>	56
5.3.4	<i>Forholdet mellom leverandør og dagligvarekjede</i>	56
5.3.5	<i>Prisene</i>	57
5.3.6	<i>Kryss-subsidiering</i>	59
5.3.7	<i>Innovasjon og differensiering</i>	59
5.3.8	<i>Utviklingen av egne merkevarer</i>	61
5.3.9	<i>Egne merkevarers påvirkning på konkurransen i dagligvaremarkedet</i>	62
5.3.10	<i>Forbud mot egne merkevarer</i>	64

5.4	OPPSUMMERING AV RESULTAT	65
6.	DISKUSJON	67
6.1	EGNE MERKEVARER	67
6.1.1	<i>Dagligvarekjedenes motiver til å selge egne merkevarer.....</i>	<i>67</i>
6.1.2	<i>Ulike kategorier.....</i>	<i>68</i>
6.1.3	<i>Produsenter og leverandører av egne merkevarer.....</i>	<i>69</i>
6.1.4	<i>Kundepåvirkning.....</i>	<i>70</i>
6.2	MARKEDSMAKT	70
6.3	VERIKALE BINDINGER	72
6.4	PRISKONKURRANSE.....	74
6.5	PRODUKTDIFFERENSIERING.....	75
6.5.1	<i>Vertikal produktdifferensiering</i>	<i>76</i>
6.5.2	<i>Horisontal produktdifferensiering.....</i>	<i>77</i>
6.6	OPPSUMMERENDE DRØFTING	78
7.	AVSLUTNING.....	80
7.1	KONKLUSJON	80
7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	83

Figurliste

FIGUR 2-1: VERDIKJEDEN I DET NORSKE DAGLIGVAREMARKEDET	5
FIGUR 2-2: MARKEDSANDELER I NORGE (HOPLAND, 2020B)	6
FIGUR 2-3: DE TRE STØRSTE LEVERANDØRENE'S MARKEDSANDELER FOR ULIKE PRODUKTGRUPPER (NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENTET, 2019-2020)	8
FIGUR 2-4: EMV MARKEDSANDEL I PROSENT AV TOTAL DAGLIGVAREOMSETNING (KONGSNES, 2020)	11
FIGUR 2-5: ANDEL EGNE MERKEVARER FOR ET UTVALG PRODUKTGRUPPER (NÆRINGS- OG FISKERIDEPARTEMENTET, 2019-2020)	12
FIGUR 3-1: MARKEDSMAKT I VERDIKJEDEN	19
FIGUR 3-2: DEN LINEÆRE BYEN	26
FIGUR 3-3: HOTELLING MODELLEN MED KVADRATISKE TRANSPORTKOSTNADER	27

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I 2020 handlet nordmenn mat for 208,8 milliarder kroner i norske dagligvarebutikker (NTB, 2021). Når nordmenn velger hvilken butikk de skal handle dagligvarer i, er pris et viktig kriterium (NorgesGruppen, u.å.). Dagligvarekjedenes egne merkevarer (EMV) brukes ifølge Solem (2020) av dagligvarekjedene for å få bedre priser av merkevareleverandørene, og disse varene har de siste årene tatt en stadig større markedsandel i dagligvaremarkedet.

Siden midten av 90-tallet har andelen EMV vokst fra å utgjøre 4 til 34 prosent av vareutvalget i Norge. EMV påvirker konkurransesituasjonen i markedet, da EMV tar større markedsandeler og er dominerende i lavprissegmentet. I tillegg utøver dagligvarekjedene ulike differensieringsstrategier knyttet til EMV, og tar markedsandeler også i høyprissegmentet gjennom bruk av premium EMV. Salg av EMV gjør også at dagligvarekjedene ikke bare er kunde hos leverandørene, men de blir også konkurrenter av leverandørene (Hanekamhaug, Brubakk, Bartnes, & Aker, 2020).

Introduksjon av EMV kan påvirke forhandlingsmakten mellom leverandører og dagligvarekjeder, da dagligvarekjedene blir mindre avhengig av leverandørenes merkevarer. I tillegg benyttes gjerne EMV som et forhandlingsverktøy som kan øke innflytelsen på innkjøpspriser fra merkevareleverandørene i forhandlinger.

Dag Fossen, som er en aktiv debattant innenfor landbrukssektoren, kom med et forslag om å gjøre EMV forbudt i dagligvaremarkedet i 2020 (Solem, 2020). Forslaget fikk også støtte fra flere stortingspolitikere. Disse mener at dagligvarekjedene har for mye makt, og at et virkemiddel for å motvirke den store makten kan være å forby dagligvarekjedenes EMV.

Konkurransetilsynet har opprettet «Prosjekt dagligvare» for å sørge for økt konkurranse i dagligvaremarkedet (Hopland, 2020a). Leder for prosjektet, Sigurd Birkeland, mener at det vil være positivt for norske forbrukere at dagligvarekjedene gjennom introduksjon av EMV utfordrer leverandørene. Norske forbrukere etterspør dagligvarekjedenes EMV, da forbrukerne ser at dette er varer av en forholdsvis høy kvalitet til lav pris (Birkeland, 2020).

1.2 Problemstilling og formålet med oppgaven

Debatten rundt et forbud mot EMV er høyst aktuell, og forslaget er begrunnet i at leverandører av nasjonale merkevarer sliter økonomisk som følge av konkurransen som kommer fra EMV. Formålet med oppgaven er å se om det stemmer at EMV påvirker konkurransen i så stor grad som noen hevder og hvilke konsekvenser dette har for hovedsakelig leverandørene og dagligvarekjedene, men også for forbrukere. Overordnet problemstilling for oppgaven er:

Hvordan påvirker egne merkevarer konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet?

For å svare på den overordnede problemstillingen og avgrense konkurransesituasjonen er det formulert tre underproblemstillinger.

- 1. Hvordan påvirker dagligvarekjedenes egne merkevarer konkurransen mellom dagligvarekjedene?*

Hensikten med underproblemstilling 1 er å undersøke hvordan EMV påvirker utvalg og pris mellom dagligvarekjedene og om dette er til fordel for forbrukerne. I tillegg vil det undersøkes om EMV bidrar til økt konkurranse mellom dagligvarekjedene og hvordan det påvirker kundelojaliteten.

- 2. Hvordan stiller leverandørene seg til dagligvarekjedenes egne merkevarer og påvirkes konkurransen mellom leverandørene?*

Hensikten med underproblemstilling 2 er å undersøke hvordan leverandørene møter konkurransen med EMV, og deres syn på utfordringer og fordeler knyttet til EMV. Det er også ønskelig å undersøke deres innstilling til et forbud mot EMV.

- 3. Hvordan påvirker dagligvarekjedenes egne merkevarer maktbalansen mellom dagligvarekjedene og leverandørene?*

Hensikten med underproblemstilling 3 er å undersøke om EMV påvirker makten til dagligvarekjedene. Det skal også undersøkes om EMV endrer makten dagligvarekjedene har overfor leverandørene, og hvordan denne utøves i forhandlinger med leverandørene.

1.3 Avgrensninger

Dagligvarer blir distribuert i dagligvaremarkedet, storhusholdning og servicehandel. Flere av aktørene i markedet opererer innenfor flere av disse markedssegmentene og de tre segmentene er knyttet tett sammen. I denne oppgaven er det kun dagligvaremarkedet som vil være i fokus. Avgrensingen er tatt på bakgrunn av at dagligvaremarkedet er det største markedssegmentet, og at det dermed er her EMV sin effekt på konkurransen potensielt vil være størst. Videre er oppgaven begrenset til å kun se på hvordan EMV påvirker konkurransen på det norske dagligvaremarkedet. Imidlertid vil det forekomme noen sammenligner knyttet til utbredelsen i andre land, dette vil kun være med den hensikt å sammenligne resultatene våre.

På bakgrunn av tilgjengelig tallmateriale er det ikke undersøkt i detalj hvordan EMV i ulike kategorier har utviklet seg. Det er heller ikke undersøkt hvordan prisene på disse varene er sammenlignet med nasjonale merkevarer i nyere tid. Innledningsvis var dette ønskelig å inkludere, men tallmaterialet som er samlet inn og systematisert av AC Nielsen er ikke tilgjengelig uten betaling.

For å begrense oppgavens omfang ytterligere blir ikke forbrukernes synspunkter og erfaringer undersøkt. Forbrukere er imidlertid representert gjennom dagligvarekjedenes og leverandørenes uttalelser, og gjennom teori.

1.4 Begrepsavklaringer

I dette kapittelet vil de mest sentrale begrepene brukt i utredningen bli redegjort for.

- *Dagligvarekjede* og *detaljistikjede* brukes for å omtale profilhusene til NorgesGruppen og Coop, Reitangruppen, og Bunnpris.
- *Kjedekonsept* benyttes også for å omtale paraplykjedenes ulike typer butikker og konseptene knyttet til disse. For eksempel har NorgesGruppen kjedekonseptene MENY og KIWI.
- *Paraplykjede* brukes for å omtale NorgesGruppen, REMA 1000, Coop og Bunnpris.
- *Egne merkevarer (EMV)* brukes om produkter hvor resept og merke eies av en paraplykjede.

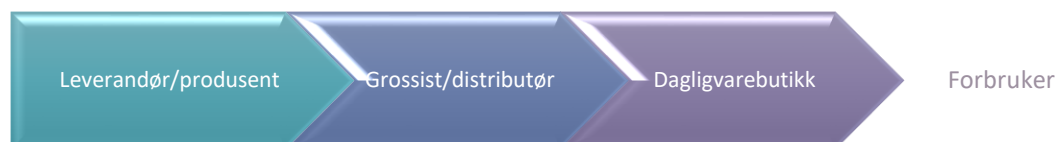
- *Produsent* og *leverandør* beskriver de som produserer og leverer varer til dagligvarekjedene. Disse begrepene brukes om hverandre, da funksjonene ofte er integrert i samme bedrift.
- *Forbruker* og *sluttkunde* er kundene av dagligvarekjedene.
- *Nasjonal merkevare* og *merkevare* brukes for å omtale alle produkter som ikke er dagligvarekjedenes egne merkevarer, og selges på tvers av de ulike dagligvarekjedene.

1.5 Disposisjon

Utredningen består av totalt syv kapitler. Kapittel 2 beskriver dagens situasjon på det norske dagligvaremarkedet, hvor de ulike aktørene på detaljist- og leverandørsiden og grossistvirksomheten i markedet, samt utviklingen av EMV blir beskrevet nærmere. I kapittel 3 presenteres teori for sentrale trekk ved markedsstrukturen, herunder egne merkevarer, markedsrett, vertikale bindinger, samt horisontal og vertikal produktdifferensiering. Kapittel 4 gir en beskrivelse av, og begrunnelse for valg av metodisk tilnærming. Kapittel 5 gir en presentasjon av resultatene fra intervjustudien. I kapittel 6 diskuteres resultatene i lys av teori, før kapittel 7 avslutter utredningen med å besvare problemstillingen, samt gi forslag til videre forskning.

2. Dagligvarebransjen i Norge

Verdikjeden i det norske dagligvaremarkedet kan deles inn i tre ledd som er illustrert i Figur 2-1. De tre største aktørene i dagligvaremarkedet driver virksomhet i alle de tre leddene i denne verdikjeden (Wifstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, & Skogli, 2018).



Figur 2-1: Verdikjeden i det norske dagligvaremarkedet

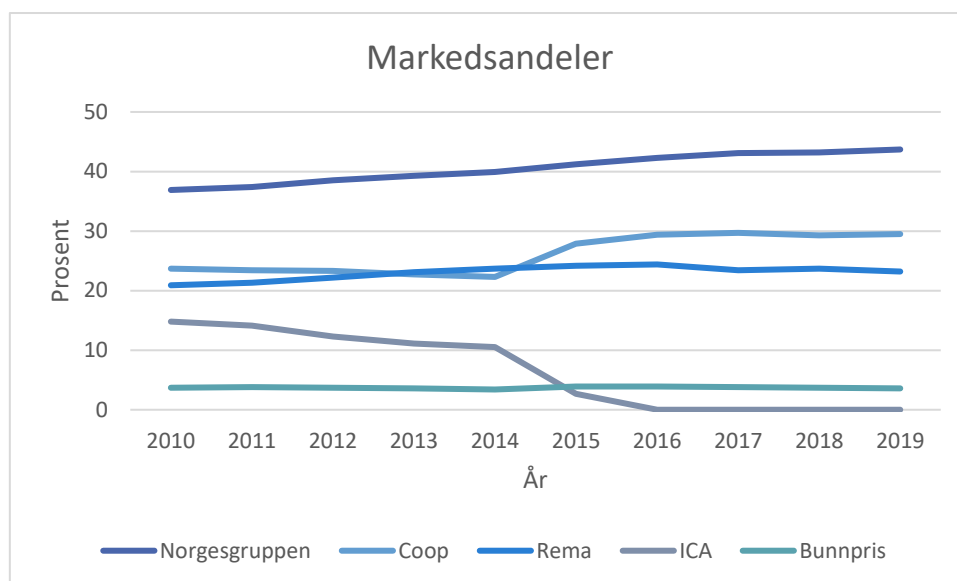
Styrkeforholdet i verdikjeden har endret seg over de siste 50 årene. På 1970-tallet var det grossistene som hadde størst makt over hvilke produkter og varer som skulle selges i dagligvarebutikkene. Den gang var salg og produksjon av mat preget av regionale forhold, og det var selvstendige kjøpmenn som styrte dagligvarebutikkene (NOU 2011: 4).

På 1980-tallet endret situasjonen seg til at leverandørene ble sterkere og fikk større makt, med sterke merkevarer som ble solgt over hele landet. Butikkene var fremdeles drevet av selvstendige kjøpmenn, men dagligvarekjedene hadde startet å etablere seg. I 1981 var 39 prosent av dagligvarebutikkene tilknyttet en kjede (NOU 2011: 4).

I dag er ikke dagligvaremarkedet lenger et regionalt marked slik det var på 1970-tallet, men er blitt et nasjonalt marked. I dag er det tre paraplykjeder som sitter med makten og bestemmer hvilke produkter som skal få tilgang til store deler av dagligvaremarkedet (NOU 2011: 4).

2.1 Dagligvarekjedene

Dagligvaremarkedet i Norge er i hovedsak kontrollert av de tre paraplykjedene NorgesGruppen, Coop og REMA 1000. Paraplykjedene har markedsandeler på henholdsvis 43,7, 29,5 og 23,2 prosent (Solberg & Solem, 2021). Utviklingen i markedsandeler for de ulike paraply- og dagligvarekjedene de siste ti årene er illustrert i Figur 2-2. Kombinert kontrollerer de tre største paraplykjedene og Bunnpris 99,9 prosent av den tradisjonelle dagligvarehandelen i Norge (Samfunnsøkonomisk analyse, 2019). I 2020 omsatte de for til sammen 208,8 milliarder kroner i Norge, fordelt på 3 848 dagligvarebutikker (NTB, 2021).



Figur 2-2: Markedsandeler i Norge (Hopland, 2020b)

REMA 1000 eies av Reitangruppen og var den første dagligvareaktøren i Norge som tok i bruk franchising som organisasjonsform. REMA 1000 er i dag den eneste aktøren i dagligvaremarkedet i Norge som utelukkende benytter denne organisasjonsformen (REMA 1000, 2020). NorgesGruppen består av dagligvarekjedene MENY, KIWI, SPAR, Jacob's, Joker og Nærbutikken. Cirka 60 prosent av butikkene drives som franchise og resten er eid av paraplykjeden (NorgesGruppen, 2020). Coop Norge SA er samvirkelagens fellesorganisasjon og er eid av medlemmene. Selskapets kjedekonsept består av Coop Obs, Coop Extra, Coop Mega, Coop Prix, Coop Marked og Matkroken. Cirka halvparten av Coop sine butikker drives som franchise, mens de resterende er egneide (Coop, u.å.-a). Bunnpris utgjør den fjerde paraplykjeden i det norske dagligvaremarkedet. Bunnpris har ikke egen grossistvirksomhet. De siste årene har Bunnpris hatt et distribusjonssamarbeid med NorgesGruppen (Nordstrøm, 2016). I overkant at 70 prosent av Bunnpris sine butikker er egneide, mens de resterende driftes som franchise (Vanebo, 2019).

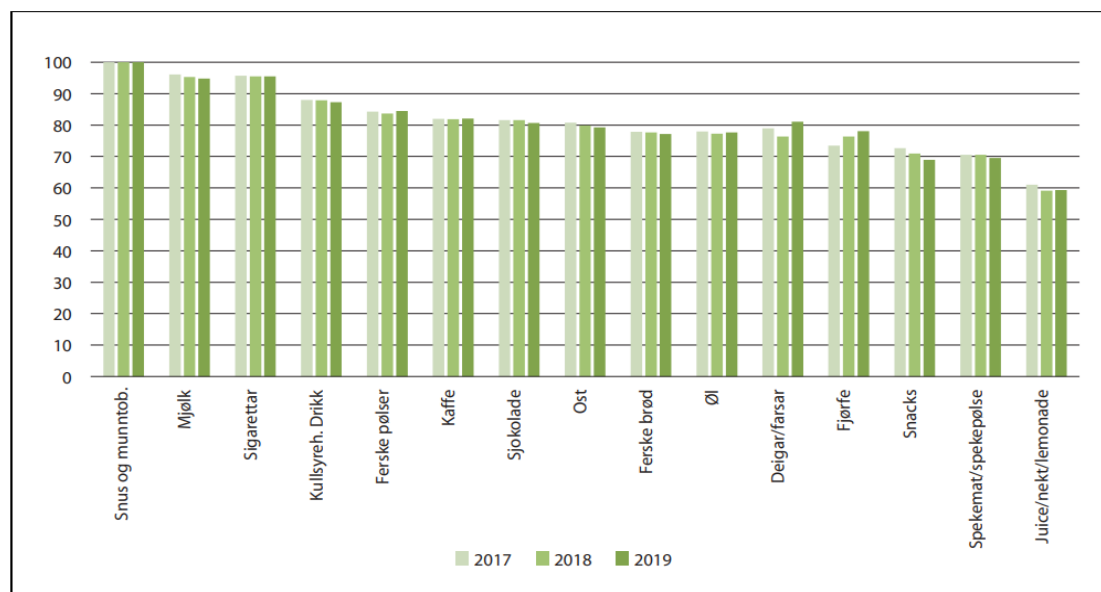
Nielsen (2020b) kategoriserer de ulike butikkene til lavpris, supermarked, nærbutikk og hypermarked. I det norske dagligvaremarkedet står lavprisbutikkene for 68,7 prosent av omsetningen (The Nielsen Company, 2020a). Lavprisbutikkene REMA 1000, KIWI og Extra har henholdsvis 23,2, 21,8 og 14,7 prosent av markedsandelene til dagligvaremarkedet (The Nielsen Company, 2020b). REMA 1000 opererer utelukkende innen lavprissegmentet i dagligvaremarkedet, Coop opererer i alle segmentene, mens NorgesGruppen opererer i alle segmentene med unntak av hypermarked.

Det har vært flere dagligvarekjeder som har forsøkt å etablere seg i Norge. Lidl forsøkte å etablere seg i 2004 og Smart Club forsøkte å etablere seg i 2008. Ingen av disse klarte å etablere seg, og de ble kjøpt opp av henholdsvis REMA 1000 og Coop (NOU 2011: 4). Det er ikke kommet noen nykommere som har fått til en varig etablering de siste tjue årene, med unntak av Oda (tidligere Kolonial.no), som ble etablert i 2013 og er Norges største matbutikk på nett (Oda, 2021). Med manglende nyetableringer og økende sammenslåing og oppkjøp, slik som ICA i 2016, er sannsynligheten større for at det blir duopol i det norske dagligvaremarkedet sammenlignet med sjansen for at det etableres en aktør som kan utfordre de allerede etablerte aktørene (Midttømme, Myklebust, Vikøren, & Grimsby, 2019). De tradisjonelle dagligvarekjedene opplever sterk konkurranse fra dagligvarer på nett, grensehandel og dollar stores (The Nielsen Company, 2020a).

Den høye konsentrasjonen av dagligvarekjeder i Norge har ført til at leverandørene som tidligere hadde hundrevis av kunder å velge mellom, nå må forholde seg til i hovedsak tre dagligvarekjeder (NOU 2011: 4).

2.2 Leverandørene

Leverandørene er de som produserer produktene som selges i dagligvarebutikkene. Det er rundt 1 500 leverandører til matindustrien i Norge (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). De ti største leverandørene står for omtrent 46 prosent av omsetningen i NorgesGruppens butikker (Oslo Economics, 2017). Det er store variasjoner mellom leverandørene i Norge med hensyn til markedsandeler, størrelse, om de produserer nasjonale merkevarer eller generiske varer og om de er lokaliserte i Norge eller i utlandet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020).



Figur 2-3: De tre største leverandørenes markedsandeler for ulike produktgrupper (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020)

Figur 2-3 illustrerer at leverandørmarkedet i Norge er konsentrert, da de tre største leverandørene har store markedsandeler innen de ulike produktgruppene. I 14 av 15 kategorier står de tre største leverandørene for 60 prosent av produktene på markedet. I 8 av 15 kategorier står de for over 80 prosent av produktene på markedet. I 2010 var det registrert 29 leverandører av ost i Norge, men de fire største stod for 91 prosent av omsetningen. For små leverandører er det nærmest umulig å betjene dagligvarekjedenes nasjonale markeder, da basissortimentet i dagligvarekjedene skal være like over hele landet. Der de små leverandørene tidligere forhandlet med lokale kjøpmenn, må de i dag forhandle med de store innkjøpsorganisasjonene i paraplykjedene for å selge varene sine (NOU 2011: 4).

Merkevarene har til nå stått sterkt hos de norske forbrukerne. De store leverandørene i Norge har ofte merkevarer som står sterkere i befolkningen enn de små leverandørene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). De største leverandørene i Norge er Tine, Nortura, Orkla og Ringnes som har merkevarer som Stabburet, Tine, Gilde, Ringnes, Toro og Mills. Innen ferskvare har EMV overtatt store deler av markedet, og nasjonale merker som Spis, Leiv Vidar og Skjeggerød som tidligere var sterke merkevarer har som følger av dette nær forsvunnet fra det norske dagligvaremarkedet (NOU 2011: 4).

I Norge er det importvern på landbruksvarer, som vil si at matvarer som er jordbruksbaserte belastes av toll dersom de importeres fra utlandet. Importvernet skal bidra til å fremme norskproduserte matvarer, og sikre omsetningen av disse (NOU 2011: 4). Det er en høy

konsentrasjon blant leverandører av landbruksvarer som frukt og grønt, kjøtt og meieri i Norge hvor importvernet skjermer for konkurranse fra utenlandske aktører (Wifstad et al., 2018).

2.2.1 Forhandlinger mellom dagligvarekjeder og leverandører

Innkjøpsforhandlingene til de ulike dagligvarekjedene gjøres sentralt i de respektive konsern. Om høsten møtes dagligvarekjeder og de største leverandørene for å forhandle om innkjøpsbetingelser for dagligvarer og hvilke varer som skal selges i butikkene det kommende året (Oslo Economics, 2017). Volum spiller en sentral rolle for hvilke betingelser som oppnås, det samme vil åpenhet for leverandørens innovasjoner og leverandørens posisjon, knyttet til hylleplassering og markedsføring. Siden paraplykjedene i Norge er blitt større, har dette ført til at de har fått økt kjøpermakt og oppnådd bedre innkjøpsbetingelser (Wifstad et al., 2018). For dagligvarekjedene er innkjøpsbetingelsene viktige, da varekostnadene utgjør 80 prosent av de totale variable kostnadene (Oslo Economics, 2017). Konkurransetilsynet (2019) har kartlagt innkjøpsprisene til NorgesGruppen, REMA 1000 og Coop, og funnet at NorgesGruppen jevnt over oppnår bedre innkjøpsbetingelser enn REMA 1000 og Coop.

Leverandører oppfatter forhandlingene som en utfordrende prosess. Dette kommer av at dersom de ikke får inngått avtaler med dagligvarekjedene vil de ikke få solgt varene sine (NOU 2011: 4). Leverandørene mener dagligvarekjedene i økende grad styrer forhandlingene og setter regien, samtidig som dagligvarekjedene fungerer som portvoktere for leverandørens adgang til dagligvaremarkedet. I den samme utredningen beskriver dagligvarekjedene at de oppfatter at det er de dominerende leverandørene som utnytter sin markedsposisjon og setter urimelige betingelser.

Når nye produkter lanseres på markedet, er dette på bekostning av allerede eksisterende produkter. Det er viktig for leverandørene å være en del av det obligatoriske sortimentet til dagligvarekjedene. Dersom et produkt ikke får innpass hos dagligvarekjedene under forhandlingene, må leverandøren vente til neste forhandling finner sted. Normalt er det tre lanseringsvinduer i året, og to tidspunkter hvor prisene mellom dagligvarekjede og leverandør justeres (NOU 2011: 4).

Dagligvarekjedene kan inngå avtaler om eksklusivitet med leverandører. Eksempelvis kan dette dreie seg om at leverandører forplikter seg til å levere utelukkende til en dagligvarekjede, eller at dagligvarekjeden forplikter seg til å kjøpe eksklusivt fra en leverandør. Noen av leverandørene i Norge har inngått eksklusivitetsavtaler med dagligvarekjedene, og selger

dermed sine produkter utelukkende hos den aktuelle dagligvarekjeden. NorgesGruppen har sammen med Nortura merkevaren Norfersk, og dette merket selges eksklusivt i NorgesGruppen sine butikker. Nordfjord Kjøtt selges eksklusivt i REMA 1000 sine butikker, og Fatland produserer kjøttprodukter til Coop sine butikker (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020).

2.3 Grossistvirksomhet og distribusjon

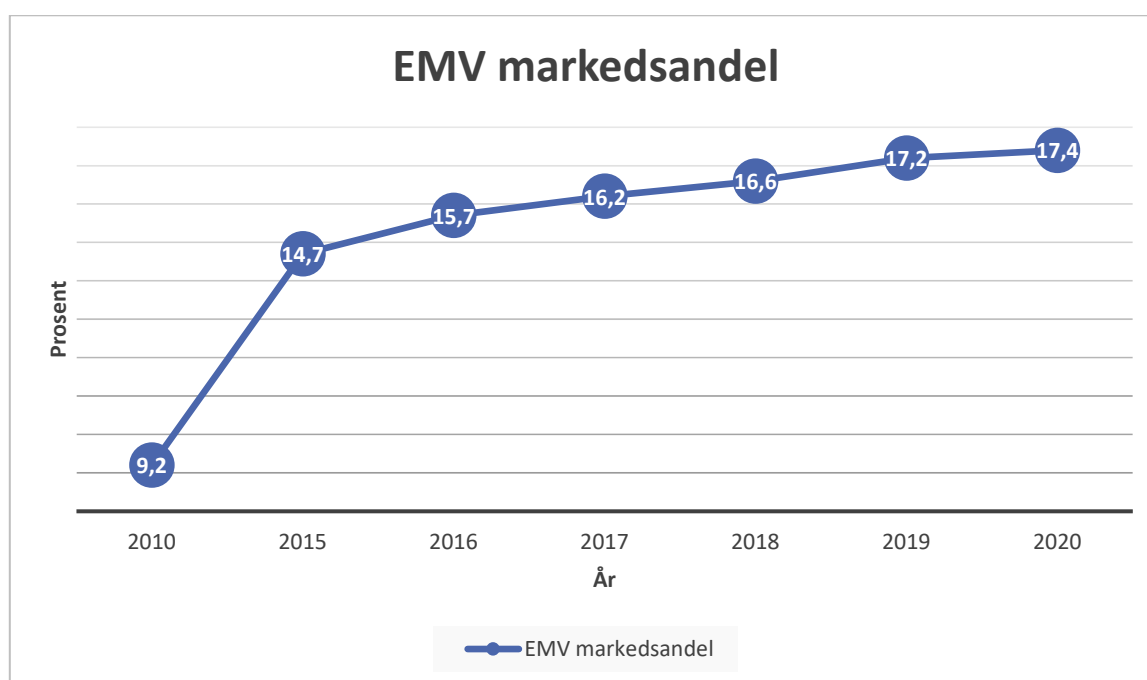
Grossistvirksomhet vil si innkjøp av varer fra leverandør, distribusjon av varer til grossistens lager, videresalg av varer til dagligvarekjede og distribusjon av varer til dagligvarekjede (Oslo Economics, 2017). Som følge av at Norge har lav befolkningstetthet og høy butikk tetthet i et langstrakt land fører dette til høye kostnader knyttet til distribusjon (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020).

Grossistvirksomheten har vært en integrert del av de største dagligvarekjedene siden midten av 80-tallet, hvor REMA 1000 har REMA Distribusjon, Coop har Coop Norge og NorgesGruppen har ASKO. Som liten aktør kan det være utfordrende å konkurrere med de store dagligvare- og paraplykjedene da distribusjonskostnaden per enhet for en liten aktør vil være høyere. Dette løser mindre leverandører og dagligvarekjeder ved å benytte seg av grossistene til paraplykjedene. Bunnpris har tidligere hatt grossistavtaler med både NorgesGruppen og REMA 1000, men fra januar 2017 har Bunnpris hatt avtale med NorgesGruppen og ASKO om grossistvirksomhet og distribusjon (Konkurransetilsynet, 2016). Grossistene forhandler betingelser basert på samlet volum som kjøpes inn fra leverandørene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). Ved å samle grossistvirksomheten oppnår paraplykjedene stordriftsfordeler knyttet til både innkjøp og distribusjon da fyllingsgraden til bilene blir høyere, sammenlignet med mindre aktører. Ved økende markedsandeler effektiviseres logistikken til dagligvarekjedene samtidig som de får økt makt over leverandører (Samfunnsøkonomisk analyse, 2019). Av leverandører er det i dag bare Ringnes og Tine som står for distribusjon av egne varer til butikkene (Oslo Economics, 2017).

2.4 Dagligvarekjedenes egne merkevarer i Norge

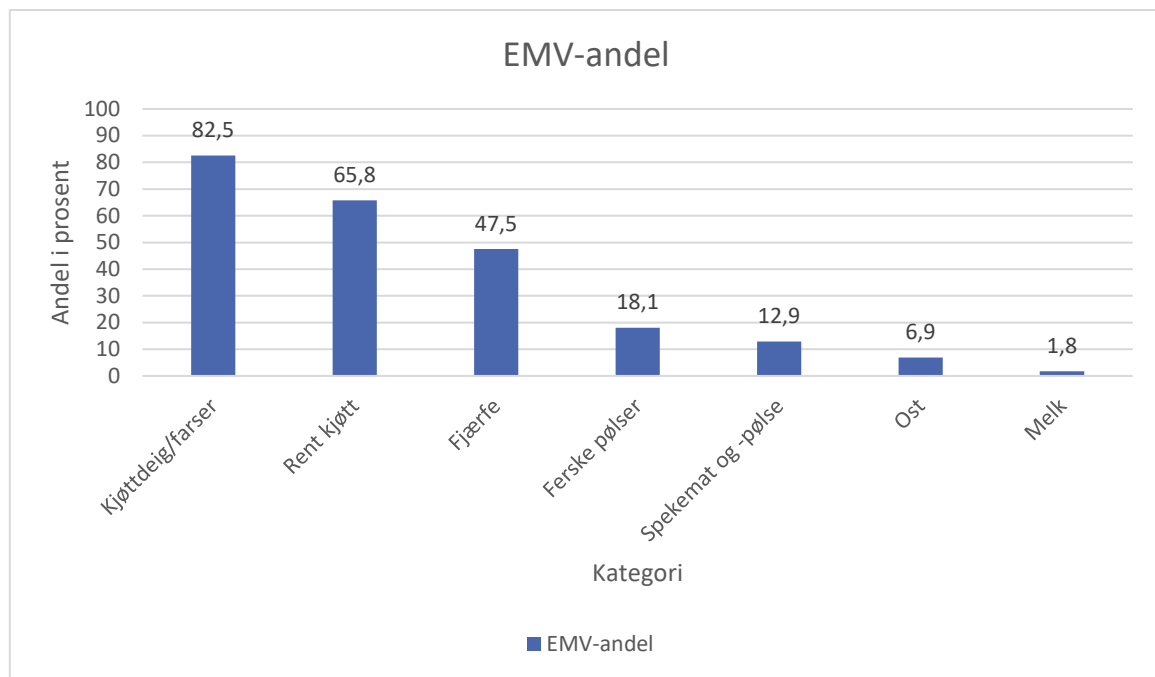
EMV er definert som produkter hvor resept og merke eies av en paraplykjede (NOU 2011: 4). Hvert merke av EMV selges utelukkende i den kjeden som eier varemerket (Berges-Sennou, Bontems, & Réquillart, 2004).

Siden EMV ble introdusert til det norske dagligvaremarkedet har det vært en stadig økning i andelen EMV på markedet. Veksten er illustrert i Figur 2-4.



Figur 2-4: EMV markedsandel i prosent av total dagligvareomsetning (Kongsnes, 2020)

Sammenlignet med andre land er ikke andelen EMV i Norge målt i verdi høy. I Sverige og Danmark, var andelen EMV i 2016 25 prosent. I Frankrike og Storbritannia var andelen på henholdsvis 26 og 41 prosent i 2016 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). I Sverige har Konkurrencesverket (2018) funnet at EMV har størst vekst i produktkategoriene hvor det er lite innovasjon og lite differensieringspotensial. Det er også i Sverige etablert en mindre andel i kategoriene hvor leverandørene har sterke posisjoner.



Figur 2-5: Andel egne merkevarer for et utvalg produktgrupper (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020)

Andelen EMV innen ulike produktgrupper er illustrert i Figur 2-5. Flere faktorer spiller inn for om EMV vokser seg store i en kategori. Styrken på konkurrerende merkevarer, i hvilken grad det er mulig å differensiere produktene og markedsrett hos leverandørene er noen av faktorene som spiller inn. I Norge har Tine og Nortura store markedsandeler innen melk og kjøtt. Til tross for fellestrekk som høy markedskonsentrasjon, beskyttelse av tollvern og stor omsetning er andelen EMV innen disse produktkategoriene ulike. Andelen innen deiger og farser i Norge er over 80 prosent, og andelen innen ost og melk er rundt syv og to prosent, til tross for produktenes fellestrekk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). Nortura er i dag storprodusent av EMV innen kategoriene egg og ferskt kjøtt for flere aktører (Kongsnes, 2020).

2.4.1 Produsenter av egne merkevarer

Størsteparten av produsentene av EMV i Norge er produsenter som har middels sterke merkevarer eller lokale leverandører som ikke konkurrerer med de store merkevareleverandørene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). Leverandører med en sterk merkevare ønsker ikke å produsere EMV, da EMV kan erstatte den sterke merkevaren. I starten var EMV som regel varer av lavere kvalitet og pris, men nå lanserer dagligvarekjedene EMV i premium-segmentet som vil konkurrere med de merkevarene. En mulig årsak til dette er at det er manglende vilje eller evne til innovasjon hos leverandørene merkevarene (Gabrielsen, Steen, Sørgard, & Vagstad, 2013). Motivet for å produsere EMV for

dagligvarekjedene i tillegg til å produsere nasjonale merkevarer kan være både konkurransemessige og økonomiske. For noen leverandører handler det om å utnytte ledig produksjonskapasitet og dermed øke inntekten (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). Ved å produsere EMV kan også en mindre leverandør ta markedsandeler av en konkurrerende leverandør.

I matkjedeutvalget sin utredning kommer det frem at leverandørene gjennom intervju har opplyst at de lave prisene på EMV finansieres av felles markedsføringsmidler som innbetales av leverandørene (NOU 2011: 4). Dagligvarekjedene på sin side mener at EMV, i likhet med merkevarene, må være lønnsomme over tid for at det skal rettferdiggjøres å selge de i butikkene. Leverandørene fortalte også i intervjuene at EMV kopierer merkevarene og at dagligvarekjedene krever innsyn i produksjonskalkyler som deretter brukes mot leverandørene i forhandlinger. Merkevarene prises også unaturlig høyt og EMV får bedre hylleplassering enn nasjonale merkevarer. Dette til tross for en lavere omsetning og dårligere inntjening, ifølge leverandørene som ble intervjuet i matkjedeutvalgets utredning. Det kommer også frem i disse intervjuene at enkelte leverandører ser på produksjon av EMV som deres eneste mulighet for å overleve (NOU 2011: 4).

Forhandlingene mellom dagligvarekjedene og produsentene av EMV beskrives som ukompliserte. Det forhandles ikke om bonuser og rabatter, slik det gjøres ved merkevarene, men heller om nettoppris og volum. Det mest sentrale som produsent av EMV er evnen til å kutte unødvendige kostnader. Avtalen om produksjon av EMV mellom produsent og paraplykjede er begrenset i varighet, og dersom resultatene ikke er tilfredsstillende, flyttes produksjonen til en annen produsent. Produsentene som produserer EMV i kombinasjon med nasjonale merkevarer, bruker produksjonen av dagligvarekjedenes egne merkevarer til å utnytte ledig kapasitet i produksjonen (NOU 2011: 4).

2.4.2 Dagligvarekjedenes motiv til å selge egne merkevarer

Når man ser på etiketten på EMV er det ikke alltid informasjon om at dette er en vare som er produsert eksklusivt for dagligvarekjeden. Dette kommer av at det ikke er en målsetning for dagligvarekjedene at kunden skal vite at den aktuelle merkevaren er utviklet og eid av dem. Dagligvarekjedenes motiv til å selge EMV er for å skape lojalitet til sin egen dagligvarekjede ved at kunden ikke får kjøpt varen hos en konkurrerende dagligvarekjede. På denne måten kan

dagligvarekjedene sine egne merkevarer fremstå som tradisjonelle merkevarer for forbrukeren (NOU 2011: 4).

For dagligvarekjedene er det viktig å selge varer som konkurrerer i lavprissegmentet. Fremfor å redusere prisene på merkevarene velger dagligvarekjedene å selge rimeligere varer som betegnes som EMV. Det norske dagligvaremarkedet er kjennetegnet av få dagligvarekjeder på etterspørselssiden og mange leverandører på tilbudssiden. Dagligvarekjedene kan ved å produsere EMV oppnå en innkjøpspris lik gjennomsnittskostnaden ved produksjon av disse varene. På denne måten er det dagligvarekjedene som får overskuddet i markedet, og de kan oppnå høyere bruttomargin på sine egne merkevarer sammenlignet med nasjonale merkevarer. Det er også mindre priskonkurranse på EMV, da disse varene selges eksklusivt hos de ulike dagligvarekjedene. I tillegg til at dagligvarekjedene selger EMV i lavprissegmentet, har de også EMV i andre prissegmenter hvor det er knyttet ulike strategier til de ulike segmentene (NOU 2011: 4).

De norske merkevareleverandørene mener at dagligvarekjedene bruker ulike taktikker for å lette introduksjonen av EMV. Noen av taktikkene er at merkevarene prises unaturlig høyt av dagligvarekjedene, at EMV får en bedre plassering i butikken til tross for at merkevarene har større omsetning og at dagligvarekjedene tar en lavere bruttofortjeneste på EMV over lenger tid (NOU 2011: 4).

2.4.3 Priser på egne merkevarer på tvers av dagligvarekjedene

Sørdal (2019) har samlet inn prisene på et utvalg av EMV innen de rimeligste prissegmentene i ulike lavprisbutikker i Norge, tabellen ligger som Vedlegg 1. Prisene på EMV er sammenlignet med de rimeligste merkevarene innenfor den samme produktgruppen. Ved 20 av 26 varelinjer er det to eller flere dagligvarekjeder som har identiske priser per måleenhet av de egne merkevarene, og ved mange av varelinjene er det bare øre som skiller de ulike dagligvarekjede fra hverandre. Den største prisforskjellen i prosent mellom EMV og merkevaren er ved ullvask, hvor prisen for en vask med merkevaren Milo er 491,84 prosent høyere enn en vask med den rimeligste av de egne merkevarene. Ved varelinjen for skivet ost er dagligvarekjedenes EMV hos Extra og REMA 1000 høyere enn prisen for merkevaren Synnøve, og NorgesGruppens pris på EMV er 0,97 prosent lavere pris enn Synnøve.

Sørdal (2017) samlet også inn priser på et utvalg av EMV to år tidligere, prisene er gjengitt i tabellen i Vedlegg 2. Denne gangen var det 19 av 22 av varelinjene som hadde to eller flere

priser som er identiske innen EMV. Den største forskjellen i pris blant EMV er i varelinjen for Klor, hvor den dyreste har 70 prosent høyere pris enn den rimeligste. Den største prisforskjellen mellom EMV og nasjonal merkevare i tabellen fra 2017 var ved tøyvask. Her er prisen per vask 84 prosent høyere ved å bruke Omo Color, enn det er ved å bruke den rimeligste av EMV. Totalt blant utvalget er det fire prosent som skiller den rimeligste dagligvarekjedens EMV fra den dyreste dagligvarekjedens EMV. Det er 70 prosent som skiller merkevarene fra den rimeligste dagligvarekjedens EMV.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det presenteres teorier og modeller som skal danne grunnlaget for analysen av problemstillingen.

3.1 Egne merkevarer

3.1.1 Dagligvarekjedenes motiv til å selge egne merkevarer

Det er flere årsaker til at dagligvarekjeder selger EMV. Noen av årsakene er at unike varer fører til at dagligvarekjedene kan skille seg fra hverandre, oppnå økt kundelojalitet, øke marginene, forbedre sin posisjon i dagligvaremarkedet og kontrollere en større andel av produktene som selges i nøkkelkategorier (Valentini et al., 2020). Like produkter på tvers av dagligvarekjedene fører til høy priskonkurrans, og ved å differensiere produktene vil priskonkurransen reduseres (Berges-Sennou et al., 2004). EMV kan også være en måte å prisdiskriminere ulike kundegrupper for å sikre en større del av konsumentoverskuddet (Wolinsky, 1987). Ved å øke prisene på merkevarene og selge EMV av en lavere kvalitet kan dagligvarekjedene sikre seg overskuddet fra både de prissensitive og de ikke-prissensitive konsumentene (Gabrielsen et al., 2013).

Ved at dagligvarekjedene produserer EMV går de fra å være kunde av leverandørene, til å bli en konkurrent til leverandørene. Ved produksjon av EMV får dagligvarekjeden innsikt i kostnaden ved å produsere varer, og de kan bruke dette i forhandlinger med leverandører for å presse ned innkjøpsprisen på merkevarene (Berges-Sennou et al., 2004). Dagligvarekjedene har makt til å styre bruttofortjenesten på EMV, og dermed kan marginen på disse varene være høyere enn ved merkevarene. Den høye marginen kan komme av reduserte markedsføringskostnader og mindre priskonkurrans blant EMV, som en følge av at EMV selges eksklusivt i hver enkelt dagligvarekjede (NOU 2011: 4).

Produksjon av EMV fører også til at dagligvarekjedene blir mindre avhengig av de merkevareleverandørene (Valentini et al., 2020). I det dagligvarekjedene blir mindre avhengig av leverandørene bidrar dette til å redusere innkjøpsprisene på merkevarene (Midttømme et al., 2019). I et marked med få dagligvarekjeder og mange produsenter kan kjedene oppnå en innkjøpspris for EMV som er lik gjennomsnittskostnaden for å produsere varen (NOU 2011: 4). Dette kommer av at leverandørene må konkurrere med hverandre for å oppnå hylleplass i

dagligvarekjedene. I tillegg fører EMV til høyere konkurranse i kategoriene de lanseres i. Produksjon av EMV reduserer også hvor mange ledd produktet skal gjennom før det selges i dagligvarekjedene, og kostnaden reduseres som følger av at dobbeltmarginalisering ikke finner sted (Berges-Sennou et al., 2004).

3.1.2 Ulike kategorier

EMV ble først introdusert i dagligvaremarkedet i Storbritannia i 1977 som generiske varer uten merkenavn. Siden den gang har EMV utviklet seg slik at de kan kategoriseres basert på blant annet egenskaper og strategier. Laaksonen & Reynolds (1994) har systematisert de ulike kategoriene av EMV i fire generasjoner og beskrevet ulike kvaliteter ved kategoriene. De ulike kategoriene er gjengitt i tabellen i Vedlegg 3.

De første egne merkevarene som kom på markedet kan kategoriseres som første generasjons EMV (Bern et al., 2018). Målsettingen for første generasjons EMV er å tilby kunden varer til en lav pris, ved å kutte kostnader knyttet til markedsføring og emballasje. Disse varene er ikke ment for å konkurrere med merkevarene, men skal være et billig alternativ for kunden da varen er av lavere kvalitet (Huang & Huddleston, 2009). En årsak til at denne typen EMV er kommet på markedet er at leverandørene av nasjonale merkevarer ikke har varer i denne kategorien (Bern et al., 2018).

Andre og tredje generasjons EMV utgjør sammen den største av de ulike kategoriene. Strategien bak disse kategoriene er ofte å konkurrere med merkevarene ved å gi kundene et alternativ til den merkevaren. Ved disse varene er målet at kunden opplever at den får mer verdi for pengene. Dette er produkter som selges til en lavere pris enn merkevarene, med en kvalitet som er noe lavere og lignende forpakning (Huang & Huddleston, 2009).

Fjerde generasjons EMV er egne merkevarer i premium kvalitet. Denne kategorien består av varer som gir kunden høy verdi og kvaliteten er tidvis bedre enn ved merkevarene. I denne kategorien innoverer dagligvarekjedene produkter som kundene etterspør, slik som produkter som er mer bærekraftig eller sunnere. Premium EMV har ikke som målsetning å konkurrere på pris, men heller å skille dagligvarekjeden fra de andre dagligvarekjedene. Ved å investere i varer i høy kvalitet, investerer man i dagligvarekjedens omdømme (Huang & Huddleston, 2009).

3.1.3 Produsenter og leverandører av egne merkevarer

Ifølge Hoch (1996) kan leverandører velge ulike strategier i møte med EMV. Fremfor å reagere kjapt og gjøre langsiktige investeringer, kan det være bedre å avvente og se hvordan utviklingen blir. Leverandørene kan også differensiere seg ytterligere fra EMV, ved å gi kunden mer for pengene eller øke kvaliteten og prisen på merkevaren. En tredje mulighet for leverandørene er å redusere prisforskjellen mellom EMV og nasjonal merkevare, men det kan være utfordrende for leverandøren å få dagligvarekjeden med på laget om å redusere prisene på merkevaren. Leverandøren kan også produsere merkevarer for å imitere EMV. Ved denne strategien kan merkevareleverandøren beholde sine høykvalitetsvarer, samtidig som den kan unngå priskonkurransen med EMV. Leverandøren kan ved denne strategien utnytte ledig produksjonskapasitet til å produsere varer av en lavere kvalitet. En siste strategi Hoch (1996) trekker frem er at leverandørene kan produsere EMV for dagligvarekjedene, og at disse kan selges rimeligere til dagligvarekjedene ved å enten redusere kvaliteten eller å redusere kostnadene knyttet til varen på andre måter.

3.1.4 Kundepåvirkning

En britisk forhandler har uttalt til Steenkamp og Dekimpe (1997) via Huang & Huddleston (2009) at «*Customer loyalty is a fundamental reason for having own-brands*». EMV bidrar til at kunden er lojal mot dagligvarekjeden og reduserer sjansen for at kunden bytter til en annen kjede. Binninger (2008) gjorde de samme funnene gjennom en spørreundersøkelse i Frankrike.

Dagligvarekjedene kan øke prisene på merkevarene, slik at forbrukerne kjøper flere av dagligvarekjedenes egne merkevarer. Kunder som kjøper EMV jevnlig vurderer kvalitet-prisforholdet til å være den største fordelen knyttet til å kjøpe disse varene (Berges-Sennou et al., 2004).

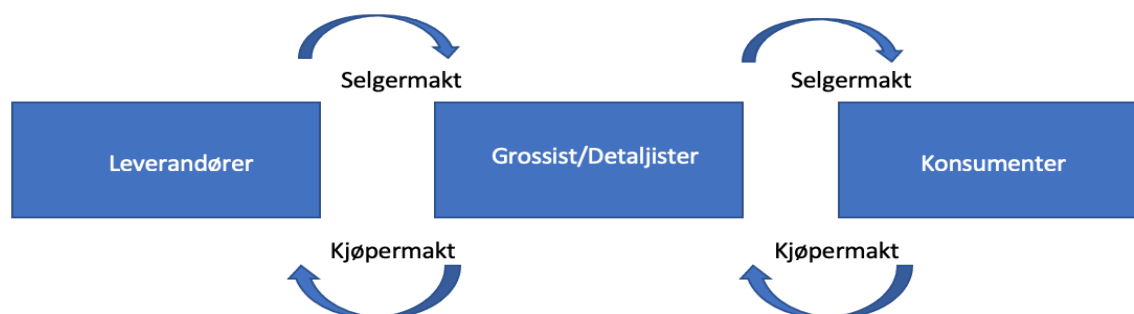
EMV kan bidra til at det blir både større og mindre utvalg hos dagligvarekjedene. Dagligvarekjedene kan erstatte merkevarene med EMV, og dette vil føre til et redusert utvalg for forbrukerne. Dersom dagligvarekjedene supplerer merkevarene med EMV øker utvalget for forbrukerne, med mindre dagligvarekjedene kopierer merkevarene og dermed gir kunden et økt utvalg av varer, uten at variasjonen øker (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020). Forbrukerrådet (2017) mener at EMV fører til et høyere utvalg for forbrukerne på kort sikt, men at på lengre sikt kan EMV bidra til å redusere utvalget da merkevarene forsvinner fra butikkhyllene.

En studie har undersøkt sammenhengene mellom ulike valg som tas i dagligvarehandelen og valgmuligheter og innovasjon i matsektoren i Europa (Ernst&Young, Cambridge Econometrics, & Arcadia International, 2016). Resultatene viste at EMV førte til høyere produktvariasjon opp til et visst nivå, men når andelen EMV oversteg dette nivået ble produktvariasjonen lavere. De fant lignende resultater knyttet til innovasjonstakten, hvor egne merkevarer økte påvirket innovasjonen opp til et bestemt nivå, og når dette nivået ble overskredet førte det til lavere innovasjonstakt (Ernst&Young et al., 2016).

3.2 Markedsmakt

Markedsmakt vil si i hvilken grad en aktør evner å diktere betingelsene for en transaksjon til egen fordel, og kan deles inn i kjøpermakt og selgermakt. Kjøpermakt påvirkes av hvilke alternativer en selger har til å foreta transaksjonen med kjøperen, det vil si hvilke utsidealternativ selgeren har. Ved få kjøpere vil kjøpermakten være sterk, og ved mange kjøpere vil kjøpermakten til den enkelte kjøper være svak (NOU 2011: 4). I de fleste tilfeller sørger denne maktformen for bedre kvalitet og lavere priser for kjøperen. Store markedsandeler, redusert avhengighet av leverandører og muligheten til å produsere EMV i produktkategorier er faktorer som bidrar til å øke kjøpermakten til dagligvarekjedene. Kjøpermakten vil dominere spesielt der hvor homogene produkter tilbys av flere aktører på markedet (Wifstad et al., 2018).

I motsetning til kjøpermakt, vil selgermakten være sterk dersom kjøperen har få utsidealternativer (NOU 2011: 4). Stor selgermakt vil i de fleste tilfeller føre til høyere marginer for selger, da kjøper må betale en høyere pris. For eksempel vil leverandører med anerkjente merkevarer ha sterk selgermakt, ettersom kjøper ønsker deres spesifikke produkt, og dermed kan leverandørene sette opp prisene (Wifstad et al., 2018). Figur 3-1 illustrerer markedsmakten i verdikjeden:



Figur 3-1: Markedsmakt i verdikjeden

Dagligvarekjedene kan påvirke selgerens utsidealternativer, og styrke sin kjøpermakt. For eksempel gjennom vertikal integrasjon. En faktisk eller potensiell introduksjon av EMV kan bidra til å redusere leverandørens gevinst ved å gå utenom den aktuelle detaljistkjeden, og på den måten øke detaljistens kjøpermakt (NOU 2011: 4).

Leverandørindustrien i Norge er preget av få aktører med sterke merkevarer, og har dermed stor selgermakt. Siden høy konsentrasjon gir sterkere kjøpermakt, vil høy konsentrasjon i grossist- og detaljistleddet isolert sett gi positive utslag for konsumentene. Dette ettersom man oppveier leverandørens selgermakt med høyere kjøpermakt (Wifstad et al., 2018). Kjøpermakt balansert mot selgermakt er viktig for en sunn og effektiv konkurranse i markedet (NOU 2011: 4).

3.2.1 Virkningene av kjøpermakt

Ved kjøpermakt har kunden mulighet til å presse frem en lavere pris fra selgeren. Lineære kontrakter består av en enkel fast pris per enhet som omsettes mellom partene, og ved rabatter senkes prisen likt for alle enheter. Ikke-lineære kontrakter er kontrakter som tilbyr ulike typer rabatter, for eksempel inkrementelle eller retroaktive rabatter, og kan ha ulike innslag av faste betalinger som ikke er kvantumsavhengig (Gabrielsen, 2011). Dersom det forhandles om lineære kontrakter, kan økt kjøpermakt lede til lavere innkjøpspris. Dette vil være til gunst for sluttkundene dersom prisreduksjonen fører til lavere sluttpriser. Dersom det forhandles om ikke-lineære kontrakter, er det imidlertid ikke gitt at prisen til sluttkunden blir lavere (Gabrielsen et al., 2013).

Ved mange selgere har kjøper muligheten til å sette ulike produkter opp mot hverandre. På den måten kan kjøpermakt føre til forsterket konkurranse. Det kan for eksempel bety at leverandørene ønsker å innovere mer, i håp om å styrke seg i konkurransen mot andre leverandører som også konkurrerer om å selge til detaljistene (Hjelmeng & Sjørgard, 2014).

Dagligvarekjedens kjøpermakt er, ifølge Hjelmeng og Sjørgard (2014), ikke et problem for sluttbrukerne. Dette fører til lavere eller uendret sluttbrukerpris i tillegg til å forsterke konkurransen mellom leverandørene. Imidlertid kan kjøpermakt i visse situasjoner være skadelig både for sluttkunder og for samfunnet som helhet (Hjelmeng & Sjørgard, 2014). Hylleplassavgifter er et eksempel på dette og er en måte dagligvarekjeder utnytter sin kjøpermakt overfor leverandører. Vertikal integrasjon, innkjøpssamarbeid og introduksjon av EMV øker dagligvarekjedenes kjøpermakt. Dette påvirker, ifølge Gabrielsen et al. (2013), prisnivået, vareutvalget og innovasjon på kort sikt. Introduksjon av EMV vil kunne føre til

bredere vareutvalg og lavere priser, men det kan også tenkes at økt bruk av EMV vil føre til at prisene går opp og vareutvalget svekkes enten ved at nasjonale merker ekskluderes eller at innovasjonsinsentiver svekkes (Gabrielsen et al., 2013).

3.3 Vertikale bindinger

Når bedrifter har samarbeid med bedrifter på ulike nivå i forsyningskjeden kalles det vertikal binding eller et vertikalt samarbeid (Gabrielsen et al., 2013; Hjelmeng & Sjørgard, 2014). En vertikal binding innebærer at det foreligger en klausul som betinger betaling mellom kjøper og selger i en vertikal kanal, på annet enn omsatt kvantum. Når det ikke foreligger noen vertikale bindinger, vil det kun avtales at kjøper skal betale en fast pris per enhet av varen som blir levert av selger (Gabrielsen, 2011).

Vertikale bindinger kan utøves som ulike grader av vertikal kontroll. Vertikal integrasjon er en type vertikal binding hvor hele eller deler av en produksjonskjede er under et felles eierskap. Dette er den mest fremtredende formen for vertikal kontroll som utøves i det norske dagligvaremarkedet. I tillegg er EMV, felles markedsføring og kontrakter sentrale former for vertikal kontroll i det norske dagligvaremarkedet (Gabrielsen, 2011).

Vertikal integrasjon kan føre til bedre koordinering mellom leddene i den vertikale kjeden. Bedre koordinering fører til økt effektivitet og lønnsomhet for aktørene i kjeden, og konsumentene kan få et bedre pristilbud ut av den bedre koordineringen internt i kjeden. Dette blant annet fordi vertikal integrasjon reduserer dobbelt marginalisering. På motsatt side kan vertikal integrasjon skade konkurransen ved at det kan føre til utestengingseffekter (Gabrielsen, 2011). Vertikal integrasjon mellom dagligvarekjeder og grossister kan også føre til at det ikke er noen uavhengige grossister i markedet, og dette kan igjen føre til etableringshindringer for nye aktører (Oslo Economics, 2017).

Produksjon av EMV er en form for vertikal kontroll. En slik vertikal binding kan brukes for å skaffe seg mer forhandlingsmakt mot andre aktører. I tillegg kan en vertikal binding brukes til å påvirke pris og vareutvalg, og deretter konkurransen i markedet, for å styrke sin egen posisjon (Gabrielsen, 2011). En paraplykjede kan kjøpe opp en produsent av et produkt og på den måten forhindre andre kjeders tilgang til dette produktet, eventuelt gi de dårligere vilkår for å få tak i produktet (Hjelmeng, 2013). På det norske dagligvaremarkedet finnes det tilfeller hvor detaljisten har kjøpt opp en produsent og tilfeller hvor detaljisten har inngått en eksklusiv avtale

med en produsent om produksjon av detaljistens EMV. For eksempel er bakeriene Bakehuset og Goman vertikalt integrert i henholdsvis NorgesGruppen og Coop sine verdikjeder, og REMA 1000 har inngått en eksklusiv avtale med Nordfjord Kjøtt (Bakehuset, u.å.; Coop, u.å.-b; Nordfjord, u.å.).

Kontrakter er en annen form for vertikal binding. Utformingen av kontraktene vil være viktig, og det vil være avgjørende for kontrakter som vertikal binding om kontraktene som benyttes i virkeligheten er lineære eller ikke-lineære. For å skape effektivitet mellom leverandører og dagligvarekjeder, samt for å maksimere den samlede gevinsten for den vertikale strukturen og fordele denne mellom seg etter forhandlingsstyrke, mener Gabrielsen (2011) at kontraktene må være ikke-lineære. I dagligvaremarkedet kan det i tillegg til varepriser og varelinjerabatter avtales en rekke ulike faste betalinger som for eksempel hylleplassavgifter, markedsføringsavgifter, avgifter for å beholde hylleplass og betalinger for å få registret en vare i kunderegister (Gabrielsen, 2011).

Felles markedsføring, også kalt «joint marketing», er en samlebetegnelse på ulike markedsføringsaktiviteter som drives i felleskap av leverandør og detaljist. Felles markedsføring er en form for vertikal binding. Bakgrunnen for slike avtaler kan være en vertikal eksternalitet som fører til at markedsføringsinnsatsen ikke havner på et optimalt nivå når den utføres individuelt av leverandør og dagligvarekjede. Det oppstår et gratispassasjerproblem mellom dem som fører til en underinvestering i markedsføringsinnsats, noe som ikke er gunstig for den vertikale strukturen som helhet. Avtaler om felles markedsføring synes å være utbredt på det norske dagligvaremarkedet, slik som beskrevet i 2.4.1 (Gabrielsen, 2011).

3.4 Produktdifferensiering

Produktdifferensiering innebærer at tilbydere ønsker at kundene skal oppfatte deres produkt forskjellig fra andre produkter (Bjørklund, Skallerud, Sogn-Grundvåg, & Grønhaug, 2008). To produkter er differensierte dersom de oppfattes som imperfekte substitutt av konsumentene, typisk i form av produktkarakteristika (Sørgård, 2017). Introduksjonen av EMV vil være en måte for dagligvarekjedene å differensiere seg fra konkurrentene. På denne måten kan dagligvarekjedene oppnå høyere pris da kundene etterspør deres produkter (Bjørklund et al., 2008).

Det skilles mellom vertikal og horisontal produktdifferensiering og det er noen grunnleggende forutsetninger som må foreligge for at en tilbyder skal kunne differensiere produktene sine. For det første må det finnes heterogene preferanser i markedet. Det differensierte produktet må være bedre tilpasset kundens preferanser enn konkurrentenes tilbud. Og det må enten være betalingsvilje for de differensierte egenskapene eller så må kundemassen være av en slik størrelse at produktdifferensiering lønner seg (Bjørklund et al., 2008).

Idet bedrifter introduserer nye produkter, må de investere tid og ressurser til å utvikle disse produktene. Disse investeringene vil ofte være mer eller mindre irreversible og lede til tap dersom de nye produktene ikke innfrir kundens forventninger. Hensikten med å differensiere produktene er å skille dem positivt ut fra konkurrerende produkter. Dersom de tilleggsegenskapene som blir lagt i produktet gjør at kundene legger merke til og foretrekker produktet, vil produktdifferensieringen være hensiktsmessig for tilbyderne. Egenskapene må også oppfattes som noe positivt, og kundene må være villig til å betale for disse (Bjørklund et al., 2008).

Produktdifferensiering har ulike effekter for bedriften. Bedriften kan ta en høyere pris for det differensierte produktet og dermed kan bedriftens marginer økes. I tillegg vil kunder som verdsetter de differensierte produkttegenskapene, være mindre tilbøyelig til å velge konkurrerende produkter. Produktdifferensiering kan også beskytte mot konkurranse gjennom at bedriften blir foretrukket leverandør, for eksempel fordi de differensierte produktene oppfyller bestemte spesifikasjoner (Bjørklund et al., 2008).

3.4.1 Vertikal produktdifferensiering

Dagligvarekjedene kan bruke EMV for å differensiere seg vertikalt fra leverandørens merkevarer. Ved vertikal produktdifferensiering er alle kundene enige om den mest foretrukne rangeringen for egenskapene ved produktene. Det vil si at to produkter er vertikalt differensierte dersom alle kunder foretrekker produkt A fremfor B til lik pris (Tirole, 1994). Et typisk eksempel på vertikal produktdifferensiering er kvalitet, og de fleste er enige om at høyere kvalitet, gitt lik pris, er å foretrekke. Dette innebærer at prisen på et produkt av lav kvalitet må være lavere enn prisen på et produkt av høy kvalitet, dersom konsumentene skal velge å kjøpe det (Tirole, 1994).

Dersom dagligvarekjeder bare selger et produkt innen en kategori, må produktet tilfredsstillende både kundene som er prissensitive og ikke-prissensitive. Dette fører til at de mest prissensitive

kundene ikke vil kjøpe varen, og de som er ikke-prissensitive er villig til å kjøpe varen til en høyere pris. EMV i lavpris-segmentet kan brukes for å tilby prissensitive kunder produkter av en lavere kvalitet til en lavere pris. Dermed kan premium varer selges til en høyere pris grunnet høyere betalingsvilje hos de ikke-prissensitive kundene. Dette kan bidra til å øke total inntjening, da dagligvarekjedene kan ta en høyere margin på premium varene og i tillegg gi de prissensitive kundene et tilbud. Dette kan illustreres ved hjelp av modellen for vertikal produkt differensiering, som er utledet fra forelesning (Brekke, 2019).

Dersom to bedrifter selger et produkt med ulik kvalitet, $v_H > v_L$, vil konsumentene kjøpe produktet som gir dem høyest nytte. Den enkelte konsumentens betalingsvilje er angitt av θ , og er et tall mellom 0 og 1. De ulike konsumentene har ulik betalingsvilje for ulik kvalitet. Konsumentens nytte av å kjøpe produkt i er angitt ved u :

$$u = \theta v_i - p_i \quad \text{der } i = H, L$$

Etterspørselen etter høy- og lavkvalitetsprodukter er gitt ved D_H og D_L :

$$D_H = 1 - \theta = 1 - \frac{p_H - p_L}{v_H - v_L} \quad D_L = \theta = \frac{p_H - p_L}{v_H - v_L}$$

Dette gir en profitt til bedrift i lik:

$$\pi_i = (p_i - c)D_i$$

Beste respons for høy- og lavkvalitetsbedriftene er:

$$p_H^R = \frac{1}{2}[c + p_L + (v_H - v_L)] \quad p_L^R = \frac{1}{2}[c + p_H]$$

Høykvalitetsbedriften oppnår høyere margin enn lavkvalitetsbedriften, grunnet konsumentenes betalingsvilje. Desto større kvalitetsforskjellen er mellom høy- og lavkvalitetsproduktene, desto høyere priser kan høykvalitetsbedriften sette på sine produkter sammenlignet med lavkvalitetsproduktene. Prisingsspillet vil få følgende Nash-likevekt, hvor ingen av bedriftene vil endre sin tilpasning:

$$p_H^* = c + \frac{2}{3}(v_H - v_L) \quad p_L^* = c + \frac{1}{3}(v_H - v_L)$$

Etterspørselen i likevekten er gitt ved D_H^* og D_L^* :

$$D_H^* = \frac{2}{3} \quad D_L^* = \frac{1}{3}$$

Dette gir følgende profitt til høy- og lavkvalitetsbedriften:

$$\pi_H^* = \frac{4}{9}(v_H - v_L) \quad \pi_L^* = \frac{1}{9}(v_H - v_L)$$

Høykvalitetsbedriften kan ta en høyere margin og har større etterspørsel enn lavkvalitetsbedriften. Dermed oppnår høykvalitetsbedriften en høyere profitt enn lavkvalitetsbedriften. Etterspørselseffekten innebærer at for en gitt pris så vil lavkvalitetsbedriften ønske å øke kvaliteten på sitt produkt. Dersom kvaliteten blir likere, vil dette føre til hardere priskonkurranse og lavere marginer. Av denne grunn vil begge bedriftene være tjent med at det er forskjeller i kvaliteten.

3.4.2 Horisontal produktdifferensiering

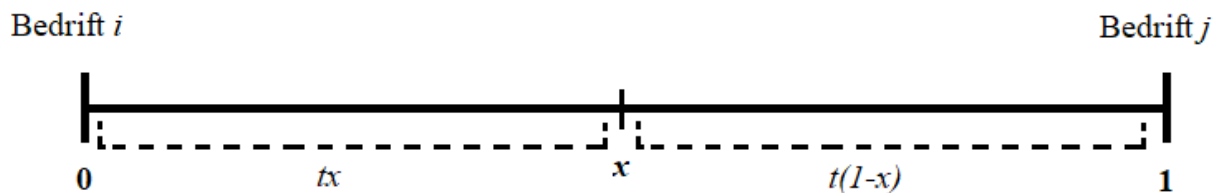
Ved horisontal produktdifferensiering avhenger det optimale valget, gitt like priser, av forbrukerens preferanser. For eksempel vil smak variere i befolkningen og dermed vil noen konsumenter foretrekke det ene produktet fremfor det andre og omvendt (Tirole, 1994). Coca-Cola og Pepsi er et eksempel på dette, hvor noen foretrekker Coca-Cola, mens andre foretrekker Pepsi.

Dette kan overføres til det norske dagligvaremarkedet hvor egenskaper ved dagligvarekjedene gjør at ulike kunder foretrekker å handle hos en dagligvarekjede fremfor en annen, basert på kundenes preferanser. Dette kan dreie seg om blant annet dagligvarekjedenes utvalg, lokasjon og størrelse. For eksempel vil de ulike kjedekonseptene bidra til at dagligvarekjedene kan segmentere kundene, og på den måten tiltrekke seg ulike kundegrupper. Dette gjør at de ulike dagligvarekjedene innenfor samme paraplykjede unngår å konkurrere med hverandre. Imidlertid er konkurransen mellom butikker med lik profil, men på tvers av paraplykjedene svært reell, for eksempel konkurransen mellom KIWI og REMA 1000. Det vil derfor være viktig for paraplykjedene å skape lojalitet til hvert enkelt kjedekonsept, og på den måten sørge for at kundene velger dem fremfor en annen innen samme konsept. Når kundene blir lojale til en dagligvarekjede fører dette til at dagligvarekjedene kan øke prisene sine uten å tape kunder til konkurrenter. Horisontal produktdifferensiering vil dermed ha betydning for konkurransedynamikken mellom dagligvarekjedene og vil være særlig relevant for å forstå konkurransen om kundene og prissettingen.

Hotelling-modellen

Hotelling-modellen kan brukes til å beskrive hvordan konsumentenes preferanser påvirker konkurransen, som er tilfelle ved horisontal produkt differensiering. Tirole (1994) benytter Harold Hotelling sin modell fra 1929, for horisontal differensiering, til å analysere konkurransen langs en lokaliseringsdimensjon.

Modellen tar utgangspunkt i en lineær by med en lengde lik 1, se Figur 3-2. Konsumentene har ulike preferanser og er uniformt fordelt langs dette intervallet. Det antas at det er to bedrifter, i og j , som selger de samme produktene. For enkelthets skyld ligger bedriftene på hver sin side av byen, hvor bedrift i er lokalisert i $x = 0$ og bedrift j er lokalisert i $x = 1$.



Figur 3-2: Den lineære byen

Konsumentene pådrar seg en transportkostnad t for hver lengdeenhet de må reise for å kjøpe produktet. Det innebærer at en konsument som er lokalisert i x har en transportkostnad på tx for å reise til bedrift i og en transportkostnad på $t(1 - x)$ for å reise til bedrift j . Konsumentene har enhetsetterspørsel, som innebærer at alle etterspør enten én eller ingen enheter av produktet.

Modellen i det følgende er utledet slik den ble utledet i forelesning (Brekke, 2019; Hansen, 2019). Konsumentenes overskudd ved å kjøpe produkt i og j er angitt ved u :

$$u_i = v_i - p_i - tx \quad u_j = v_j - p_j - t(1 - x)$$

Konsumenten som er lokalisert i \hat{x} er indifferent mellom å kjøpe produkt i og j .

$$v_i - p_i - tx = v_j - p_j - t(1 - x) \rightarrow \hat{x} = \frac{1}{2} + \frac{1}{2t}(v_i - v_j) - \frac{1}{2t}(p_i - p_j)$$

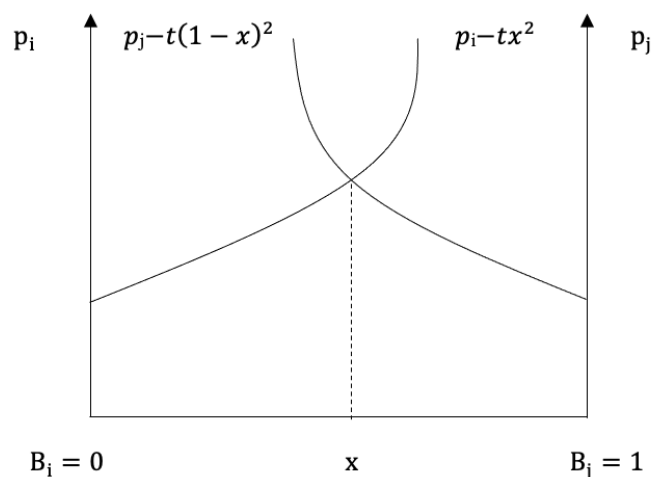
Dermed vil alle konsumentene til venstre for \hat{x} foretrekke produkt i , og alle konsumentene til høyre for \hat{x} vil foretrekke produkt j .

Dersom z_i angir lokaliseringen til produkt i , og z_j angir lokaliseringen til produkt j langs den lineære byen, er etterspørselen etter produkt i og j gitt ved:

$$D_i = \frac{z_i + z_j}{2} - \frac{p_j - p_i}{2t(z_j - z_i)} \quad D_j = 1 - D_i$$

Uten priskonkurranse vil bedriftene bevege seg nærmere konkurrenten og midten av Hotelling-linjen for å vinne markedsandeler.

Lineære transportkostnader vil ikke gi en unik Nash-likevekt ved endogen lokalisering. En variant av modellen der transportkostnadene er kvadratiske i stedet for lineære, vil imidlertid løse dette (Tirole, 1994). Kvadratiske transportkostnader innebærer at de marginale transportkostnadene er stigende ved avstand fra den foretrukne bedriften, se Figur 3-3. I et slik tilfelle vil en konsument lokalisert i x ha en transportkostnad på tx^2 ved å gå til bedrift i og en kostnad på $t(1-x)^2$ ved å gå til bedrift j .



Figur 3-3: Hotelling modellen med kvadratiske transportkostnader

Bertrand-konkurranse

Konkurranseteori kan deles inn i to ulike konkurranseformer som er pris- og kvantumskonkurranse. Priskonkurranse er i litteraturen klassifisert som Bertrand-konkurranse, mens kvantumskonkurranse er klassifisert som Cournot-konkurranse. Gitt alt likt, vil kvantumskonkurranse typisk føre til mindre hard konkurranse enn priskonkurranse (Sørgård, 2017).

Konkurransen mellom de eksisterende butikkene i dagligvaremarkedet kan best beskrives som Bertrand-konkurranse, hvor pris er en variabel som enkelt kan justeres opp eller ned på kort tid. Pris er en viktig konkurranseparameter i det norske dagligvaremarkedet, spesielt for

lavpriskjedene som stadig justerer prisen som en reaksjon til konkurrentens prisendring. Dermed vil det være naturlig å gå enda dypere inn på Bertrand-konkurransen og se bort fra Cournot-konkurransen. Bertrand-konkurransen ved gitt lokalisering og differensierte produkter er to modeller som bidrar til å beskrive priskonkurransen i dagligvaremarkedet og vil derfor utledes videre.

Bertrand-konkurransen ved gitt lokalisering

I det følgende vil modellen være utledet etter Tirole (1994). Bedriftens beliggenhet og kundenes preferanse vil være gitt. Målet er å finne Nash-likevekten i priser, gitt at bedrift i er lokalisert i $x = 0$ og bedrift j er lokalisert i $x = 1$. Det forutsettes at bedriftene setter prisene, p_i og p_j , simultant og utleder etterspørselsfunksjonen med kvadrerte transportkostnader. Videre antas det at differansen mellom prisene ikke er for stor, slik at begge bedriftene har etterspørsel. Dette er viktig fordi en bedrift uten etterspørsel vil ha insentiv til å senke prisen for få markedsandeler. I tillegg må ikke prisene være for høy i forhold til konsumentens nytte. En konsument som er indifferent mellom de to bedriftene i og j vil være lokalisert i $x = D_i(p_i, p_j)$, dersom kostnaden ved å handle fra begge er like stor.

$$p_i + tx^2 = p_j + t(1 - x)^2$$

Etterspørselen til bedrift i og j er gitt ved D_i og D_j :

$$D_i(p_i, p_j) = x = \frac{p_j - p_i + t}{2t} \quad D_j(p_i, p_j) = 1 - x = \frac{p_i - p_j + t}{2t}$$

Dersom bedriftene er lokalisert i de to ytterpunktene, vil etterspørselsfunksjonene være de samme uavhengig om det er lineære eller kvadratiske transportkostnader. Etterspørselen til de to bedriftene er symmetriske, og profitten til bedrift i vil dermed være gitt ved:

$$\pi^i(p_i, p_j) = (p_i - c) \left(\frac{p_j - p_i + t}{2t} \right)$$

Bedrift i setter prisen p_i for å maksimere profitten, gitt prisen konkurrenten setter, p_j .

Førsteordensbetingelsen for bedrift i vil dermed være:

$$\frac{\partial \pi^i}{\partial p_i} = p_j + c + t - 2p_i = 0$$

Og andreordensbetingelsen vil være tilfredsstilt. Ved bruk av symmetrien vil de tilhørende prisene og profitten ved produktdifferensiering være:

$$p_i^c = p_j^c = c + t$$

og:

$$\pi^i = \pi^j = \frac{t}{2}$$

Selv om produktene er fysiske identiske fremstår de likevel som differensierte for konsumentene. Når transportkostnadene er høye, blir produktene mer differensierte for konsumentene. Når t øker, vil ikke bedriftene konkurrere like intenst om de samme konsumentene, hvilket muliggjør en prisøkning uten å miste salg. Dette gjør det mulig for bedriftene å oppnå profitt til tross for at produktene er homogene og har like grensekostnader. Dersom $t = 0$ kan konsumentene handle identiske produkter hos de to bedriftene til samme pris. I et slik tilfelle pris være lik grensekostnad.

Bertrand-konkurransen med differensierte produkter

Bertrand-konkurransen beskriver at homogene produkter vil føre til at prisene blir lik marginalkostnad. Produktene som selges i de norske dagligvarekjedene er i mange tilfeller like på tvers av dagligvarekjedene, men faktorer som lokasjon og tilleggstjenester i de ulike dagligvarekjedene fører til at dagligvarekjedene oppfattes som differensierte. I tillegg bidrar EMV til at dagligvarekjedene skiller seg fra hverandre, ved at sortimentet blir ulikt. På denne måten kan dagligvarekjedene sette prisen høyere enn marginalkostnad og konkurrentens pris uten å tape etterspørsel etter varen. Dette vil illustreres ved hjelp av modellen som følger (Skaar, 2015):

Bedrift i sitt kvantum er angitt av q_i og pris er angitt av p_i . Etterspørselen etter bedrift i og j sine varer er:

$$q_i(p_i, p_j) = a_i - \gamma_i p_i + b_i p_j \text{ og}$$

$$q_j(p_j, p_i) = a_j - \gamma_j p_j + b_j p_i$$

γ_i angir hvor mye bedrift i sin etterspørsel reduseres dersom bedriften øker prisen, gitt alt annet likt, mens b_i angir hvor mye etterspørselen etter bedrift i sin vare øker dersom konkurrenten øker sin pris. Dersom konsumentene oppfatter varene som perfekt substitutt, vil bedrift i miste

all etterspørsel til bedrift j dersom bedrift i øker prisen marginalt over bedrift j . I dette tilfellet vil γ_i gå mot uendelig og b_i vil være høy. På motsatt side vil bedriftene ha monopol dersom produktene ikke fremstår som substitutter for konsumentene. I dette tilfellet vil b_i være lik null og γ_i er lavere enn tilfellet ved perfekte substitutter (Skaar, 2015).

I det norske dagligvaremarkedet selger dagligvarekjedene produkter som fremstår som differensierte, og dermed er γ_i større enn ved monopol, og b_i er mindre enn når produktene er perfekte substitutter.

Bedriftene ønsker å maksimere egen profitt og setter prisene deretter. Bedriftenes marginalkostnad er angitt av c_i og c_j . Bedrift i sin profitt er:

$$\pi_i(p_i, p_j) = (p_i - c_i)(a_i - \gamma_i p_i + b_i p_j)$$

Gitt prisen konkurrenten setter vil optimal pris, det vil si beste respons, til bedrift i og j være:

$$p_i^*(p_j) = \frac{a_i + b_i p_j + c_i \gamma_i}{2\gamma_j}$$

$$p_j^*(p_i) = \frac{a_j + b_j p_i + c_j \gamma_j}{2\gamma_i}$$

Responsfunksjonen illustrerer at bedriftene vil øke sin pris dersom den konkurrerende bedriften øker sin pris.

Likevektsprisene, forenklet ved at $\gamma_i = \gamma_j = \gamma$ og $b_i = b_j = b$ og $a_i = a_j = 1$, er gitt ved:

$$p_i = \frac{1}{2\gamma - b} + \gamma^2 \frac{2c_i}{4\gamma^2 - b^2} + \frac{bc_j}{4\gamma^2 - b^2}$$

$$p_j = \frac{1}{2\gamma - b} + \gamma^2 \frac{2c_j}{4\gamma^2 - b^2} + \frac{bc_i}{4\gamma^2 - b^2}$$

Desto nærmere substitutt konsumentene oppfatter varene som, desto tøffere vil konkurransen være. Dette vil føre til at nevnerne i modellen vil være store, da γ er høy sammenlignet med b . Når produktene er nære substitutter, vil prisene være lave. For å unngå at produktene skal oppfattes som nære substitutt kan dagligvarekjedene introdusere EMV som vil være unike for dagligvarekjedene. Produkter som oppfattes som unike for kundene vil føre til at

dagligvarekjedene etter modellen kan ta en høyere pris for varen, da risikoen for at kundene velger konkurrenten er redusert.

4. Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for oppgavens metodiske tilnærming, for å besvare problemstillingen:

Hvordan påvirker egne merkevarer konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet?

Det blir da nødvendig å gå gjennom sentrale elementer som: forskningsdesign, forskningstilnærming, forskningsmetode og forskningsstrategi. Metoden for datainnsamling, samt strukturering og analysing av data vil bli presentert. Deretter vil kvaliteten på den metodiske tilnærmingen vurderes og avslutningsvis vil etiske utfordringer og begrensinger knyttet til metoden diskuteres.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan en skal gå frem for å svare på det overordnede forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Ettersom forskningsspørsmålet er utformet som et relativt åpent spørsmål, krever det en god innsikt og forståelse for hvordan konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet er, og hvordan EMV påvirker konkurransen. Dette er bakgrunnen for at et utforskende forskningsdesign er benyttet.

Fordelen med et utforskende forskningsdesign er at det kan tilpasses endringer og er fleksibelt. På den måten kan retningen endres dersom ny data dukker opp eller dersom det forekommer ny innsikt. Et utforskende design starter med et bredt fokus, som deretter vil bli smalere etter hvert som forskningen blir til. Det kan imidlertid være utfordrende å avgrense utredningen og samtidig inkludere alle relevante variabler. I tillegg kan et fleksibelt design føre til mindre kontroll over forskningsprosessen, ettersom det kan bli komplekst og ustrukturert (Saunders et al., 2019).

4.1.1 Forskningstilnærming

Litteratursøk ble benyttet for å identifisere teorier og idéer som senere ble testet med data. Dette er kjent som en deduktiv tilnærming hvor litteraturen brukes til å utvikle et teoretisk eller konseptuelt rammeverk for påfølgende testing. Ved en induktiv tilnærming vil litteraturgjennomgangen, mens den skisserer det som er kjent, avsløre et aspekt som er lite kjent eller som det ikke er noe klar teoretisk forklaring på. I slike tilfeller vil litteraturgjennomgangen

gi sammenheng og begrunnelse for å finne ut av dette aspektet. Ved hjelp av data er det utviklet en teori eller et konseptuelt rammeverk (Saunders et al., 2019).

I utredningen er det benyttet en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Ved å ta utgangspunkt i empiriske data, var det ønskelig å kartlegge mulige effekter ved et fenomen. Basert på dette er utredningen i stor grad basert på en deduktiv tilnærming. Utredningen er basert på eksisterende teorier som blant annet markedsrett, vertikale bindinger og produkt differensiering. Intervjuguiden er teoretisk forankret og bygget opp med en hensikt om å svare på problemstillingen ved hjelp av eksisterende teorier. Imidlertid kan utredningen skape en ny teoretisk innsikt, gjennom informantenes bidrag. Dermed vil oppgaven ha et element av en induktiv tilnærming som bidrar til å besvare problemstillingen.

4.1.2 Forskningsmetode

Ut fra forskningsspørsmålet i utredningen vil en kvalitativ metode være mest hensiktsmessig, ettersom denne er fleksibel og får frem fyldige beskrivelser. I tillegg er utredningen basert på tekst og ikke tall, noe som også taler for en kvalitativ metode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2004). En fordel med denne metoden er at den tillater at en går frem og tilbake mellom datainnsamlingen og problemstillingen. På den måten kan det dannes et bilde av hvordan EMV påvirker konkurransesituasjon i dagligvaremarkedet. En ulempe med kvalitativ metode er imidlertid at den kan være svært tidkrevende, da datamaterialet kan være uoversiktlig og dermed utfordrende å systematisere (Saunders et al., 2019).

4.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som en plan for hvordan en forsker skal gå frem for å svare på forskningsspørsmålet. I denne utredningen ble det valgt å benytte casestudie, da dette er en grundig undersøkelse av et emne eller fenomen innenfor de virkelige omgivelsene. Dette vil være en god måte å besvare problemstilling på, da problemstillingen er kontekstavhengig. Ifølge (Saunders et al., 2019) vil det derfor være en nøkkelfaktor å velge saken som skal studeres og sette grensene for utredningen. Informasjonen er samlet gjennom åpne intervjuer med nøkkelpersoner som besitter relevant og dyp kunnskap om EMV og dagligvaremarkedet.

4.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen er gjennomført ved hjelp av forskningsintervjuer. Forskningsintervjuet er en målrettet samtale mellom to eller flere personer, hvor intervjueren stiller korte og entydige spørsmål og lytter oppmerksomt til intervjuobjektet som snakker. Ved å lytte nøye til intervjuobjektet vil en intervjuer kunne utforske interessepunkter, og avklare og bekrefte betydninger. Bruk av forskningsintervjuer har bidratt til å samle gyldige og pålitelige data som er relevante for forskningsspørsmålet og målene med denne utredningen (Saunders et al., 2019).

Ifølge Saunders et al. (2019) er det vanlig å skille mellom strukturerte intervjuer, semistrukturerte intervjuer og ustrukturerte intervjuer. I denne utredningen er det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer for innsamling av data. Intervjuene startet med en forhåndsbestemt liste over temaer og sentrale spørsmål knyttet til disse temaene for å lede gjennomføringen av hvert intervju. Ettersom temaene i det semistrukturerte intervjuet er hentet fra eksisterende teori vil datainnsamlingen starte deduktivt og intensjonen vil være å teste denne teorien i sammenheng med innsamlet data.

4.3 Utvalg

For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er viktig å identifisere informanter som besitter god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2010). For å forstå hvordan EMV påvirker konkurransen i dagligvaremarkedet, var det viktig å komme i kontakt med personer med dyp kunnskap om dagligvarekjedenes egne merkevarer og som jobber tett med dagligvaremarkedet. Dette ble gjennomført ved å blant annet spørre veileder om innspill til hvem som kunne være sentrale personer å intervjuer og det ble gjort ulike søk for å finne ut hvem som uttaler seg om tema. Det ble etablert kontakt med mulige intervjuobjekter via e-post. E-posten inkluderte generell informasjon om oppgaven. På den måten ble det opprettet kontakt med personer som hadde kunnskap om emnet. Disse personene jobber tett med EMV, enten ved at de jobbet med kategori, innovasjon, innkjøp eller som administrerende direktører. Det var knyttet utfordringer til å få leverandører til å delta i utredningen, noe som gjorde at kriteriene for hvem det var ønskelig å intervjuer ble endret underveis i rekrutteringsprosessen.

4.3.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at man forsøker å få mye informasjon av et begrenset antall personer eller informanter. I teorien er det ingen begrensning på antall intervjuer, og det kan være utfordrende å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer. Mange forskere mener at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke får noen ny informasjon (Johannessen et al., 2004).

Utvalgsstørrelsen i denne utredningen er ti informanter. Da det er fire dagligvarekjeder i Norge, var det ønskelig å intervjuer samtlige. I tillegg var det ønskelig å inkludere informanter fra leverandørsiden i markedet for å få mest mulig informasjon angående temaet fra begge sider. Bakgrunnen for valget av antallet er knyttet til det tidsmessige aspektet, samt at grenseverdien for utredningen ble oppnådd, det vil si at ved de siste intervjuene var informasjonen som kom gjentakende fra tidligere intervju. Dersom flere leverandører fra kategorien som ikke produserer EMV hadde deltatt i utredningen ville nok ikke grenseverdien blitt nådd ved kun 6 leverandører.

4.3.2 Utvalgsstrategi

Hvem og hvor mange informanter som velges ut, avhenger av forskningsspørsmålene. I kvalitative undersøkelser er det ikke vanlig å trekke utvalget tilfeldig. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om et fenomen. Rekrutteringen har et klart mål. Dette kalles for strategisk utvelgning av informanter (Johannessen et al., 2004).

Kvoteutvalg er benyttet, som vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot og konstruerer kategorier basert på dette (Johannessen et al., 2004). Målgruppen for utredningen er dagligvaremarkedet. Det ble konstruert kategorier basert på sentrale kjennetegn, og deretter rekruttert informanter i de ulike kategoriene. I utredningen er det to kategorier, disse er dagligvarekjeder og leverandører. Leverandørkategorien består av leverandører av nasjonale merkevarer og leverandører av både nasjonale merkevarer og EMV.

Kvoteutvelgelse medfører risiko for at forskeren i slutfasen av prosjektet mangler data fordi det kan ligge mye verdifull informasjon hos potensielle informanter som ikke er intervjuet (Johannessen et al., 2004). Dette er også en reell risiko for denne utredningen ettersom utredningen har en begrenset tidshorisont og det var utfordrende å få kontakt med de ønskelige kategoriene.

4.4 Rekruttering

Med utgangspunkt i de etablerte kategoriene, ble leverandører og dagligvarekjeder kontaktet. Det ble sendt e-post til 46 leverandører og 4 dagligvarekjeder. I disse e-postene ble aktørene spurt om de hadde noen i målgruppen som ønsket og hadde mulighet til å stille til intervju. Aktørene oppga deretter kontaktinformasjonen til den i organisasjonen de anså som mest relevant å intervju og forfatterne tok initiativ til direkte kontakt med vedkommende for intervju.

Av de 46 leverandørene som ble kontaktet svarte 6 positivt på rekrutteringen, og deltok i utredningen. Av resterende leverandører besvarte 8 henvendelsen, men takket nei til deltakelse på grunn av manglende kapasitet eller som følge av at de fant temaet for sensitivt og konfidensielt. 32 leverandører utelot helt å svare. Alle de 4 dagligvarekjedene svarte positivt på rekrutteringen. Det vil si at utredningen har med populasjonen av dagligvarekjeder og et utvalg av leverandører i Norge.

Alle som ble rekruttert, eller forsøkt rekruttert, mottok en e-post med samme informasjon. E-posten inneholdt et informasjonsskriv hvor formålet med utredningen var beskrevet, samt hvorfor det ville være interessant å snakke med akkurat dem. Informasjonsskrivet ligger som Vedlegg 4. Gjennom e-postkorrespondanse ble det avtalt tidspunkt for når intervjuene skulle gjennomføres.

4.5 Intervjuene

Dette delkapittelet vil beskrive hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, hvordan intervjuene ble gjennomført, transkriberingen av intervjuene og til slutt hvordan dataene ble analysert.

4.5.1 Intervjuguide

Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer er semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Disse formene for intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide (Johannessen et al., 2004). I arbeidet med intervjuguiden ble sentrale temaer som skal bidra til å besvare forskningsspørsmålet identifisert. Rekkefølgen på spørsmålene kunne imidlertid variere noe fra intervju til intervju, alt etter hva som var mest hensiktsmessig.

Semistrukturerte dybdeintervjuer er benyttet. Dette innebærer at det er tatt utgangspunkt i forhåndsbestemte spørsmål for å få belyst de temaene som anses som sentrale for forskningsspørsmålet. I tillegg er det lagt opp til at informantene svarer fritt. Intervjuguiden starter med en innledning, hvor prosjektet presenteres, samt informasjon om hva som skjer med datamaterialet når prosjektet er avsluttet og informerer om at anonymitet er ivarettatt. Spørsmålene i intervjuguiden starter med enkle spørsmål med enkle svar, for å etablere en relasjon og et tillitsforhold. Videre utarbeides det åpne spørsmål, som gir informanten mulighet til å gi utdypende svar.

Ettersom det er informanter innenfor to ulike kategorier, var det hensiktsmessig med to ulike intervjuguides. Dette var for å sikre at spørsmålene ble mest mulig tilpasset informantene i de ulike kategoriene og for å få bedre svar. Ettersom spørsmålene i intervjuguidene er nokså åpne, er det små variasjoner mellom intervjuguidene. Intervjuguidene ligger som Vedlegg 5.

4.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i mars og april 2021. Som følge av covid-19 lot ingen av intervjuene seg gjennomføre ved personlig oppmøte. Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt.

Under intervjuene ble intervjuguiden brukt som utgangspunkt, hvor bruken av oppfølgingsspørsmål varierte noe mellom de ulike intervjuene. Lengden på intervjuene varierte fra 25 til 53 minutter.

Intervjuene ble gjennomført med én representant fra den aktuelle virksomheten. Begge forfatterne deltok på intervjuene og rullerte på hvem som tok hovedansvar for å stille spørsmål. Den som ikke holdt intervjuet, fulgte nøye med og sørget for å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål dersom det skulle være behov for dette.

Før intervjuene startet ble det avklart med den enkelte informant om den samtykket til at intervjuet ble spilt inn. Alle informantene samtykket til at opptak var greit. Microsoft Teams ble benyttet som videokonferansetjenestene, siden tjenesten blant annet har opptaksmulighet innebygget. Dette gjorde det mulig med en større grad av tilstedeværelse under intervjuet, ettersom det ikke var behov for å notere underveis.

4.5.3 Transkribering

Transkribering innebærer å gjøre muntlig tale om til skriftlig tekst (Johannessen et al., 2004). Et lydopptak lar potensielt forskeren transkribere hele eller deler av hver innspilt sosial interaksjon. Slike transkripsjoner kan variere fra ganske grunnleggende til svært detaljerte (Saunders et al., 2019). I denne utredningen er det benyttet ordrette transkripsjoner, hvor de nøyaktige ordene informantene har sagt er gjengitt. Årsaken til dette er at det er utført en meningsanalyse, og det er dermed ikke behov for å indikere samspillpauser, ordavskjæringer og sanseinntrykk fra transkriberingen.

Transkribering av et lydopptak er tidkrevende, og (2019) hevder at det vil ta mellom seks og ti timer å transkribere hver time med lydopptak. Derfor var det viktig at intervjuene ble transkribert så snart som mulig etter at de var gjennomført for å unngå oppbygging av lydopptak og tilhørende transkripsjonsarbeid.

4.5.4 Analyse av data

For å analysere informasjonen som er samlet inn gjennom intervjuene, er tematisk analyse benyttet. Tematisk analyse betraktes som en generell tilnærming til å analysere kvalitative data og tilnærmingen blir gjerne omtalt som en «grunnleggende metode for kvalitativ analyse». Formålet med denne tilnærmingen er å søke etter temaer eller mønstre som forekommer på tvers av et datasett. Dette innebærer de kvalitative dataene kodes for å identifisere temaer eller mønstre for videre analyse, relatert til forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019).

Tematisk analyse tilbyr en systematisk, men likevel fleksibel og tilgjengelig tilnærming til å analysere kvalitative data. Det er systematisk da det gir en ryddig og logisk måte å analysere kvalitative data på. På denne måten kan tematisk analyse brukes til å analysere store kvalitative datasett, så vel som mindre, noe som fører til rike beskrivelser, forklaringer og teoretisering (Saunders et al., 2019). En tematisk analyse vil egne seg godt for denne utredningen.

Når intervjuene er transkribert kan dataene med lignende betydninger kategoriseres ved hjelp av koding. Koding innebærer å merke hver dataenhet i et dataelement med en kode som symboliserer eller oppsummerer utdragets betydning. Koding gjør at relaterte fragmenter av data fra forskjellige intervjuer eller observasjoner kan kobles sammen for å lette den pågående analyseprosessen ved å identifisere egenskapene til dataene som finnes i en datakategori. I starten ble det benyttet koder basert på den teoretiske tilnærmingen. Underveis ble det imidlertid

utviklet nye koder basert på gjentakende temaer som i utgangspunktet ikke var planen å undersøke, men som kunne bidra til å besvare problemstillingen. Ved å gjennomføre denne prosessen vil hvert stykke data som er av interesse gjøres tilgjengelig for videre analyse. Dersom datasettet ikke blir kodet kan det bli utfordrende å forstå alle betydningene i dataene som er samlet inn. Koding er derfor et viktig middel for å administrere dataene slik at dataene kan omorganiseres og hentes inn igjen under relevante koder (Saunders et al., 2019).

4.6 Evaluering av den kvalitative undersøkelsen

I dette kapittelet vil kvaliteten av datamaterialet og de metodiske valgene vurderes. Dette vil gjøres gjennom å undersøke påliteligheten og feilkilder ved utredningen, og deretter det etiske aspektet, før begrensninger knyttet til utredningen trekkes frem.

4.6.1 Troverdighet

Troverdighet dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Troverdighet kan etableres gjennom å drøfte validitet, overførbarhet, verifiserbarhet og pålitelighet (Pandey & Patnaik, 2014). I de følgende avsnittene vil disse faktorene diskuteres mot utredningen.

Validitet er et av nøkkelkriteriene som forskere forsøker å etterstrebe. Det vil si at de søker å sikre at studien måler eller tester det som faktisk er ment (Pandey & Patnaik, 2014). For å øke validiteten er det viktig å etablere et tillitsforhold mellom forskerne og deltakerne. Dette ble gjort ved at det ble satt av god tid til hvert intervju og informantene ble informert om blant annet prosjektet, anonymitet og personvern, før intervjuet startet. I tillegg var det viktig at intervjuene ble utført med så lite eksterne forstyrrelser som mulig slik at deltakerne kunne føle seg trygge. Når intervjuene var gjennomført og transkribert ble disse sendt til deltakerne. Dette for å undersøke om ordene til informantene samsvarer med det de egentlig hadde tenkt. På denne måten kan de lese gjennom og korrigere eventuelle feil.

Overførbarhet dreier seg om hvorvidt funnene kan overføres til et bredere utvalg (Pandey & Patnaik, 2014). Funnene i denne utredningen gjelder for et bestemt miljø og det er derfor utfordrende å demonstrere at funnene og konklusjonene gjelder for andre situasjoner og populasjoner. Det vil av denne grunn være viktig å formidle grensen for utredningen til leseren. Dette vil gjøres ved å gi kontekstuell informasjon om utredningen til leseren.

Verifiserbarhet dreier seg om at det tas grep av forskerne for å sikre, så langt det er mulig, at funnene av et resultat av erfaringer og idéer kommer fra informantene og ikke forskerne sine egenskaper og preferanser (Pandey & Patnaik, 2014). Ved kvalitativ metode kan dette være utfordrende. Da forfatterens egenskaper og preferanser kan smitter over på blant annet utforming av intervju spørsmål, gjennomføring av intervjuene og tolkning av informasjonen som er innhentet. Det har vært fokus på å formulere nøytrale spørsmål i utarbeidingen av intervjuguidene. Veileder er også blitt rådført for å sikre at spørsmålene er nøytrale. Opptak ble gjort slik at det ble lettere å sikre at intervjuene ble ordrett gjengitt før de skulle analyseres. Dette bidrar også til å redusere subjektiv påvirkning. Det er en fordel at det er to forfattere, siden dette har gitt rom for diskusjon underveis for å sikre objektivitet gjennom hele prosessen.

Pålitelighet er knyttet til hvilke data som brukes, måten de samles inn og hvordan de bearbeides. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2004). Det var derfor viktig å detaljert beskrive hvordan data er utledet, være tydelig på hvordan de ulike kategoriene er definert, samt beskrive bakgrunnen for beslutninger som ble tatt underveis. I tillegg ble det fokusert ekstra på å beskrive og gi tilstrekkelig med detaljer slik at utenforstående kan få en forståelse for omstendighetene rundt dataene, samt hvordan analysen ble gjennomført. På den måten vil utenforstående forskere ha muligheten til å utfordre prosessen og funnene i denne utredningen. Ved bruk av for eksempel sitater vil det være enklere for leseren å forstå hva som har bidratt til konklusjonen. Imidlertid vil svarene som gis av informanten representere informantens syn på virkeligheten i det øyeblikket spørsmålet stilles. Dersom en skal gjenskape utredningen med de samme spørsmålene på et annet tidspunkt kan svarene ha endret seg da omstendighetene ikke lenger er de samme.

4.6.2 Feilkilder

Bekymringer relatert til påliteligheten ved semistrukturerte intervjuer er knyttet til ulike feilkilder. Dette kan være feilkilder knyttet til deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil eller forskerbias (Saunders et al., 2019).

Deltakerfeil er dersom det er utelatt informanter som burde deltatt i utredningen, og motsatt. Av de 46 e-postene som ble sendt til ulike leverandører, var det 6 som deltok. Dette kan ha ledet

til deltakerfeil, da det var informanter som var ønskelig at var representert i utredningen, som ikke ønsket å delta.

Deltakerbias dreier seg om enhver faktor som induserer en falsk respons. Det vil si at selv om den som blir intervjuet er villig til å bli intervjuet kan det hende at den ikke ønsker å dele informasjon angående et tema som kan være sensitivt for informanten, eller at informanten ikke har myndighet til å dele informasjonen. Informantenes svar kan også påvirkes av deres humør, dersom de for eksempel har hatt en dårlig dag på jobb. Dette kan føre til at intervjueren ikke får innsyn i hele bildet og dermed et skjevt inntrykk av hvordan situasjonen er (Saunders et al., 2019). Det at intervjuene ble gjennomført digitalt og at deltakerne dermed ikke kan se om det sitter noen andre med oss i rommet, kan føre til at deltakerne gir falske positive svar ettersom de frykter at de blir overhørt, og dermed frykter for sin anonymitet. Dette medfører usikkerhet knyttet til om deltakerne ville svart annerledes dersom intervjuet ble utført på en fysisk lokasjon med alle i samme rom. Denne usikkerheten ble prøvd redusert ved å først presentere forskerne, deretter informere om anonymitet, og til slutt fortelle om forskningsprosjektet, samt unngå å stille sensitive og personlige spørsmål.

Videre dreier forskerfeil seg om enhver faktor som endrer forskerens tolkning. Dette kan for eksempel være at forsker er sliten eller ikke har forberedt seg tilstrekkelig og dermed kan misforstå de mer subtile betydningene av intervjuobjektene. Intervjuguidene ble utarbeidet som en del av forberedelsene til intervjuene. Det ble også innhentet informasjon om bedriftene på forhånd. Begge disse faktorene kan ha bidratt til å redusere forskerfeil.

Forskerbias er enhver faktor som indusere skjevhet i forskerens tolkning av svar. Dette er dersom forsker tillater sin egen subjektive oppfatning eller disposisjon å komme i veien for å rettferdig og nøyaktig registrere og tolke deltakernes svar (Saunders et al., 2019). For eksempel har forskerne lest teori i forkant av datainnsamlingen og i tillegg tatt utgangspunkt i teori når intervjuguiden ble utformet. Dette kan ha påvirket tolkningen av resultatene ved at enkelte av svarene er tillagt større vekt basert på forventninger til funn. I tillegg har forskerne erfaring fra dagligvarebransjen, noe som kan føre til en form for favorisering eller partiskhet i tolkningen av dataene. Det har vært bevissthet rundt disse faktorene og det er forsøkt å unngå at egne forventninger skal føre til feiloppfatninger. I tillegg er det stilt mest mulig åpne spørsmål og intervjuene er transkribert med flest mulig detaljer. Til tross for dette vil det alltid være åpent for mer enn én tolkning og denne trusselen kan aldri elimineres fullstendig.

4.7 Etikk

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling, som for eksempel gjennom intervjuer (Johannessen et al., 2004). Det er i slike tilfeller etiske bekymringer er størst og det er derfor viktig å tenke nøye gjennom hvordan tilgang kan oppnås for å smale inn dataene, og om mulige etiske bekymringer kan oppstå gjennom gjennomføringen av forskningsprosjektet (Saunders et al., 2019).

Gjennom hele forskningsprosessen har det vært viktig å holde en høy etisk standard. Dette ble utført gjennom å blant annet forankre alle funn i teori, ha høyt fokus på kildereferering og å formidle teori og forskningsmetoder på en tydelig og korrekt måte.

Ifølge personvernopplysningsloven utløses meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og dersom opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Johannessen et al., 2004). Prosjektet er derfor meldt inn til NSD, og dette er videreformidlet til deltakerne. Dette kan ha økt tilliten hos deltakerne. I tillegg ble alle intervjuobjektene opplyst i forkant av intervjuet hvilke rettigheter de har og at de når som helst kan trekke seg fra å delta i utredningen.

Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Det vil si at resultater fra prosjekter som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form (Johannessen et al., 2004). Det er ikke mulig å identifisere informantene gjennom utredningen, da intervjuobjektene er kodet. Videre er det kun forskerne og intervjuobjektet som har hatt tilgang til transkriberingen, e-postkorrespondansen og opptakene, som er blitt slettet i etterkant av analysen. Informantene har bekreftet skriftlig via e-post at de samtykket til deltakelse i utredningen.

4.7.1 Begrensninger

Det er både begrensninger og utfordringer knyttet til utredningen. Den største utfordringen har vært knyttet til utvalget. Utvalget kan ansees som lite, men siden de siste intervjuene ikke ga noen ny informasjon, ble grenseverdiene oppfattet som ble nådd. Utvalget kan også fremstå som noe skjevt fordelt. Dette grunner i at det var utfordrende å få informanter til å stille på intervju, spesielt på leverandørsiden. Det ble sendt ut 50 e-poster og av disse ble 18 besvart, hvorav 8 var avslag og 10 sa seg villig til intervju. Av leverandørene er det en informant som ikke produserer EMV for dagligvarekjedene, mens resten produserer både EMV og nasjonale

merkevarer. I utgangspunktet var det ønskelig å ha et jevnere fordelt utvalg mellom leverandører av EMV og de som ikke er leverandører av EMV. Dette viste seg imidlertid å være utfordrende. Utvalget representerer heller ikke alle leverandører, men kun et lite utvalg.

En begrensning ved utredningen er også deltakerbias, hvor informantene gjerne ikke snakker helt sant eller utelukker betydningsfull informasjon. Spesielt for leverandørene var EMV et meget sensitivt og konfidensielt tema, noe som gjorde at noen vegret seg for å bli intervjuet og det kunne virke som at enkelte ikke følte seg fri til å fortelle hele sannheten.

En annen begrensning var at alle intervjuene ble gjennomført digitalt, noe som gjør at samtalene ikke flyter på samme måte som den ville gjort dersom alle var i samme rom. For eksempel var det én av deltakerne som valgte å ikke ha kamera på. Det ble dermed vanskeligere å vite når deltakeren var ferdig å svare på et spørsmål ettersom det ikke var tydelig om vedkommende satt og tenkte eller lignende. På en annen side gjorde det at intervjuene var digitalt at deltakerne var spredt over store deler av landet, og det ble et mer geografisk spredt utvalg enn det ville vært dersom intervjuene skulle vært gjennomført fysisk.

5. Resultat

I dette kapittelet vil data fra intervjuene legges frem. I første delkapittel vil informantene presenteres. I andre delkapittel presenteres funnene fra dagligvarekjedene og deretter funnene fra leverandørene, før intervjustudiens hovedfunn til slutt presenteres.

5.1 Om informantene

Informantene består av aktører i det norske dagligvaremarkedet og kategoriseres som enten leverandør eller dagligvarekjede. Utvalgsstørrelsen er ti informanter, bestående av seks leverandører og fire dagligvarekjeder. Utvalget har lang erfaring innenfor dagligvarebransjen, hvor antall år i dagligvarebransjen i gjennomsnitt er 21,8 år og medianen er 20 år. Blant informantene er det syv som har direktørstilling: to er direktør for egne merkevarer, én er markedsdirektør, én er markedsføring- og innovasjonsdirektør og tre er administrerende direktører. Av de resterende er to av informantene daglige ledere og én er kategorisjef. Men unntak av én informant er alle informantene menn.

Informantene er garantert anonymitet slik at verken navn eller bedrift vil bli gjengitt i utredningen. Av denne grunn vil det ikke gis en oversikt over hvilken av informantenes stillinger som tilhører de ulike dagligvarekjedene og leverandørene, da dette vil bidra til å identifisere de ulike informantene. Det anes for øvrig som hensiktsmessig å beskrive informantenes posisjoner ved presentasjon av funnene, det vil si at det vil beskrives hvilken kategori informanten tilhører. Dette er for å illustrere at funnene er basert på bidrag fra samtlige informanter og hvilke synspunkter det var flere informanter som delte.

Dagligvarekjedene vil bli omtalt som dagligvarekjede med nummer fra 1-4 og leverandørene vil bli omtalt som leverandør med bokstav fra A-F. Det vil både bli gjengitt hva informantene har uttalt seg om, samt direkte sitater fra informantene. Det vil veksles mellom å henviser til informantene ved å skrive A-F eller 1-4 i parentes og å omtale dem som leverandør A-F eller dagligvarekjede 1-4 i teksten.

Leverandør A, B, D, E og F produserer egne merkevarer for dagligvarekjedene. Både leverandør A, D og E produserer for flere av dagligvarekjedene, mens leverandør B produserer kun for én dagligvarekjede. Leverandør F produserer imidlertid både for én av dagligvarekjedene og for én stor leverandør. Av leverandørene har leverandør B og D en

omsetning i milliardklassen, mens leverandør A har en omsetning på rundt en halv milliard. De resterende leverandørene (C, E, F) kan betegnes som relativt små leverandører da de omsetter for mindre enn 100 millioner.

5.2 Hovedfunn dagligvarekjeder

5.2.1 Dagligvarekjedenes egne merkevarer

Alle dagligvarekjedene har egne avdelinger for egne merkevarer. En dagligvarekjede har skilt ut en egen organisasjon som skal behandle det meste som går innenfor arbeidet med EMV. To av dagligvarekjedene har et innkjøpssamarbeid og den ene dagligvarekjeden har dermed EMV som er unike for dagligvarekjeden i tillegg til EMV som følger med innkjøpssamarbeidet. Avdelingene for egne merkevarer består av egne team som utvikler konsepter for EMV og team som utvikler selve produktene (1, 3). I tillegg er det egne kokker som smaker på produktene for å kvalitetssikre at reseptene er gode nok (3). Tre av dagligvarekjedene anslår at av varene de selger er andelen EMV mellom 20-23 prosent, mens den siste dagligvarekjeden hevder at rundt ti prosent er EMV. Alle dagligvarekjedene har EMV i lavpris, medium og premium segmentene, hvor det er knyttet ulike strategier til de ulike segmentene.

En dagligvarekjede trekker frem at mindre aktører kan ha utfordringer knyttet til å drive med EMV, fordi at størrelsen på dagligvarekjeden når det gjelder å drive en egen portefølje ville by på utfordringer knyttet til kvantum. For en aktør som har utfordringer knyttet til å lykkes med EMV er en løsning å satse på leverandørens merkevarer. Dette har ført til at dagligvarekjeden oppnår et bedre samarbeid med merkevareleverandørene.

Flere av dagligvarekjedene beskriver at EMV må selges inn til dagligvarekjedene, i likhet med produktene som merkevareleverandørene leverer (3, 4). Det er ikke slik at EMV automatisk oppnår hylleplassering, de må fortjene plassen sin. Dagligvarekjede 4 uttrykker dette på følgende måte:

«Egne merker må prestere, de må fortjene plassen sin. De må prestere på lik linje med andre produkter for å få forpliktende sortiment. Vi sitter jo litt tettere på da, men utover det så skal våre produkter prestere på samme måte som konkurrerende produkter da.»

I tillegg hevder informantene at EMV ikke blir plassert strategisk bedre i hyllene enn merkevarene (1, 2, 3), men at det er brutto lønnsomhet, samt kundens preferanser som styrer

hvilke plasser de ulike varene får (2). Dagligvarekjede 3 skulle ønske de kunne gi EMV en strategisk bedre plassering og sier følgende:

«(...) det viktigste er jo kundene først da, men dessverre for min avdeling da, at der har jeg fint lite å si for hylleplassering.»

Dagligvarekjede 1 mener at EMV tar posisjoner som ikke merkevarene har tatt, og at disse varene dermed oppleves som mer troverdig av kunden. Informanten sier også at kunden opplever EMV som et bedre alternativ i dag enn de gjorde for noen år siden. Det trekkes også frem at EMV er i front på mange områder når det gjelder innovasjon. Dagligvarekjede 3 uttrykker at dette kan være en konsekvens av at leverandørene er forbausende treige.

5.2.2 Årsaker til at egne merkevarer er vokst frem

Av dagligvarekjedene trekkes det frem flere årsaker til at EMV er kommet. For 10-15 år siden kom EMV som følger av behovet for økt lønnsomhet til butikkene, og denne gangen var EMV rimeligere kopier av merkevareprodukter (4). I dag trekkes det frem årsaker som at det har vært få leverandører på leverandørsiden, og dermed har det vært vanskelig for dagligvarekjedene å oppnå gode betingelser i forhandlinger (2). Flere trekker frem at NorgesGruppen oppnår langt bedre innkjøpsbetingelser enn de andre dagligvarekjedene. Dagligvarekjedene har sett at de kommer ikke til å klare å oppnå like gunstige betingelser, og dermed inngår de avtaler om samarbeid med eksklusive leverandører og produksjon av EMV (2, 4).

Det er også et høyt prispress på merkevarene, som har ført til at noen merkevarer selges til en lavere pris enn innkjøpspris. I mangel på gode alternativer i produktgrupper med dårlig lønnsomhet har dette ledet til oppblomstringen av EMV (2). Dagligvarekjede 2 trekker frem at butikkene i Norge ligger tett med akkurat det samme vareutvalget. Dagligvarekjede 1 trekker frem at siden store deler av dagligvaremarkedet er lavprisbutikker, og pris er den viktigste faktoren, er EMV en måte for dagligvarekjedene å skille seg fra hverandre. Informanten trekker også frem at dagligvarekjedene ønsket at leverandørene skulle produsere unike produkter for dagligvarekjeden, men leverandørene mente det ble for små volum. Det har ført til at butikkene må produsere sine egne merkevarer (1). EMV bidrar ifølge dagligvarekjede 4 til at dagligvarekjedene får en mer komplett verktøykasse for å dekke behov i markedet, både konkurransemessig og mot forbruker, og at det er gunstig for den totale kategoriprestasjonen. I tillegg trekkes det frem at de høye tollmurene i Norge også er en mulig årsak til fremveksten

av EMV, da det er mange mattrender som aldri har kommet over grensen til Norge, og merkevareaktørene ikke har produsert disse produktene (1).

To av informantene trekker frem Lidl's etablering i Norge i 2004 som starten på EMV i dagligvarekjedene (2, 4). Baktanken med EMV den gangen var å møte prispunktet til Lidl og minimere fortjenestetapet (4).

Ved spørsmål om det er en fellesnevner for hvilke varer som blir EMV kommer informantene med ulike observasjoner. Dagligvarekjede 2 svarer at det er EMV i kategorier hvor det har vært én dominerende aktør med høy markedsandel. Dagligvarekjede 4 sier at dersom et produkt er helt unikt i smak og opplevelse hos forbrukeren er det vanskelig å utfordre dette med EMV slik at forbrukeren er villig til å bytte. Dersom merkevareleverandøren henter ut høye marginer på generiske produkter, er det lettere for dagligvarekjeden å lansere alternativer som er mer lønnsomt for butikken og flytte forbrukeren over på den egne merkevaren. Det er også vanskelig å komme inn i marked hvor en merkevareaktør har en sterk merkeposisjon som kommer av resepter eller smak og forbrukeren ikke er villig til å bytte (4). Det trekkes også frem av to dagligvarekjeder at EMV produseres i kategorier hvor de ser at merkevareaktørene ikke har vært særlig innovativ, og de mener at de kan tilby et alternativ (1, 3). I tillegg ønsker de også å skape EMV der hvor de ser at kundene betaler for mye for varene (1).

5.2.3 Ulike kategorier egne merkevarer

De rimeligste egne merkevarene skal være et billig alternativ for kunden og konkurrere i det laveste prissegmentet (4). Dagligvarekjede 2 trekker frem at disse varene brukes som prisalibi, for at de skal kunne matche den laveste prisen som er i markedet. Prisalibiet gir ikke alltid positiv fortjeneste til dagligvarekjeden, men den er et bedre alternativ enn å bruke merkevaren og bestselgeren som prisalibi. Dette kommer av at merkevaren har en høyere innkjøpspris, solgt volum er større, og samlet ville tapet for dagligvarekjeden vært større (4). Brutto dagligvarekjedene sitter igjen med for lavpris EMV er lavere enn brutto for merkevaren, og dette kommer av kundenes betalingsvillighet (2). Brutto dagligvarekjedene sitter igjen med på premium EMV er høyere, grunnet kundens betalingsvillighet (2). Dagligvarekjedene som har butikker som drives som franchise, må ha lavpris EMV som har høyere brutto for at det skal være interessant for kjøpmennene å ta disse varene inn i butikk (1).

Premium EMV ble lansert da en paraplykjede så at supermarkedene tapte markedsandeler til lavprisbutikkene (4). Da lavprisbutikkene var gode på pris måtte de konkurrere på kvalitet i

supermarkedene. Premium EMV skulle da være av en signifikant bedre kvalitet sammenlignet med eksisterende produkter i kategorien, slik at forbrukeren oppfattet dette som produkter av høy kvalitet (4). Premium EMV er for å kunne tilby noe kunden ikke finner hos nabobutikken (1).

Mellom premium- og lavpris- er medium EMV (4). Disse varene skal ut ifra dagligvarekjeden være substitutter til merkevaren (4). Ved lansering av medium EMV så dagligvarekjede 4 at det var mange kunder som rykket opp fra den rimeligste kategorien, til medium kategorien, samtidig som det var noen som kjøpte merkevaren som rykket ned til medium kategorien. Denne miksen i varegruppen gjorde at totallønnsomheten i kategorien for dagligvarekjeden ble bedre. I noen tilfeller gir også dagligvarekjedenes EMV bedre kronelønnsomhet enn merkevareproduktet (4). Dagligvarekjede 1 beskriver medium segmentet som «value for money»-segmentet, og denne kategorien skal være en lavere pris enn merkevaren.

Dagligvarekjede 4 forteller at medium- og premium-kategorien også brukes som trafikkbygger, ved at de trekker kundene til butikken. Dette er da de er unike produkter som ikke kan kjøpes i konkurrentenes butikker. Alle de ulike kategoriene har egne roller som optimaliserer situasjonen for butikkene (4).

5.2.4 Fordeler og ulemper med egne merkevarer for dagligvarekjedene

Ved spørsmål om hva som er fordelen med EMV for dagligvarekjedene er det flere informanter som trekker frem lojalitet og det å skille dagligvarekjedene fra hverandre (2, 3, 4). Ved å kutte leverandører som mellomledd kan dagligvarekjedene oppnå lavere innkjøpspriser og dermed oppnå høyere fortjeneste og en lavere utsalgspris til kunden (1, 3). EMV fører også til at dagligvarekjeden har mer kontroll på kvalitet, leveranse og varestrøm (2). Dagligvarekjede 3 opplever at kundene oppsøker dem for å kjøpe deres EMV.

Utfordringer for dagligvarekjedene knyttet til EMV er at dagligvarekjeden står ansvarlig for hele varestrømmen, og dermed er EMV mer forpliktende og arbeidskrevende sammenlignet med merkevaren (2). Dersom de ikke klarer å selge det som er produsert, har de ikke andre kanaler å spre varen utover slik som merkevareleverandørene har (2).

5.2.5 Fordeler og ulemper med egne merkevarer for forbrukerne

For forbrukeren trekkes det frem flere fordeler med EMV. Dagligvarekjede 1 og 3 mener at EMV gir forbrukeren en like god kvalitet som merkevaren, men til en rimeligere pris. Merkevarerleverandørene bruker mye penger på å markedsføre varene, som fører til at merkevarene blir dyrere, men det gjør ikke dagligvarekjedene (1, 3). EMV blir også rimeligere fordi mellomledet kuttes (1). Ifølge dagligvarekjede 3 er dagligvarekjedene også raskere med å lansere nyheter forbrukerne etterspør enn det merkevarerleverandørene er. Det trekkes også frem at der dagligvarekjedene ser at leverandørene ikke er gode nok på innovasjon ønsker de å tilby et alternativ til kunden, og på denne måten oppnå økt kundelojalitet (1, 3).

Dagligvarekjede 2 mener også at EMV gir kunden rimeligere varer og flere valgmuligheter. EMV er ikke lenger på markedet for å konkurrere med leverandør om pris, men for å imøtekomme forbrukerens behov (4). Dagligvarekjede 2 mener at befolkningen i Norge utad er veldig opptatt av kvaliteten på varene, men når alt kommer til alt så er folk kun opptatt av pris. Som eksempel trekkes det frem at dersom kundene skal kunne kjøpe billigere grillpølser, må dette gå på bekostning av kjøttandelen i pølsene som er det som driver prisene oppover. Merkevarerleverandørene ønsket ikke å gå på akkord med kvaliteten, så når dagligvarekjedene skulle produsere billigere grillpølser måtte de lage dette selv som EMV. Dagligvarekjede 1 tror at disse varene til en viss grad kan bidra til å redusere prisen på merkevarene, fordi at rimelige EMV fører til at merkevarene taper markedsandeler om de ikke reduserer prisen.

Ulemper for forbrukeren oppstår dersom dagligvarekjedene erstatter merkevarer som kunden etterspør med EMV som er ukjent for kunden (4). Dagligvarekjede 4 tror at kundens innstilling til nye produkter spiller en viktig rolle for om det er ulemper med EMV. Kundens innstilling har endret seg og kunden er i dag mer åpen for å prøve nye produkter enn den var tidligere. Dagligvarekjede 2 og 3 mener imidlertid at EMV ikke medfører noen ulemper for forbrukeren, da kunden fremdeles har valget i butikken om å kjøpe merkevaren eller EMV. Dagligvarekjede 3 hevder også at dersom det gjøres en god jobb blant merkevarerleverandørene i en kategori hvor det allerede finnes EMV, så bytter de gjerne ut EMV med disse merkevarene, dersom disse er bedre og det er til kundenes beste.

5.2.6 Leverandører og egne merkevarer

Dagligvarekjede 2 tror at fremveksten av EMV har gjort at merkevarerleverandørene har blitt flinkere til å innovere frem nye merkevarer. Da dagligvarekjedene startet å produsere EMV i

kategoriene til merkevareleverandørene har merkevareleverandørene sett at eneste måten de kan være bedre enn EMV er ved å utvikle nyheter og tenke annerledes. Merkevareleverandørene har også startet med å ha eksklusive lanseringer hos de ulike dagligvarekjedene, og dette gir dagligvarekjedene konkurransefortrinn og reduserer faren for prispress på produktene (2). Dagligvarekjede 4 sier at dersom de opplever at lønnsomheten i verdikjeden er rettferdig fordelt, ser ikke de noen grunn til å innovere nye EMV.

Når dagligvarekjedene skal produsere egne merkevarer bestemmer de at varen skal ha ulike egenskaper som smak, andel fett og lignende (3). Deretter etterspør dagligvarekjeden om det er noen som kan produsere varene, og kokker smaker på varene som er produsert (3). Dagligvarekjede 3 mener det er viktig å være åpen om hvem som er produsent og dette står derfor alltid på forpakningene deres. Informanten hevder at dette er det imidlertid ikke alle som er åpne om. Dagligvarekjede 1 opplyser at de har 200-300 leverandører av EMV i hele verden, men 80 prosent av omsetningen av EMV kommer fra varer som er produsert av norske produsenter i Norge. Produsentene er både store og små produsenter. Dagligvarekjede 4 trekker frem at det noen ganger kan være problematisk å få større aktører til å produsere for dem, mens en annen informant sier at store leverandører som Nortura, Fatland og Grillstad leverer EMV til dagligvarekjedene (2).

«Men så har jeg jo sett at det er noen av de store, norske merkevareaktørene som ikke har vært så veldig villig til å produsere egne merkevarer (...) de har nok vegret seg litt for å gå inn på egne merkevarer produksjon da. Sikkert for å ikke undergrave sin egen markedssituasjon.»

Dagligvarekjede 1 mener at debatten om EMV er for snever, da den retter seg mot at det er synd i merkevareleverandørene som blir utfordret.

«(...) det blir litt sånn stakkars merkevareleverandørene som blir utfordret, litt sånn ordlyden kan lese, men det er jo ikke sånn at. Det var jo ikke Idun som fant opp ketchup heller, det var jo ikke Mills som fant opp majones (...) og egne merkevarer hos kjedene i dag kjøpes jo enten av de store aktørene selv eller av konkurrenter til de, ofte mindre leverandører som driver med det samme, bare i mye mindre skala. Så det er jo veldig lite fokus på at egne merkevarer skaper arbeidsplasser og et mangfold på industrisiden.»

Informanten sier videre at det ikke er kundene som sover dårligere om natten om merkevaren blir redusert, men at det er eierne av merkevareleverandørene som sover dårligere. Eneste ulempen er at merkevareleverandørene mister omsetning når de blir utfordret, og dermed får de mindre penger til å drive forskning og utvikling av merkevaren.

5.2.7 Forhandlingsmakt

Forhandlingsmakten mellom dagligvarekjeder og leverandører kan påvirkes ved at dagligvarekjedene produserer EMV (1). Ved å produsere EMV fører dette til at dagligvarekjeden får innsikt i hvor mye produksjonen koster (1). Hvis de ser at en vare koster 20 kroner å produsere og 25 kroner for dagligvarekjeden å kjøpe, så forstår de at leverandøren har stor margin på varen (1). Baksiden er at når dagligvarekjedene tar inn EMV, får de dårligere betingelser fra leverandøren grunnet lavere distribusjon og andel (1). Dagligvarekjede 2 opplever at EMV har ført til at leverandørene har måttet gi mer etter i forhandlinger med dagligvarekjedene, og at leverandørene ønsker i større grad å være med på kampanjer. Dagligvarekjeden hevder imidlertid også at forbrukernes sterke preferanser til de ulike merkevarene gjør at de ikke bare kan ta noen av produktene ut fra butikkene dersom de ikke får de betingelsene de ønsker. Dagligvarekjede 4 mener at EMV helt klart endrer forhandlingsmakten og trekker frem følgende:

«Jeg tror nok at veldig mange merkevareaktører opplever at det er en konkurranse knyttet til egne merkevarer som gjør at dagligvareaktørene har flere alternativer å velge mellom, og sånn sett så opplever de nok det som utfordrende og gjør at de må passe litt mer på hvilke marginer de tar og passe på (...) at det er en «fair» fordeling mellom lønnsomheten totalt sett i verdikjeden da. Til det bedre for dagligvare, og det gjør situasjonen litt dårligere for merkevareindustrien.»

Dagligvarekjede 3 er noe mer usikker på om forhandlingsmakten blir påvirket av EMV, men trekker frem at ettersom de har egne produkter de kan produsere, betyr det at leverandørene må være enda bedre. Informanten trekker også frem at leverandørene ofte er forbausende treige noe som medfører at det blir vanskeligere for dem å komme inn på markedet.

«Og så tar du jo opp den hylleplassen hos kategoriene og hvis jeg da har gjort en god jobb da, meg og mine, så vil jo det si at det er vanskeligere for andre å komme inn etterpå og gjøre en enda bedre jobb sant. Så hvis vi allerede har et godt produkt, hvorfor skal jeg ta inn et annet produkt da?»

Dagligvarekjede 1 mener at den egne merkevareorganisasjonen til den ene dagligvarekjeden har en omsetning som er så stor at den er på størrelse med Nortura, Tine, Bama og Orkla, som er de største leverandørene i dagligvaremarkedet.

5.2.8 Konsekvenser dersom egne merkevarer fortsetter å vokse

Ved spørsmål om hva konsekvensen blir dersom EMV vokser svarer dagligvarekjede 1 at det kommer til å skjerpe konkurransen og at merkevareleverandørene kommer til å bli mer innovative. Informanten tror også at kunden kommer til å få mer for mindre og at det kommer til å bli større mangfold i butikkene. Dagligvarekjede 2 tror imidlertid ikke at EMV kommer til å fortsette å vokse noe særlig, men dersom det fortsetter å vokse tror informanten at produksjonen kommer til å flyttes til utlandet i større grad enn i dag, gitt at tollmurene blir lavere. Dersom produksjonen flyttes til utlandet, vil dette være dramatisk for industrien i Norge. En større andel EMV vil gi økt mulighet for at det kommer andre aktører til Norge. Informantene uttrykker også følgende:

«Og større andel EMV vil også gi en økt mulighet til at vi får inn andre aktører. Det hadde nok vært enklere for Lidl å etablere seg (...).»

Ved spørsmål om dagligvarekjedene ønsker å øke andelen EMV svarer dagligvarekjede 1 at det er ønskelig, men ikke for enhver pris. Det viktigste er at EMV kan skape en god handleopplevelse for kunden og dagligvarekjedens konkurransekraft. Dagligvarekjede 3 mener at det i butikkene må være en kombinasjon av EMV og merkevarer, og at de kun produserer EMV i de kategoriene hvor de mener leverandørene ikke gjør det godt nok på innovasjon. Dagligvarekjeden ønsker ikke å øke andelen EMV, da den mener at merkevarene er viktige for kunden.

5.2.9 Forbud mot egne merkevarer

Ingen av informantene har særlig tro på at EMV kommer til å bli forbudt. Om det skulle være tilfelle tror dagligvarekjede 2 at leverandørene i større grad etablerer lavpris merker som er tilgjengelig for alle dagligvarekjedene. Dagligvarekjede 3 synes diskusjonen om at EMV kan bli forbudt er helt absurd, og sier at det kun vil gå utover forbruker dersom det hadde blitt tilfellet. Informanten hevder også:

«Altså folk hadde ikke klart å levere alle de produktene vi har en gang (...). Ja altså da hadde du hatt et mye mindre utvalg.»

For dagligvarekjede 4 er det vanskelig å tenke seg en situasjon uten EMV, men sier følgende:

«Jeg tror det har etablert seg allianser i verdikjeden som har gjort at du har hatt mer eller mindre samme konkurransen eller verktøyene mot forbruker da.»

Informanten tror også at det hadde oppstått konstellasjoner hvor hver av dagligvarekjedene hadde hatt hver sin produsent som de ble enige om å bruke produsentens merke på dagligvarekjedenes produkter. Dagligvarekjede 1 tror også dette hadde vært tilfellet dersom EMV ble forbudt og sier at det da hadde blitt veldig mange unike merker som var eid av andre enn dagligvarekjedene.

Dagligvarekjede 1 trekker også frem at forslaget om forbud mot EMV bunner i at det er mye vertikal integrasjon i markedet og at EMV utkonkurrer for eksempel bøndene.

5.3 Hovedfunn leverandører

5.3.1 Hvem produserer egne merkevarer og hvorfor

Med unntak av leverandør C produserer alle leverandørene EMV for dagligvarekjedene. Volummessig utgjør EMV ulike andeler hos de resterende fem leverandørene. Leverandør A anslår at EMV utgjør 30 prosent av omsetningen, leverandør B anslår 50 prosent og leverandør D, E og F anslår henholdsvis 10, 20 og 2 prosent.

Ved spørsmål om hvorfor leverandørene har valgt å produsere EMV svarer alle at det er for å få optimalisering i fabrikkene og volum til å kunne drive fabrikkene lønnsomt. På den måten kan de prise merkevareporteføljen lavere enn hva de kunne gjort om de ikke hadde hatt det samme volumet inne (B). Leverandør B legger i tillegg til at:

«Alternativet er at vi ikke kan drive business rett og slett.»

Tre av leverandørene trekker frem at dersom de ikke produserer EMV for dagligvarekjedene er det noen andre konkurrenter som vil gjøre det, og konkurrentene vil dermed få fordelene knyttet til det (B, D, E). Leverandør D uttrykker dette ved å si følgende:

«Og da har jo vi landet på at det smarte er å være en del av det og være en del av det spillet og utnytte de fordelene vi kan få ut av det. Fordi hvis vi ikke gjør det så er det andre som gjør det, det er jo sånn man må tenke.»

Leverandør D trekker også frem at det å produsere EMV gjør at de ikke blir eksponert for konkurransen direkte mellom fabrikkene. Leverandøren sier at dersom dette var tilfellet kunne det blitt et stort problem.

Leverandør E deler samme oppfatning som leverandør D og sier følgende:

«(...) da kan vi enten levere det kunden ønsker ved siden av vår egen merkevare, eller så kan vi slippe andre inn.»

Også leverandør B trekker frem at de produserer EMV for ikke å gi volumet til en konkurrent:

«(...) så hvis man kunne valgt; må jeg selge PL eller ikke, så ville man valgt ikke, men da skulle man vært sikker på at en konkurrent ikke hadde plukket opp det volumet, ikke sant. Og sånn er det i fri konkurranse, hvis ikke du gjør det så er det antakelig noen andre som gjøre det hvis kapasiteten finnes i landet og da er det likevel bedre å ha det selv da.»

Leverandør A oppfatter at det er lettere å diskutere produktkategorien som en helhet med paraply- og dagligvarekjedene når de produserer EMV for dem.

Leverandør C, som ikke produserer EMV for noen av dagligvarekjedene, sier at de har fått mange forespørsler om å produsere, og at de har stor kapasitet slik at de kan gjøre det. Informanten hevder imidlertid at de er en liten leverandør sammenlignet med andre og at de ikke har kommet i en posisjon enda som gjør at de kan starte produksjon av EMV. Videre sier informanten at de har startet arbeidet som er nødvendig for å kunne produsere EMV.

Leverandør C trekker også frem at dersom de produserer EMV blir de veldig utsatt og at det er høy risiko knyttet til å produsere for dagligvarekjedene. Dette ettersom det er en kortvarig kontrakt, og det vil være mye usikkerhet rundt hva de vil gjøre dersom de skulle miste denne kontrakten. Flere av leverandørene er enige med leverandør C om at kontraktene knyttet til EMV er lite forutsigbare, og trekker frem viktigheten av å satse på merkevaren (A, C, D, E).

Leverandør E oppfatter det å bare produsere EMV som «å leve farlig». I dette legger informanten at det da er kundene som eier varemerket, og hvis de finner noen som kan produsere billigere for dem og til samme kvalitet, vil det være en risiko for at de flytter produksjonen. Også denne informanten trekker frem viktigheten av å ha beskyttelse gjennom merkevaren.

Leverandør F sier at man må være bevisst på hvorfor man produserer EMV for dagligvarekjedene, og dersom leverandørene bygger opp virksomheten rundt produksjon av EMV vil de være mer utsatt den dagen dagligvarekjeden går over til noen andre. Leverandøren legger også til at dersom de skulle miste sin kontrakt så vil ikke det være noe problem.

5.3.2 Ulemper og fordeler knyttet til egne merkevarer

Som ulemper med produksjon av EMV trekker to av leverandørene frem at de ikke har kontroll på produktet sitt helt ut til sluttkundene (B, E). Dette innebærer at de ikke kan kommunisere til konsumenten eller styre dem i noen retning. Leverandør B trekker også frem at ved å produsere EMV skaper de en konkurrent for deg selv. Også leverandør D trekker frem økt konkurranse som en ulempe ved produksjon av EMV.

En annen ulempe er ifølge leverandør A at dersom de produserer EMV vil de avsløre seg i forhold til hvilket kostnadsnivå produktene egentlig ligger på. Informantene sier at dette kan være en årsak til at noen leverandører sier nei til å produsere EMV.

Ulemper for forbruker med EMV er det at går utover sortimentsbredden, ettersom EMV er en slags form for kopi av noe annet som er der fra før og hylleplassen er begrenset (B, C, D).

«Så for forbruker så bidrar nok det i noen grad til en ensretting av utvalget i det allerede lille og ganske begrensede butikkutvalget vi har her i landet.»

En annen leverandør ser imidlertid ingen ulemper for forbruker med EMV. Informanten synes dagligvarekjedene er flinke til å skape differensiering i kategoriene, samt å produsere produkter som er billige og av god kvalitet (E).

Leverandør E sier følgende om fordeler knyttet til å produsere EMV:

«Fordelen med egne merkevarer er at vi kan sitte å ha mer kontroll på hele kategorien, selv om det ikke er kun våre egne merkevarer. Pluss at vi får utnyttet ledig kapasitet.»

De øvrige leverandørene deler samme synspunkt som leverandør E, med unntak av leverandør F som ikke ser noen fordeler med EMV for de som leverandør.

Fordeler med EMV for forbruker er for leverandør A og F knyttet til pris, det at konsumentene får lavere pris.

5.3.3 Kvalitet

Når det gjelder kvaliteten på produktene til merkevareleverandørene sammenlignet med EMV sier leverandør D at innholdet i EMV og merkevareleverandørene sine produkter i noen tilfeller vil være like god. De har et bredt sortiment av produkter, men hevder at produktene ikke vil være helt like, men at det finnes EMV som er omtrent like bra som deres egne produkter.

Ifølge Leverandør A kan i teorien EMV som produseres være like, bare at de har forskjellig forpakning, med de ulike dagligvarekjedenes navn på. Når det gjelder kvalitetsforskjeller mellom EMV og merkevarer hevder informanten at forskjellene ligger i råstoffet, samt hvordan produktene behandles og på den måten kan produktene få ulike egenskaper. Leverandør C og D mener at de kun overlever på markedet dersom de har den beste kvaliteten.

5.3.4 Forholdet mellom leverandør og dagligvarekjede

For leverandørene er det utfordringer knyttet til at det er få dagligvarekjeder på det norske dagligvaremarkedet, og at dette påvirker maktbalansen mellom leverandører og dagligvarekjedene (A, D). Leverandør A uttaler at de bare har tre kunder å selge produktene sine til, og dersom de mister en dagligvarekjede som har 25 prosent markedsandel, vil dette si at leverandøren taper 25 prosent av salget sitt. Leverandør F mener også at dersom de mister én av dagligvarekjedene, vil dette være katastrofalt for leverandøren, og derfor er det viktig å bygge en merkevare som forbrukerne etterspør. Leverandør E har også uttalt bekymring knyttet til dagligvarekjedenes markedsandeler, og dersom de mister avtalen med en paraplykjede, så risikerer de å miste 30-40 prosent av omsetningen på merkevaren.

Gjennom forhandlinger forhandler leverandørene om sortiment, plass og pris, men ikke utsalgspris til konsumentene, det er det dagligvarekjedene som bestemmer selv (B). Leverandør B mener at dersom de produserer både EMV for dagligvarekjede i tillegg til merkevaren fører dette til at de kan ha et bra samspill med dagligvarekjeden, og at de driver kategorien sammen:

«Litt mer sitte på samme siden av bordet og forhandle enn å sitte på hver sin side å kaste kniv(...).»

Leverandøren legger også til at EMV bidrar til et prispress som kommer forbrukeren til gode, men at det er en utfordring knyttet til hvem som skal ha den største biten av kaken av dagligvarekjeden og leverandøren.

På spørsmål om dagligvarekjedene bruker EMV til å presse leverandører i forhandlinger svarer leverandør D først nei til dette, men svarer senere at dette påvirker konkurransepresset. Dette kommer av at det er begrenset plass i hyllene, og at EMV må fortjene plassen sin. Leverandøren trekker frem at forhandlingene er harde, men ryddige, spesielt nå som dagligvaretilsynet er på plass. EMV er med på å presse prisene på merkevaren nedover, da dagligvarekjedene får innsikt i produksjonskostnadene (C). Merkevareleverandørene risikerer også at merkevarene blir erstattet med EMV (C).

5.3.5 Prisene

Flere av leverandørene trekker inn at det er dagligvarekjedene som styrer mest, og at det er de som i stor grad bestemmer prisene varer blir solgt for i butikken (A, B, C). Leverandør B har følgende å si:

«(...) Vi har ikke rett til å justere prisene, for det er kundene selv som setter prisene 100 prosent. Så setter de jo prisene ned, mye mer enn hva vi ønsker oss i forhold til å holde merkevareverdien oppe og ikke få konflikt med alle andre salgskanaler. Også har vi ett av våre produkter som normalt koster 70 kroner kostet 27 kroner gjennom et helt år. Det har jo kjedene tatt på sin margin å rabattert ned, for å vinne kampen om handlekurven ikke sant.»

Leverandør D opplever at produktene deres blir urettferdig priset i forhold til EMV, og legger til at problemet også for dem er størst knyttet til at produktene blir priset for lavt. Informanten hevder at dagligvarekjedene priser produktene lavt for å ha et attraktivt produkt som lokkemiddel for å hente inn kunder. Ofte presser de prisen så langt ned at den er under deres egen innkjøpspris. Leverandøren mener dette er et problem ettersom det er dagligvarekjedene selv som presser ned prisene, men så kommer de og klager som følge av lav lønnsomhet på produktene deres.

På motsatt side hever leverandør C at dagligvarekjedene priser produktene deres for høyt og at noen forsyner seg grovt underveis i verdikjeden:

«Sånn at når vi sender et produkt gjennom verdikjeden, så tar først grossisten 25 prosent brutto, altså ovenfra og ned, det er prisen delt på 0,75, også neste runde på toppen av det, så tar butikkene 20-30 prosent på våre produkter. Så da koster jo dessverre produktet vårt 47 kroner da, i stedet for 29,90. Så det er jo helt forferdelig, vi har jo ingen makt oppi det der.»

Ifølge leverandør B hender det også at dagligvarekjedene priser merkevaren høyt, for å fremme salg av varer hvor dagligvarekjedene har bedre marginer. Når merkevaren mister moment er det ikke så farlig for dagligvarekjedene, fordi dagligvarekjedene henter inn moment på andre varer, slik som EMV (B).

Både Leverandør A og F mener at prisen dagligvarekjedene setter på produktene deres er fornuftig. Imidlertid trekker leverandør F frem at dagligvarekjedene har muligheten til å prise strategisk. Med dette mener informanten at de kan ta ekstra godt betalt for merkevaren, fordi de har EMV som de gjerne er mer interessert i å selge.

«(...) sant så de kan jo, de kan jo kvele en merkevare med å kunne da gå ned på pris på sitt eget merke for å ta, ja kvele den merkevaren. Så det er mange grep de kan gjøre, og det gjør de og.»

For leverandørene er det deres merkevare de henter inn inntektene på og EMV blir kun for å dekke ledig kapasitet og faste kostnader. Leverandør B uttrykker følgende:

««Private label» får vi dårlig betalt for av kundene våre. Det er egentlig litt det jeg var inne på i sted, det er egentlig det å dekke faste kostnader og kanskje litte granne margin og på merkevareporteføljen så har vi mer margin, men da eier vi jo også risikoen og vi eier også merkevaren og vi investerer også i markedsføring, så det er jo ikke netto marginen som er så mye større, men bruttomarginen er jo mye større.»

Det å produsere EMV handler om å skaffe et konkurransefortrinn. Og det vil da være utelukkende pris som gjelder, det vil si kunden sjekker kvalitet og så velger de produktet med laveste pris, som leverer innenfor spesifikasjonen (D).

5.3.6 Kryss-subsidiering

Leverandør C mener at dagligvarekjedene med grossister har mye makt. Når de selger sine produkter til grossisten skal først grossisten legge på 25 prosent på prisen, og deretter legger butikkene på 20-30 prosent på prisen ut til konsumenten. Dette fører til at butikkene og grossistene sitter igjen med en høy fortjeneste, og konsumenten må betale unødvendig mye for produktene. Leverandøren mener at denne fortjenesten brukes til å kryss-subsidiere EMV, slik at dagligvarekjedene kan selge EMV til en lavere pris.

Også Leverandør B trekker frem debatten knyttet til kryss-subsidiering og full transparens i regnskapet. Leverandørene ønsker full transparens for å se at rabattene de gir dagligvarekjedene går rett til produktet deres og ut til konsumenten. Dette ettersom de ikke ser en sammenheng mellom hva de gir i rabatt og hva utsalgsprisen til konsument blir.

«Det vi er sikre på er at vi ikke vet hvor pengene våre går hen, etter vi har betalt dem. (...) Men det betyr faktisk at de substituerer en del av EMV driften sin, fordi vi ikke har kontroll på hvor pengene blir av.»

Informanten mener at dagligvarekjedene ikke regner hele regnskapet likt mellom merkevarene og EMV, og at leverandørene ender opp med å finansiere store deler av kostnaden ved EMV (B).

«Driftes det på «fair» vis, er det fair konkurranse? Hvis vi ikke kan styre plassen i butikk, prisen i butikk, kampanjenivået i butikk og samtidig kanskje lekker en del penger for å finansiere de som har «fri flow» da, på både jordbruk helt frem til konsument og kommunikasjon.»

5.3.7 Innovasjon og differensiering

Leverandør B sier at det å innovere er mindre interessant ettersom de får relativt mindre skala på produktene, men trekker også frem at det er «innovate or die». Med dette mener informanten at hvis de ikke innoverer kan de bare glemme å ha en fremtid på markedet. Det trekkes også frem at å lansere nye produkter krever store investeringer og at de har kort tid på seg til å lage suksess.

«Skal vi ha interessen må vi gjøre noe som er så unikt at det ikke er så lett å kopiere. Da kan de ikke gå til en hvilken som helst annen produsent av det produktet og be om å få tilsvarende, for det er en unik teknologi vi har laget.»

Leverandør D sier også at innovasjon er viktig, men trekker i tillegg frem viktigheten av å ha distinkte egenskaper på produktene sine. Informanten legger særlig vekt på at det er viktig å ha en logo som skiller seg ut fra de andre aktørene.

«Så det gjør det jo enda viktigere å dyrke frem det som gir oss egenart og gjør at det er lett å kjenne oss igjen. Uten å bli gjenkjent så er jo en merkevare relativt verdiløs.»

Både leverandør C, E og F mener at EMV ikke påvirker deres vilje til innovasjon i noen grad, men at det er viktig å hele tiden utvikle produkter og kategorien de befinner seg i.

Faren for å komme i situasjoner hvor produktene blir veldig like, men pris til konsument er veldig forskjellig gjør at leverandørene må se på hva som er tilleggsverdiene ved produktene deres og hva som gjør det til å bli en merkevare (B). Flere av leverandørene befinner seg i kategorier hvor EMV egentlig har tatt over posisjonen deres, og de opplever at de kun er der på lånt tid (B). Leverandør C hevder imidlertid at det er to ting leverandørene kan gjøre for å differensiere seg:

«Men de to tingene er viktig for å konkurrere med egne merkevarer. Altså du må gjøre ting som ikke de får til like fort, for de kommer etter garantert. Hvis du kommer med et produkt som er en suksess, eller litt suksess, så går det maks et år så er de der. Og en annen ting, kanskje hvis du klarer å utvikle noe unikt som er litt vanskelig å kopiere, så du kan få mer enn et år på deg, så er det viktig for merkevaren å få til at de lager noe som krever en teknologi som du ikke kan kopiere sånn «straight away». Så det blir en barriere mot å bli kopiert. Så er det jo å bygge merkevaren mot forbruker, at du er «top of mind» (...).»

Leverandør F skiller seg noe ut fra de andre leverandørene ved å si at det de gjør for å differensiere seg fra EMV er at de tar seg godt betalt. Leverandør A sier imidlertid at utfordringen deres ligger i å klare å differensiere seg fra EMV. Informanten mener at hvis de tenker «hvor lett er det da, er ikke produktet bare det produktet?», da har de allerede blitt kopiert.

«Så hvis man leverer på generiske produkter, så er jo veien veldig kort for EMV å overta de posisjonene, men hvis du klarer å ha en merkevare som har en eller annen fordel, så du klarer å være differensiert. Det er jo det som er merkevarenes oppgave da. Og komme med noen fordeler som forbruker setter pris på, så blir man ikke så lett kopiert da.»

Leverandør A presenterer også en modell, kalt verdibrøken. Modellen består av en brøk hvor emosjonelle, sensoriske og funksjonelle fordeler står over brøkstreken, mens pris står under brøkstreken. Dette innebærer at hvis de skal forsvare en pris som er dobbelt så høy, så må de være dobbelt så gode på fordelene over brøkstreken.

«Så hvis det ikke er noen stor differanse over brøkstreken med hvor bra vår er i forhold til EMV, mens de har halvparten av prisen, så forsvinner jo alle kundene til EMV.»

Informanten trekker frem kjøttdeig som et eksempel, og sier hvis det ikke er noe ved kjøttdeigen som oppleves på en eller annen måte bedre enn den andre, men dagligvarekjedene klarer å sette ned prisen ved å kutte ledd eller å ta bort markedsføring, så blir det bare EMV igjen. Informanten mener dermed at denne modellen er viktig og at hvis de ikke klarer å levere en merverdi over brøkstreken, så vil de blir utkonkurrert.

Leverandør A tar også opp dagligvarekjedenes behov for å differensiere seg fra hverandre og mener dette eskalerer behovet for EMV. Ved å lansere egne produkter som en ikke finner i de andre dagligvarekjedene utgår de direkte prissammenligninger. På den måten mener informanten at de kan skaffe seg en inntjening, sammenlignet med hvis de priser ned et produkt som en finner i alle dagligvarekjedene, for å vinne for eksempel VG-børsen.

5.3.8 Utviklingen av egne merkevarer

Leverandør A ser selv at det kan være leverandørene som ikke har vært gode nok til å tilby hele prisdifferansen til kundene, ved at leverandørene ikke har vært gode nok til å ta hensyn til lavprisbehovet hos kundene. Dersom merkevareleverandørene hadde vært flinkere til dette, hadde det ifølge leverandøren ikke vært like god plass til EMV i utgangspunktet. Leverandør B sier at i starten var EMV et alternativ til de som ikke hadde betalingskraft til å kjøpe premium merkevare, og kvaliteten var deretter, men nå er det kommet premium EMV til høyere pris. Informanten stiller seg selv følgende spørsmål ved dette:

«Er dette til det beste for forbrukeren eller er det til det beste for kjedene?»

Trenden går i retning av at paraplykjedene tar større eierandel til markedene og leverandørene svekkes, og dersom denne trenden fortsetter vil det være svært få merkevarer i norsk dagligvarehandel om 10-20 år (B). Leverandøren trekker frem at det da vil kun være de merkevareleverandørene som er spesielt sterke som vil være igjen, men at det ikke er så veldig mange som er det. Dagligvarekjedene har tatt en større og større andel av verdikjeden, hvor stadig flere funksjoner integreres vertikalt, og leverandør B er bekymret for at de står i fare for å bli styrt av dagligvarekjedene fremfor at de kan styre sin egen bedrift. Ifølge leverandør F får dagligvarekjedene stor makt da de kontrollerer flere viktige funksjoner i verdikjeden, og det oppfattes nærmest som at man må ha aksept av dagligvarekjedene for å etablere seg som ny leverandør. EMV er en måte for dagligvarekjeden å hente ut mer lønnsomhet, ved å kutte mellomledd og å gjøre seg unike for forbrukerne (D). For noen år tilbake handlet EMV om å være kostnadsleder, mens i dag er lavpris EMV et prisalibi som er bortgjemt slik at kundene ikke skal finne dem (D). Dersom leverandør D kunne velge, skulle informanten ønske at EMV ikke eksisterte.

Flere leverandører er helt sikker på andelen EMV kommer til å øke (A, B). Før EMV kom var det flere merkevareleverandører på markedet som konkurrerte, så det var konkurranse da også (B). Nå som dagligvarekjedene er med i denne konkurransen, er det ikke lenger den frie markedsmakten som gjelder, men at dagligvarekjedene sitter sentralt og manipulerer denne (B).

Leverandør B mener også at man kan se at dagligvarekjedene reduserer prisfordelen med EMV. Da prisforskjellen mellom den billigste EMV og nivået over er blitt redusert.

Sportsbransjen trekkes frem av leverandør A som en bransje hvor det har vært stor fremvekst av egne merkevarer. Her har merkevaren trukket seg ut og selger produktene sine gjennom egne «concept stores», for å ikke være så kjedeavhengig (A).

Tidligere kunne lokale leverandører gå til lokale kjøpmenn og forhandle om deres produkter skulle selges i butikkene, mens i dag må produktene selges over hele landet for at det kan tas inn i sortimentet (C, F).

5.3.9 Egne merkevarers påvirkning på konkurransen i dagligvaremarkedet

Leverandør A trekker frem at dagligvarekjedene er de som styrer hva som skal selges i butikkene, og de kan dermed prioritere EMV så høyt de ønsker. Informanten trekker også frem

at dagligvarekjedene unngår direkte prissammenligninger da produktene er unike, og dermed sikrer dagligvarekjedene inntjening på produktene.

Dagligvarekjedene bestemmer 100 prosent hvordan de ulike produktene skal treffe forbrukeren, gjennom blant annet prispunkt, plassering, plassandel og markedsføring, og på sikt kan dette føre til at merkevarene forsvinner (B). På spørsmål om hvordan leverandørene opplever hylleplasseringen av EMV og deres merkevare svarer de fleste leverandørene at de opplever at de har en god diskusjon med dagligvarekjedene om dette. Leverandør C opplever imidlertid ikke dette:

«(...) mens vi kommer gjerne på øverste hylle der lyspæren har gått og ingen ser noen ting.»

Informanten sier også at det ikke bare er EMV som får den beste plasseringen, men at også leverandør C sin største konkurrent får en god plassering. Ifølge informanten dreier det seg om nasjonale avtaler som konkurrenten betaler for og at de dermed kjøper seg plass i hyllene.

Leverandør A sier at dagligvarekjedene er en sterk konkurrent til merkevareleverandørene, og dersom EMV fører til at dagligvarekjedene får for mye makt, kan dette gå ut over den reelle konkurransen. Informanten mener EMV forsterker konkurransen i dagligvaremarkedet ytterligere, og gjør dagligvarekjedene enda sterkere enn det de er. EMV bidrar til økt konkurranse også på fabrikknivå, da fabrikkene må konkurrere seg imellom (D). Leverandør C mener at dagligvarekjedene har stor makt, og at det er dette som gjør at de egne merkevarene «brøyter seg vei». EMV gjør det vanskelig for nye produsenter å etablere seg i markedet, da det er begrenset plass i hyllene i butikken og EMV okkuperer plassen som er (C).

Leverandør E mener imidlertid at det er mange leverandører som ikke gjør en god nok jobb og legger skylden på dagligvarekjedene. Informanten uttrykker dette på følgende måte:

«(...) jeg kjenner meg heller ikke igjen i den debatten som går at mindre leverandører ikke kommer til bordet fordi at kjedene selv styrer kategoriene, det er jeg helt uenig i. Jeg er mer opptatt av at mange leverandører bruker det som et motiv fordi de ikke klarer å gjøre jobben godt nok selv, også kommer man ikke inn og lanserer man et produkt som ikke trengs også går det galt også skylder man på kunden sin og markedet.»

Leverandøren tror at noe av grunnen til at de klarer å konkurrere på markedet er at dersom de har fått avslag fra en kunde, så tenker de ikke at det er kunden som ikke har skjønnet det, men heller:

«Hva kan vi gjøre annerledes for å komme videre?».

5.3.10 Forbud mot egne merkevarer

Både leverandør B og leverandør E tror at dersom EMV hadde blitt forbudt ville prisene gått opp, som følge av redusert konkurranse. Leverandør B legger også til:

«Ja, for det første vil jeg ikke være tilhenger av et sånt forbud i det hele tatt, tilbake til at det må være til forbrukerens gode dette her og hvis du ikke klarer å konkurrere så kan du ikke skyte konkurrenten din. Da er du for dårlig til å konkurrere så da får du trekke deg rett og slett.»

Leverandør D tror at et forbud mot EMV ville ført til at de hadde økt sine egne markedsandeler, men samtidig også fått en ny konkurransearena i det nedre prissjiktet i markedet. Informanten mener da at konsekvensen ville vært at de måtte etablere noen billigmerker for å kunne konkurrere effektivt i den delen av markedet.

Leverandør C mener at det hadde vært veldig positivt dersom EMV ble forbudt og at vi hadde fått et helt annet utvalg av både lokale og regionale produkter i butikkene.

«Det finnes masse der ute som aldri kommer frem til butikkhyllene på grunn av det (...). Men kjedene ville fremdeles hatt makten, for da har jo disse butikkene rett og slett, så selv om det er forbudt med egne merkevarer, så ville de jo hatt forhandlingsmakten på de attraktive hyllecentimeterne som blir ledige.»

Leverandør A, E og F har imidlertid ingen tro på at EMV kommer til å bli forbudt. Leverandør F trekker frem at det ville vært mye bedre dersom paraplykjedene heller ble splittet opp.

«Det er elleve kjeder i dag, men de er inn under tre profiler, eller tre forskjellige selskap. Hvis hver av de elleve hadde blitt splittet, altså at vi hadde delt opp i de elleve og at de var forhandlingspartner i alle sammenhenger så hadde jo det vært det beste som kunne skje.»

5.4 Oppsummering av resultat

Dagligvarekjedene beskriver at EMV må fortjene plassen sin på lik linje med leverandørens varer og at de ikke blir plassert strategisk bedre i hyllene enn merkeleverandørens varer. Med unntak av én leverandør er leverandørene også enig at EMV ikke blir plassert strategisk bedre enn deres egne. Av dagligvarekjedene trekkes det frem at EMV er i front når det gjelder innovasjon og at de i dag oppleves som et bedre alternativ enn det gjorde for noen år siden. Tre av leverandørene mener at dagligvarekjedenes EMV ikke påvirker deres vilje til innovasjon og de resterende leverandørene trekker frem at innovasjon er viktig for å overleve på markedet. Flertallet av dagligvarekjedene tror imidlertid at fremveksten av EMV har gjort at merkevareleverandørene har blitt flinkere til å innovere. Leverandørene trekker i tillegg frem utfordringene knyttet til å differensiere seg fra dagligvarekjedenes EMV, og at de ønsker å skape produkter som ikke så lett kan bli kopiert.

Med unntak av én leverandør produserer alle leverandørene i utvalget EMV for dagligvarekjedene. Alle disse leverandørene har valgt å produsere for dagligvarekjedene for å få optimalisering i fabrikkene og volum til å kunne drive fabrikkene lønnsomt. I tillegg legger flere av leverandørene til at dersom de ikke produserer for dagligvarekjedene så vil konkurrentene produsere det for dem. Flertallet av leverandørene anser kontraktene knyttet til å produsere EMV som uforutsigbare og anser det som svært viktig å bygge opp en sterk merkevare i tillegg til produksjon av EMV. Flertallet av leverandørene mener også at et forbud mot EMV vil være uheldig for konkurransen. Dagligvarekjedene mener at et forbud mot egne merkevarer vil gå utover forbruker og at det da vil dannes ulike former for samarbeid mellom leverandører og dagligvarekjede.

Flere av dagligvarekjedene trekker frem at EMV kom som følge av ønske om økt lønnsomhet. I dag er imidlertid en av årsakene at det er et høyt prispress på merkevarene. I tillegg trekker flere av dagligvarekjedene frem NorgesGruppens innkjøpspriser som en av årsakene til at de har EMV. EMV konkurrerer på pris, i tillegg til at varene bidrar til å skille dagligvarekjedene fra hverandre. En leverandør mener EMV har vokst frem som følge av at de ikke har vært gode nok på å tilby hele prisdifferansen til kundene. De resterende leverandørene er imidlertid mer opptatt av at dagligvarekjedene får mer makt og er bekymret for at det vil være få merkevareleverandører igjen dersom den stigende trenden med EMV fortsetter.

Alle dagligvarekjedene mener at forhandlingsmakten mellom dagligvarekjedene og leverandørene påvirkes av at det produseres EMV. Årsakene som trekkes frem er imidlertid noe forskjellige. En dagligvarekjede mener at innsikten i priser og kostnader gjør at den påvirkes. De resterende mener at forhandlingsmakten påvirkes som følge av at dagligvarekjedene får flere valgmuligheter. Høy konsentrasjon blant dagligvarekjedene trekkes blant leverandørene frem som det som påvirker maktforholdet. I tillegg mener noen av leverandørene at makten dagligvarekjedene besitter skaper et prispress og et konkurransepress på markedet. I tillegg mener også én av leverandørene at innsikten i produksjonskostnader påvirker forholdet.

Det er dagligvarekjedene som bestemmer hvilke priser som settes på produktene i butikkene. Flere av leverandørene uttrykker misnøye knyttet til hvordan produktene deres blir priset, da noen mener de blir priset for høyt og andre for lavt. I tillegg tar to av leverandørene opp temaet knyttet til kryss-subsidiering hvor de hevder at de ikke ser en sammenheng mellom rabattene de betaler og utsalgsprisen til konsumentene. Leverandørene opplever dagligvarekjedene som en sterk konkurrent og at EMV forsterker konkurransen i markedet. Dagligvarekjedene opplever av EMV gjør at konkurransen blir skjerpet og hevder at EMV produseres som en følge av at leverandørene ikke har gjort en god nok jobb.

6. Diskusjon

I følgende del vil intervjustudiens hovedfunn drøftes i lys av utredningens teorigrunnlag. Utgangspunktet for analysen vil være utredningens problemstilling.

6.1 Egne merkevarer

Andelen EMV utgjør mellom 10-23 prosent i de ulike dagligvarekjedene, og disse varene er i konkurranse med nasjonale merkevarer om blant annet hylleplass og kunder. Ifølge dagligvarekjede 2 utvikles EMV i kategorier hvor det er én dominerende aktør med høy markedsandel, og flere dagligvarekjeder har sagt at EMV utvikles i kategorier hvor leverandørene oppnår høy margin. Leverandør B og D ser også på EMV som en konkurrent til merkevarene, og sier at dersom de produserer EMV for dagligvarekjedene skaper de en konkurrent til seg selv. Dette samsvarer med Berges-Sennou et al. (2004), ved at EMV bidrar til at dagligvarekjedene blir en konkurrent av leverandørene.

6.1.1 Dagligvarekjedenes motiver til å selge egne merkevarer

Nærings- og fiskeridepartementets (2019-2020) utredning viser at NorgesGruppen oppnår bedre innkjøpspriser i møte med leverandørene sammenlignet med de resterende paraplykjedene. Dette trekkes frem av flere av dagligvarekjedene som en av årsakene til at de har valgt å produsere EMV, da de ser at de ikke oppnår like gunstige betingelser hos leverandørene. Ettersom varekostnadene utgjør 80 prosent av dagligvarekjedenes variable kostnader, vil innkjøpsprisene spille en sentral rolle for lønnsomheten til dagligvarekjedene (Oslo Economics, 2017). Dette gir grunnlag for at EMV påvirker konkurransen mellom dagligvarekjedene.

Produksjon av EMV bidrar til at dagligvarekjedene får innsikt i kostnader ved produksjon, og dette kan de bruke i forhandlingene med leverandører for å oppnå bedre innkjøpsbetingelser (Berges-Sennou et al., 2004). Dagligvarekjede 1 trekker frem innsikt i produksjonskostnader som en av fordelene med å produsere EMV. Leverandør A sier at innsikten dagligvarekjedene får i produksjonskostnadene er en av årsakene til at leverandører ikke ønsker å produsere EMV for dagligvarekjedene. Produksjon av EMV kan også bidra til bedre innkjøpsbetingelser for dagligvarekjedene da de blir mindre avhengig av leverandørene (Midttømme et al., 2019). En bakside med å produsere EMV er imidlertid at andelen dagligvarekjeden kjøper fra

leverandøren blir lavere, og dette kan føre til at prisene på merkevaren blir høyere. Dagligvarekjede 4 trekker frem at EMV nok har ført til at leverandørene passer på at fordelingen av lønnsomheten i verdikjeden er mer rettferdig, enn den var før EMV kom. Dette tyder på at EMV påvirker maktbalansen mellom dagligvarekjedene og leverandørene, da dagligvarekjedene får innsyn i leverandørens produksjonskostnader og kan bruke dette i forhandlinger.

6.1.2 Ulike kategorier

De ulike generasjonene av EMV som er beskrevet i tabellen av Laaksonen & Reynolds (1994) går igjen i dagligvarekjedenes beskrivelser. EMV i det laveste prissegmentet, er beskrevet som første generasjons EMV av Laaksonen og Reynolds (1994). Disse er brukt av dagligvarekjedene som prisalibi for å matche den laveste prisen i markedet. Dette kan også være årsaken til at det er liten variasjon i prisen på EMV på tvers av dagligvarekjedene som er rapportert av SørDAL (2017, 2019). Kundene har lavere betalingsvillighet for disse varene, og dermed får dagligvarekjedene lavere bruttofortjeneste. Dette kommer av at det er en sterk priskonkurranse i markedet, og dersom de ikke klarer å differensiere seg er eneste alternativet for dagligvarekjedene, ifølge dagligvarekjede 4, å selge merkevarene til en redusert pris. Kombinasjonen av høyere innkjøpspriser og økt etterspørsel etter merkevarene fører til at dagligvarekjedene ville hatt et enda større tap dersom merkevaren skulle matchet den laveste prisen i markedet. Her vil vertikal produktdifferensiering være spesielt sentralt, som vil bli beskrevet videre i kapittel 6.5.1. Både dagligvarekjeder og leverandører har beskrevet at en mulig årsak til at EMV i lavprisklassen er kommet er at leverandørene ikke har vært gode nok til å tilby hele prisspekteret, og da spesielt lavprisspekteret, til kundene. Dette tyder på EMV i lavprissegmentet brukes for å redusere tapet som følger av den sterke priskonkurransen på merkevarene.

I likhet med Huang & Huddleston (2009) beskriver dagligvarekjedene andre og tredje generasjons EMV som substitutter til merkevaren. Dagligvarekjede 1 har uttalt at denne kategorien skal gi kunden økt verdi for pengene, og dette samsvarer med Huang & Huddleston (2009) sin utredning om emnet. Dagligvarekjede 4 oppdaget at ved lansering av denne kategorien var det flere kunder som rykket opp fra første generasjon EMV, men det var også noen kunder som kjøpte merkevaren som skiftet over til denne kategorien. For dagligvarekjeden førte dette til at totallønnsomheten i kategorien ble bedret. Dette samsvarer med teorien for vertikal produktdifferensiering, hvor dagligvarekjedene kan øke totallønnsomheten ved å tilby

varer i flere prissegmenter. I motsetning til første generasjons EMV, brukes de resterende kategoriene EMV som trafikkbygger ved å trekke kundene til butikken.

Den fjerde generasjonen EMV omtales av dagligvarekjedene som premium EMV. Bakgrunnen for denne kategorien er ifølge dagligvarekjedene å skille dagligvarekjedene fra hverandre, og ikke å konkurrere på pris. Huang & Huddleston (2009) har funnet at dagligvarekjedene ved å investere i høykvalitetsvarer, investerer i dagligvarekjedenes omdømme.

Ifølge Wolinsky (1987) kan dagligvarekjedene bruke EMV til å prisdiskriminere ulike kundegrupper ved å øke prisene på merkevarene og selge EMV til redusert pris. Dagligvarekjede 2 sier at kundene har høyere betalingsvillighet for premium merkevarer, og dermed oppnår de høyere brutto på disse varene. Dette gir en indikasjon på at EMV kan brukes til å prisdiskriminere ulike kundegrupper, men det er ikke gitt at dette er en ulempe for kundene.

6.1.3 Produsenter og leverandører av egne merkevarer

Leverandørene intervjuet benytter seg av flere av strategiene Hoch (1996) beskriver. Opprinnelig ønsket ikke leverandørene å produsere EMV for dagligvarekjedene. Nå har de gått over til å produsere for dagligvarekjedene da de ser at dersom de ikke gjør det er det noen andre som kommer til å gjøre det. Fordelen for leverandørene med å produsere EMV for dagligvarekjedene er at de får utnyttet ledig kapasitet i fabrikkene, slik som Hoch (1996) også beskriver.

Leverandør C og D har en strategi om å produsere varer av høyeste kvalitet for å overleve på markedet. Dette er en strategi som også Hoch (1996) har beskrevet. Utfordringen knyttet til denne strategien er at dagligvarekjedene produserer premium EMV, som er av en høyere kvalitet. Ifølge Laaksonen & Reynolds (1994) kan fjerde generasjons EMV være av lik eller høyere kvalitet sammenlignet med merkevaren. Leverandør A og D har uttalt at EMV kan være av like høy kvalitet som merkevaren, og dagligvarekjede 4 har fortalt at premium EMV skal være en signifikant bedre kvalitet enn eksisterende produkter i kategorien. Dagligvarekjedene gikk i utgangspunktet i dialog med leverandører og etterspurte varer av en lavere kvalitet til en lavere pris. Leverandørene ønsket ikke å gå på akkord med kvaliteten på merkevaren og dermed var resultatet at dagligvarekjedene produserer EMV til en lavere kvalitet og pris.

Det er ingen av leverandørene intervjuet som har satt ned prisene på sine produkter for å konkurrere med EMV, slik Hoch (1996) beskriver som en mulig strategi for leverandører.

Årsaken til dette er ifølge leverandørene at det er dagligvarekjedene som setter prisen ut til sluttkunden.

6.1.4 Kundepåvirkning

En ting som går igjen hos flere informanter i de ulike kategoriene er at det er sluttkunden som har makt til å bestemme og at det alltid er kunden som står i fokus. Tidligere har kundene vært lojale mot merkevarene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019-2020), men dagligvarekjedene intervjuet er av oppfatning at kundene er mer tilbøyelig til å prøve nye produkter enn de var tidligere. En av årsakene til at Lidl ikke klarte å etablere seg i Norge i 2004 var at varene de solgte var ukjente for forbrukerne, samtidig som kundene ikke var like tilbøyelige for ukjente produkter, men dette har endret seg med en økende andel EMV over tid. Dagligvarekjedene tror at det i dag ville vært enklere for Lidl å etablere seg.

Dagligvarekjedene ønsker å selge EMV for at kundene skal bli mer lojale mot dem. Dette samsvarer med Huang & Huddleston (2009) som skriver at kundelojalitet er hovedgrunnen til å produsere EMV. Flere studier har kommet frem til samme konklusjon angående motivet bak å selge EMV (Binninger, 2008; Corstjens & Corstjens, 1995; Valentini et al., 2020).

Flere av dagligvarekjedene mener at EMV bidrar til at det blir et større mangfold i butikkene, og dermed at kundene får et større vareutvalg. Dagligvarekjede 3 produserer EMV i de kategoriene leverandørene ikke er gode nok på innovasjon, og mener at uten EMV ville utvalget vært mye mindre. Dette stemmer overens med resultatene til Arcadia International et al. (2016) som fant at produktvariasjonen ble høyere ved introduksjon av EMV. Forbrukerrådet (2017) mener også at EMV kan bidra til økt utvalg på kort sikt, men på lengre sikt kan det bidra til at merkevarene forsvinner fra hyllene, og at det dermed blir mindre vareutvalg. Halvparten av leverandørene mener at EMV går utover sortimentsbredden, da EMV er kopier av merkevarene og hylleplassen er begrenset. Ifølge Laaksonen & Reynolds (1994) er en strategi ved andre og tredje generasjons EMV å etterligne merkevarene, og ved denne strategien bidrar ikke EMV til økt mangfold i butikkene slik som dagligvarekjedene hevder.

6.2 Markedsmakt

Kjøpermakten påvirkes av hvilke utsidealternativer selgeren har, det vil si at ved få kjøpere vil kjøpermakten være sterk (NOU 2011: 4). Dette kan synes å være tilfellet på det norske

dagligvaremarkedet, da flere av leverandørene uttrykker at det er utfordringer knyttet til at det er få dagligvarekjeder på det norske dagligvaremarkedet. For samtlige leverandører vil det være katastrofalt å miste en av dagligvarekjedene som kunde ettersom tapet vil utgjøre en betraktelig prosentandel av omsetningen deres. Kjøpermakten bidrar til at dagligvarekjedene kan oppnå en innkjøpspris for EMV lik gjennomsnittskostnaden ved å produsere varen (NOU 2011: 4). Dagligvarekjedene sier at de oppnår reduserte priser ved å kutte leverandørene som mellomledd og på denne måten kan de sette en lavere utsalgspris til kunden.

Teorien sier også at kjøpermakten opparbeides ved muligheten til å produsere EMV i en produktkategori (Wifstad et al., 2018). Dette trekkes også frem av både dagligvarekjede 1 og 2 som mener at forhandlingsmakten mellom dagligvarekjeder og leverandører påvirkes ved at dagligvarekjedene produserer EMV, og at leverandørene av den grunn har måttet gi etter i forhandlinger. I tillegg til dette trekker dagligvarekjede 3 frem det at dagligvarekjedene kan produsere EMV gjør at merkevareleverandørene må være bedre. Dagligvarekjede 1 trekker også frem at EMV gir forbrukeren en like god kvalitet som merkevaren, men til en rimeligere pris. Dette tyder på at kjøpermakten dagligvarekjedene utøver over leverandørene kan ha positive effekter for sluttkunden og dette samsvarer med Wifstad et al. (2018). Imidlertid er det ikke gitt at prisene til sluttkunden blir lavere, ettersom partene forhandler om ikke-lineære kontrakter (Hjelmeng & Sjørgard, 2014). Dette underbygger leverandør C med å hevde at dagligvarekjedene blant annet legger på 20-30 prosent på prisen ut til kundene. Dette mener leverandøren fører til at butikkene sitter igjen med en høy fortjeneste og kunden må betale unødvendig mye for produktene. I tillegg kan det at dagligvarekjedene vokser seg store, være positivt for innkjøpsbetingelsene til dagligvarekjedene, da de får økt kjøpermakt mot leverandørene og på den måten kan oppnå bedre innkjøpsbetingelser (Wifstad et al., 2018). Leverandør A mener imidlertid at det kan gå ut over den reelle konkurransen i dagligvaremarkedet.

Kjøpermakten vil være spesielt dominerende der hvor homogene produkter selges av flere aktører i markedet (Wifstad et al., 2018). Dagligvarekjedenes introduksjon av EMV fører til at EMV og merkevaren kan sammenlignes blant annet på kvalitet og pris. Dagligvarekjede 1 tror at EMV fører til en mer skjerpet konkurranse og at dette fører til at merkevareleverandørene blir mer innovative. Leverandørene gir generelt et gjennomgående inntrykk om at det er viktig å innovere og differensiere seg for å overleve på markedet. Dette samsvarer med Gabrielsen et al (2013) som sier at introduksjon av EMV er ment for å skape eller øke kjøpermakten og at dette kan påvirke blant annet innovasjon.

Videre uttaler flere av leverandørene at det er viktig for dem å skape en merkevare som forbrukerne etterspør. Ved at forbrukerne etterspør merkevaren vil dette bidra til at leverandørene, ifølge Wifstad et al. (2018), øker sin selgermakt. Flere av dagligvarekjedene underbygger dette ved å si at de ikke kan kaste ut leverandører som har produkter som forbrukerne ønsker. Leverandør B trekker frem at det er få merkevareleverandører som har en spesielt sterk merkevare i Norge. Dette er i tråd med Wifstad et al. (2018) som sier at leverandørsiden i Norge er preget av få aktører med sterke merkevarer, og dermed har aktørene med de sterke merkevarene stor selgermakt. De mindre leverandørene kan derimot ha større utfordringer knyttet til å konkurrere med EMV, da de ikke har opparbeidet den samme merkevarelojaliteten som de store leverandørene.

6.3 Verikale bindinger

Gjennom utredningen kommer det tydelig frem at det utøves ulike former for vertikal kontroll i det norske dagligvaremarkedet. Produksjon av EMV er en form for vertikal kontroll og Gabrielsen (2011) hevder at denne formen for vertikal kontroll kan brukes av en dagligvarekjede for å øke sin forhandlingsmakt. Dette trekkes også frem av dagligvarekjede 2 som hevder at egne merkevarer i dag brukes for å oppnå bedre betingelser i forhandlingene. I tillegg trekker Gabrielsen (2011) frem at EMV også brukes som følge av at dagligvarekjedene ønsker å påvirke pris og vareutvalg, og deretter konkurransen. Dette bekreftes av flere av dagligvarekjedene som trekker frem at EMV fører til at dagligvarekjedene har mer kontroll på kvalitet, leveranse og varestrøm. I tillegg trekker flere av leverandørene frem at det er dagligvarekjedene som styrer mest, og at det er de som i stor grad bestemmer prisene som varene selges for. Det trekkes også frem av flere leverandører at de ikke har kontroll på produktet sitt helt ut til forbruker, og de opplever det som utfordrende at de ikke kan kommunisere med forbrukeren.

Vertikal integrasjon er en type vertikal binding der hele eller deler av en produksjonskjede er under et felles eierskap (Gabrielsen, 2011). Ifølge leverandør F får dagligvarekjedene stor makt da de kontrollerer flere viktige funksjoner i verdikjeden, og det oppfattes nærmest som at man må ha aksept av dagligvarekjedene for å etablere seg som ny leverandør. Leverandør B uttrykker imidlertid bekymring knyttet til at stadig flere funksjoner i verdikjeden integreres vertikalt og frykter at de står i fare for å bli styrt av dagligvarekjedene fremfor at de kan styre sin egen bedrift. Dagligvarekjede 1 tror debatten knyttet til et forbud mot EMV kommer at det

mye vertikal integrasjon i markedet og at for eksempel bøndene vil bli utkonkurrert som en konsekvens av dette.

Vertikal integrasjon kan føre til bedre koordinering mellom leddene i den vertikale kjeden. I disse tilfellene vil vertikal integrasjon føre til økt effektivitet og lønnsomhet for aktørene i kjeden, og konsumentene kan komme bedre ut av en bedret koordinering internt i kjeden. Dette blant annet fordi vertikale bindinger reduserer dobbelt marginalisering, noe som kan bidra til å redusere prisene til konsumenten (Gabrielsen, 2011). Dette stemmer med våre funn, da flere av dagligvarekjedene og leverandørene trekker frem at dagligvarekjedene kan prise produktene deres lavere ettersom de har muligheten til å kutte mellomledd ved produksjon av EMV. På motsatt side kan bekymringene til leverandørene, som er nevnt i forrige avsnitt, tyde på at den tiltakende vertikale integrasjonen kan skade konkurransen ved at den kan føre til utestengningseffekter. I tillegg trekker leverandør C og F frem at produksjonen av EMV gjør det vanskelig for nye produsenter å etablere seg i markedet, da det er begrenset plass i hyllene i butikken og EMV okkuperer plassen som er.

Kontrakter er en form for vertikale bindinger. Ifølge Gabrielsen (2011) bør kontraktene være ikke-lineære for å skape effektivitet mellom dagligvarekjedene og leverandørene. Det er et kjent faktum at ikke-lineære kontrakter som faste betalinger og ulike rabatter benyttes i dagligvaremarkedet. Flere av leverandørene reagerer på at de ikke kan se hvor rabattene de betaler til dagligvarekjedene blir av. Og ifølge leverandør B og C blir EMV kryss-subsidiert gjennom rabattene de betaler for sine merkevarer. I tillegg opplever også leverandørene at EMV-kontraktene de har med dagligvarekjedene er kortvarig og til dels uforutsigbare. Da det er dagligvarekjedene som eier varemerket mener leverandørene at det er en stor risiko å produsere EMV for dagligvarekjedene. Denne risikoen kommer av at dagligvarekjedene kan finne noen andre som kan produsere billigere, og dersom de flytter produksjonen vil det få store konsekvenser for leverandørene. Videre mener Gabrielsen (2011) at de ikke-lineære kontraktene er viktig for å maksimere den samlede gevinsten for den vertikale strukturen og fordele denne mellom seg etter forhandlingsstyrke. Leverandør A hevder på motsatt side at det er utfordringer knyttet til hvem som skal ha den største biten av kaken av dagligvarekjedene og leverandørene.

6.4 Priskonkurranse

Dagligvarekjede 1 og 2 forklarer at butikkene i Norge ligger tett med akkurat det samme vareutvalget, og siden store deler av dagligvaremarkedet er lavprisbutikker er pris en viktig konkurransefaktor. EMV blir dermed å måtte å skille seg fra hverandre. Dersom produktene oppfattes som like, vil kunden velge produktet til lavest pris, slik som er tilfellet ved EMV som dupliserer merkevaren. Ulike måter å differensiere produktene sine på vil dermed være viktig for å unngå priskrig og en nedgang i profitten.

Imidlertid hevder leverandør D at dagligvarekjedene ofte priser produktene så lavt at de er under deres egen innkjøpspris, og dette beskrives som en av årsakene til at EMV er vokst frem. Ifølge modellen for Bertrand-konkurranse med differensierte produkter som er utledet i kapittel 3.4.2 vil priskonkurransen være tøff når produktene oppfattes som nære substitutt. Dette vil være tilfelle der butikkene ligger tett med samme vareutvalg. Dagligvarekjede 4 hevder på motsatt side at EMV ikke lenger er på markedet for å konkurrere med leverandør om pris, men for å tilfredsstille forbrukeren og imøtekomme deres behov. Leverandør B mener på sin side at EMV bidrar til et prispress, som kommer forbrukerne til gode.

En gjennomgående oppfatning blant informantene er at pris er den største konkurransefaktoren på markedet og det er tydelig at EMV blir mye brukt både for å differensiere seg fra de andre paraplykjedene, men også for å kunne konkurrere på pris. For eksempel tror dagligvarekjede 1 at EMV til en viss grad kan bidra til å redusere prisen på nasjonale merkevarer, fordi at rimelige EMV fører til at merkevarene taper markedsandeler om ikke de også reduserer prisen. Flertallet av leverandørene intervjuet forsøker ikke å konkurrere med EMV på pris, men ønsker heller å differensiere seg ved å tilby produkter av høyere kvalitet og innovere nye produktvarianter. Dagligvarekjedenes motiver til å introdusere EMV samt leverandørens motivasjon til å differensiere sine produkter samsvarer med modellen for Bertrand-konkurranser med differensierte produkter, hvor produkter som er differensierte fra konkurrenten kan selges til en høyere pris. Dette vil diskuteres videre i kapittel 6.5 produktdifferensiering.

Flere av leverandørene trekker frem økt konkurranse som en ulempe ved produksjon av EMV. Leverandør D hevder imidlertid at hvis de går litt dypere så handler det å produsere EMV om å skaffe seg et konkurransefortrinn. Informanten mener at det da vil være utelukkende pris som gjelder. Flere av leverandørene sier også at de som følge av at de produserer EMV kan prise

produktene sine enda lavere, ettersom de da får dekket de faste kostnadene sine. På den måten kan leverandørene i større grad være med på priskonkurransen som befinner seg i markedet.

6.5 Produktdifferensiering

Ifølge Bjørklund et al. (2008) må bedrifter som introduserer nye produkter investere tid og ressurser til å utvikle disse produktene. Disse investeringene vil ofte være mer eller mindre irreversible og lede til tap dersom de nye produktene ikke innfrir forventningene hos kunden. Leverandør B trekker også frem problematikken knyttet til at det å lansere nye produkter krever store investeringer og at de har et større tidspress på seg for å oppnå suksess med produktene. Informanten sier også at det å differensiere produktene er svært viktig med tanke på at de ikke ønsker at produktene deres skal bli enkelt og raskt kopiert av dagligvarekjedenes EMV. Hensikten med produktdifferensiering er ifølge Bjørklund et al. (2008) å skille dem positivt ut fra konkurrerende produkter og på den måten ha mulighet til å ta en høyere pris. Leverandør B mener at en fare knyttet til at man ikke klarer å differensiere produktene er at de kan komme i situasjoner hvor produktene blir veldig like, mens prisene er veldig forskjellig. Informanten ser med dette verdien av å differensiere produktene og mener at det er viktig å se på hva tilleggsverdiene ved produktene deres er. Leverandør F hevder de skiller seg ut ved å ta en høyere pris for produktene deres. Dette samsvarer med Bjørklund et al. (2008), ettersom informanten mener at produktene deres har en tilleggsverdi som gjør at de kan ta en høyere pris. Leverandør D trekker også frem viktigheten ved produktdifferensiering og sier at en merkevare som ikke blir gjenkjent er relativt verdiløs. Informanten mener at en logo som skiller seg ut fra de andre er særlig viktig.

Bjørklund et al. (2008) trekker også frem at tilleggsegenskapene som legges til produktene må føre til at kundene legger merke til og foretrekker produktet. I tillegg må egenskapene oppfattes som noe positivt, og ikke minst at kundene er villige til å betale for dem. Dette er noe leverandør A har særlig fokus på, da de benytter verdibrøken. Verdibrøken består av en brøk hvor emosjonelle, sensoriske og funksjonelle fordeler står over brøkestreken, mens pris står under brøkestreken. Om leverandøren klarer å levere et produkt som har en merverdi, gitt over brøkestreken, kan leverandøren ta en høyere pris. I tillegg hevder informanten at hvis de ikke klarer å levere en merverdi over brøkestreken vil de bli utkonkurrert. Dette kan ses i sammenheng med det Bjørklund et al. (2008) hevder angående at kunder som verdsetter de differensierte produkttegenskapene, vil være mindre tilbøyelig til å velge konkurrerende produkter. I tillegg

kan også produktdifferensiering beskytte mot konkurranse gjennom at bedriften blir foretrukket leverandør. Dette bekrefter også dagligvarekjede 4 ved å si at dersom et produkt er helt unikt i smak og opplevelse hos forbrukeren er det vanskelig å utfordre dette med en EMV slik at forbrukeren er villig til å bytte.

6.5.1 Vertikal produktdifferensiering

Ifølge Tirole (1994) er to produkter vertikalt differensiert dersom alle kundene foretrekker produkt A fremfor B til lik pris. En måte paraplykjedene kan gå frem på for er å differensiere produktutvalget sitt vertikalt er basert på kvalitetsforskjeller. De tar da ulik pris for produktvarianter som skiller seg i kvalitet. Prisen kan i den forbindelse brukes som et virkemiddel i den vertikale differensieringen, hvor det settes en høyere pris jo bedre kvaliteten er. Etersom kvaliteten gjerne ikke er kjent for konsumenten på kjøpstidspunktet, kan prisen signalisere hvilken kvalitet produktet har. Dermed blir EMV et godt virkemiddel som paraply- og dagligvarekjedene kan bruke for å differensiere vareutvalget sitt. Dette kommer til uttrykk gjennom flere av informantene. Leverandør B sier at EMV tidligere var et alternativ til de som ikke hadde betalingsvilje til å kjøpe premium merkevare, og kvaliteten var deretter, men nå er det kommet premium EMV til høyere pris. I tillegg mener informanten i dagligvarekjede 2 at befolkningen i Norge utad er veldig opptatt av kvaliteten på varene, men når alt kommer til alt så er folk kun opptatt av pris. Som eksempel trekker informanten frem at dersom kundene skal kunne kjøpe billigere grillpølser, må dette gå på bekostning av kjøttandelen i pølsene som er det som driver prisene oppover. Dette viser tydelig sammenhengen mellom kvalitet og pris i markedet.

Videre kan resultatet fra Tirole (1994) sin vertikale produktdifferensieringsmodell relateres til blant annet leverandør A som trekker frem kjedenes behov for å differensiere seg fra hverandre og mener dette eskalerer behovet for EMV. Ved å lansere EMV som en ikke finner i de andre paraplykjedenes butikker unngår de direkte prissammenligninger, ettersom produktene da er litt annerledes enn konkurrentenes produkter. På den måten mener informanten at de kan skaffe seg en inntjening, sammenlignet med hvis de priser ned et produkt som selges i alle dagligvarekjedene. Dette samsvarer med resultatet fra Tirole (1994) sin modell som sier at bedriftene vil være tjent med kvalitetsforskjeller.

Samtlige av dagligvarekjedene hevder også at de bruker EMV til å skape lojalitet til en produktserie eller et produktkonsept. I tillegg til at de lojale kundene vil komme tilbake til

butikken for å handle de unike produktene, kan de også ta en pris som er over produksjonskostnadene i likevekt. Dersom produktene i en kategori ikke oppfattes som nære substitutt av konsumentene, trenger de ikke konkurrere direkte på pris. Det vil si at de på den måten unngår den strategiske effekten som følger av mer lik kvalitet og som igjen vil føre til sterkere priskonkurranse og lavere marginer (Tirole, 1994).

6.5.2 Horisontal produktdifferensiering

Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem at dagligvarekjedene bruker EMV for å horisontalt differensiere seg. Både dagligvarekjede 1 og 2 trekker frem at butikkene i Norge ligger tett med akkurat det samme vareutvalget. Ifølge Tirole (1994) vil imidlertid produktene som er fysiske identiske fremstå som differensierte for konsumentene. Dette gjør det mulig for aktørene å oppnå profitt til tross for at produktene er homogene og har like grensekostnader. Dagligvarekjedene utnytter at konsumentene har ulike preferanser. Konsumentene vil ikke oppfatte to premium EMV produkter som identiske dersom de er av ulike merker. For eksempel vil rundstykker fra Änglamark og Kolonihagen, som er Coop og REMA 1000 sine EMV, oppfattes som forskjellig, til tross for at de begge er økologiske rundstykker av premium kvalitet.

Dagligvarekjede 2, 3 og 4 forteller at bruk av EMV kan bidra til at de kan skille seg fra de andre dagligvarekjedene. Ved at dagligvarekjedene skiller seg fra hverandre, kan dette ifølge Gabrielsen et al. (2013) bidra til å svekke konkurransen mellom de ulike dagligvarekjedene. Årsaken til dette er at det blir vanskeligere for kundene å sammenligne priser på tvers av dagligvarekjedene. Dagligvarekjede 2 mener at EMV gir kundene billigere varer. Dette kan være riktig på kort sikt, men dersom det blir vanskeligere for kundene å sammenligne priser på tvers av dagligvarekjedene, er det muligheter for at dagligvarekjedene vil sette opp prisene for å øke fortjenesten.

Leverandør B hevder at tradisjonelt har forskjellen mellom de ulike dagligvarekjedene vært fargene på reolene inne i butikkene, men nå har EMV gjort at butikkene er mer unike. Ifølge informanten er mye av innholdet i pakningene likt, forskjellen er at det ser annerledes ut og dermed er ikke produktene like transparent i forhold til prissammenligninger. I tillegg trekker leverandør A frem at de produserer EMV for ulike dagligvarekjeder, og innholdet i produktene er det samme, kun forpakning er ulik. Dette viser at horisontal produktdifferensiering finner sted i dagligvaremarkedet og påvirker konkurransen.

6.6 Oppsummerende drøfting

Lavprisbutikkene står for en stor andel av det norske dagligvaremarkedet, og som følge av dette konkurrerer dagligvarekjedene om å selge varer til lavest pris. Da NorgesGruppen har oppnådd betydelig bedre innkjøpsbetingelser enn de resterende paraplykjedene i dagligvaremarkedet, har REMA 1000 og Coop sett seg nødt til å produsere EMV for å konkurrere om laveste pris. Det produseres EMV i ulike prissegmenter som brukes til ulike strategiske formål.

Utredningen indikerer at dagligvarekjedene på det norske dagligvaremarkedet har sterk kjøpermakt overfor leverandørene. Dette følger av at det er få dagligvarekjeder og i tillegg har de alle EMV. En påvirkende faktor for denne sterke kjøpermakten er dagligvarekjedenes sterke forhandlingsmakt overfor leverandørene. Dette oppnår dagligvarekjedene siden de får flere varer å velge mellom og i tillegg en innsikt i hva produktene koster å produsere. Hvorvidt kjøpermakten gir positive effekter for forbrukerne, er det delte meninger om. Dagligvarekjedene hevder på sin side at de egne merkevarer gir like god kvalitet til lavere priser til forbrukerne. Noen av leverandørene mener på motsatt side at forbrukerne får et mindre utvalg, som følge av at EMV er duplikater.

Leverandørene med merkevarer som forbrukerne etterspør har stor selgermakt, men leverandørsiden i Norge er imidlertid preget av få slike aktører med sterke merkevarer. Flere av leverandørene i utredningen uttrykker at de er maktesløse i møte med dagligvarekjedene. Det vil derfor være viktig for leverandørene å innovere og differensiere seg for å sikre at EMV ikke tar over merkevarens posisjoner. Leverandørene får utnyttet ledig produksjonskapasitet ved å produsere EMV. En ulempe med å produsere EMV for dagligvarekjedene er at det er uforutsigbart, da leverandørene risikerer å miste kontraktene til en konkurrent.

Vertikal kontroll er utbredt på det norske dagligvaremarkedet, hvorav EMV benyttes blant annet for å oppnå bedre betingelser i forhandlingene, samt for å påvirke pris og vareutvalg. Flere av leverandørene uttrykker at de ikke har kontroll på produktet sitt helt ut til forbruker, noe som følger av den vertikale kontrollen i markedet. I tillegg blir mer og mer av verdikjeden vertikalt integrert, og leverandørene opplever at dette gir dagligvarekjedene enda større makt og uttrykker sin bekymring. Imidlertid fører den vertikale kontrollen i form av EMV til at dagligvarekjedene kan kutte mellomledd og på den måten tilby forbrukerne lavere priser. De ikke-lineære kontraktene på markedet ser imidlertid ut til å skape utfordringer knyttet til fordelingen mellom dagligvarekjedene og leverandørene.

Pris er en viktig konkurransevariabel på dagligvaremarkedet og EMV blir brukt for å skille produktene fra hverandre for å unngå priskrig og en nedgang i profitten. Det er en oppfatning blant enkelte informanter at EMV også bidrar til å senke prisen på merkevarene. I tillegg legger leverandørene til at de kan prise produktene sine lavere som følge av at de får dekket de faste kostnadene deres ved produksjon av EMV for dagligvarekjedene. Leverandørene ser også at dagligvarekjedene øker prisene på merkevaren, slik at kundene går over til å kjøpe EMV.

Flere leverandører trekker frem viktigheten av produktdifferensiering, derav viktigheten av å skille produktene sine ut fra dagligvarekjedenes EMV. Både for å ikke bli kopiert like enkelt, men også for at kundene skal være villige til å betale en høyere pris for produktene. Leverandørene mener også at dersom de ikke klarer å levere en merverdi vil de bli utkonkurrert.

Utredningen viser også at vertikal produktdifferensiering er særlig relevant i det norske dagligvaremarkedet, da dagligvarekjedene differensierer produktutvalget sitt basert på kvalitetsforskjeller. Det blir da satt en høyere pris jo bedre kvaliteten er, og EMV er et godt virkemiddel. Den vertikale produktdifferensieringen fører til mindre hard priskonkurranse og høyere marginer. Ved å utnytte kundenes ulike preferanser kan dagligvarekjedene differensiere seg også horisontalt. EMV vil spille en sentral rolle her, for å skille de ulike dagligvarekjedene fra hverandre. De ulike kjedekonseptene vil i tillegg tiltrekke seg ulike kundegrupper, noe som fører til at aktørene kan ta høyere marginer.

7. Avslutning

I den avsluttende delen vil utredningens underproblemstillinger besvares, før det gis et svar på den overordnede problemstillingen. Deretter følger forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Med utgangspunkt i litteratur og intervjuundersøkelsen har utredningen identifisert flere faktorer ved egne merkevarer som påvirker konkurransesituasjon i det norske dagligvaremarkedet. Det er imidlertid noe begrenset hvor klare konklusjoner det er mulig å trekke. Utvalget av leverandører er noe skjevt fordelt, da leverandører som produserer EMV er overrepresentert. I utgangspunktet var det ønskelig å inkludere flere leverandører som ikke produserer EMV, da det kan tenkes at de har andre synspunkter som ikke er representert. På bakgrunn av dette bør utredningen tolkes med noe varsomhet. Utredningens hovedfunn viser likevel at informantenes meninger ofte samstemmer, også på tvers av leverandørene og dagligvarekjedene.

I de følgende avsnittene vil de tre underproblemstillingene besvares:

- 1. Hvordan påvirker dagligvarekjedenes egne merkevarer konkurransen mellom dagligvarekjedene?*

Da NorgesGruppen oppnår bedre innkjøpsbetingelser enn de resterende dagligvarekjedene, hevder flere av dagligvarekjedene at produksjonen av EMV styrker dem i konkurransen mot NorgesGruppen. EMV vrir konkurransen bort fra merkevarene, slik at NorgesGruppen sin fordel knyttet til innkjøpspris får mindre betydning. Størsteparten av dagligvarebutikkene i Norge er lavprisbutikker som hovedsakelig konkurrerer på pris. Reduserte varekostnader kan bidra til lavere priser til kunden.

EMV fører til at dagligvarekjedene blir differensierte, ettersom EMV er unike for hver dagligvarekjede. Denne differensieringen fører til at priskonkurransen reduseres. Som følger av dette kan de øke prisene på varene, ettersom det blir vanskeligere for kundene å sammenligne priser på tvers av dagligvarekjedene. Dagligvarekjedene bruker også EMV til å øke kundenes lojalitet til dagligvarekjedene. Når kundene blir lojale, reduserer dagligvarekjedene risikoen for at kundene bytter dagligvarekjede og dette fører til at de kan sette opp prisene på produktene sine uten å tape etterspørsel.

Flere av dagligvarekjedene hevder at de må selge inn EMV på samme måte som leverandørene. Konkurransen mellom dagligvarekjedenes EMV og leverandørenes merkevarer er sterk og mye tyder på at det er de produktene som imøtekommer forbrukernes preferanser som får plassen i hyllene. Basert på dette vil det være naturlig å anta at vareutvalget vil øke med introduksjon av nye EMV produkter.

2. *Hvordan stiller leverandørene seg til dagligvarekjedenes egne merkevarer og påvirkes konkurransen mellom leverandørene?*

Gjennom utredningen er det tydelig at produksjon av EMV skaper økt konkurranse blant leverandørene. Dette fører til at leverandørene tvinges til å innovere mer for å beholde posisjonen sin på markedet. Dette fører også til at leverandørene i noen tilfeller må finne andre produktkategorier å konkurrere i. Produksjon av EMV øker også totallønnsomheten til leverandørene, da de nå vil tilby produkter i de ulike prissegmentene.

For noen av leverandørene, da spesielt større leverandører, er EMV en trussel som utfordrer merkevaren. Dette skyldes at de tidligere hadde stor selgermakt overfor dagligvarekjedene og produksjonen av EMV medfører tap av kontroll og fortjeneste. For andre leverandører, særlig de mindre leverandørene, vil produksjon av EMV være hensiktsmessig da de dekker faste kostnader, og dermed oppnår en optimalisering på fabrikknivå. Dette medfører at de små leverandørene får styrket sin posisjon overfor de store leverandørene. Likevel er posisjonen de som produserer EMV befinner seg i noe utsatt, da kontraktene knyttet til å produsere EMV er lite forutsigbare og kortvarige. Det kan imidlertid virke som produksjon av EMV fører til et bedre samarbeid mellom dagligvarekjedene og leverandørene.

Gjennom utredningen har det kommet fram at leverandører ikke ønsker et forbud mot EMV. En av grunnene til dette er at leverandørene ved å produsere EMV får dekket de faste kostnadene sine, og i tillegg reduseres ledig produksjonskapasitet. Flere av informantene tror at leverandørene må tilby produkter også i lavprissegmentet, dersom EMV skulle bli forbudt. I tillegg tror leverandørene at prisene i markedet vil gå opp og at konkurransen vil svekkes. Leverandørene trekker imidlertid frem at størrelsen på dagligvarekjedene bekymrer dem, og at det ville være hensiktsmessig både for leverandørene og konkurransen i dagligvaremarkedet dersom dagligvarekjedene ble splittet opp.

3. *Hvordan påvirker dagligvarekjedenes egne merkevarer maktbalansen mellom dagligvarekjedene og leverandørene?*

Overordnet fremstår produksjon av EMV som et strategisk trekk for å øke dagligvarekjedenes kjøperkraft overfor leverandørene. Dette bedrer konkurransen, da leverandørleddet på det norske dagligvaremarkedet er preget av høy konsentrasjon. Dermed kan produksjonen av EMV bidra til en jevnere maktbalanse mellom leverandørene og dagligvarekjedene. I tillegg kan innsikten dagligvarekjedene får i produksjonskostnadene ved produksjon av EMV bidra til bedre innkjøpsbetingelser til dagligvarekjedene.

Produksjonen av EMV medfører også at dagligvarekjedene blir mindre avhengig av leverandørenes merkevarer, da de brukes som utsidealternativer. Imidlertid er det flere sterke merkevareleverandører som Coca-Cola, Freia og merkevarene til Orkla på markedet som det ikke vil være hensiktsmessig for dagligvarekjedene å ta ut av sortimentet. Disse er ikke representert i utredningen, da de ikke responderte på forespørslene på intervju, og dette vil nok ha påvirket resultatene.

Før det gis en samlet konklusjonen er det hensiktsmessig å gjenta den overordnede problemstillingen som er:

Hvordan påvirker egne merkevarer konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet?

EMV har to motstridende effekter på priskonkurransen. På en side fører EMV til at priskonkurransen svekkes som følge av at dagligvarekjedene blir differensierte og kundens lojalitet til den enkelte dagligvarekjede øker. På en annen side styrker EMV priskonkurransen da REMA 1000 og Coop blir mer konkurransedyktig overfor NorgesGruppen, ettersom NorgesGruppens fordeler knyttet til innkjøpsbetingelser svekkes. EMV styrker i tillegg konkurransen mellom leverandørene som følge av at de blir nødt til å innovere mer for å beholde posisjonen sin på markedet. Den økte konkurransen bidrar til økt produksjonseffektivitet og øker dermed total lønnsomheten for leverandørene. EMV er videre med å jevne ut den sterke selgerkraften til leverandørene, noe som vil komme samfunnet og konsumentene som helhet til gode. Dette tyder på at EMV ikke er skadelig for konkurransen i dagligvaremarkedet, noe leverandørene også underbygger ved at de mener et forbud mot EMV vil være uheldig. I tillegg viser utredningen at leverandørene og dagligvarekjedene ønsker å produsere og selge de produktene forbrukerne etterspør. Dermed kan merkevareleverandørene beholde posisjonene sine om de er gode nok på å levere produktene forbrukerne etterspør.

7.2 Forslag til videre forskning

Det er i løpet av utredningen blitt avdekket flere interessante problemstillinger knyttet til dagligvaremarkedet. Eksempelvis kan det være aktuelt å se på hvilke konsekvenser en lettelse av importvernet ville fått på det norske dagligvaremarkedet. Mer bestemt kunne det vært aktuelt å undersøke hvorvidt det hadde ført til et større utvalg og mangfold i dagligvarekjedene slik flere av informantene hevder.

Det ville også vært interessant å undersøke nærmere hvordan leverandørenes synspunkt vil variere i forhold til om de er rene importører eller om de produserer varene selv. Det er trolig at dersom de er importører vil de se på EMV som en større trussel sammenlignet med dersom de er produsenter.

Videre kan det også være interessant å se på hvordan digitaliseringen endrer konkurransesituasjonen i dagligvaresektoren. Herunder kan det være interessant å undersøke om covid-19 har ført til at flere forbrukere bestiller varene sine på nettet og kommer til å fortsette med dette selv etter pandemien tar slutt.

Til slutt håper forfatterne at masterutredningen inspirerer til fremtidig forskning og ytterligere utredninger på de nevnte områdene.

Litteraturliste

- Bakehuset. (u.å.). Bakehuset. Retrieved from <https://www.bakehuset.no/om-oss/bakehuset/>
- Berges-Sennou, F., Bontems, P., & Réquillart, V. (2004). Economics of private labels: A survey of literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2(1).
- Bern, A.-B., Habib, H. B., Brimberg, M., & Söderström, J. (2018). *Konkurrensen i den svenska livsmedelskedjan* (Rapport 2018:4). Retrieved from https://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2018-4.pdf
- Binninger, A.-S. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International journal of retail & distribution management*, 36(2), 94-110. doi:10.1108/09590550810853057
- Birkeland, S. (2020). Kronikk: Egne merkevarer er bra for forbruker. Retrieved from <https://konkurransetilsynet.no/kronikk-egne-merkevarer-er-bra-for-forbrukerne/>
- Bjørklund, O., Skallerud, K., Sogn-Grundvåg, G., & Grønhaug, K. (2008). Produktdifferensiering: hva og hvorfor
- Brekke, K. R. (2019). *Strategisk produktdifferensiering*.
- Coop. (u.å.-a). Coop Norge SA Retrieved from <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/>
- Coop. (u.å.-b). Goman bakeriet. Retrieved from <https://coop.no/emv/egen-industri/goman/>
- Corstjens, J., & Corstjens, M. (1995). *Store wars : the battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: Wiley.
- Ernst&Young, Cambridge Econometrics, & Arcadia International. (2016). *The economic impact of modern retail choice and innovation in the EU food sector* (Final report). Retrieved from Publications Office of the European Union: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f9b5c38e-c97a-11e5-a4b5-01aa75ed71a1/language-en>
- Forbrukerrådet. (2017). Forbrukertrender, 2016: Markedsstudier. Retrieved from <https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2017/03/forbrukertrendermarked.pdf>
- Gabrielsen, T. S. (2011). Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat. *Særskilt vedlegg til NOU*, 4.
- Gabrielsen, T. S., Steen, F., Sjørgard, L., & Vagstad, S. (2013). Kjøpermakt i dagligvaresektoren.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.

-
- Hanekamhaug, M., Brubakk, P. H., Bartnes, L. P., & Aker, A. B. (2020). Egne merkevarer er bra for dagligvarekjede *Dagens Næringsliv* Retrieved from <https://www.dn.no/egne-merkevarer-er-bra-for-dagligvarekjedene/2-1-933189>
- Hansen, B. (2019). *Nettverk og tosidighet*.
- Hjelmeng, E. (2013). *God handelsskikk i dagligvarekjeden*(Vol. NOU 2013:6).
- Hjelmeng, E., & Sjørgard, L. (2014). *Konkurransopolitikk : rettslig og økonomisk analyse*. Bergen: Fagbokforl.
- Hoch, S. J. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan management review*, 37(2), 89.
- Hopland, S. (2020a). Konkurransetilsynet: Dagligvarekjedene kan ha utestengt konkurrenter på 200-300 eiendommer.
- Hopland, S. (2020b, 13. februar 2020). Rema taper markedsandeler til Norgesgruppen. *e24*. Retrieved from <https://e24.no/naeringsliv/i/70wd4w/rema-taper-markedsandeler-til-norgesgruppen>
- Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International journal of retail & distribution management*, 37(11), 975-992. doi:10.1108/09590550910999389
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kongsnes, A. (2020, 9. November 2020). Nortura frykter for hele industriens framtid. *Matindustrien*. Retrieved from <https://matindustrien.no/nyheter/2020/nortura-frykter-for-hele-industriens-framtid>
- Konkurransetilsynet. (2016). Avslutter Norgesgruppen - Bunnpris. Retrieved from <https://konkurransetilsynet.no/avsluttar-norgesgruppen-bunnpris/>
- Konkurransetilsynet. (2019). *Kartlegging av innkjøpsbetingelser i norsk dagligvaresektor* (Rapport 2019). Retrieved from https://konkurransetilsynet.no/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-om-innkj%C3%B8psbetingelser_2019.pdf
- Laaksonen, H., & Reynolds, J. (1994). Own brands in food retailing across Europe. *The Journal of Brand Management*, 2(1), 37-46. doi:DOI: 10.1057/bm.1994.30
- Midttømme, K., Myklebust, A., Vikøren, S., & Grimsby, G. (2019). *Utredning av årsaker til ulike innkjøpspriser i det norske dagligvaremarkedet* (Menon-publikasjon nr. 103/2019). Retrieved from <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-103-%C3%85rsaker-til-ulike-innkj%C3%B8pspriser.pdf>
- Nordfjord. (u.å.). Nordfjord Kjøtt Retrieved from <https://nordfjordkjott.no/om-nordfjord>
- Nordstrøm, J. (2016). Bunnpris dropper reitan *e24*. Retrieved from <https://e24.no/naeringsliv/i/8wd31W/bunnpris-dropper-reitan>

-
- NorgesGruppen. (2020). Dette er NorgesGruppen. Retrieved from <https://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/>
- NorgesGruppen. (u.å.). Fakta om dagligvare.
- NOU 2011: 4. (2011a). *Mat, makt og avmakt*.
- NOU 2011: 4. (2011b). *Mat, makt og avmakt : om styrkeforholdene i verdikjeden for mat : Særskilt vedlegg til NOU 2011:4 : sentrale underlagsdokumenter*.
- NTB, N. (2021). Dagligvarekjedene økte omsetningen med 30,5 milliarder kroner i koronaåret 2020. *Nationen*. Retrieved from <https://www.nationen.no/naering/dagligvarekjedene-okte-omsetningen-med-305-milliarder-kroner-i-koronaaret-2020/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019-2020). *Daglegvare og konkurranse - kampen om kundane*. (Meld. St. 27). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/25e6e11d9c9c4b52838ccfc5ed8df71b/nn-no/pdfs/stm201920200027000dddpdfs.pdf>
- Oda. (2021). Om oss. Retrieved from <https://oda.com/no/about/>
- Oslo Economics. (2017). *Etableringshindringer i dagligvaresektoren (2017-46)*. Retrieved from https://osloeconomics.no/wp-content/uploads/Etableringshindringer-i-dagligvaresektoren_ref2.pdf
- Pandey, S. C., & Patnaik, S. (2014). Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination. *Jharkhand journal of development and management studies*, 12(1), 5743-5753.
- REMA 1000. (2020, 16. juni 2020). Om REMA 1000. Retrieved from <https://www.rema.no/om-rema-1000/>
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2019, 8. januar 2019). Lønnsomhet i varehandelen. Retrieved from <https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2019/1/8/r2-2018-lnnsomhet-i-varehandelen>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition. ed.). New York: Pearson.
- Skaar, J. (2015). *Prisutvikling i dagligvaremarkedet* (Rapportnummer: 2015-03). Retrieved from
- Solberg, E., & Solem, L. K. (2021, 18.02.2021). Gullår for dagligvarebransjen: Her er vinnerne og taperne. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/handel/extra/rema/norgesgruppen/gullar-for-dagligvarebransjen-her-er-vinnerne-og-taperne/2-1-964680>
- Solem, L. K. (2020, 04.12.2020). Varene som er elsket og hatet: Vil forby First Price. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/handel/first-price/eldorado/xtra/varene-som-er-elsket-og-hatet-vil-forby-first-price/2-1-924336>

-
- Sørdal, K. (2017). Billigvarene er inntil 84 prosent billigere enn merkevarene. *Din Side*. Retrieved from <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/billigvarene-er-inntil-84-prosent-billigere-enn-merkevarene/68675023>
- Sørdal, K. (2019, 2. november 2019). Pristest: Enormt mye å spare. *Din Side*. Retrieved from <https://dinside.dagbladet.no/okonomi/pristest-enormt-mye-a-spare/71772978>
- Sørgård, L. (2017). *Konkurransestrategi - eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2. utgave ed.): Fagbokforlaget.
- The Nielsen Company. (2020a). Nielsen kvartalsrapport DVH Q1 2020: Markedsutvikling kvartalsvis offentliggjøring. Retrieved from <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/04/Nielsen-Norge-kvartalsrapport-Q1-2020.pdf>
- The Nielsen Company. (2020b, 13. februar 2020). Pressenotat. NIELSEN: Dagligvarerappen 2020. Retrieved from https://www.nhosh.no/contentassets/1b23f7130e87488fab7aab5c7b8db5f5/nielsen-norge-pressemelding-dagligvarerappen-2020_13022020.pdf
- Tirole, J. (1994). *The Theory of Industrial Organization* (7. ed.): Massachusetts Institute of Technology
- Valentini, M., Alvarez, A., Jackson, T., Ma, V., Adcock, A., Deopito, A., & Manzi, F. (2020, 01. april 2020). The Private-Brand Imperative for Grocers. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/private-brand-imperative-grocers>
- Vanebo, N. (2019). Bunnpris satser på mer franchise *RETAIL magasinet*
- Wifstad, K., Jenssen, T. B., Eide, L. S., Grünfeld, L. A., & Skogli, E. (2018). *Konkurrans i dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd* (Menon publikasjon nr. 33/2018). Retrieved from https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf?uid=Virke_Dagligvare_-_vedlegg.pdf
- Wolinsky, A. (1987). Brand Names and Price Discrimination. *The Journal of industrial economics*, 35(3), 255-268. doi:10.2307/2098633

Vedlegg

Vedlegg 1: Priser på egne merkevarer på tvers av dagligvarekjedene, sammenlignet med nasjonale merkevarer (Sørdal, 2019)

Produkt	KIWI	Extra	REMA 1000	Merkevarepris	Merkevare	Prisforskjell %	Prisforskjell EMV høyest/lavest %
Jordbærsyltetøy, kg	16,15	16,20	16,20	47,37	Lerum 800 g	193,31	0,3
Bringebærsyltetøy, kg	17,81	17,80	17,90	46,12	Lerum 800 g	159,10	0,5
Ovnsbakt leverpostei, kg	72,08	72,00	73,51	102,11	Gilde original	41,82	2
Sylteagurker, kg	61,6	55	61,79	78,21	Nora pariseragurker	42,2	12
Rødbeter, kg	50,55	42,77	52,00	62,57	Nora	46,29	22
Hvitost, kg	88,9	88,9	88,9	98,7	Synnøve	11,02	0
Skivet ost, kg	94,29	102,57	102,50	95,20	Synnøve	0,97	9
Kjøttdeig, kg	114,25	114,25	114,25	149,75	Gilde	31,07	0
Karbonadedeig, kg	131,75	131,75	131,75	162,25	Gilde	23,15	0
Storfe ytrefilet, kg	186,67	186,67	186,70	329,00	Gilde	76,25	0,01
Storfe entrecote, kg	165,00	165,33	165,00	299,00	Gilde	81,21	0,2
Hvitløksbagger, kg	42,57	42,57	42,57	76,00	Hatting	78,53	0
Surkål, pk	6,40	6,40	6,40	13,90	Nora	117,19	0
Rødkål, pk	5,70	5,70	5,70	14,00	Nora	145,61	0
Appelsinbrus sukkerfri, l	9,93	9,93	9,93	20,93	Solo super	110,78	0
Cola sukkerfri, l	9,93	9,93	9,93	18,93	Coca cola u/sukker	90,63	0
Peanøtter, kg	41,09	41,14	41,14	93,33	Polly	127,14	0,1
Ostepop, kg	67,60	68,00	68,00	124,17	Cheez Doodles	83,68	0,6
Dopapir, 100 meter	6,47	6,36	6,36	20,55	Serla 6-pk	223,11	2
Papirlommetørklær, 18 pk	14,7	14,76	14,76	29,00	Kleenex balm 8-pk	97,28	0,4
Oppvaskmiddel, l	10,53	10,53	10,60	47,60	Zalo	352,04	0,7
Universalspray, l	23,80	23,80	30,00	31,20	Jif universal	31,09	26
Skurekrem sitron, 5 dl	11,90	11,90	11,90	26,90	Jif sitron	126,05	0
Tøymykner, pr vask	0,20	0,24	0,20	0,40	Softlan	100,00	20

<i>Tøyvask farget, pr vask</i>	0,40	0,40	0,54	1,63	Omo color 1,17 kg	307,50	35
<i>Ullvask, pr vask</i>	0,49	0,99	0,67	2,90	Milo	491,84	102
<i>TOTALT</i>	1250,76	1245,89	1269,20	1991,72			2
<i>Prisforskjell, %</i>	59,24	59,86	56,93				

Vedlegg 2: Priser på egne merkevarer på tvers av dagligvarekjedene, sammenlignet med nasjonale merkevarer merkevarer (Sørdal, 2017)

Produkt	KIWI	Extra	REMA 1000	Merkevare-pris	Merkevare	Prisforskjell %	Prisforskjell EMV høyest/lavest %
Chiffonklut (per stk)	2,98		2,98	Chifonet	4	26	0
Tøyvask, per vask	0,25	0,25	0,28	Omo color	1,56	84	12
Engangsvåtmopp, stk			4,59	Jif allrent	7,88	42	-
Maskinoppvasktabletter, stk		0,67	0,67	Sun Maxpower	1,34	50	0
Universalspray, l	23,8	23,8	23,8	Jif universal 500 ml	56,4	58	0
Bad spray, l	36,8	36,8	36,8	Jif baderom 500 ml	85,8	57	0
Kjøkken spray, l		40	40	Jif kjøkken 500 ml	78,8	49	0
Universalrengjøring, l		20	18,1	Ajax universal	28,64	37	10
Grønnsåpe, l	9,67	9,67	9,73	Krystal original	27,47	65	0,6
Salmiak, l	9,67	9,67	9,73	Salmi 750 ml	30,13	68	0,6
Klor, l	5,8	5,8	9,87	Klorin 750 ml	31,47	82	70
Skurekrem, l	23,8	23,8	23,8	Jif sitron 500 ml	49,2	52	0
Dopapir, 100 m	6,37	6,36	6,36	Lambi 6-pk	23,92	73	0,1
Dusjsåpe, l	22	22	27,6	Lano 250 ml	90,4	76	25
Sjampo, l	19,8	19,8	19,8	Sunsilk 250 ml	92,8	79	0
Balsam, l	23,8	23,8	23,8	Sunsilk 250 ml	92,8	74	0
Håndsåpe, l	17,2	17,2	17,2	Lano 300 ml	77,33	78	0
Lommetørklær, 10 pk	8,7	9,4	9,4	Kleenex	28,5	69	8
Tannkrem, l	65,33		72	Colgate	281,33	77	10
Bomullspinner, 200 stk	6,6	6,6	6,6	Johnson 200 stk	25,8	74	0
Plastfolie, 100 m	21,8	21,8	21,83	Toppits 60 m	54,83	60	0,1
Mellomleggspapir, 500 ark	9,9	9,9	9,9	Toppits 250 stk plast	39	75	0
TOTALT	245,96	245,65	256,5		807,41	70	4

Vedlegg 3: Ulike kategorier egne merkevarer

	<i>Første generasjon</i>	<i>Andre generasjon</i>	<i>Tredje generasjon</i>	<i>Fjerde generasjon</i>
<i>Type merke</i>	Generisk Ingen merkenavn Umerket	Egen merkevare	Egen merkevare	Utvidet egen merkevare, segmenterte egne merkevarer
<i>Strategi</i>	Generisk/lavpris	Lavpris	«me- too»/imitering	Merverdi, differensiering
<i>Formål</i>	Øke marginer	Øke marginer Øke kjøpermakt mot leverandører	Øke marginer Øke andel i kategorien Bygge eget varemerke	Øke konkurransen gjennom økt lojalitet til kjeden
<i>Produkt</i>	Basisvarer	Stapelvarer	Varer i store kategorier	Varer som styrker butikkens «image»
<i>Kvalitet</i>	Lav kvalitet	Medium kvalitet, men dårligere enn nasjonale merkevarer	Noe lavere enn nasjonale merkevarer	Lik eller høyere kvalitet enn nasjonale merkevarer
<i>Prising</i>	Stor rabatt sammenlignet med nasjonal merkevare	Middels stor rabatt sammenlignet med nasjonal merkevare	Noe lavere pris enn nasjonal merkevare	Samme pris eller høyere pris enn nasjonal merkevare
<i>Kunders motivasjon til å kjøpe</i>	Pris	Pris	Pris og kvalitet	Bedre eller unike produkter
<i>Leverandør</i>	Nasjonal, ikke spesialisert produsent av egne merkevarer	Nasjonal, delvis spesialisert produsent av egne merkevarer	Nasjonal, produksjon av hovedsakelig egne merkevarer	Hovedsakelig spesialisert på produksjon av egne merkevarer

Vil du delta i forskningsprosjektet «Konkurransen i dagligvaremarkedet»?

Dette er spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan egne merkevarer (EMV) påvirker konkurransen i dagligvaremarkedet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole som dette semesteret skriver masteroppgave innenfor hovedprofilen økonomisk styring. Vi har valgt å skrive om hvordan egne merkevarer påvirker konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet.

Problemstillingen er som følger:

Hvordan påvirker egne merkevarer konkurransesituasjonen i det norske dagligvaremarkedet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Eva Åsne Aadland og Marita Graue Eide, masterstudenter ved Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for prosjektet er Kurt Richard Brekke, professor ved Norges Handelshøyskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ved å intervjuer nøkkelpersoner som besitter relevant og dyp kunnskap om markedet ønsker vi å gi et oversiktlig bilde over hvordan konkurransesituasjonen er i dagligvaremarkedet knyttet til EMV, samt skape innsiktsfulle drøftelser. I den forbindelse ønsker vi å intervjuer deg i til vårt forskningsprosjekt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du vil bli intervjuet én gang, og intervjuet vil ha en varighet på omtrent én time. Med ditt samtykke ønsker vi å bruke lydopptak og ta notater underveis, da

det gjør det lettere for oss å både kunne delta i samtalen, men samtidig være sikker på at vi ikke går glipp av viktig informasjon. Lydopptaket vil senere transkriberes, før materialet blir sendt til deg for endelig godkjenning. Dette vil vi gjøre for å sjekke at vi har tolket sitatene dine riktig.

Frivillig deltakelse

Det er selvfølgelig frivillig å delta i studien, og du har rett til å trekke deg fra intervjuet uten samtykke, og det uten å oppgi noen grunn. Om du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi ønsker å benytte oss av din bransje og stilling i vår oppgave. Alle personopplysninger behandles konfidensielt. Både opptak og transkribert materiale vil lagres lokalt på en privat maskin med passordbeskyttelse. Alle informanter vil være anonyme i utredningen. Prosjektet avsluttes 01. juni 2021, og alle opptak og personopplysninger vil bli slettet innen den dato.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes innen prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 1. juni 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål om studien, ta gjerne kontakt med oss på mail eva.aadland@student.nhh.no eller marita.eide@student.nhh.no.

Du kan også kontakte veilederen vår, Kurt R. Brekke på mail kurt.brekke@nhh.no hvis det er ønskelig.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD-Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (Personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Vi ser frem til intervjuet!

Med vennlig hilsen

Kurt R. Brekke
(Veileder)

Eva Åsne Aadland
Marita Graue Eide
(Studenter)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Konkurransen i dagligvaremarkedet*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i et personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.06.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide dagligvarekjede

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, og vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Vi forventer at intervjuet vil ta omtrent én time.

Introduksjon:

1. Hvor lenge har du arbeidet for firmaet du nå representerer?
2. Hvor lenge har du jobbet med dagligvaremarkedet?
3. Hva er din stilling i firmaet du nå representerer?
4. Arbeider du med egne merkevarer på noen måte?
 - a. På hvilken måte?
5. Hva legger du i begrepet egne merkevarer?

Dagligvarekjede:

6. Omtrent hvor stor andel av varene dere selger er egne merkevarer?
 - a. Ønsker dere å øke andelen egne merkevarer dere selger?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke?
7. Hva tenker du om utviklingen som har vært innen egne merkevarer på det norske markedet?
8. Hva mener du er fordelene med egne merkevarer for selskapet deres?
 - a. Hva mener du er fordelene med egne merkevarer for forbrukerne?
9. Hva mener du er utfordringene med egne merkevarer for selskapet deres?
 - a. Hva mener du er ulempene med egne merkevarer for forbrukerne?
10. Er egne merkevarer viktig for dagligvarekjeden?
 - a. Hvorfor?

11. Opplever dere at kunder velger dere på grunn av egne merkevarer?
12. Har dere ulike prissegmenter for egne merkevarer?
 - a. Hvorfor?
13. Har dere forskjellige strategier for de ulike prissegmentene innen egne merkevarer?
 - a. I så fall, hva er målet med strategiene?
14. Hvem produserer egne merkevarer som dere selger?
15. Er det en fellesnevner for hvilke varer som er egne merkevarer?
16. Er brutto generelt høyere eller lavere på egne merkevarer i butikk, sammenlignet med merkevarene?
17. Hvorfor er egne merkevarer og deres merkevarer ofte priset forskjellig?
18. Hvordan påvirker egne merkevarer utsalgsprisene på konkurrerende produkter?
19. Endrer egne merkevarer forhandlingsmakten mellom leverandør og dagligvarekjede?
 - a. I hvilken retning?
 - b. Hvordan brukes egne merkevarer i forhandlinger med leverandørene?
20. Blir egne merkevarer plassert strategisk bedre i hyllene enn deres merkevare?
21. Hvordan tror du egne merkevarer påvirker konkurransen i dagligvaremarkedet?
22. Opplever dere hard konkurranse fra de andre kjedenes egne merkevarer?
23. Hva tror dere er konsekvensen av økende bruk av EMV på lengre sikt?
24. Hvem er egne merkevarer mest hensiktsmessig for?
25. Hvordan tror du egne merkevarer påvirker leverandørenes insentiv til å innovere?
26. Hva tror du blir konsekvensene dersom egne merkevarer blir forbudt?

Intervjuguide leverandør

Spørsmålene i kursiv tekst stilles bare til leverandørene som produserer EMV

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, og vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Vi forventer at intervjuet vil ta omtrent én time.

Introduksjon:

1. Hvor lenge har du arbeidet for firmaet du nå representerer?
2. Hvor lenge har du jobbet med dagligvaremarkedet?
3. Hva er din stilling i firmaet du nå representerer?
4. *Arbeider du med egne merkevarer på noen måte?*
 - a. *På hvilken måte?*
5. Hva legger du i begrepet egne merkevarer?

Leverandør:

6. Produserer dere egne merkevarer for dagligvarekjedene?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. *Hvor stor andel av varene dere produserer er egne merkevarer?*
 - c. *Ønsker dere å endre andelen egne merkevarer dere produserer?*
 - i. *Hvorfor/hvorfor ikke?*
7. *Produserer dere EMV for flere dagligvarekjeder?*
8. Hva tenker du om utviklingen av egne merkevarer på det norske markedet?
9. *Hva mener du er fordelene med egne merkevarer for selskapet deres?*
 - a. *Hva mener du er fordelene med egne merkevarer for forbrukerne?*
10. Hva mener du er ulempene/utfordringene med egne merkevarer for selskapet deres?
 - a. Hva mener du er ulempene med egne merkevarer for forbrukerne?
11. *Er egne merkevarer viktig for leverandører?*
 - a. *Hvorfor/hvorfor ikke?*
12. Erfarer dere at dagligvarekjedenes egne merkevarer «kopierer» deres merkevarer?

13. Påvirker butikkenes egne merkevarer deres vilje til innovasjon av merkevarer?
14. *Er dere med å utforme design/opskrift på de egne merkevarene som produseres for dagligvarekjedene?*
15. *Hvor stor andel av deres EMV produseres i utlandet?*
 - a. *Hvorfor?*
16. Endrer egne merkevarer forhandlingsmakten mellom leverandør og dagligvarekjede?
 - a. I hvilken retning?
 - b. Hvordan brukes egne merkevarer i forhandlinger med dagligvarekjedene/leverandørene?
17. Hvordan erfarer dere at dagligvarekjedene priser deres (leverandørs) varer i forhold til sine egne merkevarer?
 - a. Dersom merkevarene deres prises unaturlig høyt: har dere tiltak for å unngå/ redusere dette?
18. Hvorfor er egne merkevarer og deres merkevarer ofte priset forskjellig?
19. Hva tror du blir konsekvensene dersom egne merkevarer blir forbudt?
20. Hvordan er det å konkurrere mot dagligvarekjedenes egne merkevarer, sammenlignet med å konkurrere med deres merkevarer?
21. Hva kan merkevareleverandørene gjøre for å konkurrere med EMV?