

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av masterstudiet i økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Arbeidet med denne oppgaven har vært både krevende og lærerikt. Det har vært givende å få fordype seg i et tema som jeg har vært oppriktig interessert i.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, professor Normann Aanesland, for hans engasjement, verdifulle tilbakemeldinger og gode råd i prosessen. Disse samtalene har vært viktige for utforming og strukturering av masteroppgaven.

Videre vil jeg takke samtlige informanter som har stilt opp til intervju og bidratt med verdifull informasjon.

En spesiell takk til min ektemann Mads André for kontinuerlig støtte, oppmuntring og gode innspill.

Sist, men ikke minst vil jeg takke mine tre fantastiske barn, Tobias, Emilie Sophie og William, for deres tålmodighet underveis i prosessen.

Ingvild Brustad Skjelstad
Kolbotn, 12. desember 2011

Sammendrag

Kjedenes egne merkevarer (EMV) er i vekst i det norske dagligvaremarkedet. EMV-andelen er lav sammenlignet med en rekke europeiske land, men undersøkelser viser at denne andelen vil fordobles i Norge i løpet av de neste årene. Kjedenes EMV vil bli en utfordring for merkevareleverandørene og de bør derfor ha en strategi for å imøtegå utviklingen. Denne masteroppgaven ser nærmere på hvilke strategier store og mellomstore merkevareleverandører bruker overfor dagligvarekjedenes egne merkevarer, og hva som påvirker disse strategivalgene. Oppgaven er skrevet fra et leverandørperspektiv og problemstillingen bygger på følgende tre hypoteser: Leverandører med sterke merkevarer har som hovedstrategi å distansere seg fra EMV, enkelte merkevareleverandører har som delstrategi å produsere EMV, og merkevareleverandørers konkurransesituasjon påvirker i høy grad valg av strategi.

Stephen Hochs strategiske alternativer for hvordan leverandører kan konkurrere med EMV, er en grunnleggende del av oppgavens teoretiske rammeverk. I tillegg er Michael Porters fem konkurransekrefter brukt som analyseverktøy for deler av oppgaven. Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor fem merkevareleverandører som er tilknyttet dagligvaremarkedet er intervjuet. I tillegg er det benyttet sekundærdata fra seks kjente merkevareleverandører som supplement til primærdataene. En analyse av aktørene i dagligvaremarkedet viser at de fire store kjedene har stor forhandlingsmakt og at den forsterkes gjennom EMV. Fra et leverandørperspektiv oppfattes EMV som en trussel mot merkevarenes markedsandeler, marginer og hylleplass.

De kvalitative intervjuene viser at leverandører med sterke merkevarer har som hovedstrategi å distansere seg fra EMV gjennom innovasjon, kvalitet, produktutvikling og sterke merkevarer. De bruker en differensieringsstrategi som gir varige konkurransefortrinn og skaper langsiktig lønnsomhet. Et annet funn er at enkelte merkevareleverandører har som delstrategi å produsere EMV i tillegg til opprinnelig merkevare. De ser ikke på EMV som en trussel, men en mulighet de kan utnytte ved siden av sin kjernevirksomhet. En viktig årsak er ledig produksjonskapasitet. Ved produksjon av EMV kan ledig kapasitet utnyttes slik at den totale lønnsomheten forbedres. Det er dermed et gjennomgående økonomisk motiv for dette strategivalget. Det tredje funnet er at konkurransesituasjonen til leverandørene i stor grad påvirker valg av strategi overfor EMV. De velger strategier som posisjonerer dem best mulig i forhold til konkurrentene og som skaper lønnsomhet på kort eller lang sikt.

Abstract

Private labels (PL) are increasing their share of the Norwegian grocery market. Albeit still low compared to several European countries, forecasts show that the PL market share will double within the next few years, posing a challenge for national brand manufacturers (NBMs). In one way or other these manufacturers will have to respond strategically to this trend.

This thesis is written from the NBMs' perspective and it examines which strategies large and medium-sized NBMs use to respond to the PL challenges and why they use those strategies. Three hypotheses are central: NBMs with strong brands have as their main strategy to increase distance from PL; some NBMs have as their secondary strategy to produce PL; the manufacturers' competition influences to a large extent their choice of strategies.

Stephen Hoch's strategic options to how NBMs can compete with PL are a fundamental part of the theoretical framework. In addition, Michael Porter's five competitive forces are used to analyze parts of the thesis. In a qualitative survey five NBMs in the grocery market were interviewed. In addition, secondary data from six well-known national brand manufacturers has been used to supplement the primary data. An analysis of the participants in the grocery market shows that the four big retailers have considerable bargaining power and that this power is reinforced by PL. From the NBMs' perspective PL is a threat to the national brand's market share, margins and shelf space.

The main result of the qualitative interviews is that manufacturers with big national brands choose, as a main strategy, to increase distance from PL through innovation, focus on quality, product development and brand building. They use differentiating strategies to gain long-term competitive advantages and long-term profitability. The second result shows that some NBMs choose, as a strategy, to produce PL in addition to their national brands. They don't consider PL as a threat but an opportunity they can exploit alongside their core business. Unused production capacity is an important factor in doing so since utilizing more of the capacity will improve the overall profitability. Thus, this strategy is based on economic motives. The third result shows that the competition in the grocery market strongly affects the national brand manufacturers' choice of strategies regarding PL. They choose their strategies based on which position is better, compared to the competitors, to gain profitability in a short or long-term perspective.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figur- og tabelloversikt	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling, hypoteser og formål	2
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	3
1.4 Begrepsavklaring	3
1.5 Oppgavens oppbygning	4
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Grunnleggende konkurransestrategier	6
2.2 Markedsføringsstrategier	8
2.3 Teoretisk strategimodell.....	9
2.4 Porters 5 krefter	16
3 Dagligvaremarkedet, beskrivelse og analyse.....	20
3.1 De fire store kjedene	20
3.2 Merkevarerleverandørene	21
3.3 EMV i Europa.....	23
3.4 EMV i Norge.....	26
3.5 Analyse av dagligvaremarkedet fra et leverandørperspektiv.....	30
4 Metode	36
4.1 Metodevalg	36
4.2 Forskningsprosessen	37
4.3 Forskningsdesign	37
4.4 Kvalitativt dybdeintervju	38
4.5 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi	38
4.6 Rekruttering	39
4.7 Gjennomføring av intervjuene	40
4.8 Databehandling	41
4.9 Validitet, reliabilitet og bekreftbarhet	41
4.10 Etske avveininger	42
4.11 Metodiske refleksjoner	42

5	Analyse og diskusjon av resultater	44
5.1	Hypotese 1	44
5.2	Hypotese 2	47
5.3	Tabellmessig fremstilling av funnene under hypotese 1 og 2.....	53
5.4	Hypotese 3	54
5.5	Oppsummering av hovedfunn med avsluttende kommentarer	60
6	Konklusjon.....	63
7	Forslag til videre forskning.....	64
8	Litteraturliste.....	65
	Vedlegg 1: Hochs originale modell	69
	Vedlegg 2: Markeds- og EMV-andel for utvalgte varegrupper 2010.....	70
	Vedlegg 3: Intervjuguide	71

Figur- og tabelloversikt

Figur 1:	Fremstilling av sammenhengen i det teoretiske rammeverket.	5
Figur 2:	Porters tre generiske strategier	6
Figur 3:	Hochs strategiske alternativer for leverandører.....	10
Figur 4:	Porters fem konkurransekrefter	17
Figur 5:	Kjedenes markedsandeler 2010. Tall fra The Nielsen Company.....	20
Figur 6:	Samlet markedsandel for de tre største leverandørene innenfor hver produktgruppe...22	
Figur 7:	Prosentvis EMV-omsetning på verdensbasis.....	24
Figur 8:	Europeiske land prosentvise EMV-markedsandel målt i volum i 2009..	24
Figur 9:	Utvikling og prognose for EMVs markedsandel i prosent fra 2007-2013.	25
Figur 10:	Oversikt over kjedenes omsetning av EMV i 2010.....	28
Figur 11:	EMV-andel for hovedkategorier i 2010.	28
Figur 12:	EMV-andel innenfor utvalgte produktgrupper 2010.	29
Figur 13:	Resultatene fra analysen av dagligvaremarkedet.....	35
Figur 14:	Forskningsprosessen.....	37
Figur 15:	Resultater fra primærutvalgets konkurransesituasjon	59
Figur 16:	Sammenhengene mellom det teoretiske rammeverket og resultatene fra undersøkelsen.	62
Tabell 1:	Kategoriinndeling av kjedenes ulike EMV-navn og konkurransestrategier.....	26
Tabell 2:	Strategier for merkevareleverandører.....	54

1 Innledning

Denne masteroppgaven tar for seg merkevareleverandørers strategier overfor kjedenes egne merkevarer (EMV) i det norske dagligvaremarkedet. Det er foretatt intervju av store og mellomstore merkevareleverandører. Informasjonen fra intervjuene og sekundærdata er analysert og vurdert opp mot eksisterende teori. Dette danner et godt grunnlag for å forstå hvilke strategier merkevareleverandører bruker overfor kjedenes EMV og hva som påvirker disse strategivalgene.

I dette kapittelet gjennomgås bakgrunnen for valg av tema. Videre presenteres problemstilling, hypoteser og formålet med oppgaven. Det blir så foretatt en avgrensning av oppgaven samt en kort begrepsavklaring. Til slutt presenteres oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn

Debatten rundt kjedenes EMV er tiltagende i Norge, i EU og hos andre lands konkurransemyndigheter. Det er en bekymring for at disse produktene kan ha negative konsekvenser for flere aktører i verdikjeden for mat (Hanson & Wiig 2011).

Matkjedeutvalget har utredet maktforholdene i dagligvarebransjen og la den 13. april 2011 frem en rapport med tittelen «Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat» (NOU 2011:4a). En av konklusjonene var at EMV er i rask vekst, selv om Norge ligger langt bak andre europeiske land. Rapporten danner utgangspunktet for denne masteroppgavens tema, hypoteser og problemstilling.

Kjedenes EMV konkurrerer i dag med etablerte merkevarer og utgjør nesten 12 % av total omsetning. Siden 1996 har EMV-omsetningen blitt doblet. I følge Erik Fagerlid, partner i PA Consulting Group, kommer både produksjon og salg av kjedenes EMV til å øke de neste årene. Deres undersøkelser viser at EMV-andelen i Norge vil fordobles. Det vil bli en utfordring for merkevareleverandørene, og derfor bør de ha en strategi som tar hensyn til denne utviklingen. Fagerli mener mange av leverandørene ser på EMV som en trussel og ikke som en mulighet, og at de har en defensiv innstilling til EMV-utfordringen. Under «høstjakten», dvs. de årlige forhandlingene om varer, prisavtaler og hylleplassering som foregår mellom leverandører og kjeder, er EMV et intenst tema (Nationen 2011).

EMV oppfattes som en sterk konkurrent til merkevarene til blant annet Tine og Nortura. Ifølge salgsdirektør i Prior, Reidar Sundt, er EMV et strategisk valg for kjedene som leverandørene må forholde seg til. EMV presser lønnsomhetsmarginene til industrien, men produksjon av EMV kan også være en mulighet til positive resultater. Ved å vurdere hver enkelt varegruppe kan man ta stilling til om det er lønnsomt på kort og lang sikt (Dagligvarehandelen 2010).

EMV kan fra et leverandørperspektiv være både en mulighet og en trussel, noe som gjør temaet høyst relevant. Med dette utgangspunkt vil det være interessant å gå nærmere inn på hvordan merkevareleverandører velger å forholde seg til EMV.

1.2 Problemstilling, hypoteser og formål

I denne oppgaven vil det bli identifisert hvilke strategier store og mellomstore merkevareleverandører i dagligvaremarkedet bruker overfor kjedenes EMV og hva som påvirker disse valgene.

Problemstillingen er:

Hvilke strategier bruker merkevareleverandører overfor dagligvarekjedenes egne merkevarer, og hva påvirker disse valgene?

Det vil bli benyttet tre hypoteser for å få svar på problemstillingen. Hypotesene er ansett som rimelige antagelser om de faktiske forhold, basert på teori og forskningsresultater fra forundersøkelsen av temaet. Gjennom innhenting av data fra en kvalitativ dybdeintervjuundersøkelse vil hypotesene kunne bekreftes eller avkreftes. Første hypotese er en antagelse om at leverandører med sterke merkevarer velger å distansere seg fra kjedenes egne merkevarer gjennom merkevarebygging og innovasjon. Denne hypotesen tar utgangspunkt i en av Hochs (1996) strategiske alternativer for merkevareleverandører.

Hypotese 1:

Leverandører med sterke merkevarer har som hovedstrategi å distansere seg fra EMV.

Hypotese to er en antagelse om at enkelte merkeleverandører produserer EMV i tillegg til merkevaren. En av Hochs (1996) strategiske alternativer ligger til grunn for denne hypotesen.

Hypotese 2:

Enkelte merkevareleverandører har som delstrategi å produsere EMV.

Hypotese tre antar at merkevareleverandører velger de strategier som er mest hensiktsmessige for å forbedre konkurranseposisjonen og øke den totale lønnsomheten. Hypotesen tar utgangspunkt i Porters konkurransekrefter (2007).

Hypotese 3:

Merkevareleverandørers konkurransesituasjon påvirker i høy grad valg av strategi.

Formålet med oppgaven er å innhente informasjon som kan bidra til å øke forståelsen og kunnskapsgrunnlaget for hvilke strategier merkevareleverandørene velger å bruke overfor EMV.

1.3 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven vil se på strategier for merkevareleverandører som opererer i det norske dagligvaremarkedet. I hovedsak er fokuset rettet mot store og mellomstore leverandører som opererer på det norske markedet uavhengig av norsk eller internasjonalt eierskap. Oppgaven avgrenses mot småskalaprodusenter, dvs. med en omsetning under 200 mill.kr. Små leverandører vil likevel bli nevnt for å få frem spesielle sammenhenger som er relevant for problemstillingen.

Oppgaven skrives ut fra et leverandørperspektiv. De fire store kjedene og merkevareleverandørene er viktige aktører i dagligvaremarkedet og vil få et spesielt fokus. Forbrukerne som gruppe faller utenfor problemstillingen, men vil bli nevnt i de tilfeller hvor det vil være naturlig for å forklare enkelte sammenhenger. Oppgaven skal fokusere på dagligvaremarkedet og derfor utelates storhusholdnings-, kiosk-, bensinstasjons- og servicehandelsmarkedet i sin helhet. Det skal likevel understrekes at EMV også forekommer i disse markedene.

1.4 Begrepsavklaring

Noen begreper er gjennomgående i oppgaven og de forklares her for å gi størst mulig utbytte av den videre lesingen.

Merkevare

«En merkevare er en blanding av materielle og immaterielle fordeler, symbolisert ved et varemerke, som når det blir organisert og driftet riktig, skaper innflytelse og lojalitet i definerte deler av kundemassen, og genererer en langsiktig og sikker inntektsstrøm.» (Sinding 2004:21)

EMV

«Egne merkevarer (EMV) er produkter hvis resept og merke eies av en dagligvarekjede. I Norge ligger dette eierskapet til de fire paraplykjedene. Produktets resept og utseende kontrolleres i sin helhet av kjeden, og kjeden har eiendomsretten til produktdesignet. EMV selges kun i den kjeden som eier varemerket» (NOU 2011:4a s.34)

Med **kjedene** menes de fire store paraplykjedene som kontrollerer nesten hele dagligvaremarkedet, det vil si Norgesgruppen, Rema 1000, Coop og Ica.

Butikkjedene er en ytterligere inndeling som utgjør den enkelte paraplykjedes konseptbutikker, f.eks. Kiwi, Meny, Rimi, Coop Extra.

Listing betyr at et produkt får (hulle)plass i kjedenes prioriterte sortiment.

Delisting betyr at et produkt tas ut av kjedenes prioriterte sortiment. Avgjørelsen tas sentralt.

Bruttomargin er differansen mellom varekost og utsalgspris på en vare. Oppgis i kroner eller prosent.

Markedsandel oppgis i prosent av verdi (kroner) og ikke av volum (antall solgte enheter) hvis ikke annet er oppgitt.

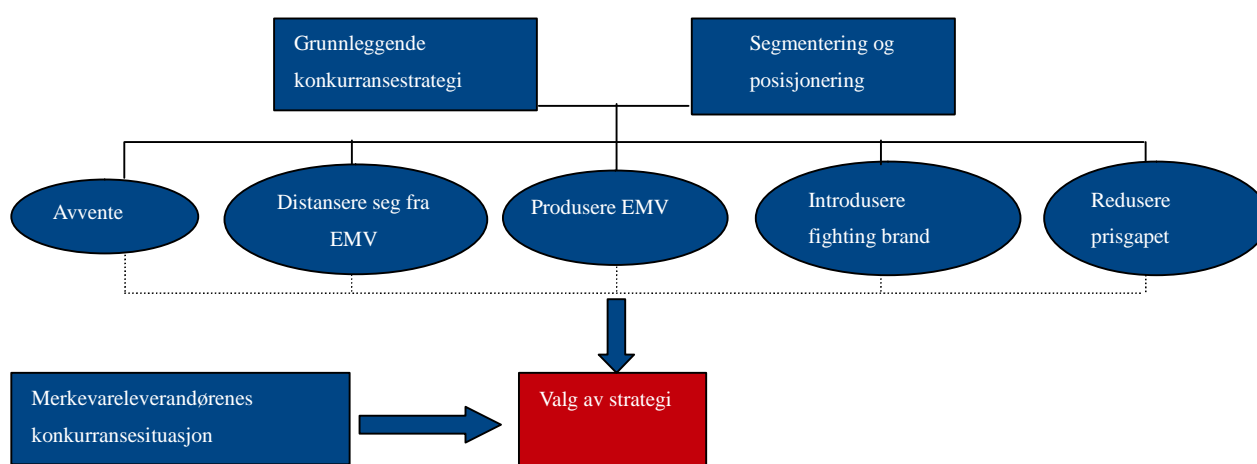
1.5 Oppgavens oppbygning

I kapittel to blir det teoretiske rammeverket presentert, med hovedvekt på teori som er relevant for problemstillingen. Videre vil kapittel tre gå i dybden på dagligvaremarkedets aktører, status for EMV i Norge og Europa. Kapitlet avsluttes med en analyse av dagligvaremarkedet. I kapittel fire presenteres metodevalg, undersøkelsesdesign, datainnsamlingsmetode og utvalg. Kapittel fem inneholder en analyse og diskusjon av resultatene. I kapittel seks presenteres konklusjon og svar på problemstillingen. Kapittel syv er forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. Det vil bli gjort rede for Michael E. Porters tre konkurransestrategier og markedsstrategier som i hovedsak er basert på Philip Kotlers idéer. Oppgavens teoretiske kjernemodell er Stephen J. Hochs strategiske alternativer for hvordan leverandører kan konkurrere med EMV. Disse alternativene blir utførlig behandlet, med supplering av Renee Kims vurdering av strategiene. Kjernemodellen vil danne grunnlag for analysen i tilknytning til oppgavens hypotese én og to. Til slutt blir Porters fem konkurransekrefter presentert, som grunnlag for analyse av dagligvaremarkedet og hypotese tre.

Forbindelsen mellom teoriene i det teoretiske rammeverket kan sammenfattes i figur 1. Grunnleggende konkurransestrategier, segmentering og posisjonering fremhever leverandørens interne styrker i form av konkurransefortrinn. I tillegg vil konkurransesituasjonen til den enkelte merkevareleverandør påvirke strategialternativene. Det er både interne styrker og svakheter kombinert med eksterne trusler eller muligheter, som påvirker valg av strategi for å nå målet om en lønnsom og holdbar posisjon overfor konkurrentene.



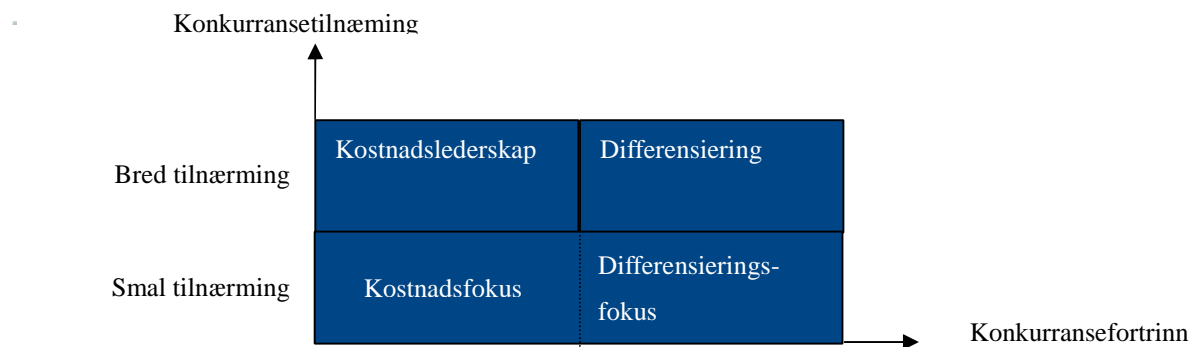
Figur 1: Fremstilling av sammenhengen i det teoretiske rammeverket.

2.1 Grunnleggende konkurransestrategier

Konkurransestrategi kan defineres som jakten på en gunstig konkurranseposisjon innenfor en bransje hvor konkurransen foregår. Målet er å sikre bedriften en lønnsom og holdbar posisjon overfor konkurransekraftene. En bedrift kan styrke eller svekke sin posisjon gjennom valg av strategi (Porter 1992).

Porter har kategorisert tre generiske konkurransestrategier; kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Disse strategiene er definert langs dimensjonene konkurransetilnærming og konkurransefortrinn, jfr. figur 2.

Konkurransetilnærming tar utgangspunkt i størrelsen, etterspørselen og strukturen i det markedet man ønsker å rette seg mot. Konkurransefortrinn ser på bedriftens kjernekompetanse og styrker. Kostnadslederskap og differensiering er to strategiske tilnæringsmåter for å øke konkurranseevnen, og i følge Porter handler det om å velge en av dem. Nedre halvdel av figur 2 viser kostnads- eller differensieringsfokus ved en smal konkurransetilnærming.



Figur 2: Porters tre generiske strategier (Kilde: Porter 1992)

Kostnadslederskap

Kostnadslederstrategi innebærer å tilby et produkt til en lavere produksjonskostnad enn konkurrentene og samtidig oppnå høyere fortjeneste. Dette gir bedriften et konkurransefortrinn. Kjerneområder som kvalitet og service må likevel ikke oversees. Denne strategien har en bred markedstilnærming, hvor bedriften tilbyr et bredt spekter av lignende

produkter for å imøtekomme store forbrukergruppers behov. For å bli en suksessrik kostnadsleder kreves normalt en betydelig markedsandel eller fordelaktig tilgang til råvarer, deler, arbeidskraft eller andre viktige innsatsfaktorer. Uten en eller flere av disse fordelene, kan strategien lett imiteres av konkurrenter. For å lykkes er det viktig å ha en effektiv kostnadskontroll. Driftskostnadene må holdes nede, noe som medfører kostnadsreduksjon innenfor forskning og utvikling (FoU), service, reklame og personlig salg. I tillegg vil aggressiv prissetting og investering i moderne produksjonsutstyr kunne bidra til at kostnadslederstrategien lykkes. Gjennom stordrifts- og kostnadsfordeler vil disse forholdene bidra til å øke etableringshindringene for andre. Det økonomiske overskuddet som oppnås kan reinvesteres i bedriften for å opprettholde posisjonen som kostnadsleder (Porter 1992). Det er kun én som kan være kostnadsleder (Løwendahl et al. 2010). Å føre en kostnadslederstrategi er derfor ikke ensbetydende med å være kostnadsleder. Rema 1000 og Kiwi er eksempler på aktører med kostnadslederstrategi i dagligvaremarkedet.

Differensieringsstrategi

Differensiering går ut på å skille bedriftens produkt positivt ut fra andres produkter gjennom produkttegenskaper, service, personale, image eller markedsføringskanaler. Formålet er å gi et overlegent verditilbud til målgruppen. Dette oppnås når kunden oppfatter produktet som unikt og at det gir en merverdi, og dermed blir det foretrukne produkt som forbrukeren er villig til å betale mer for. Å oppnå kundelojalitet er et av målene med strategien, fordi det resulterer i gjenkjøp og økt lønnsomhet for bedriften (Kotler 2005).

En bedrift skiller seg positivt ut hvis den tilbyr noe unikt som forbrukeren verdsetter mer enn lav pris. Det beste vil være om bedriften klarer å differensiere innenfor flere områder samtidig, f.eks. høy kvalitet og service (ibid.). Hovedpoenget med en differensieringsstrategi er å differensiere på andre attributter enn konkurrentene.

For å lykkes med en differensieringsstrategi kreves det høye investeringskostnader i FoU, produktdesign, markedsføring og kvalitetsutvikling. Merinntekten må overstige de merkostnadene som gjør produktet unikt, og derfor bør bedriften også være kostnadsbevisst ved å redusere alle kostnader som ikke går ut over differensieringen (Porter 1992). Stabburet (Orkla 2010) og Tine (2010) er eksempler på merkevareleverandører som benytter differensieringsstrategi.

Fokusstrategi

Fokusstrategi innebærer enten fokusert differensiering eller fokusert kostnadslederskap, der bedriften prøver å betjene best mulig ett eller noen få segmenter som en nisjeaktør. Målet er å imøtekomme behov innenfor få segmenter bedre enn konkurrentene som satser på en bredere markedstilnærming. Gjennom en fokusstrategi kan bedriften velge kundegrupper ut i fra der konkurransen er svak eller hvor man er minst utsatt for substitutter. Om en fokusstrategi lykkes vil avhenge av bedriftens produksjonsvolum, markedsandel og totale lønnsomhet (Porter 1992). Honningcentralen A/L tilbyr unike honningprodukter med høy kvalitet og er en merkevareleverandør som forfølger en fokusert differensieringsstrategi.

Kostnadslederstrategi eller differensieringsstrategi er to gjensidig utelukkende alternativer i følge Porter (ibid.). Hans sentrale poeng når det gjelder strategi er at en virksomhet som ikke klart har valgt en generisk strategi er "stuck in the middle", hvilket betegnes som en dårlig strategisk posisjon, fordi det ikke gir noen konkurransemessige fortrinn. Hvis strukturen i bransjen er gunstig kan en slik posisjon likevel gi økonomisk lønnsomhet. Toyota har lyktes med en kombinasjon av de to strategiene, gjennom å produsere biler med høy kvalitet til lave kostnader.

Hvis en bedrift velger å kombinere flere generiske strategier bør bedriften trekke et skille mellom forretningsområdene slik at hvert område har mulighet til å oppnå konkurransefortrinn (ibid.).

2.2 Markedsføringsstrategier

Ifølge Kotler (2005) er segmentering av markedet og posisjonering viktige markedsføringsstrategier.

Markedssegmentering

Markedssegmentering skjer når man inndeler markeder i klart definerte kundegrupper ut fra deres ulike ønsker, behov og preferanser. Dette er en form for målrettet markedsføring ved at den tilpasses spesifikke markedssegmenter. Intensjonen er å oppdage et stort udekket behov som kan bli en lønnsom markedsmulighet for bedriften (Kotler 2005).

Man kan segmentere ut ifra geografi, demografi, adferd eller psykografiske variabler. Den

demografiske inndelingen er den vanligste, fordi informasjon om kjønn, alder, inntektsnivå og husholdningstype er lett tilgjengelig (Samuelsen et al. 2007).

Fordelen med å fokusere på ett segment er muligheten til å bli den foretrukne leverandør med den største markedsandelen og fortjenestemarginen. Ved å tilpasse produkttilbudet til et bredere segment, vil bedriften kunne oppnå lønnsomhet i flere segmenter samtidig. I tillegg kan bedriften oppnå stordriftsfordeler som gir kostnadsfordeler innenfor hvert segment bedriften konkurrerer. Gjennom segmentering er det enklere for bedriften å tilpasse produktene til kundegruppen og oppnå en bedre konkurranseposisjon. Bedriften bør velge målgrupper hvor den konkurrerer med overlegen konkurransekraft. Målgruppeutvelgelsen bør baseres på en sammenligning av bedriftens fortrinn med suksesskriteriene til hvert segment (Kotler 2005). Merkevarereprodusentene må identifisere kundegrupper som har behov som skiller seg ut fra andre behov i markedet. Gruppene må være store nok til at det vil være lønnsomt å betjene dem (Samuelsen et al. 2007).

Posisjonering

«Posisjonering er bestrebelser på å få tilbudets unike egenskaper og fordeler til å feste seg i kundens tankegang» (Porter 1999:52 i Samuelsen et al. 2007). Et merkevareprodukt omfatter en mer fullstendig posisjonering gjennom produktets verditilbud, slik at merkevareproduktet får en særegen plass i målgruppens bevissthet.

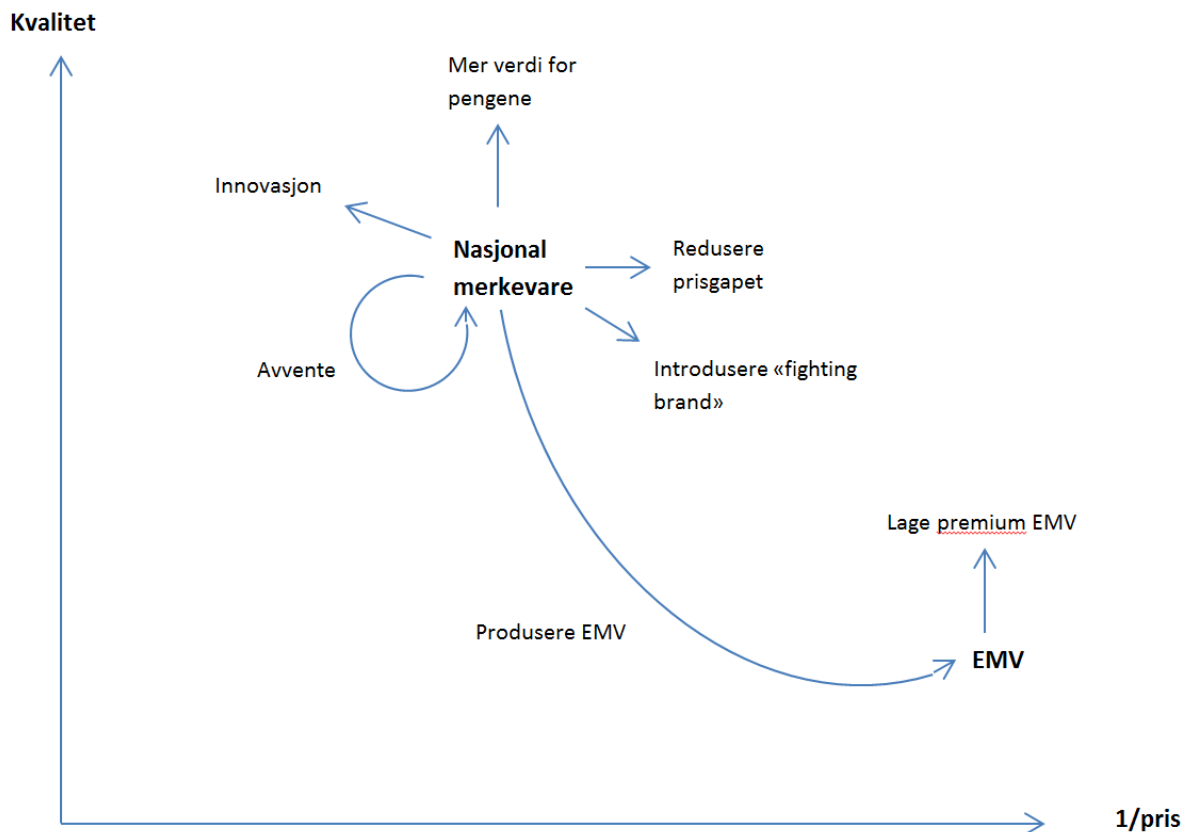
En merkeprodusent kan posisjonere etter kvalitet og pris, produktkategorier, konkurrenter, egenskaper, fordeler, brukere, anvendelse eller bruk (Samuelsen et al. 2007). Hovedmålet med posisjonering av merkevaren er å gjøre den tydelig i markedet. Grunnprinsippet for posisjonering av merkevarer er at det skjer i forhold til andre merker som har til hensikt å dekke et tilsvarende behov. Målet for merkevareprodusentene er å få kunden til å velge deres merke fremfor konkurrerende merker. En kundes holdning til et merke avhenger av kundens assosiasjoner, og hvis de er sterke, positive og unike så vil kunden foretrekke dette merket fremfor konkurrentenes (ibid.).

2.3 Teoretisk strategimodell

Hochs strategiske modell viser alternative strategier som merkevareleverandører kan benytte for å konkurrere mer effektivt overfor kjedenes EMV.

De strategiske alternativer som fremkommer er verken gjensidig utelukkende eller uttømmende (Hoch 1996). Figur 3 viser de strategiske alternativene ut ifra dimensjonene kvalitet og pris. Y-aksen viser stigende kvalitet ut ifra en objektiv fysisk skala og x-aksen viser synkende pris (1/pris) jo lenger ut mot høyre strategien er plassert. Merk at det er produktene som forflyttes i pilenes retning.

Hochs (1996) alternativer for merkevareleverandørene for å bedre sin konkurranseposisjon overfor kjedenes EMV er å avvente, øke distansen til kjedenes EMV ved å gi mer verdi for pengene eller gjennom innovasjon, redusere prisgapet, innføre et fighting brand eller produsere EMV/EMV premium for kjedene.



Figur 3: Hochs (1996) strategiske alternativer for leverandører.

Avvente

Det kan ifølge Hoch være uklokt å reagere raskt og aggressivt på EMV- inntrengning, hvis markedet er preget av høy volatilitet (prissvingninger) eller sirkulasjon (Hoch 1996). Hvis mottiltakene krever store materielle og langsiktige investeringer som er vanskelige å

reversere, kan det være fornuftig å avvente og se hvordan kjedenes EMV presterer innenfor kategorien (Kim 2006).

I følge Hoch viser forskning at EMV vil få en mer fremtredende posisjon i forhold til leverandørenes merkevarer. I Canada og flere land i Europa er EMV dominerende, målt i salgsomsetning. Hoch stiller spørsmålet om forskjellene mellom EMV og merkevarer blir mindre. Hvis kjedene fortsetter med kvalitetsforbedringer av EMV, er det sannsynlig at lønnsomheten til leverandørene vil synke med tapte markedsandeler som resultat. (Kim 2006).

Å vente og se er en usikker strategi å bruke for merkevareleverandørene. Hvis kjedekonsentrasjonen blir stor og hvis svake EMV begynner å prestere på lik linje med sterke EMV, så er situasjonen prekær (Hoch 1996).

Gi mer verdi for pengene

Denne strategien går ut på at leverandøren opprettholder nåværende prisnivå og samtidig gir forbrukerne mer verdi for pengene. Det kan skje gjennom forbedret funksjonalitet eller et mer brukervennlig produkt. Enhver forbedring i kvaliteten vil av forbrukerne bli oppfattet som mer verdi for pengene siden prisen opprettholdes. Det er også kvalitet som påvirker rivaliseringen mellom kjedenes EMV og leverandørenes merkevarer (Hoch 1996). Dette er en mulig strategi for leverandører for å øke distansen til EMV.

Innovasjon

Innovasjon er en strategi som innebærer utvikling av et nytt produkt innenfor en eksisterende eller nye kategorier. Denne produktutviklingen vil resultere i både kvalitetsforbedring og prisøkning som følge av kostnader knyttet til nyskapingen. Innovasjon som resulterer i produktforbedringer og utvikling av nye produkter er nødvendig for å bevare forbrukernes oppfatning av bedre kvalitet som de er villige til å betale for. Merkevareleverandørene oppnår dermed vedvarende konkurransefortrinn. Dette er den mest effektive strategien i et langtidsperspektiv i følge Hoch (1996). Gjennom omfattende markedsføringstiltak kan merkeleverandøren fange oppmerksomheten til forbrukerne når det gjelder et nytt eller forbedret produkt. Mange kjeder har begrensede ressurser til merkevarebygging og må basere seg på interne midler. De satser på markedsføring kun når det gir tilstrekkelig avkastning. Det tyder på at EMV ofte presterer best i store kategorier som gir høyere bruttomarginer, hvor det er lite innovasjon og lav merkebevissthet. Merkevareleverandører har ofte store ressurser til

merkevarebygging, og kan dermed velge ut produktkategorier hvor EMV ikke satser nok og komme kjedene i forkjøpet gjennom omfattende markedsføring og merkevarebygging. De er også gode på å synliggjøre merkevaren gjennom produktets innpakning, design, størrelse, form og farge. Det er følgelig viktig for merkevareleverandørene å differensiere produktet så mye at det oppfattes som overlegent i forhold til EMV (Kim 2006).

I følge Hoch (1996) viser forskningsresultater at en pris- og kvalitetsøkning hos merkevarene påvirket konkurransen overfor EMV på en positiv måte for merkevareleverandørene. Å differensiere gjennom kvalitet viste seg å være en avgjørende faktor for konsumentadferden. I Hochs undersøkelse fant man støtte for at produktkvalitet og produsentenes gjennomgående kvalitetslevering var bestemmende for rivaliseringen mellom EMV og leverandørenes merkevarer. Resultatene støtter Hochs oppfatning om at dette er den mest effektive strategien over tid. Strategien vil øke distansen til EMV gjennom å investere i nye produktalternativer og satse på kvalitetsforbedringer. Prisen på EMV hadde ingen effekt på markedsandelen i Hochs undersøkelse.

Kjedenes ressurser er begrensede og hvorvidt de vil investere disse ressursene i et omfattende EMV-program vil kunne påvirke den fremtidige veksten til EMV. Hoch påpeker at når kvaliteten mellom EMV og en merkevare er relativ liten så kan den lavere prisen gjøre utslaget. Det fins merverdimuligheter innenfor premiumprisede innovasjoner for merkevareprodukter selv når kvaliteten er på topp. En slik innovasjonssatsing vil kunne bidra til å øke markedsandelene for merkevarene.

Hvis leverandørene ikke kontinuerlig forbedrer og utvikler sine merkevarer blir produktene lette å kopiere og selge som EMV. Et av de sterkeste virkemiddel i konkurransen mot kjedenes EMV er produktinnovasjon (Steiner 2004 i Kim 2006). Det er avgjørende at merkevareleverandørene opprettholder innovasjonstakten og satser på FoU som ivaretar produktutviklingsprosessen (Kim 2006). Det er følgelig flere kilder som stiller seg bak Hoch sitt syn.

Redusere prisgapet

Ved å redusere prisgapet mellom kjedenes EMV og leverandørenes merkevarer vil det kunne påvirke salget og profitten for begge. I følge forskning vil et lite prisgap øke salget og profitten til merkevaren, mens et stort prisgap vil ha motsatt effekt i favør av EMV. Data viste

at EMV var to ganger så følsom for prisgapet sammenlignet med merkevaren. Forbrukerne var mer tilbøyelige til å gå opp i kvalitetsnivå enn ned. Innenfor konteksten av denne undersøkelsen kom merkevarene best ut profittmessig med et lite prisgap, fordi salget økte uten at innkjøpsprisen til kjeden endret seg (Hoch 1996).

Utfordringen for merkevareleverandørene er å få kjedene til å redusere prisgapet, noe som ikke nødvendigvis er i kjedenes interesse, fordi et stort prisgap vil gi høyere profitt til kjeden. Merkevareleverandørene må gi kjedene insentiver til å redusere dette prisgapet. Insentivene bør kompensere for profitt-tapet for prisendringen.

Det er forskjell på merkevarer innenfor ulike produktkategorier, noen er merkevareleder og andre har en svakere posisjon. Hoch fant i sin analyse av data at det var et skille mellom merkevareleder og merkevareposisjon nummer to. Merkevareleder var mindre følsom for et prisgap enn både EMV og merkevareposisjon nummer to. Det vil nok ikke være verdt for merkevareleder å investere kortsiktig i et mindre prisgap hvor de kun oppnår en viss profittøkning i forhold til det store tapet kjeden får. For merkevaren med posisjon to vil forholdet være annerledes, da pris er et viktig konkurransemiddel som de effektivt kan bruke til å konkurrere mot EMV og merkevareleder.

Prisreduksjon kan være et taktisk virkemiddel for å sende et signal til konkurrentene om en langsiktig forpliktelse for å opprettholde eller øke markedsandel. En markedsleder med store økonomiske ressurser vil overleve en kortsiktig prisreduksjon, men vil sende signaler som vil skremme nye inntrengere eller redusere sannsynligheten for ytterligere prisreduksjoner blant konkurrentene (Hoch 1996). Denne strategien kan skade forholdet mellom leverandør og kjede, fordi kjedenes EMV angripes der de har et konkurransefortrinn i form av lav pris (Kim 2006).

Introdusere fighting brand

Å introdusere et «fighting brand» er en me too-strategi som vil si at merkeleverandøren innfører et eget merke som konkurrerer med kjedenes EMV på lav pris og sannsynligvis lavere kvalitet enn selve merkevaren.

Denne strategien kan i følge Hoch (1996) tyde på at leverandøren ikke har nok ressurser til å satse på innovasjon som konkurransefortrinn. Gjennom et fighting brand vil

merkeleverandøren posisjonere seg nærmere EMV og kunne tilby forbrukeren et alternativ til EMV som både er konkurransedyktig på pris og kvalitet. Formålet er å ta markedsandeler fra EMV, ved at det fortrenses eller slutter å vokse. Fordelen med denne strategien er at man beskytter sitt opprinnelige varemerke fra direkte konkurranse fra EMV-produkter. I tillegg unngås overdreven priskonkurranse mellom leverandørene og kjedene, noe som påvirker profittmarginene negativt. I tillegg kan det gi leverandører mulighet til å utnytte ledig produksjonskapasitet ved å produsere et produkt til (Hoch 1996).

Å innføre en «fighting brand» er kostnadskrevende og det er flere momenter å ta hensyn til. Det nye merket kan kannibalisere det nåværende salget av merkevaren, ved at det tar markedsandeler fra leverandørens opprinnelige merkevareprodukt hvor marginene er høyest. Det gjelder spesielt der kvalitetsforskjellene er små mellom merkevaren og EMV. «Fighting brand»-merket må skille seg fra EMV for å generere høy nok avkastning for å dekke markedsførings- og distribusjonskostnadene, uten å kannibalisere merkevaren som er virksomhetens flaggskip. Industrileder Procter & Gambler valgte å fjerne svake «fighting brands» fordi avkastningen ikke var høy nok i forhold til investeringskostnadene.

I motsetning til innovasjon plasserer denne strategien merkevareleverandøren nærmere kjedens EMV ut ifra den teoretiske modellen. Det ekstra utvalget som fremkommer som følge av denne strategien medfører en høyere inngangsbarriere for potensielle inntrengere og markedsandelene deles ytterligere opp (Kim 2006). En slik strategi kan også medføre utfordringer med hensyn til listing og hylleplass hos kjedene.

Produsere EMV eller premium EMV for kjedene

En merkevareleverandør kan inngå en avtale med en eller flere kjeder om EMV-produksjon i lavprissegmentet eller i premiumsegmentet. For å kunne produsere EMV må leverandørene gjøre det til en lavere pris enn sine merkevarer. Alternativene fra et kostnadsperspektiv er enten å redusere produksjonskostnadene som trolig vil gi lavere kvalitet, eller markedsføringskostnadene i forbindelse med distribusjon, reklame eller salgsfremmende tiltak. For leverandøren vil det resultere i lavere profittmarginer per enhet selv om de produserer EMV i premiumsegmentet. Premium EMV er kvalitetsmessig på linje med leverandørenes merkevarer, og er ofte produsert av de samme leverandørene (Kim 2006).

Det er to alternative tilnærminger for EMV-produksjon. Leverandøren kan produsere EMV i

tillegg til merkevaren eller gå over til å bli en rendyrket merkevareprodusent. Det er den første tilnærmingen Hoch fokuserer på ved dette strategiske alternativet. Det kan være økonomiske, konkurransemessige eller relasjonelle motiver som ligger bak valget om å produsere EMV i tillegg til merkevaren (Kim 2006).

Ved ledig produksjonskapasitet kan det være lønnsomt å utnytte denne til EMV-produksjon for å øke de samlede marginene samt øke effektiviteten for virksomheten.

Konkurransemotivet for å produsere EMV for kjedene vil være å øke salgsomsetningen og ta markedsandeler fra konkurrerende leverandører (ibid.). Å produsere EMV kan fungere som en erstatning for et «fighter brand» og dermed være et verktøy for å angripe konkurrentene og være konkurransedyktige (ibid.). Faren for kannibalisering av merkevaren vil følgelig også være et risikomoment ved produksjon av EMV, på lik linje med et «fighting brand».

Det relasjonelle motivet går ut på at både merkeleverandør og kjede profitterer på et langvarig og godt samarbeidsforhold gjennom EMV-produksjon. Vinn-vinn situasjonen bidrar til å styrke forholdet mellom partene. På den andre siden er det en fare for at merkevaleleverandøren kan miste leverandørmakt (Kim 2006).

De fleste merkevaleleverandører som produserer EMV har vanligvis posisjon nr. 2 på sine merkevarer samt ledig produksjonskapasitet. De fleste produsenter av EMV er små regionale bedrifter som ikke konkurrerer med de store merkevaleleverandørene (Hoch 1996).

Hochs konklusjon

Hoch (1996) påpeker at det er flere viktige forskjeller mellom EMV og merkevarer som leverandørene må ta hensyn til for å konkurrere effektivt og eksistere side ved side med EMV.

Store merkevaleleverandører bør bruke strategien med å avvente mens de utforsker og investerer i muligheter som øker distansen til EMV. Innføring av et fighting brand kan øke konkurranseevnen gjennom en pris- eller kvalitetsreduksjon eller langvarig ledig produksjonskapasitet kan utnyttes ved å produsere et merke til. Strategien passer likevel best for små leverandører eller merkevarer med markedsposisjon 2 ut ifra deres kapasitets- og ressursbegrensninger.

Store merkevaleleverandører bør fortsette å investere i merkevarebygging, levere

høykvalitetsprodukter og aktivt kommunisere fordelene med differensieringen gjennom gode reklametiltak. Viktige satsingsområder vil være produktinnovasjon som gir konkurransefortrinn og et bredt sortimenttilbud som gir stordriftsfordeler.

Merkevareleverandører som velger å produsere EMV for kjedene får en tosidig posisjon som kompliserer forholdet mellom partene. De må derfor tenke annerledes i forhold til hvilke strategier de skal bruke. Når merkevarene tar markedsandeler på bekostning av EMV må leverandørene trå mer varsomt overfor kjedene.

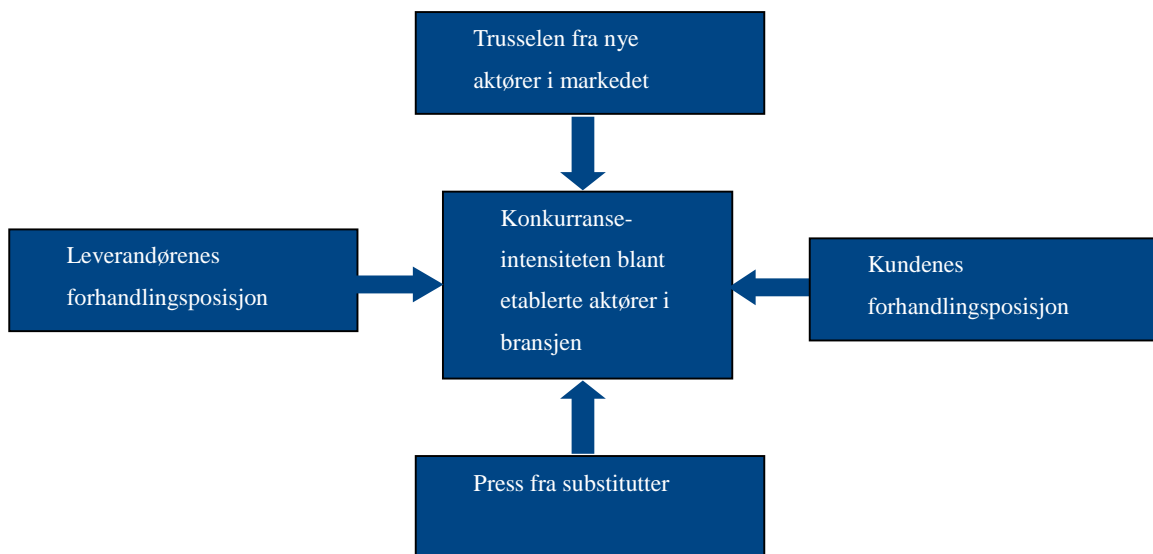
Lønnsomme samarbeid med kjedene kan være strategisk for leverandørene, fordi kjedene ønsker å selge både merkevarer og EMV. I det lange løp er det ikke noe poeng i å konkurrere isolert på pris, fordi EMV dominerer i lavprissegmentet. Det er kjedene som styrer utviklingen av EMV, derfor vil fokus på kategoriutvikling for merkevareleverandørene være viktig for å oppnå optimal profitt.

Strategienes begrensninger

Kim (2006) kritiserer antagelsene som Hochs strategier bygger på. Det fremheves at Hochs strategier ikke tar hensyn til konkurransen mellom merkevareleverandørene. Strategiene fokuserer heller ikke på samarbeidet som foregår blant enkelte merkevareleverandører for å forsvare sine markedsandeler mot kjedenes EMV. Hoch vurderer heller ikke muligheten for å bli en rendyrket EMV-leverandør for kjeden (Kim 2006). På den annen side har Hoch fremhevet at de skisserte strategiene verken er uttømmende eller gjensidig utelukkende. Med mer forskning kan modellen utvides.

2.4 Porters 5 krefter

Michael Porters (2007) fem krefter er et rammeverk som viser konkurransetilstanden i den bransje bedriften opererer, jfr. figur 4. Samlet sett vil styrken til disse fem kreftene avgjøre bransjens økonomiske attraktivitet. Avkastningen vil være høy for bedrifter i en bransje med svake konkurransekrefter og vice versa. Om en bedrift klarer å hevde seg i konkurransen vil avhenge av dens evne til å takle konkurransekreftene. En bedrifts konkurransestrategi skal posisjonere bedriften i bransjen for å kunne forsvare seg mot disse kreftene eller utnytte dem i sin favør på en best mulig måte. Gjennom en bransjeanalyse vil bedriften finne årsakene til konkurransekreftene, og derfra kunne ta de beste strategiske valgene som blir avgjørende for bedriftens fremtid (ibid.).



Figur 4: Porters fem konkurransekrefter (2007)

For å ha en praktisk tilnærming til dette rammeverket kobles de fem kreftene direkte til dagligvaremarkedet.

Trusselen fra nye aktører i markedet. Målet for inntrengere er ofte å ta markedsandeler eller ta del i lønnsomheten som finnes i markedet. Hvis markedet er i svak vekst kan inntrengere medføre prispress og lav lønnsomhet. Trusselen fra nye aktører i markedet vurderes ut ifra hvor store etableringshindringene er. Nye aktører i dagligvarebransjen kan være nye kjeder eller nye leverandører. Faktorer som påvirker inngangsbarrierene er:

- Stordriftsfordeler som påvirkes av volumomsetningen (enhetskostnadene), aktivitetsnivået og bredden i produktutvalget til den potensielle inntrengeren.
- Produktdifferensiering gjennom sterke merkevarenavn og lojale kjeder.
- Kapitalbehov ved førstegangsinvesteringer
- Byttekostnader knyttet til personell, utstyr og opplæring. Dette er engangskostnader kjedene må bære ved å bytte leverandør.
- Adgang til distribusjonskanaler
- Kostnadsulemper, uavhengig av størrelse på inntrengeren, kan være enerett til produksjonsteknologi, den geografiske lokalisering av produksjonsanlegg, kunnskap og

statssubsidiering.

- Myndighetenes politikk som konsesjonsbestemmelser, miljøhensyn, mottaks- eller leveringsplikt

Kundenes forhandlingsposisjon. Her menes konkurransen mellom kunde og leverandør, herunder mellom kjedene og leverandørene. Kjedenes forhandlingsposisjon vil være sterk når det er

- få kjeder og dermed få alternativer for leverandøren å forhandle med
- produktet utgjør en stor del av leverandørens totale salgsvolum, der volumtap vil påvirke lønnsomheten
- produktene er standardiserte og lite differensierte, hvor det er enkelt for kjeden å bytte leverandør og få tilsvarende produkt fra en annen.
- produktet har liten betydning for kvaliteten på kjedenes varer, som gjør det enkelt å skifte leverandør
- kjeden kan tenke seg å integrere bakover i form av vertikal integrasjon som gjør leverandøren overflødig
- kjeden har tilgang til full pris- og markedsinformasjon

Leverandørenes forhandlingsposisjon. Leverandørmakten er stor når

- det er få leverandører, som gjør det vanskelig for kjeden å skifte leverandør.
- det er få substitutter, noe som letter konkurransen for leverandørene
- leverandørenes produkt er en viktig innsatsfaktor til kjedenes produkter eller virksomhet
- leverandørenes produkter er differensierte eller hvis byttekostnadene er høye

Press fra substitutter. Substitutter er varer som kan dekke samme funksjon som produktet i den aktuelle bransjen. EMV vil kunne defineres som substitutter. Press fra substitutter vil redusere lønnsomheten i kraft av prispresset som oppstår, spesielt der substitutter har god lønnsomhet i markedet. Her vil to strategialternativer forekomme ved enten å utvikle en strategi som blokkerer for substituttene eller akseptere dem som en del konkurransebetingelsene.

Konkurransenintensiteten blant etablerte aktører i bransjen bestemmes av hvor sterke de samlede konkurransekraftene er. Er de sterke er det et tegn på at den samlede lønnsomheten i bransjen er dårlig, men er kreftene svake vil lønnsomheten være god (Porter 2007).

Porters modell vil være et godt analyseverktøy for å analysere hva som påvirker merkevareleverandørens valg av strategier overfor EMV. Hensikten er å identifisere eksterne trusler som bør unngås eller muligheter som kan utnyttes. Dette får betydning for leverandørens strategiske valg for hvordan de best posisjonerer seg i forhold til konkurrentene og oppnår en lønnsom og holdbar posisjon.

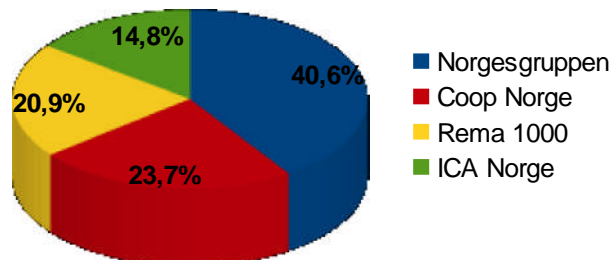
3 Dagligvaremarkedet, beskrivelse og analyse

I dette kapitlet beskrives de fire store kjedene og merkevareleverandørene i det norske dagligvaremarkedet. Videre redegjøres det for EMV i Europa og Norge. Til slutt analyseres dagligvaremarkedet fra et leverandørperspektiv.

3.1 De fire store kjedene

Styrkeforholdene i verdikjeden for mat har endret seg. På 1980-tallet var distribusjonen en viktig inngangsport til dagligvaremarkedet. Bransjen var preget av sterke merkeleverandører med etterspurte og godt markedsførte varemerker. I dag er dagligvaremarkedet strukturert på en annen måte med sterk integrering av leddene i verdikjeden. Den største endringen har skjedd innenfor detaljistleddet (NOU 2011:4a).

Fire landsdekkende matvarekjeder står for mer enn 99 prosent av omsetningen i det norske dagligvaremarkedet. Knapt noe annet europeisk land har en tilsvarende konsentrasjon på detaljistleddet, uansett hvilke mål man benytter (Konkurransetilsynet 2005). Kjedenes markedsandeler i dagligvaremarkedet fremkommer av figur 5.



Figur 5: Kjedenes markedsandeler 2010. Tall fra The Nielsen Company (2011).

Kjedene kontrollerer nesten hele dagligvaremarkedet gjennom vertikal integrasjon, enten ved direkte eierskap eller ved forpliktende samarbeid mellom leverandør- og detaljistleddet. Kjedenes kontrollerer distribusjonen fra leverandør til grossistlagrene og videre ut til butikkene. Den nasjonale kjededriften har ført til at det kun er fire innkjøpspunkter til hele dagligvaremarkedet (NOU 2011:4a). Merkevareleverandørene er følgelig avhengige av de store kjedene for å få tilgang til dagligvaremarkedet. Dette påvirker styrkeforholdet mellom

kjedene og leverandørene ved at kjedene har en stor forhandlingsstyrke i kraft av sin markedsposisjon. På den annen side vil kjedenes forhandlingsstyrke avhenge av leverandørens posisjon i markedet (Konkurransetilsynet 2005).

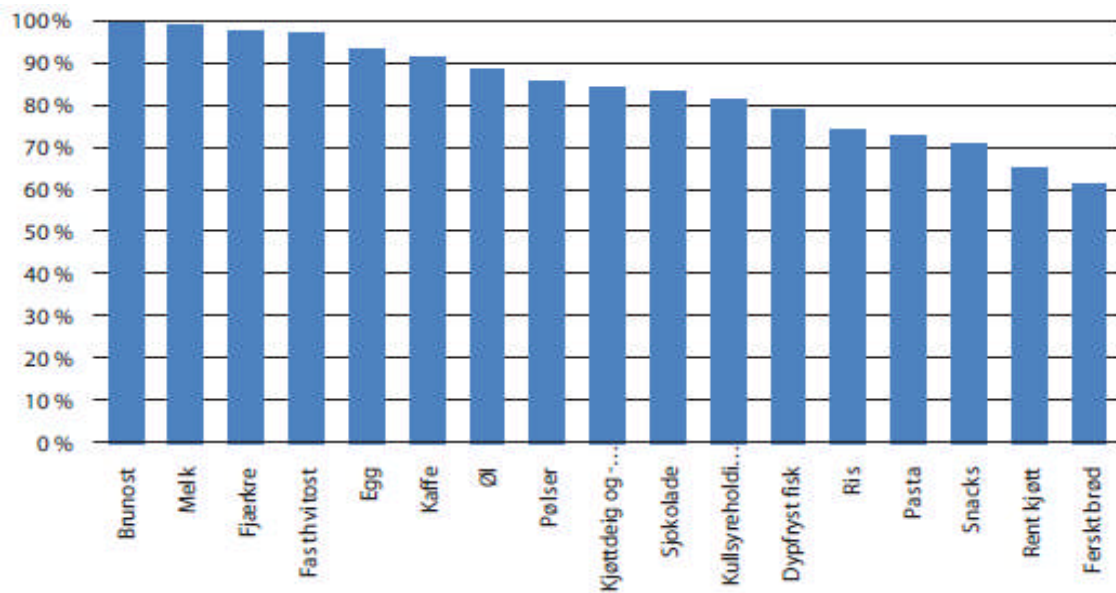
3.2 Merkevarerleverandørene

Dagligvareleverandørens forening (DLF) organiserer 101 leverandører som har hovedfokus på merkevarer. DLFs medlemsbedrifter står for over 95 % av merkevareomsetningen i Norge. Dagligvaremarkedet er det største og viktigste markedet for leverandørene.

Dagligvarehandelen utgjorde 69 % av den totale omsetningen av mat og drikkevarer i Norge (NOU 2011:4a). Det store volum av dagligvarer kommer fra de store merkevareleverandørene, det vil si bedrifter med en omsetning over 800 millioner. Mellomstore leverandører har en omsetning mellom 200-800 mill.

De største norske merkevareleverandørene vi har i Norge målt i omsetning er Tine og Nortura (17-19 mrd). Orkla, Carlsberg, Coca-Cola, Kraft Foods og Mars er de største internasjonale merkeleverandørene i det norske dagligvaremarkedet. Sterke merkevarer, høyt kompetansenivå samt økonomiske ressurser til å betale for innpass i kjedenes varesortiment og for hylleplass er fremhevet som styrkene til de store merkevareleverandørene (ibid.). De mellomstore leverandørene har ikke tilsvarende ressurser. Dermed står de i en svakere forhandlingsposisjon overfor kjedene sammenlignet med de store leverandørene.

Som det fremgår av figur 6 er leverandørmarkedene svært konsentrerte, der få leverandører kontrollerer store deler av produktgruppene. De tre største leverandørene har over 60 % av samlet markedsandel av de undersøkte produktgruppene.



Figur 6: Samlet markedsandel for de tre største leverandørene innenfor hver produktgruppe (NOU 2011:4a).

Forskjellene mellom leverandørmarkedene er tydeligere når man fokuserer på merkevareleder og merkevareleverandør med posisjon to. Vanligvis har merkevareleder over 50 % markedsandel, men dette varierer noe med hvilken produktgruppe en måler utfra (ibid.). På generelt grunnlag vil leverandører av kjente merkevarer ha en større markedsrett enn leverandører av ukjente varemerker eller EMV. Merkevareleverandører som kan levere innenfor flere produktkategorier står som regel sterkere hos kjedene enn de som kun leverer innenfor én. Flerproduktleverandører er følgelig attraktive hos kjedene (Konkurransetilsynet 2005).

Mange av de store merkevareleverandørene har sterke merkevarer og en dominerende markedsposisjon innenfor flere produktkategorier, noe som gir dem forhandlingsstyrke overfor kjedene. Gjennom matkjedeutvalgets rapport (2011:4a) kom det frem at de er uenige med kjedene om prisøkninger og distribusjon av varer fra produksjonssted til butikk. De lar seg ikke presse av kjedene til å akseptere dårlige vilkår. På den annen side tenderer de store merkevareleverandørene til å inngå eksklusive avtaler med kjedene. Mesterbakeren, Nordfjord kjøtt og Norsk kylling leverer sine produkter eksklusivt til Rema 1000. Slike avtaler gir en driftsmessig forutsigbarhet i produksjons- og leveransevolum (Perelstein & Berg-Olsen 2007).

Tradisjonelt sett har de mellomstore merkevareleverandørene hatt posisjon nummer to og tre innenfor ulike kategorier i markedet. Barilla Norge, Sørlandschips og Fatland/Skjeggerød er eksempler på dette, jfr. vedlegg 2. Kritiske suksessfaktorer for de mellomstore leverandørene er å ha noen produkter som lykkes i markedet. Disse produktene genererer inntekter i kraft av sine volumomsetninger, noe som gjør det mulig for leverandørene å satse videre på innovasjon og produktutvikling. De kommer i en vanskelig situasjon hvis noen av produktene får en dårlig hylleplassering, ugunstig prising eller blir delistet fra kjedene (NOU 2011:4a). De økonomiske konsekvensene kan bli store som følge av lavere etterspørsel og volumnedgang. Resultatet blir en svakere merkevare eller nylanserte merkevarer som presterer dårlig innenfor sin produktkategori.

Hvis EMV konkurrerer direkte med leverandørens merkevarer innenfor samme produktgruppe, har de mellomstore leverandørene begrensede muligheter til å ta opp konkurransen. Da kan konsekvensene være at EMV-produktene tar markedsandeler fra leverandørens merkevarer og svekker deres mulighet til å lykkes i markedet.

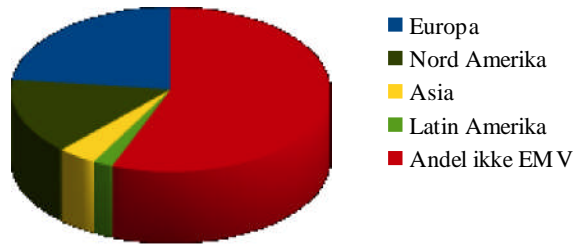
Mellomstore leverandører har et begrenset kundegrunnlag og sier de ikke kan velge mellom kundene i stor utstrekning. I forhandlinger med de fire store kjedene har de heller ikke økonomiske ressurser til å legge press på dem hvis det er uenighet om betingelsene. Samlet sett har mellomstore merkevareleverandører en svakere posisjon enn de store på de fleste områder (ibid.).

Selv om konsentrasjonen i norske leverandørmarkeder er høy sammenlignet med andre land i Europa, har matkjedeutvalgets kvalitative undersøkelser konkludert med at forhandlingsstyrken til merkevareleverandørene ikke er stor nok til å utøve et vesentlig press på kjedene (NOU 2011:4b).

3.3 EMV i Europa

Som det fremgår av figur 7 er Europa verdensledende i EMV-omsetning sammenlignet med de øvrige kontinentene i henhold til beregninger foretatt av «Confederation of the food and drink industries of the EU» (CIAA 2010).

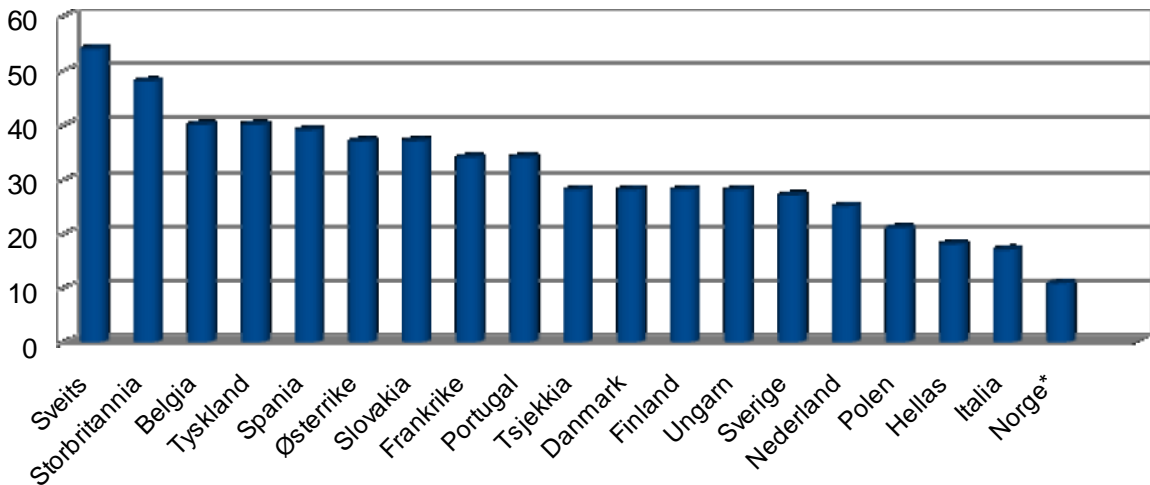
Prosentvis EMV-omsetning på verdensbasis



Figur 7: Prosentvis EMV-omsetning på verdensbasis. Figuren er basert på tall fra CIAA (2010).

Landene med høyest EMV-andel i 2009 i Europa er Sveits (54%), Storbritannia (48%), Belgia (40%) og Tyskland (40%), jfr. figur 8. I Norden er EMV-andelen høyest i Danmark, Finland og Sverige (28%) (ibid.). Til sammenligning hadde Norge den laveste andelen av de europeiske landene (*Nielsen 2010).

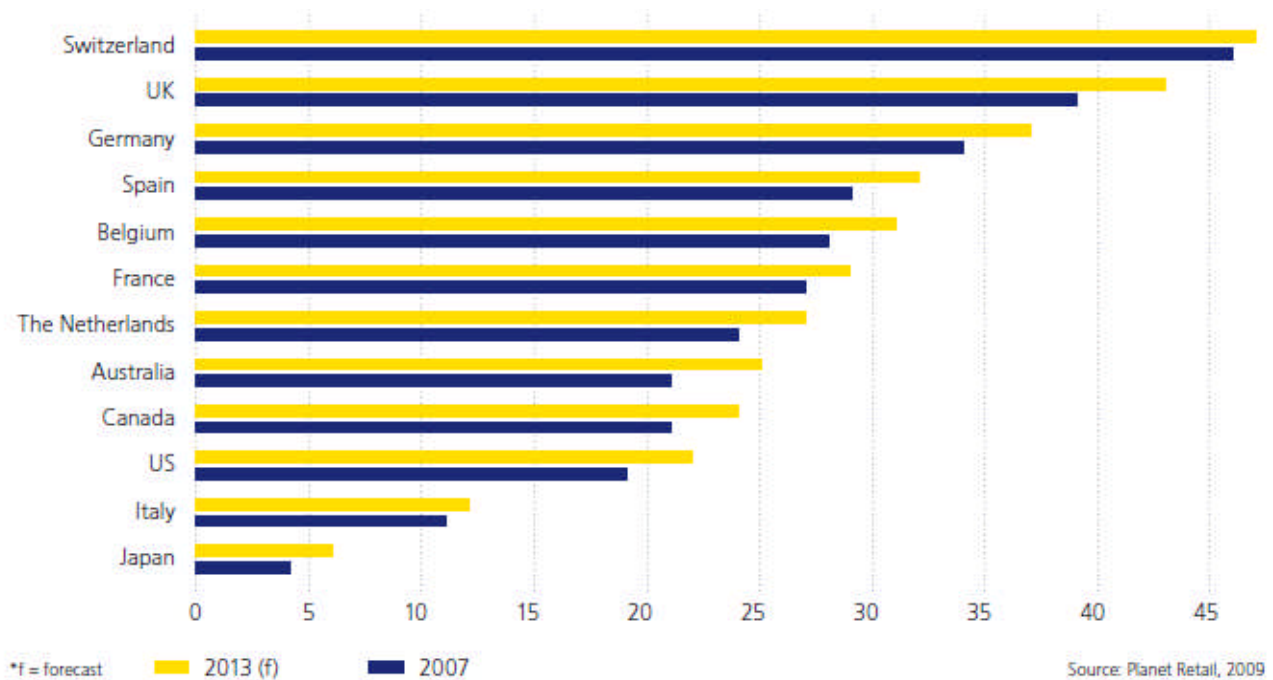
■ Prosentvis EMV-markedsandel (volum) i Europa 2009



Figur 8: Europeiske land prosentvise EMV-markedsandel målt i volum i 2009. Figuren er basert på tall fra CIAA (2010) og The Nielsen Company (2010).

Figur 9 viser utvikling og prognose over EMVs markedsandel i % fra 2007-2013 (Planet Retail 2009). Blå søyler viser markedsandelen i 2007. Til sammenligning viser de gule søylene at prognosene for EMV-utviklingen frem mot 2013 er en vekst på mellom 1 og 4 prosentpoeng. Norge har de siste årene ligget bak Italia i EMV-andeler og det vil derfor være sannsynlig med en prognose nær Italia (12,5 %). Tilsvarende prognoser fra CIAA (2010) viser

at EMV-andelen kommer til å vokse i alle land som de har laget prognoser for.



Figur 9: Utvikling og prognose for EMVs markedsandel i prosent fra 2007-2013. Kilde: Planet Retail (2009).

Ifølge det europeiske konkurransetilsynets rapport fra 2009, bidro EMV konkurransemessig til å effektivisere verdikjeden av mat i dagligvaremarkedene. EMV ble i stor grad produsert av små eller mellomstore leverandører som fikk økt konkurransekraft gjennom den stigende EMV-omsetningen. Disse aktørene fikk posisjonert seg bedre i leverandørmarkedene sammenlignet med de større leverandørene. Likevel indikerte rapporten en fare for at de små eller mellomstore leverandørene kunne bli utestengt fra leverandørmarkedene hvis de ikke produserte EMV (Hanson & Wiig 2010).

I Storbritannia analyserte konkurransemyndighetene i 2008 effektene av dagligvarehandelens EMV og kom frem til at EMV-produktene ikke utgjorde et problem rent konkurransemessig, til tross for at EMV-andelen var over 30 %. Økt EMV-salg hadde ikke påvirket innovasjonslysten til merkevareleverandørene negativt. I tråd med rapportene fra EU og Storbritannia mener Hanson & Wiig (2010) at EMV kan gi en konkurransemessig effekt også for det norske dagligvaremarkedet, gjennom et bredere utvalg, høyere kvalitet og lavere

priser.

3.4 EMV i Norge

EMV kan enten produseres av kjedene selv eller av leverandører som inngår avtaler med dem. Tradisjonelt har EMV vært ansett for å ha dårligere kvalitet i forhold til tradisjonelle merkevarer, og har derfor bare vært et alternativ for prissensitive forbrukere (Kim 2006).

Man kan dele EMV inn i fire kategorier ut ifra konkurransestrategi, der kundens oppfatning av kvalitet vil stige fra kategori 1 til 4, jfr. tabell 1. Tabellen er ikke uttømmende, men gir en oversikt over kjedenes ulike EMV-navn og konkurransestrategier.

Tabell 1: Kategoriinndeling av kjedenes ulike EMV-navn og konkurransestrategier, basert på NOU 2011:4a og Kjuus 2010.

	<u>Kategori 1</u>	<u>Kategori 2</u>	<u>Kategori 3</u>	<u>Kategori 4</u>
Kjedenes konkurransestrategi	Kostnadslederstrategi	Me-too strategi	Fokusert differensieringsstrategi	Differensieringsstrategi
Norgesgruppen	First Price, Seidel	Eldorado, Fiskemannen, Slakter'n, Smart, Fersk & Ferdig	Aware	Jacobs utvalgte
Rema 1000	Landlord, Rema 1000	Gode Hav, Solvinge		Ladegaards brygghus
Coop	X-tra	Coop	Änglamark	Smak forskjellen
Ica Norge	Euroshopper	ICA, Rimi	I Love Eco	

Den første kategorien er generiske merker, også kalt fighting brands, som er kjedenes billigste merker. Ved å tilby laveste prisalternativ til en akseptabel kvalitet følger kjedene en kostnadslederstrategi.

I den andre kategorien er merkene kvalitetsmessig konkurransedyktige med tradisjonelle merkevarer, men tilbys til en lavere pris. Her er designen og emballasjen i mange tilfeller lagt nær opptil den opprinnelige merkevaren, og kan fra merkevareleverandørens side oppfattes som kopiering. Ved å tilby likeverdige produkter til en lavere pris følger kjedene en me-too strategi.

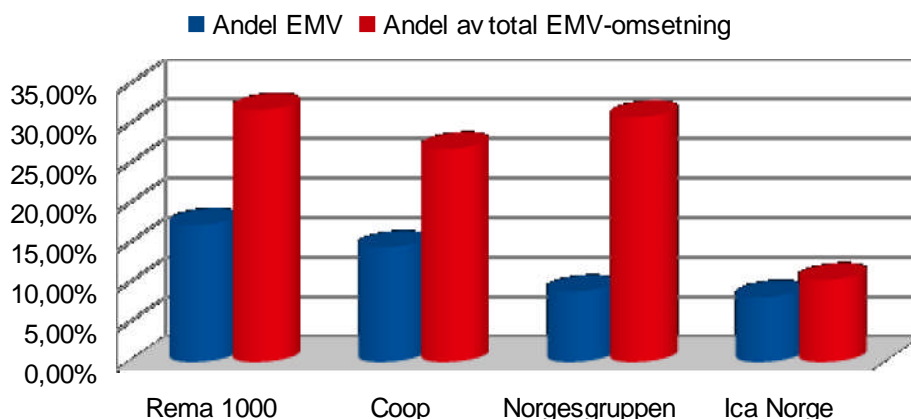
Kategori 3 består av EMV som er differensiert ut ifra rettferdig handel, økologiske hensyn eller miljøhensyn. Å føre slike nisjeprodukter innebærer en fokusert differensieringsstrategi med smal konkurransetilnærming.

Den fjerde kategorien er premium EMV og er den nyeste innenfor EMV i Norge. Produktene er like eksklusive som merkevarer innenfor samme produktgruppe, og i noen tilfeller overgår de merkevareleverandørene. Høy kvalitet og høy pris er gjennomgående for denne kategorien (NOU 2011:4a). Premium EMV reduserer kvalitetsgapet mellom kjedenes EMV og leverandørens merkevarer, noe som er et av motivene for å satse i dette segmentet. Kjedene når målgrupper i et høyere markedssegment og blir en direkte konkurrent til merkevarene (Kim 2006). Å tilby høyere kvalitet og høy pris innebærer en differensieringsstrategi med bred konkurransetilnærming.

Kjedenes EMV er en form for vertikal integrasjon og kan bidra til å øke lojaliteten til den respektive kjeden (NOU 2011:4b). Hvis kjedelojaliteten erstatter merkevarelojaliteten vil kjedenes markedsrett bli større (Kim 2006). Disse forhold kan utgjøre en trussel for merkevareleverandørene.

I verdi ble det omsatt EMV i dagligvaremarkedet for ca. 17,5 mrd. kroner i 2010. EMV-andelen i Norge er på 11,8 % av den totale dagligvareomsetningen (NOU 2011:4a). Tidligere undersøkelser har vist en positiv korrelasjon mellom høy konsentrasjon på kjedenivå og høy andel EMV, og at butikker i lavprissegmentet vanligvis har høyere EMV-andel (NOU 2011:4b). I Norge har vi høy kjedekonsentrasjon, og den største omsetningen i dagligvaremarkedet skjer gjennom butikker i lavprissegmentet hvor EMV-andelen er høyest. Derfor er det spesielt at Norge har en så lav EMV-andel. En mulig årsak kan være de høye tollbarrierene ved import av landbruksvarer. Kjedene har i denne situasjonen færre EMV-produsenter å velge mellom. Fremfor å importere fra EMV-produsenter i utlandet vil kjedene selv måtte utvikle EMV-produkter. Produktutvikling og innovasjon er både tid- og kostnadskrevende for kjedene. Norge har et lite dagligvaremarked og det blir kostbart å drive produktutvikling av EMV når disse produktene kun selges i én av kjedene (Utgård 2010).

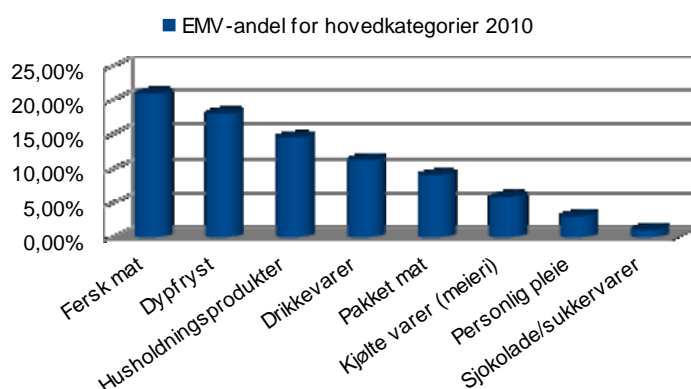
Kjedenes omsetning av EMV fremgår av figur 10.



Figur 10: Oversikt over kjedenes omsetning av EMV i 2010. Andel EMV av egen omsetning og andel av total EMV-omsetning i Norge. Kilde: NOU (2011:4b).

Lavprissegmentet har den største andelen EMV av egen omsetning, der Rema 1000 (17,3 % av egen omsetning) og Coop (14,5 % av egen omsetning) dominerer. Selv om Norgesgruppen har lav EMV-andel av egen omsetning (8,9%) har de imidlertid høy andel av den totale EMV-omsetningen i dagligvaremarkedet, fordi deres totale omsetning er størst av de fire kjedene (NOU 2011:4b).

Av figur 11 fremgår EMV-andel for utvalgte hovedkategorier i 2010.

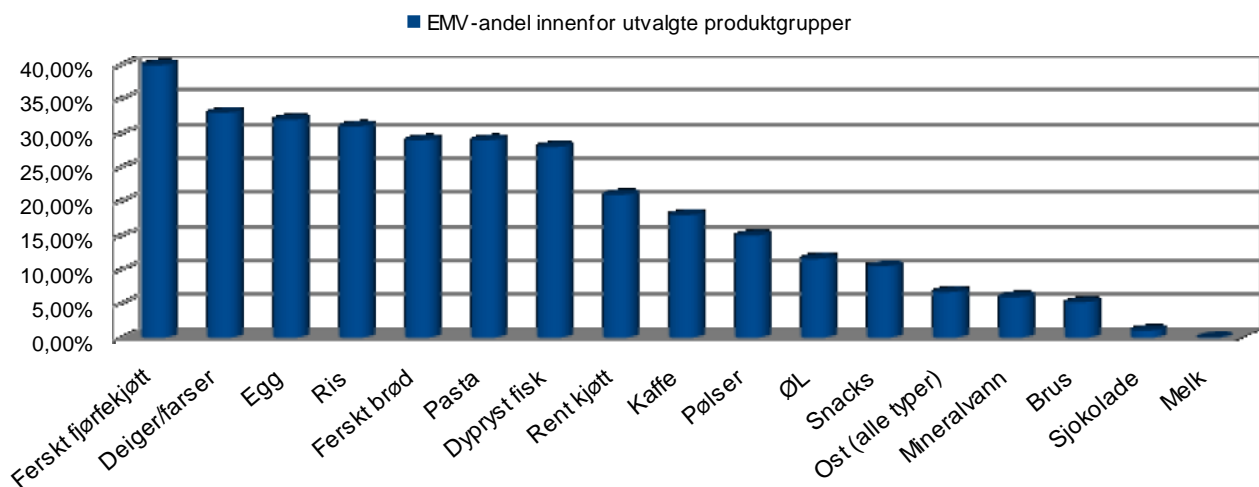


Figur 11: EMV-andel for hovedkategorier i 2010. Kilde: NOU (2011:4b).

I hovedkategoriene fersk mat (21%), dypfryst (18,1%) og husholdningsprodukter (14,6%) er EMV-andelen størst. Fersk mat står for den største EMV-andelen, fordi denne kategorien har

større totalomsetning enn dyperfrost mat. I kategoriene personlig pleie (3,1%), sjokolade og sukkervarer (1,1%) er EMV-andelene minst. Dette viser at det er store forskjeller mellom kategoriene (ibid.).

Som det fremgår av figur 12 er EMV-andelen størst for produktgrupper som omfattes av importvernede produktgrupper, herunder ferskt fjørfekjøtt, kjøtt og kjøttdeig. For en mer detaljert oversikt jfr. vedlegg 2.



Figur 12: EMV-andel innenfor utvalgte produktgrupper 2010. Kilde: NOU (2011:4b).

Tidligere dominerte non-food og importprodukter EMV-andelen, men nå ser vi en trend med høy EMV-vekst innenfor kategoriene ferske landbruksvarer og fisk. Som figur 12 viser er EMV nesten fraværende innenfor produktgruppen melk. Unntaket er Coops økologiske lettmelk «Änglagård». I Europa er EMV-andelen på melk normalt høy. I utgangspunktet vil et av motivene for å innføre EMV være når markedsleder har høy markedsandel og omsetningen er høy i kategorien. Dette stemmer for melk, men det er kun Tine og Q-meieriene som produserer og etableringsbarrieren er høy. Det kan være hovedgrunnen til fravær av EMV i denne kategorien.

Innenfor kategoriene med høy EMV-vekst har merkevareleverandørene økt eller stabilisert sine produkttilbud innenfor flere kategorier (NOU 2011:4b). Det var kun innenfor brød og ferskt kjøtt at merkevareleverandørene hadde en nedgang. Matkjedeutvalget kunne ikke konkludere med hvorvidt nedgangen skyldtes årlig variasjon eller en utvikling der

merkevarene sank i antall.

Kjedenes EMV har gått i retning av større markedssegmentering, noe som har resultert i større differensiering og EMV-utvikling. Profilerings av kjedene gjennom unike EMV-produkter eller serier vil øke kundelojaliteten til den respektive kjeden. EMV vil følgelig være et virkemiddel for den enkelte kjede til å dempe den innbyrdes konkurransen mellom kjedene (ibid.). I Dagligvareundersøkelsen kommer det frem at alle kjedene i Norge satser på EMV og vekst i denne andelen. Begrunnelsen kjedene gir er å gi forbrukerne et alternativ til merkevaren. Noe som kan oppfattes som en trussel mot merkevareleverandørenes tradisjonelle varer (Rones 2010).

3.5 Analyse av dagligvaremarkedet fra et leverandørperspektiv

Denne analysen av dagligvaremarkedet baserer seg på sekundærkilder og tar utgangspunkt i Porters (2007) fem konkurransekrefter som strategisk analyseverktøy. Analysen vil gi et bilde av konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet og vil være et sammenligningsgrunnlag for den kvalitative undersøkelsen som presenteres i kapittel 4 og som analyseres i kapittel 5. Hvis funnene fra den kvalitative undersøkelsen samsvarer med analysen av dagligvaremarkedet, vil undersøkelsens funn være overførbare til flere leverandører i dagligvaremarkedet, jfr. drøftingen av validitet i kapittel 4. Formålet med denne bransjeanalysen er å identifisere trusler og muligheter som leverandørene står overfor i dagligvaremarkedet.

Nye aktører

Nye aktører som vil inn på dagligvaremarkedet for å ta ut en potensiell økonomisk gevinst, vil være en trussel for leverandørene. Det er høye inngangsbarrierer til dagligvaremarkedet, fordi distribusjonskanalene kontrolleres av de fire kjedene. Kun kapitalsterke aktører har en reell mulighet til å etablere seg, fordi de har økonomiske ressurser til å ta etableringskostnadene og har kapasitet til å drive storskalaproduksjon. I dag er det få, men store merkevareleverandører som kontrollerer store deler av markedet gjennom sterke merkevarer og lojale kunder. Sterk produkt differensiering blant disse aktørene utgjør en stor etableringshindring. Det landbrukspolitiske importvernet i Norge skaper store kostnadmessige etableringshindringer for eksterne aktører i konkurranse med landbruksprodukter.

Etableringstrusselen vurderes samlet som liten grunnet de høye inngangsbarrierene, i tråd med Porters teori om potensielle inntrengere.

Kundens forhandlingsposisjon

Kjedene er få og konsentrerte, og leverandørens eneste distribusjonsalternativ innenfor dagligvarebransjen. Målsettingen til merkevareleverandørene å få solgt inn et optimalt sortiment til kjedene og en best mulig vareplassering i butikkene. Noen leverandører kan kreve spesielle betingelser når produktet oppfattes av kjedene som nødvendig å tilby forbrukerne, eller det ikke finnes substitutter. Kjedene på sin side kontrollerer hylleplassen, og ønsker å forvalte den så optimalt som mulig (NOU 2011:4a). Når kjedene trekker ut en større andel av merkevareleverandørens produkter fra butikkhyllene intensiveres kampen om hylleplassen (Kim 2006). Merkevareleverandørene kan oppleve at deres produkter får en dårligere hylleplassering enn kjedenes EMV-produkter, og at de i verste fall blir erstattet av dem. Når denne trusselen er kjent for leverandørene er det enklere for kjedene å forhandle frem gode avtaler og betingelser. EMV bidrar til å forskyve noe makt fra leverandørene til kjedene (Utgård 2010).

I følge matkjedeutvalgets rapport (2011:4) bidrar EMV til å styrke kjedenes forhandlingsmakt overfor merkevareleverandørene. På dette grunnlag kan man konkludere med at kjedenes forhandlingsmakt er stor, i tråd med mange av Porters argumenter for hva som gir grunnlag for en sterk forhandlingsposisjon.

Leverandørens forhandlingsposisjon

Leverandørens forhandlingsposisjon er varierende. Store merkevareleverandører har en sterk forhandlingsposisjon i kraft av sin markedsposisjon og sterke merkevarer som forbrukerne etterspør. Kun 5-8 store aktører utgjør denne konsentrerte leverandørgruppen. De er i posisjon til å forhandle frem gode betingelser med kjedene. Mellomstore leverandører har lavere markedsandeler, mindre sterke merkevarer og mindre økonomiske ressurser til å stille motkrav overfor kjedene og har derfor en svakere forhandlingsposisjon (ibid.).

Merkevareleverandørene som har differensierte produkter kan i mindre grad spilles ut mot hverandre av kjedene og har et konkurransefortrinn. Matkjedeutvalgets undersøkelser (2011:4b) har som tidligere nevnt konkludert med at leverandørmarkedet er konsentrert, men at leverandørene ikke har stor nok forhandlingsstyrke til å utøve press på kjedene. Sett i lys av Porters fem krefter kan leverandørens forhandlingsmakt ansees som moderat i dagligvaremarkedet.

Substitutter

Substitutter er produkter som kan utføre samme funksjon som merkevareleverandørens produkter og som kan erstatte dem. Kjedenes EMV vil være substitutter til tradisjonelle merkevarer og er en form for vertikal integrasjon som gir strategiske muligheter for kjedene. Substituttene begrenser lønnsomheten i bransjen ved å sette en øvre grense for hvilke priser det er mest fordelaktig å sette for leverandørene. I tillegg tar de markedsandeler fra leverandørene.

EMV-introduksjon vil være sannsynlig når pris er det viktigste konkurranseparameter. I tilfeller hvor det er svak konkurranse, lav merkebevissthet, svekket lønnsomhet, liten innovasjon eller svekket styrke for merkevaren innenfor kategorien, vil man kunne forvente introduksjon av EMV-produkter (NOU 2011:4a).

Trusselen fra kjedenes EMV om å ta markedsandeler fra leverandørens merkevarer er stor (Kim 2006). Merkevareleverandørene mener intensjonen til kjedene er å fjerne merkevareprodukter som innehar posisjon to eller tre og få inn EMV-produkter som erstatning (NOU 2011:4a). Mellomstore leverandører har oftere en svakere markedsposisjon enn de store og EMV-inntrengning vil bli en utfordring for denne leverandørgruppen. Trusselen er størst innenfor kategoriene fersk- og dypfrost mat, hvor EMV-veksten er stor, jfr. figur 11.

EMV har lavere produksjons- og markedsføringskostnader og enklere distribusjon i forhold til leverandørens merkevarer, og kjedene kan dermed ta høyere bruttomarginer (Kim 2006). Forskning fra andre land bekrefter sammenhengen. Dominerende merkevarer viste å ha en høyere pris og en lavere bruttomargin sammenlignet med kjedenes EMV og mere ukjente varemerker (NOU 2011:4b). På tross av forskjellene i bruttomarginer oppnår kjedene ofte større fortjeneste på leverandørens merkevarer, fordi omsetningen på disse varene normalt er større enn for EMV. Dette vil imidlertid variere mellom produktkategoriene (LEI 2011).

EMV kan gi kjedene innsikt i industrielle forhold som kan brukes i en forhandlingssituasjon med merkevareleverandørene. Kjedene har forsøkt å få tilgang til leverandørens produktpriser og rabatter til tross for at det er konkurransesensitiv informasjon. Noen leverandører har oppgitt slik informasjon i fortrolighet (2011:4b). Gjennom innsikt i merkevareleverandørers kalkyler over produktenhetenes produksjonskostnader,

kostnadsdrivere og oppskrifter, får kjedene kunnskap som kan utnyttes til å utvikle EMV-produkter. Disse vil konkurrere direkte med leverandørens merkevarer (NOU 201:4b).

Det er i hovedsak innenfor premiumsegmentet at EMV-marginene er høyest for kjedene, i noen tilfeller høyere enn tradisjonelle merkevarer. Det er en av årsakene til at flere kjeder ønsker å satse på premiumsegmentet (NOU 2011:4b). Merkevareleverandører som også produserer EMV foretrekker å satse på lavprissegmentet av EMV på grunn av de store volumene (NOU 2011:4b), noe som innebærer en kostnadslederstrategi. Leverandørene unngår å prise ut merkevaren, som er en fare ved å produsere både tradisjonelle merkevarer og EMV (ibid.).

På bakgrunn av denne analysen vil substitutter i form av EMV være en sterk trussel for enhver merkevareleverandør. Av Porters strategialternativer der det enten blokkeres for substitutter eller de aksepteres som en del konkurransebetingelsene, vil akseptering være det mest opplagte alternativet. Årsaken er at kjedene har så stor forhandlingsmakt, og et hvert forsøk på å angripe konkurrenten, som i dette tilfellet også er din kunde, vil kunne slå tilbake på leverandørene i en forhandlingssituasjon.

Konkurransenintensiteten blant leverandørene

Konkurransenintensiteten blant leverandørbedriftene i dagligvarebransjen varierer. De store merkevareleverandørene har en bedre posisjon i markedet enn de mellomstore. Bransjen er dominert av få og sterke merkevareleverandører, både norske og internasjonale, som i kraft av sine ressurser og markedsandeler har en god markedsposisjon. De mellomstore har en mer ustabil konkurransesituasjon, fordi de er mange og har små markedsandeler (NOU 2011:4a). Innenfor kategorier med mange leverandører vil konkurrerende merkevarer derfor utgjøre en trussel på lik linje med substitutter, og konkurransenintensiteten vil variere avhengig av hvor mange konkurrenter som befinner seg innenfor kategorien.

Høye faste kostnader gjør det nødvendig for leverandørene å unytte all sin produksjonskapasitet. For leverandører hvor det ferdige produktet vil være vanskelig eller dyrt å lagre, kan lønnsomheten bli lav hvis de ikke har forutsigbare leveringsavtaler med kjedene. Bransjeveksten er relativt lav pga. høye etableringsbarrierer og store avviklingshindre, siden næringsteknologiske driftsmidler gir lav realiseringsverdi. I tillegg vil den sterke leverandørkonsentrasjonen påvirke konkurransenintensiteten og medføre rivalisering

i kampen om markedsandeler og økonomisk lønnsomhet.

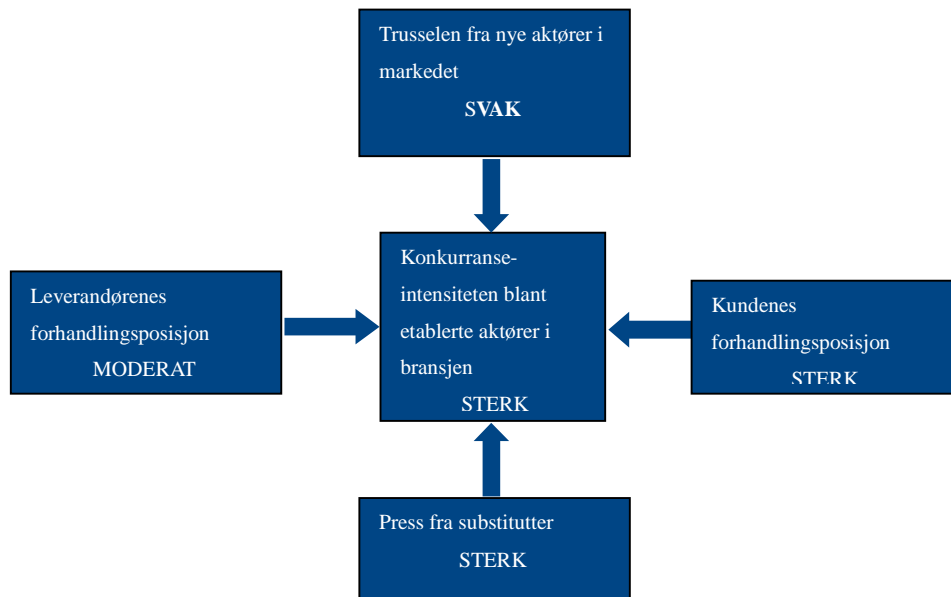
Det er også stor konkurranse mellom EMV-leverandørene, og det har ført til at marginene på produksjon og salg er lave. I tillegg er byttekostnaden ved å bytte leverandør lav for kjedene. Konkurransepresset resulterer i lave marginer for EMV-leverandørene i forhold til merkevareleverandører med sterke merkevarer.

På bakgrunn av konkurrentenes uensartet vil rivaliseringen i bransjen variere utfra hvilke segmenter og kategorier de enkelte leverandørene konkurrerer i. Like produkter vil øke konkurranseintensiteten, mens differensierte produkter vil dempe den, i henhold til Porters teori. Konkurranseintensiteten vil i de fleste tilfeller være større for mellomstore enn de største merkevareleverandørene. Samlet sett vurderes den som sterk.

Oppsummering

Resultatene fremkommer i figur 13 i form av styrken til kreftene. Ifølge Porter vil lønnsomheten være høyest når kreftene er svake. På dette grunnlag vurderes lønnsomheten i dagligmarkedet som middels, siden kun en av konkurransekreftene var svak.

Fra et leverandørperspektiv er det identifisert tre relativt sterke krefter. Kjedenes EMV, konkurrerende leverandørers merkevarer og kjedenes forhandlingsmakt utgjør en trussel både i forhold til markedsandeler og lønnsomhet. Det er videre identifisert at store leverandørers forhandlingsposisjon er sterk og er en mulighet til å legge press på kjedene. De mellomstore har ikke den samme muligheten ut ifra økonomiske ressursbegrensninger. Høye inngangsbarrierer medvirker til at det er liten fare for inntreden av nye aktører.



Figur 13: Resultatene fra analysen av dagligvaremarkedet basert på Porters fem konkurransekrefter. Kilde: Porter (2007).

I tråd med Porters teori kan en trussel også innebære en mulighet. Leverandørens valg av strategier overfor EMV vil sannsynligvis påvirkes ut ifra den enkeltes konkurransesituasjon og om de vurderer EMV som en trussel eller mulighet. Dette fenomenet vil bli undersøkt nærmere i tilknytning til oppgavens hypotese tre.

4 Metode

I dette kapittelet vil det bli gitt en begrunnelse for valg av metode og forskningsdesign, samt en presentasjon av oppgavens forskningsprosess. Det blir redegjort for dybdeintervju som datainnsamlingsmetode, og det foretas en beskrivelse av utvalg, utvalgsstrategi og rekruttering av informanter. Gjennomføringen av intervjuene og databehandlingen blir videre utdypet. Studiens validitet, reliabilitet og bekræftbarhet blir så vurdert, med en avsluttende del om etiske avveininger og metodiske refleksjoner.

4.1 Metodevalg

Valg av metodisk tilnærming er viktig for å finne relevante data som belyser oppgavens tema og problemstilling. Innenfor samfunnsvitenskapen er det vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode tar sikte på å omgjøre informasjon til målbare enheter som kan fremstilles tallmessig for å *forklare* fenomener og sammenhenger. Denne metoden går i bredden, med et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter, og gir grunnlag for generalisering av resultatene. «Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen» (Johannessen et al 2010:241).

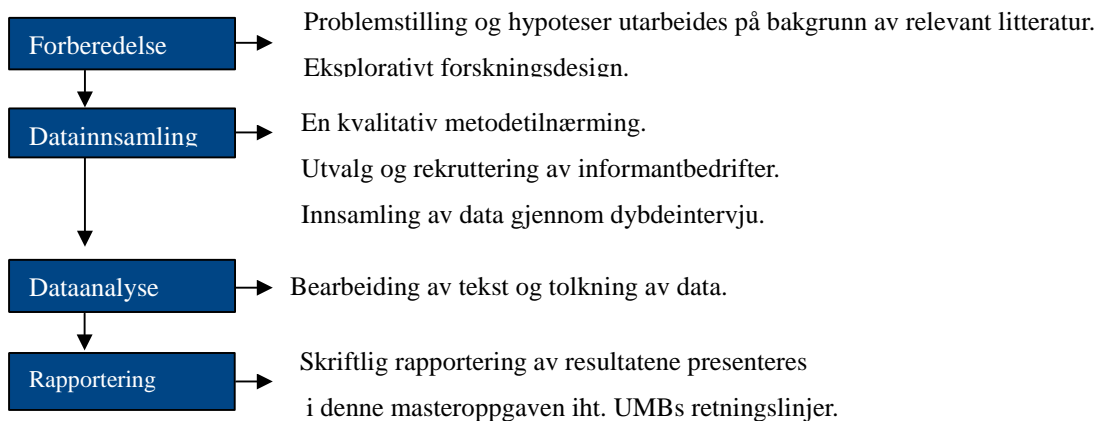
Kvalitativ metode forsøker å fange opp mening og opplevelser for å formidle *forståelse* av fenomener og sammenhenger som ikke kan tallfestes eller måles. Metoden går i dybden, med mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. Metodetilnærmingen får frem data som sier noe om sammenheng og helhet ved et fenomen, men kan også fange opp det spesielle eller avvikende ved begivenheten som studeres (Dalland 2007).

Det er i denne oppgaven valgt en kvalitativ metodetilnærming. Problemstillingen søker å avdekke hvilke strategier leverandører bruker i dag og hva som påvirker disse valgene. Formålet er å øke forståelsen og kunnskapsgrunnlaget for disse strategivalgene. Det er derfor nødvendig å gå i dybden på temaet for å finne data som formidler dette på en god måte. Dybdeintervju av et lite utvalg av merkevarebedrifter vil være den mest hensiktsmessige tilnærmingen for å få informasjon til å besvare problemstillingen. Gjennom disse dybdeintervjuene kommer man tett inn på informantene og man får en detaljert innsikt i deres meninger om og erfaringer med EMV, egne strategier og konkurransesituasjon. Disse primærdata vil gjøre det mulig å svare på problemstillingen, fordi de er samlet inn nøyaktig

for dette formål.

4.2 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen består av fire faser, herunder forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Denne masteroppgavens forskningsprosess og hovedtrekk fremkommer av figur 14.



Figur 14: Forskningsprosessen. Figuren er basert på Dalland 2007.

4.3 Forskningsdesign

I denne oppgaven er det valgt et eksplorativt forskningsdesign. Formålet med en eksplorativ undersøkelse er å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent, og der kunnskapen om fenomenet kan være mangelfull. Gjennom å identifisere interessante problemstillinger eller stille opp hypoteseantagelser som senere kan testes kvantitativt, vil nye perspektiver, teorier eller begreper kunne utvikles (Johannessen et al. 2010). Poenget er å få frem mest mulig kunnskap knyttet til problemstillingen, for å klargjøre den og derigjennom øke forståelsen for fenomenet.

Merkevareleverandørers strategier overfor kjedenes EMV er ikke så kjente i dagligvarebransjen. Problemets karakter og forhåndskunnskap er uklar. Formålet med denne kvalitative forskningsdesignen vil være å klargjøre hvilke strategier merkevareleverandørene bruker overfor EMV, samt øke innsikten i og forståelsen for hva som påvirker deres valg av strategi.

4.4 Kvalitativt dybdeintervju

Intervju er den mest anvendte metoden til innsamling av kvalitative data (ibid.).

Dybdeintervju er valgt i denne oppgaven som kvalitativ metodetilnærming. Formålet er å få grundige og detaljerte beskrivelser av merkevareleverandørens syn på ulike forhold vedrørende deres merkevarer og EMV. Videre vil intervjuene kunne avdekke eventuelle mønstre i deres strategivalg, og derigjennom øke forståelsen for disse valgene.

Gjennom et dybdeintervju får informanten frihet til å uttrykke seg og påvirke hva som tas opp under samtalen. Selve intervjuet er en form for sosial samhandling mellom intervjuer og informant. Derfor vil mye av kunnskapen som formidles være situasjonsbestemt. Intervjuet kan derfor tilpasses informantens situasjon (ibid.).

Til denne oppgaven er det valgt en semistrukturert intervjuguide med både faste og mer individuelt tilpassede spørsmål som stilles den enkelte respondent (se vedlegg 3). Intensjonen med et semistrukturert opplegg er å få en åpen og fleksibel dialog som også kan fange opp nye eller interessante forhold underveis i intervjuene.

Intervjuguiden er utformet med spørsmål som tar utgangspunkt i oppgavens tre hypoteser. Spørsmålene er seksjonert i fire deler. Spørsmål tilknyttet del 1 og 4, herunder en generell del og den enkelte leverandørs konkurransesituasjon, rettes mot alle informantene. De leverandører som ikke produserer EMV blir stilt spørsmål fra del 2. De som produserer EMV blir stilt spørsmål fra del 3. Inndelingen av spørsmålene er gjort for å lette koding og analyse av data i etterkant.

I forkant av intervjuene har resultater fra andre undersøkelser om temaet blitt gjennomgått, som en del av forundersøkelsen. Å være forberedt kunnskapsmessig forenkler intervjusituasjonen, fordi det er lettere å komme med oppfølgingsspørsmål og vinkle disse på en slik måte at de gir svar på det man vil undersøke. I tillegg vil forkunnskapen gi et godt grunnlag for å tørre å stille de kritiske spørsmål og være kritisk til svarene som formidles.

4.5 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi

Masteroppgaven går over ett semester og tilsvarer fire måneder. Her ligger det en klar tidsbegrensning som vil påvirke omfanget av undersøkelsen. Det ble planlagt å ta kontakt med

10 utvalgte bedrifter og det ble tatt høyde for frafall. En realistisk målsetting har vært å gjennomføre minimum fem dybdeintervjuer.

Kriterier som legges til grunn for utvalget er hva som best vil belyse problemstillingen, hva som er hensiktsmessig og praktisk gjennomførbart. Utvelgelsen er ikke tilfeldig, men basert på hva som er mest hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen.

En mulig utvalgsstrategi er kvoteutvelgelse, hvor det foretas en gruppering ut i fra spesielle kjennetegn, for deretter å velge ut informanter fra de ulike grupperingene. Det vil være en risiko for at verdifulle data går tapt, på bakgrunn av at det kun vil være et lite utvalg som genererer data til denne undersøkelsen.

I denne oppgaven ble leverandørene gruppert ut i fra størrelse målt i omsetning, herunder store og mellomstore leverandører. Geografi ble også et kriterium for å kunne gjennomføre intervjuene i praksis. Utvalget måtte derfor ha kontaktadresse innenfor Akershus/Oslo-regionen. Siste kriterium var at de var leverandører til minimum én av de fire matvarekjedene.

4.6 Rekruttering

Dagligvareleverandørenes forening ble kontaktet for å få oversikt over hvilke store og mellomstore leverandører som var etablert på Østlandet. Da utvalget var på plass ble den respektive bedrift kontaktet per telefon, og de kontaktpersonene som ikke var tilgjengelige ble kontaktet på e-mail. Ulempen med e-mail er at det muligens er lettere å takke nei til intervju enn på telefon. To bedrifter takket nei pga. kapasitetshensyn, to unnlot å svare og siste avslag ble begrunnet ut fra temaets sensitive karakter:

«.....må dessverre meddele at vi ikke ønsker å bli intervjuet om disse spørsmålene. Dette fordi vi har å gjøre med konfidensielle spørsmål som går direkte inn i kjernen på våre markedsstrategier og vårt forhold til dagligvarekjedene.»

Det ble inngått avtale om intervju med fem leverandører, to store og tre mellomstore. En av dem stilte som forutsetning at oppgaven måtte bli konfidensiell for å delta. Beslutningen om konfidensialitet ble tatt på dette grunnlag. Fordelen med dette valget er at informantene kan være mer åpen om temaet i intervjusituasjonen, og det kan resultere i bedre kvalitet på dataene.

På bakgrunn av et relativt lite primærutvalg har det vært nødvendig å ta inn sekundærdata, dvs. data som allerede foreligger, for å få svar på hypotesene og problemstillingen. Det er følgelig ikke tilfeldig at dette sekundærvalget består av leverandører som også produserer EMV. Flere i sekundærutvalget takket nei til intervju og henviste til sine årsrapporter. Disse sekundærdata kan vise til tendenser og sammenhenger som kan bidra til å supplere primærdataene. I tillegg til primær- og sekundærdata fra undersøkelsen vil tidligere undersøkelser, forskningsartikler og relevant faglitteratur tjene som grunnlag for analysen.

4.7 Gjennomføring av intervjuene

Ett intervju ble gjennomført på telefon, de øvrige ble foretatt ansikt til ansikt på informantenes respektive kontorer. Informantene hadde stillinger som markedssjef, innovasjonsleder, key account manager, kategoriansvarlig og administrerende direktør.

Dokumentering av intervjuene ble gjort ved bruk av lydopptaker fra mobiltelefon, kombinert med notater. I telefonintervjuet ble det kun tatt notater. Lydopptak under et intervju har både fordeler og ulemper. På den ene siden kan informanten føle seg hemmet av opptakeren. Det er likevel veldig viktig at all informasjon som gis i intervjuet kan reproduseres så nøyaktig som mulig, noe som bidrar til å sikre pålitelige data.

Kun én av informantene ønsket å se gjennom spørsmålene på forhånd. Intervjuene varte mellom 40 og 60 minutter. Alle informantene hadde god kompetanse på fagfeltet og gav utfyllende svar. Bruk av oppfølgingsspørsmål for å styre intervjuene mot problemstillingens kjerneområde ble viktig. Etter intervjuene ble dataene transkribert i form av sitater, og lydopptakene ble slettet. Informantene fikk tilbud om å forhåndsgodkjenne sitatene med mulighet til å korrigere disse, for å kvalitetssikre at meningsinnholdet stemte. Kun en av respondentene foretok korreksjon.

Hvordan dataene ble benyttet i analysen, fikk informantene ikke mulighet til å påvirke. Det handler om validitet, hvor «forskeren» må være uavhengig for at resultatene av undersøkelsen kan anses som gyldige.

4.8 Databehandling

En del av analysen av det innsamlede datamaterialet består i å dele inn dataene. Det ble valgt en tverrsnittsbasert tilnæringsmåte for organiseringen av dataene, hvor hele datamaterialet ble kategorisert for å se etter fellestrekk. Respondentene sitater ble kategorisert i henhold til hypotesene. Hensikten var å få frem mønstre og meningsinnhold i det samlede datamaterialet, som samlet skulle gi svar på problemstillingen. Hovedfunnene ble så vist i en tabell for å gjøre dem mer oversiktlig. Til slutt ble funnene satt inn i en egendefinert modell for å vise sammenhengen mellom teorien og hovedfunnene fra den kvalitative undersøkelsen.

4.9 Validitet, reliabilitet og bekreftbarhet

Undersøkelsens data bør ha høy validitet og reliabilitet slik at funnene fremstår som gyldige og til å stole på. Intern validitet handler om å måle det man tror man måler slik at resultatene ansees som gyldige. Troverdigheten til dataene dreier seg om i hvilken grad valg av fremgangsmåte og funn gjenspeiler formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten. Det må være sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og dataene som samles inn (ibid.). Innenfor kvalitativ metode er det vanskelig å måle eller tallfeste data, så validiteten må sikres på en annen måte. Hvis dataene som fremkommer gjennom intervjuene er relevante for problemstillingen og hypotesene som er fremsatt, vil disse bidra til å sikre validiteten til undersøkelsens resultater. Gjennom denne oppgaven er fremgangsmåten for undersøkelsen grundig beskrevet og datafunnene er knyttet opp til hypotesene og problemstillingen for å gjenspeile virkeligheten. Dette bidrar til å styrke den interne validiteten av dataene

Forskning har ofte som mål å trekke slutninger utover den informasjonen som konkret blir samlet inn. Den eksterne validiteten knytter seg til om resultatene kan overføres til lignende fenomener (ibid.). I denne oppgave søkes det å få frem kunnskap om utvalgte merkevareleverandørers strategier og få økt forståelse for sammenhengen bak valgene deres. Hvis undersøkelsen har stor validitet vil funnene være overførbare til andre leverandører i dagligvarebransjen.

Reliabilitet knytter seg til hvor pålitelige dataene fra undersøkelsen er. Forhold vedrørende dataenes nøyaktighet, hvilke data som er benyttet, måten de er samlet inn og bearbeidet på, vil påvirke dataenes reliabilitet.

Det er flere måter å teste en undersøkelses reliabilitet. En måte innenfor kvantitativ metode er å la flere forskere undersøke det samme fenomenet, og hvis resultatene samsvarer er det et tegn på høy reliabilitet. Innenfor kvalitativ metode vil et slikt resultatkrav være lite hensiktsmessig, spesielt ved bruk av en ustrukturert innsamlingsteknikk. I semi- eller ustrukturerte intervjuer vil selve samtalen i stor grad styre innsamlingen av data. Datainnsamlingen blir preget av konteksten den skjer innenfor, samtidig som intervjueren bruker seg selv som et aktivt instrument og påvirker dermed innsamlingsprosessen (ibid.). I denne oppgaven er fremgangsmåten for datainnsamlingen forsøkt beskrevet på en så nøyaktig og åpen måte som mulig. Transparens av denne prosessen vil dermed kunne bidra til å styrke reliabiliteten til undersøkelsens data.

Bekreftbarhet tilsvarer kriteriet for objektivitet i kvantitativ metode. Funnene skal være et resultat av selve forskningen, og ikke et resultat av forskerens personlige meninger (ibid.). I denne oppgaven er det benyttet relevant litteratur og forskningsresultater som gir støtte for tolkningen av resultatene. Det bidrar til å sikre høy grad av bekræftbarhet.

4.10 Ethiske avveininger

Alle respondenter har blitt behandlet i henhold til retningslinjene til den nasjonale forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). I henhold til disse retningslinjene har informantene rett til selvbestemmelse og autonomi, samt at forskeren har ansvar for å unngå skade. Både innsamling og behandling av primærdataene har vært basert på anonymitet slik at informantene og bedriftenes identitet ikke kommer frem. Ønske om konfidensialitet av oppgaven har også blitt imøtekommet. Alle informantene ble informert om at intervjuene ville bli gjennomført med digital lydopptak. Sekundærdata tilknyttet sekundærutvalget av bedrifter er hentet fra offentlig tilgjengelige kilder. Enkelte i primærutvalget har uttalt seg om noen av disse bedriftene. Disse opplysningene bør man derfor være mer kritiske til, fordi informantene uttaler seg om sine konkurrenter.

4.11 Metodiske refleksjoner

Ved å velge en problemstilling som går inn på konfidensielle og sensitive forhold vedrørende leverandørbedrifter har det vært en stor utfordring å rekruttere tilstrekkelig og relevante informanter sett i lys av problemstillingen. Utvalget bestod hovedsakelig av leverandører

innenfor ulike matkategorier og kun én non-food leverandør. Det hadde styrket oppgaven å få et kvalitativt dybdeintervju med noen av bedriftene i sekundærutvalget. Sekundærdataene tilknyttet disse bedriftene har likevel bidratt til å supplere primærdataene og gi svar på hypotesene og problemstillingen.

5 Analyse og diskusjon av resultater

I dette kapitlet blir data fra undersøkelsen presentert, analysert og diskutert i tilknytning til oppgavens tre hypoteser. Hver hypotese blir presentert med funn, analysert i lys av det teoretiske rammeverket og konkludert med at det finnes støtte eller ikke for påstanden. Til slutt oppsummeres hovedfunnene med avsluttende kommentarer.

5.1 Hypotese 1

Leverandører med sterke merkevarer har som hovedstrategi å distansere seg fra EMV.

Hypotese 1 vil diskuteres og analyseres ved hjelp av Hochs (1996) alternative strategier, jfr. figur 3 i kap.2, med unntak av produksjon av EMV/ premium EMV som vil bli drøftet under hypotese to.

Avvente

Flere informanter overvåket EMV-situasjonen, men ingen brukte å avvente som strategi.

«Vi er jo klar over utviklingen og følger den»

Gi mer verdi for pengene

Ingen i primærutvalget viste til strategier som ga mer verdi for pengene, men én respondent oppga en strategi som ga mindre eller lik verdi for pengene.

«Strategier som ikke er så uttalt er å endre produktemballasjen i form av vektinnholdet. Små pakninger, lav enhetspris, men høy volumpris. Det er mindre og mindre i hver pakke, og da fremstår enhetsproduktene som rimelige sammenlignet med EMV som i stor grad har lav volumpris, men høy enhetspris pga. større voluminnhold. Dette er ikke noe forbrukerne er bevisste på.»

Innovasjon

Samtlige respondenter trakk frem innovasjon som viktigste strategi overfor kjedenes EMV.

«Våre strategier overfor EMV er innovasjon og sterke merkevarer»

«Vi har fokus på innovasjon»

«Vår innovasjon er overlegen og reelle innovasjoner kan ikke kopieres»

«Å satse på differensiering gjennom merkevarebygging og innovasjon er en langsiktig strategi for oss. Det holder våre konkurrenter på avstand, også EMV-leverandørene.»

Flere i utvalget trakk frem kvalitet, teknologi og forskning som viktige satsingsområder.

«Produktkvalitet er vårt konkurransefortrinn»

«Vår strategi er å skape avstand til EMV, ha en sterk merkevare med en høy pris og ha en produktkvalitet som overgår konkurrenten»

«Et av våre konkurransefortrinn er næringsmiddelteknologi som benyttes for å utvikle våre produkter. Vi har et nært samarbeid med forskere»

«Teknologien er vårt konkurransefortrinn»

Redusere prisgapet

Å redusere prisgapet var ikke en aktuell strategi for noen av respondentene.

«Vi forhandler ikke om enkeltprodukter med kjedene, men hele sortiment. Å redusere prisgapet mellom EMV og merkevarer som strategi vil ikke fungere.»

«Kjedene kontrollerer hyllene, ikke prisene. De ser helst at vi har enda høyere priser, for da tjener de enda mer»

Mange i utvalget fremhevet høy prisdifferensiering som viktig for merkevarene. Et stort prisgap var derfor ønskelig.

«Merkevaren står for kvalitet og gjenspeiles i en høy pris, men det er et tak for hvor mye forbrukerne er villige til å betale. Akkurat det krysspunktet gjelder det å treffe»

Én leverandør sier her indirekte at innovasjon og markedsføring foretrekkes som strategier fremfor et redusert prisgap.

«Det er et prisgap mellom EMV og merkevarene fordi prisen skal dekke kostnader til innovasjon og promotering»

I noen tilfeller ser det ut til at kjedene selv reduserer prisgapet mellom EMV og merkevarene.

«EMV har nesten like høy pris som merkevarene»

Introdusere et fighting brand

Ingen i dette utvalget hadde et fighting brand. Det er likevel en strategi som brukes av minimum én leverandør i dagligvaremarkedet.

«Fighting brand har blitt prøvd ut innenfor øl, og med god lønnsomhet. Ringnes innførte Tuborg som fighting brand, og de tok tilbake kontrollen over markedet. Flere

merkevareleverandører burde kanskje prøvd ut det i større grad. Det kan være en strategi med lønnsomhet»

Analyse og diskusjon av hypotese 1

Primærutvalgsdataene viser at å avvente og ikke gjøre noe overfor EMV ikke er et bevisst strategivalg for noen av merkevareleverandørene. De overvåker EMV-utviklingen, spesielt innenfor de kategoriene hvor de selv konkurrerer.

Et av Hochs strategiske alternativer var å gi mer for pengene, men ingen i utvalget brukte denne strategien. En av informantene fortalte om en mer tilslørt strategi som ikke var så uttalt blant leverandørene. Det var en strategi som ga lik eller mindre verdi for pengene. Gjennom å ha mindre vekt- eller voluminnhold i hver produktpakke til den samme eller marginalt mindre enhetsprisen, ville produktet fremstå som billigere. I realiteten har produktet blitt dyrere i kroner per vekt- eller volumenhet. Merkevarerleverandøren får en tilsynelatende redusert prisgapeffekt som gjør at merkevaren og EMV-produktet nærmer seg i pris, hvor merkevaren kan bli det foretrukne produkt. Dette er en strategi som Hoch ikke nevner i sin artikkel og viser at hans strategier hverken er uttømmende eller gjensidig utelukkende. Dette funnet illustrerer at kunnskapen er ufullstendig om hvilke strategier som kan brukes overfor EMV. Funnet er interessant og kan bli gjenstand for mer forskning.

Å distansere seg fra EMV gjennom innovasjon, i form av produkt- eller kvalitetsutvikling er en strategi Hoch (1996) anbefaler for å konkurrere effektivt overfor EMV. Alle i primærutvalget hadde en gjennomgående differensieringsstrategi hvor hovedfokuset var å differensiere merkevaren gjennom innovasjon, FoU, produktutvikling, produktkvalitet og markedsføring. I tillegg ble prisdifferensiering i form av å ta en høy pris fremhevet som viktig for å kunne finansiere kostnadene knyttet til innovasjon og merkevarebygging. Dette samsvarer med det Kotler (2005) sier om å skille merkevaren positivt fra andre konkurrerende produkter i form av produktgenskaper og image. Merkevaren vil da fremstå som overlegen i forhold til EMV. Denne strategien fremstår som en hovedstrategi for samtlige i primærutvalget.

Å innføre et fighting brand er det ingen i utvalget som har prøvd, men en respondent trakk frem at Ringnes hadde lyktes med ølmerket «Tuborg» som fighting brand. Det kritiske med en slik strategi er at kjedene kontrollerer distribusjonen og hylleplassen i butikkene, og har en

potensiell mulighet til å nekte å ta inn et fighting brand. Å innføre et fighting brand innebærer en stor økonomisk risiko knyttet til investeringer som ikke gir avkastning uten distribusjon. I tillegg vil en slik strategi kunne kannibalisere på merkevaren, ved å ta markedsandeler fra den. Sist, men ikke minst, må merkevareleverandørene ha produksjonskapasitet til å produsere et merke til, og det er i hovedsak store merkevareleverandører som i så måte vil være aktuell for denne strategien. Det er følgelig flere årsaker til at ingen i utvalget har prøvd ut denne strategien.

Å redusere prisgapet mellom merkevaren og EMV har ikke vært en aktuell strategi for noen i utvalget. Merkevareleverandørene ønsker å få så høy pris som mulig for å øke marginene og forbedre lønnsomheten til virksomheten. Ifølge flere respondenter i primærutvalget er hovedutfordringen at marginene blir skviset under forhandlingene med kjedene. Dermed har ikke leverandørene veldig mye å gå på, og derfor vil det å redusere prisgapet mellom merkevaren og EMV ikke være en mulig strategi for leverandørene.

Konklusjon hypotese 1

Data fra primærutvalget viser at deres hovedstrategi er å distansere seg fra EMV gjennom innovasjon. Leverandørene differensierer sine merkevarer gjennom produktutvikling, produktkvalitet og merkevarebygging. Resultatene fra undersøkelsen støtter hypotesen. Det er viktig å understreke at det å distansere seg fra EMV ikke utelukker muligheten for å produsere EMV eller premium EMV samtidig. Hypotese to fanger opp dette i større grad.

5.2 Hypotese 2

Enkelte merkevareleverandører har som delstrategi å produsere EMV.

Ingen i primærutvalget produserte premium EMV. En informant trakk frem en mulig årsak: *«Det må være en opplevd kvalitetsforskjell mellom EMV-produktet og merkevaren, og her ligger utfordringen. Det er ikke alle produkter hvor kvaliteten så enkelt kan endres. Hvis kvaliteten blir den samme er det ikke noe poeng i å gå inn i EMV, for da er det en fare for at forbrukeren blir lojal mot EMV-produktet.»*

Fra primærutvalget kom det frem informasjon om andre EMV-leverandører.

«Å produsere EMV eller premium EMV er kjente strategier i dagligvarebransjen»

Det var kun én i primærutvalget som produserte EMV og kun innenfor én av totalt fjorten kategorier.

«Vi har EMV-produksjon, men det er kun innenfor et lite område i dag. Årsaken er at merkevaren presterte dårlig innenfor denne kategorien»

Flere informanter nevnte at ledig produksjonskapasitet får merkevareleverandører til å produsere EMV.

«Ledende merkevareaktører produserer EMV fordi de sliter med ledig produksjonskapasitet»

Flere informanter mente at EMV-produksjon kunne forbedre enkelte leverandørers økonomiske situasjon på kort sikt, men samtidig svekke merkevaren på lang sikt.

«Konkurranseskraften vil øke ved å produsere EMV.»

«Ledig produksjonskapasitet utnyttes, og det er økonomisk lønnsomt»

«EMV-produksjon kan resultere i kannibalisering av merkevaren. Så lenge produsentens navn ikke fremkommer på EMV-produktet unngås dette problemet»

«Å produsere EMV er en kortsiktig strategi for noen. Ikke alle leverandører har forstått sammenhengen. Skal man velge å produsere EMV bør det være en gjennomtenkt strategi, med et langsiktig perspektiv»

«Når merkevaren er svak eller markedsandelen er lav, vil lønnsomheten kunne øke gjennom EMV-produksjon.»

Primærdataene støtter delvis opp under hypotese 2, men for å kunne besvare hypotesen mer inngående har det vært nødvendig å trekke inn seks kjente merkevarebedrifter som produserer EMV ved siden av opprinnelig merkevarer. Disse sekundærdataene kommer fra offentlige kilder.

Tine er en av Norges største næringsmiddelbedrifter, organisert som et samvirke, med ledende merkevarer som TineMelk, Norvegia, Jarlsberg, Biola og Piano. Effektivisering og innovasjon er konsernstrategien. Selskapet opplever at EMV i større grad utfordrer dem som leverandør, og at satsingen på merkevarene derfor blir enda viktigere. Likevel velger Tine å produsere EMV for kjedene som konkurrerer med selskapets merkevarer (Tine 2010). Selskapet har blant annet produsert EMV-ost for Rema 1000 og Coop (Oslo tingrett 2009).

Nortura er en samvirkebedrift og største merkevarerhus innenfor kjøtt- og eggprodukter, med kjente merkevarer som Gilde og Prior. Innovasjonskraft og kvalitet er deres differensieringsstrategi. Som svar på kjedenes EMV fokuserer de på kostnader, produktutvalg, produktutvikling, kvalitet og evne til å levere. I selskapets årsmelding står det at «*vi blir nødt til å produsere handelens egne merkevarer for å sikre avsetning på råvarer og utnytte industrikapasiteten*» (Nortura 2010:6). Den norske kjøttindustrien preges av høy overkapasitet og Nortura begrunner EMV-produksjonen med dette faktum, og presiserer at det gjelder relativt få EMV-produkter. Marginene til Nortura er presset og de har de tapt både volum- og verdiandeler til EMV innenfor alle varegrupper, bortsett fra ferskt kjøttpålegg. Nortura har inngått et samarbeid med den største kjeden, Norgesgruppen, om en felles ferskvaresentral for produksjon og pakking av kjedens ferskvarekjøtt fra vinteren 2012 (ibid.).

Orkla Brands er et av fem forretningsområder innenfor Orkla-konsernet. I den norske virksomhetsdelen er de en ledende utvikler, markedsfører og leverandør av merkevarer som Stabburet, Nidar og Lilleborg, og merkene har enten posisjon én eller to innenfor sine hjemmemarkeder. For å bygge sterke merkevarer fokuserer Orkla på verdiskapning gjennom innovasjon basert på god forbrukerinnsett (Orkla 2010). Direktør i Orkla Brands, Håkon Mageli, uttaler at produksjon av EMV skjer i svært avgrenset grad, fordi de ønsker å satse på merkevarebygging og produktutvikling. Han fremhever at EMV er store konkurrenter, men at selskapet allerede opplever internasjonal konkurranse for 85 % av deres produkter (Nationen 2011).

Synnøve Finden er en stor næringsmiddelprodusent med hovedfokus på produksjon av gulost og brunost under merkevarenavnet Synnøve. Deres hovedstrategi er differensiering gjennom produktutvikling (Dietrichson 2006). De innehar markedsposisjon nummer to etter Tine innenfor ostemarkedet og har over 15 % markedsandel. Ifølge Matkjedeutvalget (NOU 2011:4a) ser posisjonen deres ser ut til å bli utfordret av EMV. EMV-ostene First Price, Euroshopper og Landlord var produsert på fabrikanleggene til Synnøve Finden i Alvdal (NRK 2009). Konserndirektør Harald Bjerknes har uttalt at den EMV som Synnøve Finden produserer tar markedsandeler og at de satser spesielt på EMV innenfor kategorien revet ost, hvor han mener forbrukerne ikke er så opptatt av merkevaren. Han presiserer at marginene er lave sammenlignet med merkevarene deres (Knudsen 2009).

En av informantene i primærutvalget mente følgende om Synnøve Findens produksjon av EMV ved siden av merkevaren: «Synnøve Finden overlever takket være velvilje fra samvirket og på nåde fra myndighetenes side. En mulig årsak til at de produserer EMV er for å overleve økonomisk og innynde seg hos kjedene»

Under merkevaren Hatting produseres det pølse- og hamburgerbrød. Hatting har fokus på innovasjon og produktkvalitet og er merkevareleder (Hatting 2011). Til tross for at Hatting har 77 % markedsandel innenfor pølsebrød- og hamburgerbrødsegmentet har de sagt ja til å produsere EMV. Salgs- og markedsdirektør i Hatting, Thomas Bjarkholm, sier at de merker konkurranse fra EMV og presset fra kjedene. Derfor ønsker de å samarbeide om total kategorien og er også åpne for EMV-produksjon. I tillegg merker de konkurranse fra leverandører av lomper (Heckendorn 2010) som fungerer som et substituttprodukt. Vinteren 2010 ble Hattings frosne hvitløksbaguetter erstattet av Rema 1000s egne hvitløksbaguetter, med det resultat at Hatting tapte 100 mill. i omsetning. Adm.dir. Trond P. Aarø uttalte at når man mister en så stor kunde må man satse videre på innovasjon (Stenseng & Valvik 2010).

Lerum er en landsdekkende, mellomstor leverandør av saft, syltetøy og juice. De er markedsleder (44%) foran Stabburet (40%) innenfor saftsegmentet, men innenfor syltetøy har de posisjon nummer to etter Stabburet (Aftenposten 2010). Selskapet satser på kvalitet gjennom hele verdikjeden. De startet med EMV-produksjon i 1997 for Norgesgruppen og Coop (Lerum 2011). I dag produserer de EMV-syltetøy for Norgesgruppen og Rema 1000 i tillegg til sin egen merkevare, Lerum (Dagligvarehandelen 2011).

Analyse og diskusjon av hypotese 2

Ingen i primærutvalget produserte premium EMV. En informant påpekte at det ikke var noe poeng i å produsere premium EMV hvis kvaliteten ble like god som merkevaren. Da ville lojaliteten til merkevaren forsvinne over til EMV-produktet. I følge Kim (2006) er det vanligvis de samme leverandørene som produserer innenfor premiumsegmentet, og det er høyere kostnader knyttet til en slik produksjon enn i lavprissegmentet. I kapittel 3 om analysen av dagligvaremarkedet kom det frem at merkevareleverandørene foretrakk produksjon i lavprissegmentet på grunn av de store volumene (NOU 2011:4b). Det kan være grunn til å tro at EMV-produksjon i premiumsegmentet utføres av leverandører i utlandet og ikke av merkevareleverandører i det norske dagligvaremarkedet.

I primærutvalget var det bare én av fem som produserte EMV i lavprissegmentet og da kun innenfor én av totalt fjorten kategorier, noe som indikerer et begrenset omfang av slik produksjon. Begrunnelsen for å produsere EMV var at merkevaren innenfor denne kategorien presterte dårlig, og hadde en synkende markedsandel. Når et produkt går fra å være merkevare til å bli EMV, vil marginene til leverandøren synke, jfr. kapittel 3. Hvis merkevaren ikke presterer godt nok i kategorien vil det være en fare for at merkevareproduktet delistes og dermed ikke distribueres. Produksjon av EMV innenfor samme produktkategori kan da fremstå som et lønnsomt alternativ.

Merkevareleverandørene i sekundærutvalget har mange fellestrekk med primærutvalget i sine differensieringsstrategier. De har et gjennomgående fokus på innovasjon og innovasjonskraft, kvalitet, produktutvikling, produktkvalitet og effektivitet som viktige elementer for å bygge sterke merkevarer og bidra til verdiskaping. Tine identifiserer EMV som en stor utfordrer og vil fortsette satsingen på merkevarebygging for å konkurrere effektivt. Nortura fremhever kvalitet, produktutvikling og kostnader som viktige fokusområder i konkurransen overfor EMV. Orkla anser EMV som store konkurrenter og det samme uttrykker Hatting. Det interessante med dette utvalget er at de alle produserer EMV i tillegg til merkevaren. Sekundærutvalget er alle store eller mellomstore virksomheter med sterke merkevarer med posisjon én eller to i markedet. Det er derfor grunn til å tro at EMV-produksjonen skjer innenfor et begrenset omfang, da merkevareproduksjon er deres kjernevirksomhet. Orkla presiserer da også at de produserer EMV i et avgrenset område.

Som det fremgår av oversikten over datafunnene, jfr. tabell 2, har leverandørene i både primær- og sekundærutvalget posisjon én eller to i markedet. I følge Hoch er det ikke vanlig at merkevareledere velger å produsere EMV når de innehar markedsposisjon én. Tine, Nortura og Hatting er ledende innenfor flere kategorier, men har likevel valgt å produsere EMV i tillegg. Nortura begrunner i sin årsrapport (2010) at de produserer EMV for å utnytte ledig kapasitet og sikre råvareavsetning. Denne overkapasiteten kan ha sammenheng med myndighetenes landbrukspolitikk. Matkjedeutvalget (2011:4a) fant ut at de fleste kategoriene som var importvernet også produserte EMV. Mer enn halvparten av disse EMV-produsentene var markedsledere eller merkevareleverandører jfr. vedlegg 2.

Hoch (1996) sier at de fleste merkevareleverandører som produserer EMV for kjedene

vanligvis har posisjon 2 på sine merkevarer, samt ledig produksjonskapasitet. Orkla, Lerum og Synnøve Finden har posisjon 2 innenfor en eller flere kategorier og de produserer EMV i tillegg. Det er derfor grunn til å tro at også de har ledig kapasitet og bruker EMV-produksjon for å utnytte denne.

Informanter fra primærutvalget trakk også frem fordelene med å utnytte ledig kapasitet og skape lønnsomhet for produktgrupper som presterte dårlig og hadde lav markedsandel. Merkevarerbedrifter som i tillegg produserer EMV får økt produksjonsvolum og utnytter ledig produksjonskapasitet som gir stordriftsfordeler i form av lavere kostnader (Utgård 2010). I følge Kim (2006) er det tre mulige motiver for at en leverandør produserer EMV i tillegg til opprinnelig merkevare; økonomiske, konkurransemessige og relasjonelle. Hovedårsaken til at merkevareleverandørene i sekundærvalget produserer EMV er knyttet til ledig produksjonskapasitet samt en kostnadsvurdering. Til grunn for denne strategien ligger det økonomiske motiver.

Et nært samarbeid med kjedene vil kunne styrke det relasjonelle båndet mellom leverandørene og kjedene der begge parter profitterer på samarbeidet. Nortura har et samarbeid med Norgesgruppen, Tine har et EMV-samarbeid med Rema og Coop. Hatting har uttalt at de ønsker et samarbeid med Rema. Det relasjonelle motivet ser ikke ut til å være avgjørende for valget om å produsere EMV, men gir en positiv synergieffekt.

Primærutvalget så på EMV-produksjon som en lønnsom, men kortsiktig strategi. De påpekte faren for kannibalisering, ved at EMV blir konkurrent til opprinnelig merkevare og tar markedsandeler og «spiser opp» verdifulle marginer. Hoch (1996) nevnte kannibalisering av merkevaren ved innføring av et «fighting brand». Hvis man benytter et «fighting brand» analogt med EMV oppstår samme risiko for at merkevaren taper markedsandeler til EMV. En informant fremhevet hvor viktig det var at EMV-produsentens navn ikke fremkom på selve EMV-produktet. På den måten blir ikke merkevareleverandørens navn kjent og merkevaren vil dermed ikke kunne assosieres med EMV. Merkevarerleverandørene fører en differensieringsstrategi samtidig med en kostnadslederstrategi når de velger å produsere EMV i tillegg. Så lenge disse to forretningsområdene holdes adskilt vil leverandørene kunne oppnå konkurransefortrinn innenfor begge strategiområdene, ifølge Porter (1992). Dermed unngår de kannibalisering av merkevaren.

Fra analysen i forbindelse med hypotese 1 kom det frem at ingen hadde benyttet seg av innføring av et «fighting brand», med fare for ikke å få distribusjon. Det kan i denne forbindelse virke som EMV-produksjon kan fungere som en erstatning for et «fighting brand» ifølge Kim (2006). Gjennom avtaleinngåelse med en kjede om EMV-produksjon er leverandøren sikret distribusjon av et visst volum som bidrar til økt lønnsomhet. Strategien gir en større forutsigbar produksjon og levering og er samlet sett mindre kostnadskrevenne sammenlignet med risikoen som er forbundet med å innføre et eget «fighting brand».

Konklusjon hypotese 2

Funnene fra både primær- og sekundærutvalget gir støtte for hypotesen. Flere merkevareleverandører produserer EMV i tillegg til opprinnelig merkevare, men i begrenset omfang. Når det produseres EMV foretrekkes lavprissegmentet utfra en lønnsomhetsvurdering. Alle informantene var gjennomgående tydelige på at EMV-produksjon ikke var en sentral del av en merkevareleverandørs virksomhet. Sekundærdata og primærdata trekker frem ledig produksjonskapasitet som årsak til å velge produksjon av EMV i tillegg til opprinnelig merkevare. Gjennom å få utnyttet kapasiteten tilstrekkelig vil det bedre lønnsomheten til leverandørene. Det er i hovedsak et økonomisk motiv som ligger til grunn for dette strategivalget.

5.3 Tabellmessig fremstilling av funnene under hypotese 1 og 2

Tabell 2 viser en forenklet fremstilling av resultatene fra undersøkelsen som er knyttet til hypotese én og to. Den viser gjennomgående strategier for merkevareleverandører, ut ifra størrelse og hvilken posisjon merkevareleverandøren har i dagligvaremarkedet.

Tabell 2: Strategier for merkevareleverandører

Primærdata	>800 mill.	> 200 mill.	Posisjon	Hovedstrategi	Delstrategi
Merkevareleverandører	Stor	Mellomstor			EMV-produksjon
Bedrift A	√		1 og 2	Øke distansen til EMV	Nei
Bedrift B	√		1 og 2	Øke distansen til EMV	Ja
Bedrift C		√	2	Øke distansen til EMV	Nei
Bedrift D		√	2	Øke distansen til EMV	Nei
Bedrift E		√	1	Øke distansen til EMV	Nei
Sekundærdata					
Tine	√		1	Øke distansen til EMV	Ja
Nortura	√		1	Øke distansen til EMV	Ja
Orkla Brands	√		1 og 2	Øke distansen til EMV	Ja
Synnøve Finden	√		2	Øke distansen til EMV	Ja
Hatting		√	1	Øke distansen til EMV	Ja
Lerum		√	1 og 2	Øke distansen til EMV	Ja

5.4 Hypotese 3

Merkevareleverandørers konkurransesituasjon påvirker i høy grad valg av strategi.

I analysen av dagligvarebransjen i kapittel 3 kom det frem av sekundærdata at trusselen fra potensielle inntrengere ble vurdert som svak, kjedenes forhandlingsmakt var sterk, leverandørenes forhandlingsposisjon var moderat, trusselen fra EMV som substitutt var sterk og konkurranseintensiteten mellom merkevareleverandørene var sterk.

En tilsvarende analyse basert på Porters (2007) fem konkurransekrefter blir her gjennomført på grunnlag av primærdata fra dybdeintervjuene. I hvilken grad konkurransesituasjonen påvirker merkevareleverandørers valg av strategi overfor EMV, danner grunnlaget for om hypotese tre kan støttes eller ikke.

Nye aktører

Det var ingen frykt for inntrengning av nye leverandører i dagligvaremarkedet.

«Uten tollbarrierer hadde det ikke vært næringsproduksjon i Norge. All produksjon hadde skjedd i utlandet.»

«Inngangsbarrieren er høy»

«Vi frykter ingen nye aktører. Se hvordan det gikk med Lidl, de hadde ingen kjente merkevarer»

Kjedenes forhandlingsposisjon

Flere i primærutvalget understreket viktigheten av å ha distribusjon gjennom flere kjeder.

«Som merkevareleverandør er vi avhengig av å ha våre produkter i minst to ulike kjeder samtidig for å nå nok forbrukere»

«Vi bør ha over 60 % distribusjon for å nå et stort nok antall forbrukere. Det vil i praksis si avtale med to eller tre kjeder»

Kjedene utøver makt for å statuere eksempler for resten av leverandørbransjen. Det har vist seg å virke.

«Det største problemet med kjedene er risikoen for å bli nektet distribusjon av et nytt produkt. Det skjedde med Orkla. Nå i september 2011 ble et nytt produkt som var klar til lansering ikke listet av kjedene, med begrunnelse at det var for dyrt. Dette skjer uten at det er testet ute i markedet hos forbrukeren. Dette gjør kjedene for å jekke de store ned til neste forhandlingsrunde»

«Dette er et spill, og sånn er det»

«Kjedene har stor forhandlingsmakt»

Det ble hevdet at også ledende merkevareleverandører opplever en utfordrende konkurransesituasjon.

«Både Nortura og Tine er under press fra kjedene. Kanskje sterkere enn andre fordi de er en del av landbrukssamvirket, hvor kjedene ønsker vertikal dominans helt til fjøsdøra»

Leverandørene i primærutvalget har alle valgt å tilpasse seg kjedene, ikke motarbeide dem.

De har ingen andre valgmuligheter hvis de skal overleve som aktør i dagligvaremarkedet.

«Høy kjedekonsentrasjon er ikke noe man får gjort noe med. Det bare er slik, og vi tilpasser oss forholdene»

Leverandørenes forhandlingsposisjon

I en forhandlingssituasjon blir leverandørene spilt ut mot hverandre, for at kjedene skal kunne oppnå gode avtaler mht. lønnsomhet.

«Kjedene setter alltid leverandørene opp mot hverandre»

«Innenfor kategorier hvor vi hadde lav markedsandel kunne sortimentet bli redusert pga. konkurranse fra andre leverandører. Det betydde ikke at våre produkter enkeltvis hadde dårlig lønnsomhet. Kjedene regner ikke på enkeltprodukter, de forhandler pakker med sortimenter,

og da ofrer kjedene butikkenes lønnsomhet for selv å sitte igjen med høyest profitt»

Kjedenes makt påvirker både sortimentet og den totale lønnsomhet for merkevareleverandørene, ifølge noen av informantene.

«Kjedene beholder de produkter som forbrukerne etterspør, men de andre produktkategoriene som ikke er ledende, gjør kjedene hva de vil med. Vi er prisgitt kjedene»

«Merkevaren skvises på marginer»

«Vi står for hele verdiskapningen, og så sitter vi kun igjen med 50 % av det varen selges for»

«Man kan risikere å miste hylleplassen til det konkrete produktet hvis man ikke kommer til enighet med kjedene»

Trusselen fra EMV-produktene

Kjedenes EMV brukes som et effektivt virkemiddel i forhandlinger med leverandørene.

«EMV brukes som forhandlingsverktøy, spesielt om hylleplassen»

«I forhandlingssituasjon brukes EMV som et strategisk forhandlingsverktøy. Hvorfor skal vi betale 15 kr for produkt A når tilsvarende produkt B (EMV) koster 10 kroner? spør kjedene»

I tillegg tar EMV markedsandeler fra merkevarene.

«Innføringen av Jacobs utvalgte (premium EMV) er for å angripe merkevarene i dette segmentet.»

«Merkevarenes andel krymper som et resultat av innføring av kjedenes EMV»

«EMV tar markedsandeler fra oss hele tiden.»

«EMV selges under kampanje til kostpris, det vil si kostnaden ved å lage produktet. De tjener ingenting på det isolert sett, men det trekker forbrukerne til butikken og de tar en kortsiktig markedsandel.»

Flere i primærutvalget gav inntrykk av at EMV ikke var en stor trussel.

«Vi føler ikke at EMV-utviklingen er en trussel.»

«Kjedenes EMV når bare et begrenset antall forbrukere»

«De finnes kun i den enkelte kjede, og forbrukermarkedet blir for lite for EMV til å utgjøre en trussel.»

«EMV er ikke et stort problem i dag. EMVs utvikling vil avhenge av kvalitets- og prisutviklingen»

«Kjedene lanserer EMV i segmenter uten innovasjoner først. I de segmentene truer de ikke

oss.»

EMV ble også sett på som en mulighet til å forbedre lønnsomheten.

«EMV er en mulighet som kan være aktuell for leverandører som sliter med ledig kapasitet. Det er store kostnader knyttet til produksjon i Norge. Et alternativ er å legge ned deler av virksomheten, et annet er å produsere EMV. Vurderingen baserer seg på alternativkostnadene»

«Enkelte merkevareleverandører med høye markedsandeler kan velge å produsere EMV for å få bort merke 2 og merke 3. Slik forbedrer de konkurranseposisjonen.»

Konkurransenintensiteten mellom leverandørene

Leverandørkonsentrasjonen ble av respondentene opplevd som sterk.

«Alle leverandører ønsker monopol, men vi har oligopol»

«Årsaken til at EMV-andelen innenfor vår produktgruppen er så lav, er fordi det i praksis er et duopol med kun to leverandører. Konkurransen mellom oss er så hard at det resulterer i tilbudspriser som ligger nær EMV-priser i perioder»

Konkurransen mellom leverandørene var stor innenfor kategorier hvor det var konkurrerende produkter.

«Vår hovedkonkurrent er vår største utfordring i dagligvarebransjen»

«Vi har ingen konkurrerende leverandører innenfor denne kategorien. Her dominerer vi markedet. Innenfor andre kategorier møter vi konkurranse»

Å ha konkurransefortrinn og det å bygge merkevarer ble oppgitt som viktig for å opprettholde markedsposisjonen overfor andre leverandører.

«Vi produserer vår merkevare billig i utlandet og importerer produktet. Det gir oss et konkurransefortrinn i forhold til konkurrenten som produserer i Norge»

«Vi har kontroll over hele verdikjeden, i motsetning til mange andre selskaper. Dette gir oss et konkurransefortrinn»

«Vår strategi for å posisjonere oss i markedet er å bygge merkevarer, ta høy nok pris, reklamere og ha god distribusjon ut til forbrukerne»

Lønnsomheten i dagligvaremarkedet ble vurdert som god innenfor alle leddene i verdikjeden, ifølge noen av respondentene.

«Sammenligner du med en del andre bransjer i Norge, så synes jeg dagligvarebransjen har lite å sutre over. Hvis du ser på alle leddene fra de som leverer råvarer og helt frem til forbrukeren, så er det få innenfor de leddene som har noe å klage over»

«Enhver produsent har et overordnet mål om størst mulig økonomisk overskudd»

Leverandørperspektivet kom klart frem hos en av informantene.

«Gode marginer for leverandører og kjeder som ikke kommer forbrukerne til gode i form av lave priser er et politisk anliggende, ikke vårt ansvar.»

Analyse og diskusjon av hypotese 3

Det var ingen av informantene som fryktet at nye leverandører ville etablere seg. Trusselen fra nye aktører i markedet ble vurdert som svak. Kjedenes forhandlingsposisjon ble vurdert som sterk, fordi kjedene kontrollerer distribusjonskanalen til dagligvaremarkedet. De har under høstens forhandlinger nektet listing av et av Orklas nye produkter som var klart for lansering. Begrunnelsen var for høy pris. Primærutvalget var samstemte i at det var viktig å tilpasse seg kjedene, siden de ikke hadde noen andre alternativer. Dette funnet vitner om at valg av strategi påvirkes av kjedenes forhandlingsmakt.

Leverandørenes forhandlingsposisjon ble vurdert som svak på bakgrunn av kjedenes motsvarende sterke posisjon. Leverandørene ble spilt ut mot hverandre, noe som resulterte i et økonomisk marginpress. For å beholde eller øke hylleplassen må merkevareleverandørene komme til enighet med kjedene. Dette påvirker leverandørenes sortiment og deres totale lønnsomhet. Informantene gir uttrykk for at deres forhandlingsposisjon er svak overfor kjedene.

EMV oppfattes som en trussel i kraft av at kjedene bruker det som et strategisk forhandlingsverktøy om hylleplassen og til å presse ned prisen på leverandørenes sortiment. I tillegg vedgår leverandørene at EMV tar markedsandeler fra merkevarene, med det resultat at hylleplassen blir mindre og dyrere. Primærutvalget gir likevel inntrykk av at de ikke oppfatter EMV som en **stor** trussel. Flere av informantene mener at det å produsere EMV gir muligheter for å bedre lønnsomheten. Samlet sett blir EMV ansett som en sterk konkurransekraft som både kan sees på som en trussel og en mulighet. Hvordan den enkelte merkevareleverandør velger å forholde seg til EMV påvirker i høy grad valg av strategi. Konkurransenintensiteten mellom leverandørene blir vurdert som sterk.

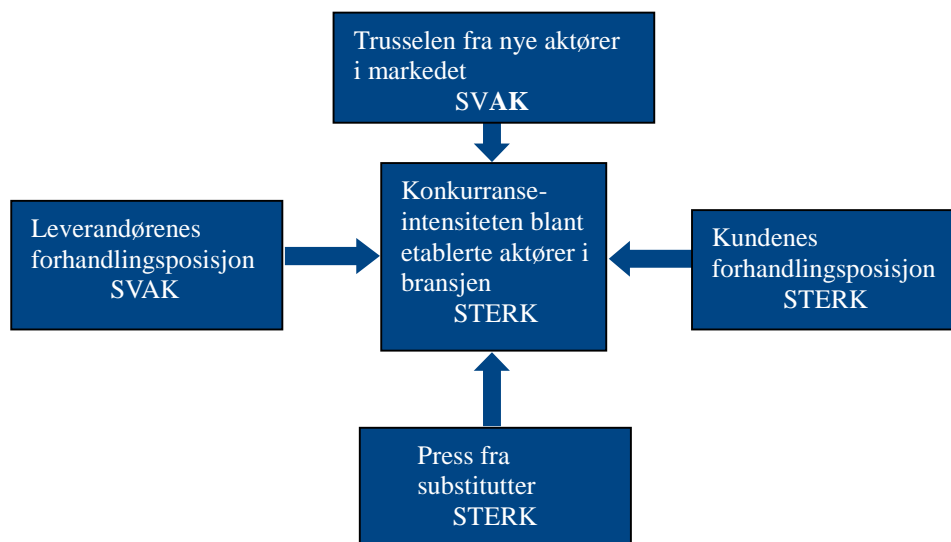
Leverandørkonsentrasjonen er sterk og konkurransen mellom dem er størst innenfor kategorier med konkurrerende produkter. Ved å skape konkurransefortrinn, fokusere på innovasjon og merkevarebygging, dvs. leverandørens interne styrker, vil markedsposisjonen i forhold til konkurrentene forbedres eller opprettholdes. Et overordnet mål for leverandørene er økonomisk overskudd, og lønnsomheten på leverandørleddet blir fremhevet som god.

Konklusjon hypotese 3

Forhold ved merkevareleverandørens konkurransesituasjon ser ut til å påvirke deres valg av strategier. De har valgt å tilpasse seg kjedene i stor grad. Konkurransen mellom leverandørene er stor og her velges ulike strategier for å posisjonere seg best mulig i forhold til konkurrentene. EMV påvirker også konkurransesituasjonen, og hvorvidt EMV ansees som en mulighet eller trussel varierer mellom merkevareleverandørene. De nevnte forhold ved konkurransesituasjonen ser ut til å påvirke valg av strategi i høy grad. Resultatene fra undersøkelsen gir dermed støtte for hypotesen.

Modellmessig fremstilling av konkurransesituasjonen tilknyttet hypotese 3

Resultatene knyttet til merkevareleverandørens konkurransesituasjon basert på Porters (2007) konkurransekrefter kommer frem i figur 15. De samsvarer med analysen i kapittel tre, med unntak av leverandørens forhandlingsmakt. Den er i følge primærdata vurdert som svak og ikke moderat. Undersøkelsens primærdata indikerer høy grad av validitet.



Figur 15: Resultater fra primærutvalgets konkurransesituasjon basert på Porters (2007) fem konkurransekrefter.

5.5 Oppsummering av hovedfunn med avsluttende kommentarer

➤ Å distansere seg fra EMV gjennom innovasjon

En europeisk undersøkelse (LEI 2011) så på hvordan EMV påvirket konkurranseevnen til leverandører i flere land. Resultatene er interessante å trekke frem, fordi det kan gi et sammenligningsgrunnlag for hva som kan forventes i Norge hvis EMV-veksten fortsetter. I Spania viste resultatene at EMV hadde en sterk vekst med en markedsandel på 25 %. Til tross for denne veksten beholdt de sterkeste merkevarene en markedsandel på 50 %. Det var de svake merkevarene som tapte markedsandeler. I Frankrike viste det seg at de fire største merkevareleverandørenes samlede markedsandel forble uendret. I Italia viste det seg at leverandørene tok markedsandeler i nye segmenter der innovasjon var viktig. De ledende merkevareleverandørene konkurrerte ved å fokusere på innovasjon, produkt differensiering, kvalitet og omdømme. Disse funnene stemmer overens med denne oppgavens resultater hvor innovasjon, kvalitet, produktutvikling og sterke merkevarer var hovedfunnene. Erfaringen fra andre land viser derfor at på lang sikt vil en differensieringsstrategi med fokus på innovasjon og sterke merkevarer gi varige konkurransefortrinn og skape langsiktig lønnsomhet.

➤ Å produsere EMV

EMV kan fra et leverandørperspektiv oppfattes som en trussel eller mulighet. For noen leverandører er EMV en mulighet de strategisk kan utnytte, og det stemmer godt overens med teorien til Porter (2007) om å posisjonere seg best mulig gjennom å utnytte muligheter til sin fordel.

Det vil være den enkelte merkevareleverandørs posisjon i markedet som i stor grad blir bestemmende for hvilke strategier den vil velge overfor kjedenes egne merkevarer. Gjennom primær- og sekundærdata har det økonomiske motivet vært gjennomgående for samtlige EMV-produsenter. En viktig forklaring er ledig produksjonskapasitet og ved å utnytte den vil kostnadene bli lavere og de samlede marginene vil kunne øke.

Primær- og sekundærdata viser at EMV i hovedsak produseres i lavprissegmentet og ikke i premiumsegmentet. Det innebærer en kostnadslederstrategi. Primær- og sekundærdata bekrefter at produksjon av EMV gir konkurransekraft og er bedriftsøkonomisk lønnsomt for å få utnyttet ledig kapasitet. Det ble likevel fremhevet som en kortsiktig strategi for merkevareleverandører.

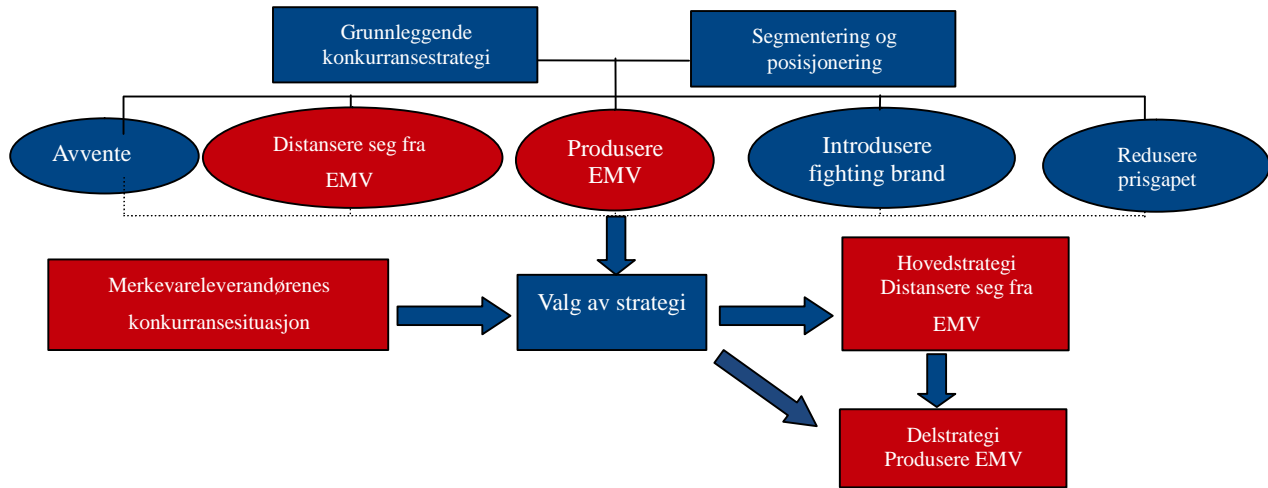
Funn fra Frankrike viste at de små og mellomstore leverandørene som produserte EMV ved siden av merkevareproduksjonen beholdt sin EMV-andel, men tapte markedsandeler i resten av markedet (ibid.). Disse representative data viser at å produsere EMV ved siden av opprinnelig merkevare ikke nødvendigvis gir varige konkurransefortrinn for merkevareleverandører. Informasjon fra dybdeintervjuene og sekundærdata viser likevel at en slik strategi gir økonomisk lønnsomhet ved ledig produksjonskapasitet.

➤ Merkevareleverandørers konkurransesituasjon i dagligvaremarkedet

Et overordnet mål for merkevareleverandørene er å skape økonomisk lønnsomhet både på kort og lang sikt. Ved å velge strategier som posisjonerer dem best mulig i forhold til konkurrentene bidrar de til å nå dette målet. De eksterne konkurransekraftene påvirker den enkelte merkevareleverandørs konkurransesituasjon. Fra et leverandørperspektiv er kjedenes forhandlingsmakt sterk og leverandørene velger derfor å tilpasse seg i størst mulig grad. Det er viktig for å forhandle frem gunstige avtaler som gir dem mest mulig hylleplass i butikkene.

Det er sterk konsentrasjon av leverandører og konkurransen innbyrdes er stor. Som hovedstrategi velger merkevareleverandører å distansere seg fra EMV gjennom interne styrker som innovasjon og merkevarebygging. EMV kan oppfattes som en trussel, fordi de overtar hylleplass på bekostning av merkevarene. Noen leverandører ser på EMV som en mulighet, ved å utnytte ledig produksjonskapasitet til EMV-produksjon i tillegg til opprinnelig merkevare. Produksjon av EMV utnyttes som en mulighet og delstrategi for å forbedre den økonomiske lønnsomheten.

Med utgangspunkt i modellen i teorikapittelet, jfr. figur 1, har datafunnene i denne masteroppgaven resultert i en utvidet modell som viser hvilke strategier merkevareleverandører bruker overfor dagligvarekjedenes EMV og hva som påvirker disse valgene. Sammenhengen mellom teorien og datafunnene blir her fremstilt i figur 16. Den viser nå klarere hvilken hovedstrategi og alternativ delstrategi merkevareleverandører bruker overfor EMV og at konkurransesituasjonen påvirker strategivalget. Disse sammenhengene er merket i rødt.



Figur 16: Sammenhengene mellom det teoretiske rammeverket og resultatene fra undersøkelsen.

6 Konklusjon

I dette kapitlet konkluderes det med utgangspunkt i hovedfunnene fra analysen, og disse funnene bidrar til å besvare masteroppgavens problemstilling.

Hovedproblemstillingen for denne masteroppgaven er:

Hvilke strategier bruker merkevareleverandører overfor dagligvarekjedenes egne merkevarer, og hva påvirker disse valgene?

Det er funnet støtte for to hypoteser som sier hvilke strategier store og mellomstore merkevareleverandører bruker overfor kjedenes EMV. Det er også funnet støtte for en hypotese som forklarer hva som påvirker valg av strategi. Disse funnene kan bidra til å øke forståelsen og kunnskapsgrunnlaget for hvilke strategier merkevareleverandørene velger å bruke overfor EMV, i tråd med oppgavens formål.

- Leverandører med sterke merkevarer har som hovedstrategi å distansere seg fra EMV gjennom innovasjon.
- Enkelte merkevareleverandører har som delstrategi å produsere EMV i tillegg til opprinnelig merkevare.
- Merkevareleverandørers konkurransesituasjon påvirker i høy grad valg av strategi overfor EMV.

Når kjedene introduserer EMV vil det påvirke leverandørenes strategiske valgmuligheter. Store og mellomstore merkevareleverandører har i hovedsak to alternativer; enten å forbli ren merkevareleverandør eller produsere EMV i tillegg til merkevareproduksjonen. En tredje mulighet, å gå over til ren EMV-produksjon, er normalt bare et alternativ for små leverandører, og ingen i primær- eller sekundærutvalget representerer denne strategien. Valg av strategi påvirkes av den enkelte merkevareleverandørs konkurransesituasjon, og vurderingen baserer seg på den totale lønnsomheten på kort og lang sikt.

7 Forslag til videre forskning

Hochs strategiske alternativer er som tidligere nevnt hverken uttømmende eller gjensidig utelukkende. I denne studien kom det frem fra primærdata et strategisk alternativ som Hochs modell ikke fanget opp. Å gi lik eller mindre verdi for pengene var en tilslørt strategi som ikke var så uttalt hos merkevareleverandørene. Ved å ha mindre vekt- eller voluminnhold i hver produktpakke til samme eller marginalt mindre enhetspris, vil produktet bli oppfattet som rimeligere enn det faktisk er. Det kan bidra til at merkevareproduktet foretrekkes fremfor tilsvarende EMV-produkt. Mer forskning på temaet vil kunne utvide Hochs modell slik den fremstår i dag.

Denne oppgaven tok utgangspunkt i dagligvaremarkedet. Resultatene fra denne oppgaven kan benyttes i videre forskning for å se om leverandører bruker de samme strategiene i storhusholdnings-, kiosk-, bensinstasjons- og servicehandelsmarkedet.

En fremtidig oppgave kunne også sett nærmere på små leverandørers strategier overfor EMV.

EMV fra et forbrukerperspektiv er også et relevant tema. Hva er forbrukernes holdninger til EMV innenfor ulike produktgrupper? Hvor er EMV en akseptabel erstatning for merkevarer og hvor er det liten aksept for det? Svarene her vil være veldig interessante både for leverandørene og kjedene.

EMV sett fra kjedenes perspektiv vil også være interessant. Hvilke strategier velger de? Hva er bakgrunnen for strategivalgene?

Til sammen vil videre forskning på disse punktene kunne skape et helhetlig bilde av EMV i Norge.

8 Litteraturliste

- Aftenposten (2010). Saftig satsing på Fanta. Lokalisert 20.10.2011
<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3482116.ece>
- CIAA (2010). Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2010. *Confederation of the food and drink industries of the EU*.
- Dagligvarehandelen (2011). For dårlig marking av EMV. *Dagligvarehandelen*. Lokalisert 10.10.2011 <http://www.dagligvarehandelen.no/xp/pub/hoved/hovedside/for-daarlig-marking-av-emv>
- Dagligvarehandelen (2010). Egne merkevarer – mer enn en trussel. *Dagligvarehandelen*. Lokalisert 30.9.2011 http://www.dagligvarehandelen.no/xp/pub/hoved/hovedside/egne_merkevarer__mer_enn_en_trussel
- Dietrichson C. (2006). Synnøve på offensiven. *Dagligvarehandelen* (2006:27).
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal forlag 297 s.
- Hanson, H., P., Wiig, G. (2010, 1.november). Egne merkevarer- til forbrukernes beste. *Adresseavisen*
- Hatting (2011). Om Hatting. Lokalisert 20.9.2011: <http://www.hatting.no/Om-Hatting-699.aspx>
- Heckendorn, L.S. (2010). Burgerbrød-boom. *Handelsbladet FK*. Lokalisert 10.12.2011: <http://www.handelsbladetfk.no/id/21380.0>
- Hoch, S. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels? *MIT Sloan Management review*, 37(2): 89-102.

- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag, 437 s.
- Kim, R. (2006). Brand building and innovating: The best way to stay alive. *International Research Journal: Innovative Marketing*: 75-82.
- Kjuus, J. (2010). *Dagligvarehandel og mat 2010*. NILF-rapport. Oslo: NILF, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. 168 s.
- Konkurransetilsynet. (2005). Betaling for hylleplass: virkninger for konkurransen i dagligvaremarkedet i Norge: foreløpig rapport. Skrifter fra *Konkurransetilsynet*. Oslo: Konkurransetilsynet. 90 s.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* Gyldendal forlag 627s.
- Knudsen, A. (2009). Sterk verdivekst på ost. *Handelsbladet FK*. Lokalisert 12.10.2011: <http://www.handelsbladetfk.no/id/16567.0¤tDate=1264978800>
- LEI (2011). The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain 2011. *Landbou-Economisch Institute, Haag*. 201 s. Lokalisert 27.11.2011 http://www.evmi.nl/public/Bunte_platform_contractual_studies_finalversion10-01-2011__.pdf
- Lerum (2011). Historia 1950-2008. Lokalisert 22.10.2011: <http://www.lerum.no/OmLerum/Historie/Historia19502008/tabid/532/Default.aspx>
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. & Fjeldstad, Ø. D. (2010). *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag. 375 s.
- Nationen (2011). *Kjedenes sine merkevarer vinn terrenget*. Lokalisert 17.10.2011: <http://www.nationen.no/2011/10/16/naring/handel/butikkjeder/emv/merkevarer/6987975/>
- Nortura. (2010). Årsmelding 2010.

- NOU (2011: 4a). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Landbruks- og matdepartementet, B.-, likestillings- & inkluderingsdepartementet og Fornyings-, a.-o. k. Oslo.
- NOU (2011: 4b). *Særskilt vedlegg til NOU 2011: 4. Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Sentrale underlagsdokumenter. Landbruks- og matdepartementet, B.-, likestillings- & inkluderingsdepartementet og Fornyings-, a.-o. k. Oslo.
- NRK (2009). Hemmelige billigvarer. Lokalisert 9.10.2011: <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.6495889>
- Orkla (2010). Årsrapport 2010.
- Oslo tingrett (2009). *Dom 25.3.2009 Saksnr. 07-063120TVI-OTIR/0*. Tine Ba mot Staten v/konkurransetilsynet. Lokalisert 16.9.2011 http://www.konkurransetilsynet.no/ImageVault/Images/id_1851/ImageVaultHandler.aspx
- Perelstein, J.S., Berg-Olsen, M. (2007). Rema skviser leverandørene. *Bergens tidende*. Lokalisert 3.10.2011 <http://www.bt.no/na24/article334148.ece>
- Planet Retail (2009). Private label trends update 2009.
- Porter, E.M. (2007). *Konkurransestrategi* Tano forlag, opplag 11, 464 s.
- Porter, E.M. (1992). *Konkurransefortrinn* Tano forlag, 591 s.
- Rones, H. (2010). ReMark dagligvareundersøkelsen 2010. TNS Gallup.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2007). *Merkevareledelse på norsk*: Cappelen akademisk. 388 s.

Sinding, C. (2004). *Branding: Et verktøy for å sikre verdiskapning*. Oslo. Hegnar Media. 283s.

Stenseng, S., Valvik, M. (2010). Matkjedene kopierer merkevaresuksesser. *Aftenposten*. Lokaliser 15.1.2011 <http://old.aftenposten.no/okonomi/innland/article3864530.ece>

The Nielsen Company (2011) Dagligvarerapporten 2011.

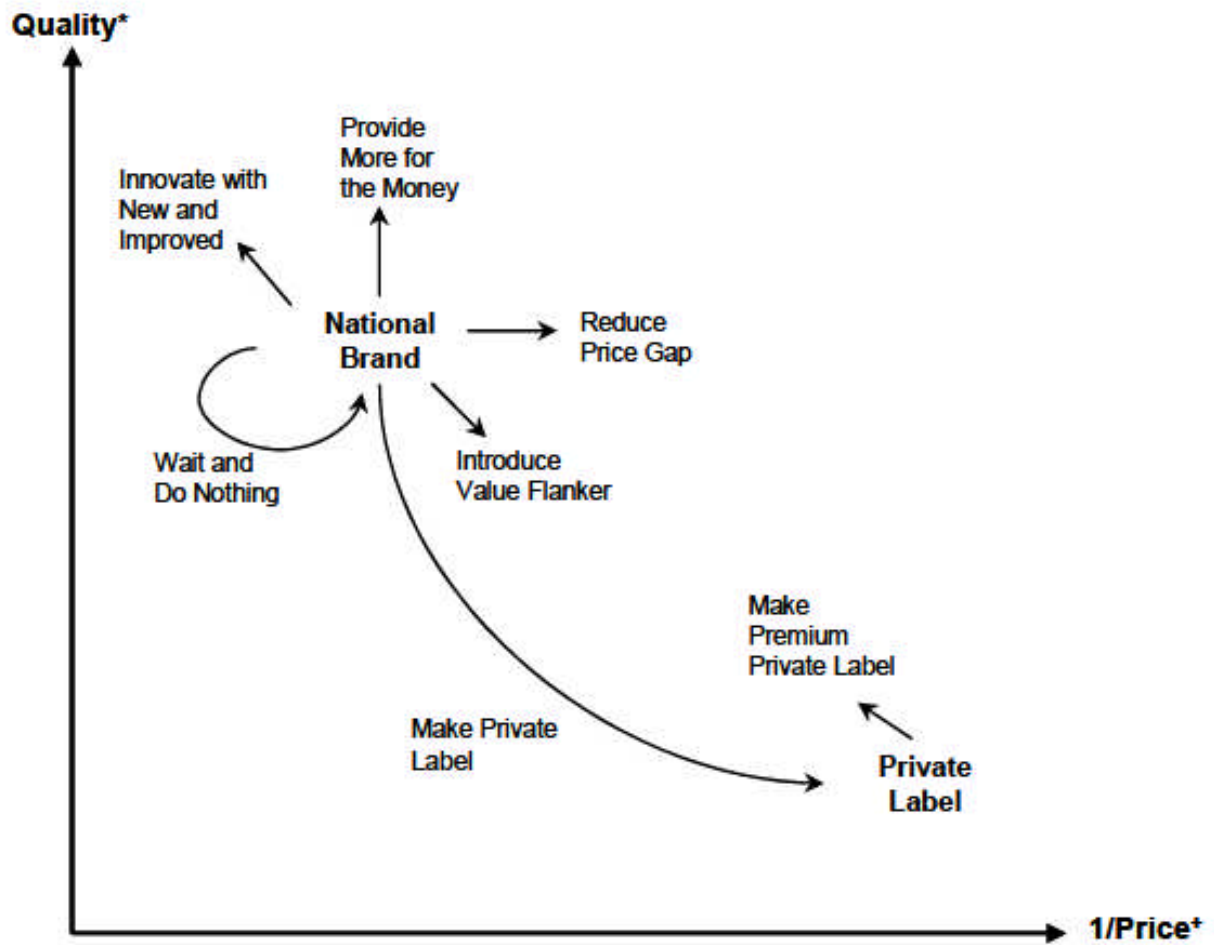
The Nielsen Company (2010) Dagligvarerapporten 2010.

TINE (2010). Årsrapport 2010.

Utgård, J. (2010). Tema 2- Egne merkevarer i norsk dagligvarehandel; 20 prosent i 2020? *Daglighandel og mat. NILF 2010*, Oslo 168 s.

Vedlegg 1: Hochs originale modell

«Strategic options for the national brand»»



* Actual quality measured on an objective physical scale.

+ The reciprocal price. Products further to the right have lower, more attractive prices.

Stephen J. Hoch (1996), Originalfigur

Vedlegg 2: Markeds- og EMV-andel for utvalgte varegrupper 2010

Tabell over utvalgte varegruppers markedsandeler.

Markedsandel for utvalgte varegrupper 2010						
Varegruppe	Leverandørposisjon			EMV-	EMV-	NB
	1	2	3	andel	produsenter	
Ferskt fjørfe- kjøtt	Nortura 50%	Cardinal Foods 45%		40,00%	Nortura, Cardinal food	*
Rødt kjøtt						
Pølser	Nortura 70%	Fatland/Skjeggerød 5-10%	Finnsbraaten, Nordfjord 5-10%	15,00%	Fatland, Nortura, Grilstad	
Deiger/farser	Nortura 55%	Nordfjord 15%	Fatland/Skjeggerød 10-15%	33,00%		
Rent kjøtt	Nortura 40%	Nordfjord 15%	Fatland/Skjeggerød 15%	21,00%		
Egg	Nortura 65%	Cardinal 30%	Få mindre leverandører 5%	32,00%	Cardinal food, Prior Prior (Nortura)	**
Melk	Tine 85%	Q-meieriene 15%		0,10%	Rørosmeieriene	
Ost (alle typer)	Tine 60%	Synnøve finden 15 %	Kavli, Arla 5%	6,70%	Tine, Synnøve Finden	
Ferskt brød	Bakers 30%	Din Baker 10-20% Goman 10-20%	Mesterbakeren 10-20%	29,00%	***	
Pasta	Lantmännen Axa 40%	Barilla 20%		29,00%	Import	
Sjokolade	Kraft food 50%	Nidar 25%	Brynild, Ferrero, Nestle 5% hver	1,10%		
Snacks	Maarud 30%	Kims 30%	Sørlandschips, Brynhild 10% hver	10,50%	Foodman AS	
Øl	Ringnes 50%	Hansaborg 30%	Aass, Grans, Mack samlet 17%	11,60%		****
Brus	Coca Cola 50%	Pepsico 20%	Ringnes, Solo AS, Hansa Borg, Grans samlet 18%	5,20%		
Mineralvann	Ringnes 70%	Coca cola 15%	Hansa Borg, Grans, Telemark kildevann <5% hver	6,00%		
Kaffe	Friele 30%	Joh.Johannson 30% (ali, evergood)	Kjeldsberg 10%	18,00%	Coop kaffe er rendyrket EMV-leverandør	
Ris	Rieber 40%	Mars 30%	3 leverandører med 5-10% hver	31,00%		
Dypryst fisk	Findus 60%	Lerøy 20%	Domstein enghav, Norway seafoods ca. 5% hver	28,00%		

NB

* Varegruppen med høyest EMV-andel. Importvernet varegruppe. Alle kjedene hadde i 2010 etablert EMV-salg. Nortura og Cardinal sto for all EMV-produksjon av ferskt fjørfekjøtt.

** EMV er etablert i alle kjedene. Importvernet varegruppe.

*** Mesterbakeren er frittstående leverandør, leverer til Rema. Goman er ren EMV-leverandør til Coop.

**** Aass tapper øl for Norgesgruppen

Tallmaterialet er hentet fra NOU 2011:4b.

Vedlegg 3: Intervjuguide

Generell del (1)

Presentasjon av intervjuer og prosjekt.

1. Hva er det langsiktige målet til denne bedriften?
2. Hva er deres konkurransefortrinn?
3. Hva produserer dere? Hvilken markedsandel har dere? Hvilken merkevareposisjon har dere.
4. Er dere i et leverandørforhold til en eller flere av dagligvarekjedene?
5. Har dere andre leveringsmuligheter enn gjennom kjedene?
6. Hva anser du som den største utfordringen i dagligvarebransjen?
7. Er EM-veksten en utfordring for leverandørbransjen i dagligvaremarkedet?
8. Tar EMV markedsandeler fra dere? Hvordan påvirkes deres hylleplass med økende innslag av EMV i kjedebutikkene?
9. I Sveits er EMV-andelen over 46 %. Er det en utvikling vi vil få i Norge på sikt?
11. Har dere noen gang produsert EMV for kjedene? Enn i dag? Hva er årsaken til det valget?

Spørsmål hvis bedriften ikke produserer EMV (del 2)

12. Hvilken strategi bruker dere i forhold til kjedenes EMV? Hvordan påvirke EMV deres

bedrift og produkter?

13. Hvilke tanker har du til at store ledende merkevareleverandører som Nortura og Tine produserer EMV(årsrapporten 2010)?
14. Er det fare for å bli utestengt fra kjedene hvis man takker nei til å produsere EMV?
15. Mister man konkurransekraft ved å produsere EMV eller kan den øke?
16. Hvordan opplever dere at EMV-produsenter har kortsiktige kontrakter på ett år ad gangen, og således kan skiftes ut årlig?
17. Kan det på sikt være aktuelt å produsere EMV for kjedene?

Spørsmål hvis bedriften produserer EMV (del 3)

18. Produserer dere helt eller delvis EMV?
19. Produserer dere EMV kun for det norske dagligvaremarkedet eller for en utenlandsk aktør?
20. Hvorfor velger dere å produsere EMV?
21. Hvilken strategi bruker dere i forhold til kjedenes EMV som merkevareleverandør?
22. Ved å produsere EMV vil det påvirke deres merkevare negativt?
23. Er det fare for kannibalisering av deres egen merkevare når dere produserer EMV?
24. Skiller dere ut EMV-produksjonen i eget selskap?
25. Skaper det et problematisk forhold til kjedene og både være konkurrent og

samarbeidspartner på samme tid?

26. Hvordan opplever dere at EMV-produsenter har kortsiktige kontrakter på ett år ad gangen, og således kan skiftes ut årlig? Er det stor etterspørsel etter EMV-produsenter?
27. Er det fare for å bli utestengt fra kjedene hvis man takker nei til å produsere EMV?

Spørsmål om konkurransesituasjonen til den enkelte leverandør (del 4)

28. Høy kjedekonsentrasjon, ser du på det som et problem for bedriftens fremtid?
29. I en forhandlingssituasjon om innsalg av deres merkevarer til kjedene, oppleves EMV som et strategisk forhandlingsverktøy fra kjedenes side?
30. Er det noe du ønsker å tilføye eller utdype i forhold til spørsmålene som er stilt i dette intervjuet?