

Handelshøgskolen

Butikkstrategi

Konkurransefortrinn, og potensielle strategiske valg for dagligvarebutikker

Jon-Vegar Nilsen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – Juni 2015

Forord

Denne oppgaven er en avslutning av min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet. Oppgaven har vært krevende på mange områder, tiden ble en avgjørende faktor da jeg ikke kunne gjennomføre intervjuene med noen av butikksjefene da disse butikkene var i en omprofileringsprosess og oppussing av lokalene fant sted. Oppgaven har gitt meg en bredere forståelse for hvordan dagligvaremarkedet er og ikke minst hvordan butikksjefene tenker, noe som jeg tror vil være til store nytte for meg i fremtiden.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Kåre Skallerud, uten hjelpen fra han hadde jeg nok enda sittet her å lurt litt på hva jeg skal skrive oppgave om. Jeg har hatt tilholdssted i Alta underveis i oppgaven har utfordringen med veiledning vært en liten barriere har måttet brytes ned, men jeg takker for hjelpen som Kåre har kommet med underveis i oppgaven, noe som har vært til stor hjelp for meg.

Jeg ønsker også å takke mine medstudenter og da spesielt de som var med fra Bachelorstudiet ved Høgskolen i Finnmark Alta for et godt samarbeid underveis i studiet, og de mange diskusjonene vi har hatt gjennom studiet og oppgaven.

Jeg vil også takke min familie, og da spesielt min mor og far for all støtte underveis i studietiden, uten dere hadde jeg ikke vært her jeg er i dag.

Til slutt ønsker jeg å takke min kjæreste, Monica. Du har vært en stor motivasjon for meg det siste året, og jeg takker deg for all støtte og motivasjon du har gitt meg underveis.

Alta, Mai 2015

Jon-Vegar Nilsen

Sammendrag

Konkurransen i dagligvaremarkedet er noe som har tilspisset seg over lang tid i Norge, og da ikke minst de siste 20 årene da flere kjeder har kommet til markedet og flere av disse satser på lavprissegmentet. Hvordan butikksjefene bruker det de har tilgjengelig, både av ressurser og egen kunnskap, er noe jeg gradvis har fått større interesse for. Endringene som er blitt gjort det siste året i Alta, ikke minst i Bossekop området er noe som blir veldig interessant å følge med for fremtiden.

I denne masteroppgaven har jeg fokusert på ressurser og utnyttelse av disse ressursene i sitt daglige virke og forsøkt å se om strategi teoriene til Miles & Snow kan passe til dagligvarebutikker. Med grunn i dette har jeg formulert følgende problemstilling:

"Hvordan butikksjefer i dagligvarebutikker bruker sine ressurser til å utøve sin strategi i et ressurs-basert perspektiv."

Denne oppgaven er bygd opp på følgende måte, jeg starter med en innledning der jeg presenterer de ulike kjedene som er tilstede i Alta området. Ikke alle er tatt med her da jeg kun fokuserer på 2 områder i Alta som ligger mest sannsynlig i direkte konkurranse med hverandre med hensyn til avstand. Jeg presenterer deretter bakgrunn for oppgaven, og problemstillingen som jeg ønsker å belyse i denne oppgaven. Videre presenterer jeg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg har her valgt det ressursbaserte perspektivet og fire ulike strategier som Miles & Snow har utviklet. Jeg har valgt disse strategiene fordi jeg på forhånd mente det var disse strategiene som ville kunne beskrive dagligvarebutikkene her i Alta best.

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i oppgaven og følger et eksplorativt design. Under intervjuene har jeg benyttet meg av et semi-strukturert intervju med 7 forskjellige butikksjefer i Bossekop og Sentrum i Alta. I intervjuene brukte jeg også intervjuteknikken som er presentert i the repertory grid technique. Jeg har valgt denne metoden for å kunne få frem ulike elementer som butikksjefene selv mente kunne gi et konkurransefortrinn i dagligvaremarkedet. I den siste delen av oppgaven er analysen og funnene fra intervjuene som diskuteres før det avslutningsvis kommer en konklusjon av oppgaven.

I denne masteroppgaven ble det identifisert flere elementer innenfor dagligvare som butikksjefene mener har stor eller noen betydning for å oppnå et konkurransefortrinn og at disse elementene kan regnes som ressurser for dagligvarebutikkene som de kan bruke i sitt

daglige virke. Et annet sentralt funn i oppgaven er at strategien til dagligvarebutikkene påvirkes i noen grad av den overordnede strategien til kjeden og at butikksjefenes strategi ikke samsvarer nøyaktig med strategiene til Miles & Snow.

Nøkkelord: *Ressurs-basert teori, Konkurransefortrinn, Strategi, Dagligvaremarked, Dynamiske kapabiliteter.*

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Dagligvaremarkedet.....	2
1.2 Dagligvarekjeder	2
1.2.1 COOP	3
1.2.2 ICA Norge	3
1.2.3 BUNNPRIS	4
1.2.4 REMA 1000	4
1.2.5 KIWI.....	5
1.3 Alta	5
1.4 Bakgrunn for oppgaven	6
1.5 Formål / Problemstilling.....	6
1.6 Avgrensninger	7
2 Teoretisk rammeverk.....	9
2.1 Strategi.....	9
2.2 Porters tre konkurransestrategier	10
2.2.1 Kostnadsleder	12
2.2.2 Differensiering	12
2.2.3 Fokusering.....	13
2.3 Miles and Snow 4 strategier	13
2.3.1 Prospectors	14
2.3.2 Defenders	14
2.3.3 Analyzers.....	14
2.3.4 Reactors.....	15
2.4 Ressursbasertteori.....	15

2.5	Ressurser og kapabiliteter.....	16
2.6	Dynamiske kapabiliteter	18
2.6.1	Prosesser.....	19
2.6.2	Posisjoner	21
2.6.3	Retning	22
2.7	Formålet med teorien.....	23
2.7.1	Identifisering av den overordnede strategien til dagligvarekjeden	23
2.7.2	Identifisering av elementer som kan gi konkurransefortrinn	23
2.7.3	Identifisering av de ulike ressursene til en dagligvarebutikk.....	24
3	Metode.....	25
3.1	Valg av metode og forskningsdesign.....	25
3.2	Informanter og intervju.....	26
3.3	The repertory grid.....	26
3.4	Intervjuprosessen	28
3.5	Analyse av dataene	28
3.6	Kilder og kritikk	29
3.7	Validitet	29
3.8	Reliabilitet	30
4	Analyse.....	31
4.1	Dagligvaremarkedet i Alta.....	31
4.2	Analyse av kjedene.....	33
4.2.1	COOP Prix & Extra.....	33
4.2.2	Kiwi.....	33
4.2.3	Bunnpris	34
4.2.4	REMA 1000	35
4.2.5	Variasjon på størrelsen av butikkene	35
4.3	Elementer som kan gi konkurransefortrinn	36

4.3.1	Pris.....	37
4.3.2	Ferskvarer.....	37
4.3.3	Frukt og grønt.....	37
4.3.4	Kjølevarer.....	38
4.3.5	Lokalene	38
4.3.6	Ansatte og ansvarsområder	38
4.3.7	Service.....	39
4.3.8	Beliggenhet og parkering	39
5	Diskusjon.....	41
5.1	Butikkenes ressurser	41
5.2	Hvordan ressursene brukes	43
5.3	Dynamiske kapabiliteter	46
5.4	Strategiske valg for butikksjefer.....	47
6	Konklusjon	49
6.1	Teoretiske implikasjoner	51
6.2	Praktiske implikasjoner	52
6.3	Begrensning og fremtidig forskning.....	52
	Referanseliste	53
	VEDLEGG A	57
	VEDLEGG B	59

Liste over figurer

<i>Figur 2.2 Tre konkurransestrategier, Kilde: Porter (1987;70)</i>	11
---	----

Liste over tabeller

<i>Tabell 4.3 Elementer som kan gi konkurransefortrinn</i>	40
--	----

1 Innledning

Konkurransen i dagligvaremarkedet er noe som har tilspisset seg over lang tid i Norge, og da ikke minst de siste 20 årene da flere kjeder har kommet til markedet, og flere av disse som satser på lavprissegmentet. Hvordan butikksjefene bruker det en har tilgjengelig, både av ressurser og egen kunnskap er noe jeg gradvis har fått større interesse for. Endringene som er blitt gjort det siste året i Alta og ikke minst i Bossekop området er noe som blir veldig interessant å følge med for fremtiden.

Flere av butikkene i Alta er butikker som har stått over lang tid, noen av disse har gjennomgått endringer i form av omprofilering eller oppussing og konkurransen er ytterligere tilspisset med satsningen fra kjedene på lavprissegmentet. Det er i dag hele 13 dagligvarebutikker i Alta, på et lite geografisk område som skiller ca. 15 km fra den første dagligvarebutikken til den siste langs E6 gjennom Alta. For butikksjefene betyr dette en strammere rammebetingelser for det å drive en dagligvarebutikk, det er tankene deres og metodene som er til grunn i denne oppgaven.

Denne oppgaven er bygd opp på følgende måte, jeg starter med en innledning der de ulike kjedene som er tilstede i Alta området blir presentert. Ikke alle er tatt med her da jeg kun fokuserer på 2 områder i Alta, som ligger mest sannsynlig i direkte konkurranse med hverandre med hensyn til avstand. Videre presenteres så bakgrunn for oppgaven og problemstillingen som jeg ønsker å belyse i denne oppgaven. Deretter presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg har her valgt meg det ressursbaserte perspektivet og fire ulike strategier som blir Miles & Snow har utviklet. Jeg har valgt nettopp disse strategiene fordi jeg på forhånd mente at det var disse strategiene som best ville kunne beskrive dagligvarebutikkene her i Alta.

Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming, og følger et eksplorativt design. Under intervjuet har jeg benyttet meg av et semi-strukturert intervju med 7 forskjellige butikksjefer i Bossekop og Sentrum i Alta. I dette intervjuet brukte jeg også intervjuteknikken som er presentert i the repertory grid technique, jeg valgte denne metoden for å kunne få frem ulike elementer som butikksjefene selv mente kunne gi et konkurransefortrinn i dagligvaremarkedet.

Siste del av oppgaven er en gjennomgang av det som kom frem under intervjuene, en belysning av hva som kan regnes som ressursene til en dagligvarebutikk og litt om viktigheten

av disse. Hvordan butikksjefen bruker og utnytter seg av ressurser og strategier kommer og frem i diskusjonen og konklusjonen.

1.1 Dagligvaremarkedet

Dagligvarer er noe alle trenger i dagens samfunn, og det eksisterer mange aktører på markedet i dag som gjør at valgmulighetene til konsumenten er flere. Per 31.12.2014 var det 3899 dagligvarebutikker i Norge og disse omsatte for 160145 millioner kroner netto, eksklusivt moms (Dagligvarefasiten, 2015).

Fra denne statistikken ser vi at konsumenten har en rekke alternativer når det kommer til innkjøp av dagligvarer. Disse valgmulighetene indikerer at det eksisterer en hard konkurranse mellom aktørene om kundene.

De fleste aktørene i dag er tilknyttet store landsdekkende kjeder, REMA 1000, NorgesGruppen, ICA og COOP er i dag de største og mest kjente landsdekkende kjedene i Norge og markedsandelen på disse kjedene var i 2014:

NorgesGruppen	39.9%
REMA 1000	23.7%
COOP	22.3%
ICA	10.5%
BUNNPRIS	3.4%
Andre aktører	0.2%

Kilde: Dagligvarehandelen.no; Dagligvarefasiten 2015

Ser vi på tallene fra dagligvarehandelen.no så kan en gjerne bruke uttrykket "*Det er en dagligvarebutikk på hvert gatehjørne*". Det er et hardt marked å konkurrere i, da byer og tettsteder har opptil flere dagligvarebutikker samlet på et lite geografisk område. Ser vi på fordelingen av dagligvarebutikker i Norge, har Sør- og Øst-Norge 1897 butikker, Vestlandet har 839 butikker, Midt-Norge 634 butikker, og Nord-Norge 529 butikker (Dagligvarefasiten, 2015).

1.2 Dagligvarekjeder

De fleste dagligvarebutikker i dag er tilknyttet store landsdekkende kjeder, og det er få butikker som står på egne ben. I Alta er det i dag kun en enkelt stående butikk som tilbyr dagligvarer, men produktene denne butikken tilbyr er stort sett utenlandske produkter som er

importert til Norge som ikke andre dagligvarebutikker tilbyr. I denne oppgaven er fokuset på de dagligvarebutikkene som er tilknyttet de store kjedene.

1.2.1 COOP

COOP er et samvirke som består av over 100 samvirkelag, der COOP er felles organisasjonen med ca. 22 500 ansatte. COOP Norge SA ble stiftet 27. Juni 1906 og blir eid av samvirkelagene gjennom medlemskap. COOP består i dag av COOP Norge SA, COOP Norge Handel AS og COOP Norge Eiendom AS, der COOP Norge SA er samvirkelagenes fellesorganisasjon (COOP.no).

COOP Norge Handel AS er selskapet som er ansvarlig for både innkjøp, varestyring og markedsføring for konsernet. Coop Norge Handel AS har i dag over 1000 butikker som representeres av COOP Prix, COOP Mega, COOP Extra og COOP Obs! Hypermarked, og COOP Marked. COOP skriver følgende på sine hjemmesider (COOP.no):

"Hver fjerde handlepose med dagligvare i Norge kommer fra en av disse butikkene."

I Mars 2015 omgjøres COOP Mega Bossekop til COOP Extra Bossekop. Dette er en ganske stor omprofilering, da Mega er et full-service konsept med stort vareutvalg og en bemannet ferskvaredisk. Extra er COOP sitt svar på lavpriskjedenes konsept, som REMA 1000 og NorgesGruppens Kiwi. Da personellet og butikksjefen stort sett vil forbli det samme, ser jeg ikke noen begrensninger med denne butikker i denne oppgaven.

1.2.2 ICA Norge

ICA Norge består i dag av 3 forskjellige butikkkonsepter, ICA, Rimi og Matkroken. ICA er representert med 76 butikker i Norge og består av ca. 3000 ansatte (ICA.no). ICA er opprinnelig et Svensk konsept som startet i 1917 med kjøpmannen Hakon Swenson. ICA Norge ble først en realitet i 1992 da ICA ble deleier av den norske "Hagen gruppen", som Stein Erik Hagen bygget opp gjennom dagligvarekjeden Rimi (ICA.no). Først i 2003 ble ICA Norge stiftet etter at det gamle navnet Hakon Gruppen AS skiftet navn til nettopp ICA Norge.

ICA Norge etablerte seg raskt med stadig flere butikker i Norge. ICA har støtt på flere økonomiske utfordringer og ønsket derfor en samarbeidsavtale på innkjøp og distribusjon med Norges største dagligvarekonsern, NorgesGruppen. Dette ble stoppet av konkurransetilsynet da de mente at dette ville svekke konkurransen i det norske dagligvaremarkedet (Dagligvarehandelen, 13.02.2014). Konsekvensene av dette førte til at ICA Norge ønsker å trekke seg ut av Norge og samtidig legge ned samtlige butikker.

ICA Norge ble i oktober 2014 kjøpt opp av Coop Norge, og handelen har siden den tid vært under granskning av konkurransetilsynet. For at handelen skulle bli godkjent måtte COOP selge 93 av butikkene som i dag er tilknyttet ICA-kjeden og handelen ble godkjent i Mars, 2015 (Dagligvarehandelen, 04.03.15). Som en del av dette innebærer det at ICA Supermarked Bossekop er solgt til Bunnpris, som har distribusjonsavtale med Reitan-gruppen som REMA 1000 også er en aktør av (Altaposten, 07.03.15).

Butikken i Bossekop går inn under konseptet Bunnpris og Gourmet. Butikken fortsetter med samme butikksjef og vil ikke påvirke oppgaven nevneverdig da de viktigste elementene for videre drift fortsatt er intakt.

1.2.3 BUNNPRIS

Bunnpris har sin historie helt tilbake til 1800-tallet, da Bunnpris gründer Ivar K. Lykke startet sin første handelsbedrift der det ble solgt kvern- og møllestein produkter. Salget av matvarer kom ikke før rundt 1840, etter at Lykke hadde solgt kvern- og møllesteins produkter, og ofte fikk betaling i form av landbruksprodukter som smør og lignende, som da gav han ideen om matvarer (Bunnpris.no). Først i 1981 ble den første Bunnpris butikken åpnet på Øya i Trondheim av Trond Lykke. Bunnpris er i dag en familiebedrift som har gått gjennom seks generasjoner, der Christian Lykke er den øverst lederen i kjeden (Bunnpris.no).

Bunnpris er langt ifra den største kjeden med sine rundt 200 butikker i Norge, men er en voksende som etter oppkjøpet av ICA butikker har ført til en sterke tilstedeværelse, da spesielt i Alta der de ikke hadde noen butikker fra før.

1.2.4 REMA 1000

REMA 1000 er i dag Norges ledende dagligvarekjede. De er en del av Reitangruppen og var den dagligvarekjeden som først tok i bruk en franchise ordning som organisasjonsform. REMA sin første butikk ble åpnet på Bromstad i Trondheim av Odd Reitan, også kjent som "Norges første kolonialmajor" (REMA.no).

Hvorfor heter det REMA 1000? Først startet REMA med 500-600 varer i sitt sortiment, der REMA er en forkortelse for Reitan Mat, men dette viste seg å være for lite til å kunne være lønnsomt, så de økte vareutvalget til nettopp 1000 artikler og dermed navnet REMA 1000 (REMA.no).

I dag er REMA 1000 representert med butikker både i Norge, Sverige og Danmark, og er av Norges største dagligvarekjeder og merkenavn. Forskjellen på REMA 1000, ICA og Coop er

at REMA 1000 er den eneste av disse butikkene som er en ren lavpriskjede og har den siste tiden vunnet flere pristester gjennom avisen VG sine matbørser (REMA & VG Matbørs):

"... REMA 1000 har nå vunnet 13 av 13 pristester i 2014".

1.2.5 KIWI

Kiwi er i dag en av de største lavpriskjedene på dagligvaremarkedet og er en del av organisasjonen NorgesGruppen. NorgesGruppen er Norges største dagligvareaktør, med en markedsandel på 39.9% per. 31.12.14 (Dagligvarefasiten, 2015). Denne markedsandelen er fordelt på flere forskjellige kjedekonsepter, der de største er Spar, Kiwi og Meny. Utav disse er Kiwi den største aktøren innenfor NorgesGruppen med 44.4%, noe som gjør Kiwi til en av landets største lavpriskjeder.

Med deres grønne uniformer og grønne butikker, er fokuset deres på å skille seg ut fra de andre og vise at de ikke er som alle andre, noe som gjenspeiler mottoet til kulturen deres (Kiwi.no):

"Det er bedre å være en god original enn en dårlig kopi."

1.3 Alta

Alta er en by i Finnmark med underkant av 20 000 innbyggere (SSB.no, befolkning).

Befolkningsveksten har over mange år vært relativt stabil og Alta er den byen som har øket mest i folketall i Finnmark de siste 20 årene.

Som i alle andre byer og steder er det et behov for dagligvarer, og konkurransen blant tilbyderne er veldig hard. Ser vi på hvordan Alta er bygd opp med dens bykjerner, er byen delt inn i 3 kjerner, Bossekop, Sentrum, og Elvebakken. I disse bydelene er det totalt 13 dagligvare butikke. Det planlegges enda flere butikker, blant annet COOP Obs! på Thomasbakken (Altaposten, 22.10.10). I Bossekop i dag er det 4 dagligvare butikker. På Sentrum er det i dag også 4 butikker, mens elvebakken har 5 butikker i området.

Som nevnt er det i dag 4 butikker i Bossekop. 3 av disse butikkene ligger nesten vegg i vegg. Butikkene som er tilstede i dag er COOP Extra, REMA 1000, Bunnpris og COOP Prix. Mens det enda er i planleggingsfasen om en etablering av COOP Obs! på Thomasbakken som ikke ligger langt unna området. Bossekop er i dag en liten bydel i Alta, der utviklingen de siste årene har vært preget av nedlegging av næringsliv som sportsbutikker, kontorer og hotell. Det har oppstått en ny optimisme i Bossekopområdet nå, og det flere prosjekter er blitt startet i området de siste årene (Altaposten, 07.12.13).

For dagligvarebutikkene er konkurransen veldig hard på et lite geografisk område, der den lengste avstanden mellom butikkene er ca. 1km. Står butikksjefene ovenfor store utfordringer for hvordan en skal tiltrekke seg kunder til nettopp sin butikk.

Sentrum, også kalt for City, er det andre området denne oppgaven tar for seg, det er her sentrumet for handelsstanden i Alta ligger med både kjøpesentre og dagligvarebutikker. I dag er det 4 dagligvarekjeder etablert på sentrum, 3 av dem i sentrumskjernen og en dagligvarebutikk ca. 1km unna. Disse butikkene er REMA 1000 Alta, Bunnpris Alta Amfi, Kiwi Alta og COOP Extra sentrum.

1.4 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom flere år i arbeidslivet og som ansatt i Coca-Cola Enterprises og Rema 1000 har jeg opplevd mye og da spesielt gjennom min tidligere arbeidsgiver Coca-Cola. Lanseringer av nye produkter og hvordan en arbeider opp mot dagligvaremarkedet er noe som har vekket større interesse hos meg de senere årene. Gjennom Rema 1000's interne læringsprogram har jeg fått introduksjon i hvordan man skal drive en butikk og hvordan man hele tiden må ta hensyn til kunden. Det er alltid kunden som er i fokus, men jeg ønsker å se nærmere på hvordan kjøpmennene utøver sin rolle for butikken. Det er butikksjefens ansvar å utføre den overordnede strategien til kjeden men for selve butikken er det butikksjefen som må ta egne avgjørelser for å reagere på lokalmarkedet.

Da denne oppgaven vil være et avsluttende prosjekt på studiet Master i Ledelse, Innovasjon og Marked ved Universiteter i Tromsø, Norges arktiske universitet, har jeg tenkt lenge på hva jeg ville skrive om, valget var vanskelig, men siden jeg allerede har interesse innenfor dagligvaremarkedet fant jeg det naturlig å velge et tema som var innenfor dette området.

1.5 Formål / Problemstilling

Det finnes mange forskjellige strategier og metoder til hvordan en driver en matbutikk. Det er stor variasjon fra kjede til kjede, om butikken er franchisedrevet eller filial spiller en rolle. Med bakgrunn i dette ønsker jeg i denne oppgaven å belyse hva som er ressursene til en dagligvarebutikk og hvordan disse kan brukes. Da slike undersøkelser kun er gjort på et annet nivå tidligere, ønsker jeg å ta en ny tilnærming til dette fenomenet. Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan butikksjefer kan bruke sine ressurser til å utøve sin daglige strategi. Med bakgrunn i teorien som blir gjennomgått, har jeg formulert følgende problemstilling:

"Hvordan butikksjefer i dagligvarebutikker bruker sine ressurser til å utøve sin strategi i et ressurs-basert perspektiv."

For å kunne svare på denne problemstillingen, har jeg delt oppgaven inn i flere delmål:

- i) Identifisere den overordene strategien til de aktuelle kjedene i oppgaven ved hjelp av Porter sine generiske strategier. Dette for å kunne dra en sammenligning av de ulike kjedene mot hverandre på overordnet strategisk nivå.
- ii) Identifisere hvilke elementer i dagligvarebutikker som butikksjefene mener kan gi et konkurransefortrinn. Målet her vil være å finne ut hvordan butikksjefene tenker om drift av dagligvarebutikk og hvordan organiseringen internt i butikkene er satt opp.
- iii) Identifisere butikkenes ressurser ved hjelp av ressursbasert teori. For å kunne peke på hvilke elementer som er viktig for butikkene. Ved hjelp av den ressursbaserte teorien vil jeg kunne identifisere elementene som ressurser butikkene har tilgjengelig.
- iv) Analysere hvordan butikksjefene bruker disse elementene som ressurser i sin daglige drift. Målet her vil være å knytte alle delmålene opp mot hovedproblemstillingen i oppgaven.

1.6 Avgrensninger

I denne oppgaven ønsker jeg å fokusere på to områder i Alta, butikkene i Bossekop og Sentrum er fokuset i denne oppgaven. Årsaken til at jeg kun har valgt disse to områdene og ikke hele Alta er at jeg mener det er disse to områdene som er i direkte konkurranse med hverandre med tanke på avstanden mellom bydelene. Bossekop var fra gammelt av et gammelt handelssentrum i Alta og områdene rundt der folk kom fra alle kanter for å delta på markedet som i dag er Bossekop markedet. Bossekop som handelssted har altså sin opprinnelse helt tilbake til 1800-taller. I dag består Bossekop av noen få næringsvirksomheter, to hotell, frisørsalong, kiosk, bensinstasjoner, kaféer og ulike kontorer. Endringer er det også skjedd på dagligvaremarkedet her, da ICA ble solgt til Bunnpris, og COOP Mega har byttet profilering til COOP Extra. På bakgrunn av dette, er det enda litt tidlig å slå fast konsekvensene for endringene.

Da det kun er disse 8 butikkene i området blir avgrensningen i oppgaven de få antall butikker i et begrenset geografisk område. Samtidig som profilendringene til to av butikken kan

påvirke undersøkelsen. Endringene vil ikke være et problem for oppgavens resultater da både personell og butikksjef for de aktuelle dagligvarebutikkene vil bestå som i dag.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli presentert. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i teorien til Barney (1991) om ressurs-basert teori, strategiene til Miles & Snow og Teece *et.al* (1997) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter.

Kapitelet er bygd opp slik at jeg først presenterer strategi begrepet og to strategiveier som er relevant for oppgaven. Videre presenterer jeg det ressurs-baserte perspektivet og dynamiske kapabiliteter. Elementene som butikksjefene trakk frem under intervjuene vil i denne oppgaven bli behandlet som ressurser, da disse er dynamiske og individuelle fra butikk til butikk.

2.1 Strategi

Selve begrepet strategi kommer fra det greske ordet *strategos*, som har betydningen en armés general (Evered, *et.al.* 1983). Eksempel på en slik stor leder i historien er Napoleon, som var kjent for sine strategiske manøvrere ute på krigsfeltet. I dag forbinder en kanskje ikke strategi kun i militært sammenheng. Strategien har tatt seg inn i både privatlivet til mennesker og hos bedrifter. Bedrifter lager en strategi for hvordan bedriften skal eksistere, overleve og ikke minst oppnå sine målsetninger. Mens mennesker kanskje lager en strategi for å nå bestemte personlige mål. Innenfor dagligvarebransjen er det flere eksempler på slike ledere, to av disse er grunnleggeren av REMA 1000, Odd Reitan og Rimi-Hagen som startet Rimi eventyret.

Det er i litteraturen stor diskusjon om en definisjon på hva strategi egentlig er (Mintzberg 1987; Porter 1987; Roos *et.al.* 2010), men strategi er forstått å være:

” ... en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.” (Roos, *et.al.* 2010;12)

Mintzberg (1987;12) trekker frem følgende definisjon som relevant for *management*:

”Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan... designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved.”

Roos, *et.al.* (2010;12) trekker frem følgende definisjon fra Johnson, Scholes og Whittington, som passer for denne oppgaven:

” Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.”

Fra denne definisjonen ser vi at langsiktig planlegging, informasjon og kunnskap som viktige elementer for å få konkurransefortrinn. For dagligvarebransjen vil dette fortrinnsvis være viktige elementer. Går vi ned på mikronivå av omgivelsene må hver enkelt butikk også ta individuelle hensyn for å tilpasse seg markedet og oppnå konkurransefortrinn. Dette kan være elementer som går ut på hvordan butikken er utformet, utseende, tilgjengelighet, vareutvalg, ansatte, service og pris som kanskje den viktigste komponenten.

Det finnes mange teorier om strategi, og hvordan en bruker dem. En av de mest kjente teoriene er Michael Porter sin teori om konkurransefortrinn (Morschett *et.al.* 2005; Moore, 2005; Porter, 1985). Porter sin teori tar for seg tre generelle strategier som skal gi konkurransefortrinn. Dette er *kostnadsleder*, *differensierer* og *fokusering* (Roos *et.al.* 2010; Porter, 1985). En *kostnadsleder* ønsker et sterkt fokus på å holde kostnadene lavest mulig, mens en *differensierer* ønsker å skille seg utfra de andre, og tilby et produkt som oppfattes som unikt av konsumenten. *Fokusering* er en strategi der en har et sterkt fokus på å være kostnadsleder eller differensierer mot et segment i markedet. Det har vært flere studier på Porter sine strategiveier, og da spesielt i industrielle sektorer (Morschett *et.al.* 2006; Miller & Dees, 1993).

Porter sine teorier vil i denne oppgaven være for generelle og passer bedre til å beskrive strategien som de ulike kjedene følger. Ser vi på for eksempel REMA 1000 er de opptatt av effektivitet og lavest mulig kostnader (REMA.no) og resultatet for 2014 for REMA 1000 viser en solid økning i resultatet for konsernet (Dagligvarehandelen, 2015). Dette er noe som samsvarer med *kostnadsleder* strategien som Michael Porter (1985) kom med på 80 tallet. Morschett *et.al.* (2006;276) har sett på tidligere studier og sier at Porter sine strategier kun i stor grad har blitt testet ut på produksjonsbedrifter, og at det eksisterer få bevis for at generaliserbarheten til Porter i dagligvarehandelen er mulig. Men for oppgavens problemstilling, og at disse butikkene alle er med i landsdekkende kjeder, er det naturlig å at den overordnede strategien til kjeden vil påvirke hver enkelt butikk i sitt daglige virke.

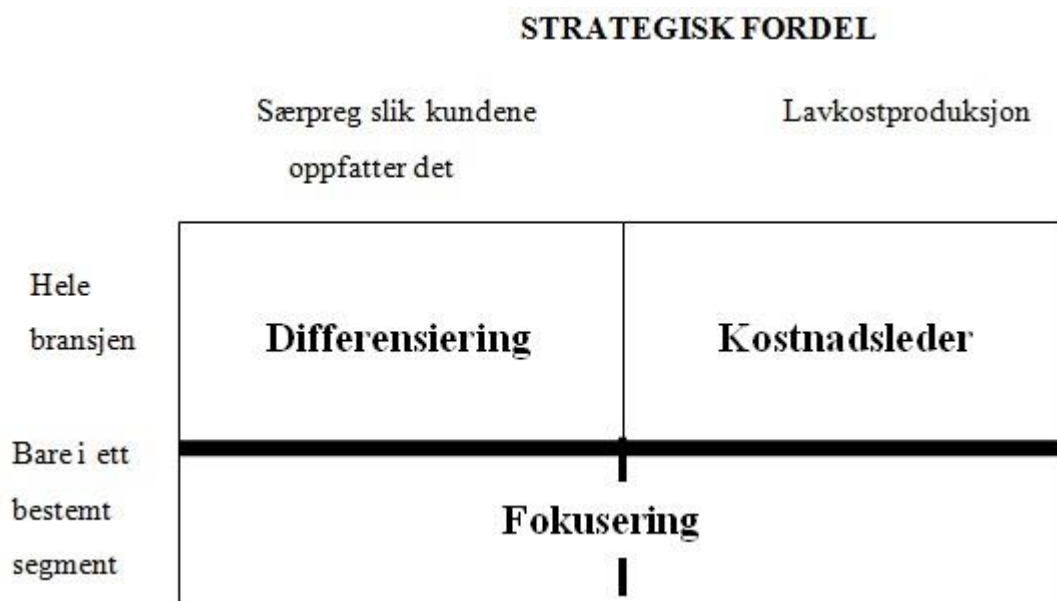
2.2 Porters tre konkurransestrategier

For alle som driver butikk vil strategi være en essensiell del av hverdagen, hvordan en skal klare å utnytte seg av et svært konkurrerende marked som ifølge Porter styres av fem konkurransekrefter. Ved hjelp av en effektiv strategi vil det være mulig å kontrollere de fem konkurransekraftene og samtidig få informasjon om kundene sine (Allen & Helms 2006; Porter, 1987). For at en bedrift skal kunne konkurrere mest mulig effektiv og være suksessfull

avhenger det av at bedriften kun fokuserer på en strategi, og ikke en kombinasjon av flere. Dette argumenter Porter (1987) med at det kreves full fokus på en strategi hos alle deler av bedriften for å være suksessfull, skal en fokusere på flere strategier samtidig, vil dette gå utover innsatsen fra alle ledd som da vil reduseres betraktelig. I en artikkel fra Allen & Helms (2006;437) argumenteres dette mot da det finnes tidligere forskninger som viser at det er fullt mulig å kombinere strategier og selv oppnå suksess:

"Helms et.al. (1997) found business units which simultaneously compete on low cost and differentiation strategies (combination strategies) have higher returns on investment. Gaps and contradictions remain in the strategy research. Ironically, some of the research supporting singular generic strategies also produces results which sow seeds of doubt about the relationship between singular generic strategy and superior performance, and it appears some businesses succeed only when they combine differentiation and low cost generic strategies (Hill, 1988, Murray, 1988)"

Morschett et.al. (2006) mener også at det er mulig å kombinere flere strategier, og trekker frem at kvalitet og lavkost/pris lederskap ikke motstrider hverandre, slik Porter (1987) mener. Disse er selvstendige dimensjoner av konkurransefortrinn, i tillegg trekker de inn *bequemmelighet* som en tredje dimensjon i undersøkelsen sin som kan være en potensiell fortrinn for dagligvarebutikker. I modellen under vil Porter (1987) sine tre generiske strategier bli illustrert og forklart videre:



Figur 2.2 Tre konkurransestrategier, Kilde: Porter (1987;70)

2.2.1 Kostnadsleder

I denne strategien ønsker en å oppnå så lave total kostnader som mulig. En slik lavkost posisjon vil kunne forsvare bedriften mot trusler fra andre tilbydere som ikke har samme lave kostnadsnivå og samtidig beskytte bedriften mot prisendringer fra eksterne leverandører (Porter, 1987). Denne strategien er krevende å gjennomføre og er kostbart i starten. Det kreves store investeringer og samtidig redusere kostnadene i alle ledd. Flere av dagligvarekjedene i dag har allerede gjort dette med å etablere egne grossist ledd som står for levering av varer til butikkene. Dette i seg selv er kostbart. Hvis en ser på twisten som førte til at ICA har valgt å selge seg ut av Norge, der de ønsket en samarbeidsavtale med NorgesGruppen for å få ned kostnadene på produktene sine.

Hvis en oppnår å bli kostnadsleder, vil en ha en sterk forsvarsposisjon dersom det skulle oppstå priskrig. De har allerede lave priser og vil ha mer å gå på hvis dette skulle vedvare på grunn av de lave kostnadene.

2.2.2 Differensiering

Differensiering av bedriftens varer og tjenester er den andre strategien Porter (1987) trekker frem. Denne strategien går ut på at bedriften skaper noe som bransjen og markedet opplever som noe *helt spesielt*. Dette kan gjøres ved design, varemerke, teknologi, egenskaper forhandlernet og andre virkemidler (Porter, 1987). I denne strategien er det et behov for å holde kostnadene nede, men det koster å utvikle en profil/produkt som er klart differensiert. Men vinningen av dette vil være stor, et eksempel er Apple som har klart nettopp dette. De har differensiert seg gjennom produktene og samtidig bygd opp sin merkevare. På grunn av dette har de bygget opp en stabil kundebase som kjøper produktene til en pris som gjerne er høyere enn tilsvarende produkter i markedet nettopp grunnet merkevaren Apple. Men andre ord, en differensierer utvikler produkt eller service som oppfattes som unikt av kjøperne, og skiller seg ut fra konkurrentenes produkter eller service på en slik måte at kjøperne er villige til å betale ekstra for produktet eller servicen. Denne strategien gjør at en forsvaret seg mot kjøperens forhandlingsmakt da kjøperen blir mindre prisfølsomme, og mangler sammenlignbare alternativer (Porter, 1987).

Hos dagligvarekjedene har hver enkelt kjede satset på å få frem egne produktmerker som for eksempel *Eldorado, REMA 1000, First Price og COOP*. På den måte satser de å få frem egne lavprismerker som skal få folk til å handle mer. Vi noterer oss at ICA og COOP (Mega) er såkalte fullsortimentsdagligvarebutikker. Disse butikkene skal tilby et bredt utvalg av

produkter til sine kunder. Dette går utover prisen på varene og fører til at prisen generelt sett er litt høyere i disse butikkene. Ser en på REMA 1000 og NorgesGruppens lavpriskjede Kiwi, er distribusjonskanalene her på et lavkostnivå som gjør at salgsprisen på varene kan settes lavere.

2.2.3 Fokusering

Fokusering er den tredje strategien som Porter trekker frem i sitt rammeverk, denne strategier går ut på at en velger et fokuserings område. Dette kan være enten en bestemt kjøpergruppe, produktvalg eller et geografisk område (Porter, 1987). Man ønsker altså å betjene et segment så godt som mulig og alle retningslinjene til bedriften blir lagt opp til dette. I figuren 2.2 ser vi en modell som viser Porter (1987) sine tre generiske strategier. Fokusering strekker seg over både kostnadsleder og differensiering. Dette skal illustrere Porter sin tanke om at bedrifter enten er kostnadsfokusert eller differensieringsfokusert. Dette gjør at bedriften kan velge seg ut målgrupper som er minst sårbare for eksisterende substitutter, og de områdene konkurrenten står svakest (Porter, 1987).

Ser vi dette mot dagligvaremarkedet er det etter tall fra Dagligvarehandelen (2014) to kjeder som er ledene når det kommer til lavpris segmentet Dette er REMA 1000, Kiwi og Coop Extra som en etterfølger. Disse to kjedene har helt klart skilt seg ut til å være lavprisfokusert, slik at de på den måten kan plasseres inn under kostnadsfokusering i Porter sitt rammeverk. ICA med butikken ICA Supermarked og Coop Mega er to butikker som skiller seg mer ut til å være differensieringsfokusert, da de heller ønsker å skille seg ut med et større utvalg av varer, og innenfor noen områder kanskje mer eksklusive varer som for eksempel en bemannet ferskvaredisk.

Porter (1987) sier at skal en bedrift lykkes i å oppnå et suksessfullt konkurransefortrinn må en bedrift kun benytte seg av en strategi. En kombinasjon av alle vil gå ut over bedriftens konkurranseevne.

2.3 Miles and Snow 4 strategier

Den andre strategi tilnærming jeg tar for meg i denne oppgaven er PADR rammeverket til Miles og Snow. Dette rammeverket kom frem etter et studie som tok for seg fire bransjer, derav matindustrien som en av disse. Denne strategi tilnærmingen fremstiller bedriften og omgivelsene som en dynamisk interaksjon der relasjonen mellom strategi, teknologi, struktur og prosesser er til stedet (Miles *et.al.* 1978, Desarbo *et.al.* 2004).

Tanken om at bedriften er i en dynamisk interaksjon med sine omgivelser, førte til at Miles and Snow kom frem til en strategitypologi som klassifiserer bedrifter inn i fire ulike grupper, *Prospectors, Analyzers, Defenders* og *Reactors*. Strategitilnærmingen til Miles og Snow er vidt akseptert og er stadig blitt forsket på i senere tid i både ledelse og markedsføringslitteraturen (Desarbo *et.al.*2004;47).

2.3.1 Prospectors

En prospekter bruker mye av sin tid på å finne nye og utvikle nye muligheter i markedet og nye produkter (Miles *et.al.* 1978; Desarbo, 2004) og er den mest aggressive strategien av disse (Moore, 2005). En prospekter ser hele tiden etter endringer og justerer konstant sitt marked, og ser hele tiden etter muligheten for nye produkter og teknologi som kan gi ytterligere fordeler og etablerer raskt en desentralisert struktur (Moore, 2005).

I dagligvaremarkedet er det begrenset hva teknologi kan tilføre på generell basis, men ser en på nye produktgrupper og varianter er dette noe som helt klart kan snu marked til ens fordel.

Et eksempel på dette kan være en dagligvarebutikk som opplevde en økende etterspørsel etter varmdisk og tilbud om varmlunsj. I dette området dagligvarebutikken var lokalisert, var det kun en annen butikk som hadde dette tilbudet. Denne dagligvarebutikken bestemte seg så for å virkelig satse på varmdisken. De etablerte og utvidet menyen hyppig for å kunne forbedre tilbudet sitt til kundene.

2.3.2 Defenders

En forsvarer er en type strategi som gjør at en fokuserer på å opprettholde sine markedsandeler og baserer sitt virke på etablerte systemer og metoder som fungerer i dag med suksess. En forsvarer holder seg innenfor et begrenset produktutvalg og bruker lite energi og ressurser på å trenge inn i nye markedssegmenter og utvikling av nye produkter er ikke en prioritet (Miles *et.al.* 1978; DeSarbo *et.al.* 2004; Moore, 2005). Slike bedrifter er av natur strukturert på en sentralisert måte.

2.3.3 Analyzers

Denne gruppen av bedrifter er en kombinasjon mellom de to ytre ekstrempunktene i strategien som defenders og prospectors. Strategien ønsker å minimalisere risiko, mens den maksimerer muligheten for profitt. Dette fører til at en bedrift som bruker denne formen for strategi vil ofte hive seg med på nye markedssegmenter og nye produktmuligheter og utvikling av disse, og følger gjerne en "*second but better strategy*" (Miles *et.al.* 1978; DeSarbo *et.al.* 2004; Moore, 2005). En kan se dette som at en Analyser gjør nøye analyser av hendelser og

vurderer alt sammen nøye før en tar en avgjørelse. Dette kan føre til at gruppen kan fungere som både prospectors og defenders, alt etter hvilke situasjon.

2.3.4 Reactors

En bedrift som er i gruppen reactors, blir gjerne beskrevet som usuksessfulle og er gjerne en etternøler og er ustabil i sin reaksjon til omgivelsene (Moore, 2005). En stabil strategi er fraværende og tar gjerne feile avgjørelser og disse bedriftene reagerer ofte feil med tanke på omgivelsene (Miles *et.al.* 1978; DeSarbo, 2005). Denne dårlige tilpasningen til omgivelsene mener Miles *et.al.* (1978) gjør at bedriften prester dårlig og vil holde seg passiv i fremtiden.

2.4 Ressursbasertteori

Det er flere metoder for å analysere de bedriftens ressurser. En metode som har vokst de siste 20 årene er det ressursbaserte perspektivet (Barney *et.al.* 2011), dette er et rammeverk som beskriver en bedrifts konkurransevne ut ifra deres ressurser (Roos *et.al.* 2010). RBT (Ressursbasert teori) vokste frem på 90-tallet der Barney (1991) utviklet teorien fra å være et lite anerkjent perspektiv til å bli en teori som forklarer at ressurser og evne er viktige faktorer for forståelse for hvordan en bedrift skal opprettholde eller oppnå konkurransefortrinn (Barney *et.al.* 2011; Kozlenkova *et.al.* 2013). I dag er RBT en av de mest aksepterte teoriene for konkurransefortrinn (Newbert 2007; Barney *et.al.* 2011; Talaja 2012; Kozlenkova *et.al.* 2013). RBT rammeverket bidro også til at ressurser kan defineres som både materielle og immaterielle eiendeler, som også inkluderer ledelsens egenskaper, organisasjonsrutiner og prosesser og evner til å håndtere informasjon som kan hjelpe til å ta strategiske beslutninger (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Barney *et.al.* 2011; Kozlenkova *et.al.* 2013).

Det RBT forklarer er forskjeller i bedriftenes konkurransevne sett ut fra deres ulike ressurser, og bedriften kan sees på som en portefølje av ressurser. RBT tar altså utgangspunkt i at det ikke bare er omgivelsene som definerer bedriftens konkurransefortrinn, men også fordelingen og utnyttelse av de ulike ressursene som bedriften rår over (Roos *et.al.* 2010). Ifølge Peteraf & Barney (2003) har bedriften oppnådd varig konkurransefortrinn når bedriften er i stand til å generere større økonomisk verdi enn gjennomsnitts konkurrent i markedet, uten at konkurrentene klarer å gjøre det samme. For en dagligvarekjede som REMA 1000 som har kuttet kostnadene i alle ledd for å kunne levere varer til lavpris. Når en kjede har dette som strategi vil det være vanskelig for en kjede som for eksempel ICA, som har fokuset på å levere et større vareutvalg og ikke har de samme kostnadsrammene som REMA 1000 har. For ICA vil det være vanskelig å kutte kostnadene i så stor grad at de kan oppnå samme lavkoste

nivå som REMA 1000 har. Dette ville innebære å legge om store deler av driften til ICA i dag.

RBT i dag baserer seg på to grunnleggende antakelser om hvorfor noen bedrifter utkonkurrerer de andre. Den ene er at ressursene er heterogene, det vil si at bedrifter har en ulik samling av ressurser. Det er en antakelse om at enkelte bedrifter er bedre enn andre å gjennomføre aktiviteter på grunn av sine unike ressurser (Peteraf & Barney 2003; Kozlenkova *et.al.* 2013).

Den andre antakelsen er noe som Kozlenkova *et.al.* (2013;3) gjengir det som Barney & Hesterly (2012) kaller for "the *resource immobility assumption*". Denne antakelsen er at ressursene er ikke byttbare. Når ressursene er i en bedrift kan ikke disse ressursene byttes til en annen bedrift. Bedriften kan da dra nytte av at ressursene er heterogene. Som fra definisjonen kan en ressurs være både materiell og immateriell, har REMA 1000 en menneskelig ressurs, som er spesiell og verdifull for bedriften, er det vanskelig for COOP Mega å få tak i nettopp denne ressursen. Et annet eksempel vil være lokasjonen til en butikk. For at en konkurrent skal få tak i nettopp denne ressursen innebærer det at de rett og slett må ta over lokasjonen, noe som er vanskelig å la seg gjøre, med mindre den ene butikken står i fare for å legge ned, og på den måten gjør lokasjonen sin tilgjengelig for andre.

2.5 Ressurser og kapabiliteter

Det er mange former for *ressurser* og hvordan en bedrift utnytter dem har med bedriftens *kapable evne* å gjøre. Kozlenkova *et.al.* 2013; Barney 1991 trekker frem nettopp ressurser og kapabilitet til å være en sentral del av RBT.

Når det kommer til bedriftens kapabilitet trekker Kozlenkova *et.al.* (2013;5) frem følgende definisjon:

"Capabilities are subsets of the firm`s resources, which represent "an organizationally embedded non-transferable firm specific resource whose purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm" (Makadok 2001, p, 389)"

Vi ser fra denne definisjonen at kapabiliteten, er hvordan bedriften har satt opp sine metoder og prosedyrer for å utnytte sine interne ressurser, slik at bedriften øker produktiviteten.

*"... they are generally information-based, tangible and intangible processes that enable a firm to deploy its other resources more efficiently and therefore enhance the productivity of those resources." (Kozlenkova *et.al.* 2013;5)*

Bedriften må se på seg selv og finne ut hva bedriften kan gjøre mer effektivt enn konkurrentene. Deretter identifisere hvilke ressurser som kan brukes til hva og kompleksiteten av hver kapabilitet.

I RBT er det hele tiden snakk om ressurser og hvordan en kan utnytte de på best mulig måte for å oppnå konkurransefortrinn. I en gjennomgang av RBT skrevet av Barney & Arikan (2001;138), bruker de denne definisjonen av ressurser:

"Resources are the tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies."

Bedriftens ressurser er noe som både er uhåndgripelig og håndgripelig. En slik ressurs kan være alt fra en ansatt til eiendommen som bedriften er lokalisert på. Bedriftens ressurser kan være noe som den beror på for å kunne være i stand til å nå sine målsetninger. På den måten også å igangsette og gjennomføre strategier. Barney & Hesterly (2012) foreslår fire typer ressurskategorier, *fysiske, finansielle, menneskelige og organisasjonsmessige* ressurser.

Fysiske ressurser inkluderer all fysisk teknologi som brukes i bedriften, dette inkluderer både lokasjonen til bedriften, selve lokalet og dets inventar. For en dagligvarebutikk er den geografiske lokasjonen, som en fysisk ressurs veldig viktig. Er det vanskelig å komme til dagligvarebutikken for en kunde vil dette kunne gå utover omsetningen til dagligvarebutikken (Barney & Hesterly, 2012).

Finansielle ressurser er alle finansielle aktiva bedriften innehar. Dette er alle penger som genereres uavhengig av hvilken aktivitet det er som bedriften bruker for å utøve sitt daglige virke. Dette inkluderer også egenkapital, investorer, banker og andre interessenter (Barney & Hesterly (2012).

Menneskelige ressurser beskriver Barney & Hesterly (2010;66) som en attributt for hver enkelt arbeider:

"... the training, experience, judgment, intelligence, relationships, and insight of individual managers and workers in the firm."

Det er ikke bare lederne i bedriften som går under menneskelige ressurser, de ansatte spiller en stor rolle her også, da de opererer som et ansikt utad til kundene. Erfaringen og kunnskapen til de ansatte er særdeles viktig. For de ansatte som er ansvarlige for avdelingene i dagligvarebutikkene, som for eksempel frukt og grønt, ferskvare, meieri eller frysevarer er det viktig at disse ansatte er godt innarbeidet i rutineene som gjelder. Samtidig må de ansatte

inneha nok kunnskap om vareflyten i butikken. Bestilles det altfor mye varer slik at butikken ikke klarer å selge disse vil disse varene ende opp som tapt for bedriften og må kastes uten at butikken får noe igjen for disse varene.

Organisasjonsmessige ressurser er da en attributt for en gruppe av individer (Barney & Hesterly, 2010);67:

"Organizational resources include a firm`s formal reporting structure; it`s formal and informal planning, controlling, and coordinating systems; it`s culture and reputation; and informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment."

I en dagligvarebutikk går dette ut på samarbeidet med de ansatte, hvordan de hjelper og bygger hverandre opp i hverdagen. Opplæringen de nyansatte får, vil også være viktig for både butikkens rykte og kultur. Har de ansatte fått god opplæring, mestrer de arbeidsoppgavene bedre, noe som også vil reflektere butikken utad.

2.6 Dynamiske kapabiliteter

Ressursene har helt klart en stor betydning for det strategiske valget til en bedrift, men ressursene alene er ikke nok til å oppnå konkurransefortrinn. Det må være en sammenheng mellom ressursene som er tilgjengelig, hvordan en forvalter og bruker de. Ser vi på Porter (1987) sine konkurransekrefter, er det omgivelsene som blir kartlagt og definert, og det er hvordan en reagerer på disse omgivelsene som er essensielt i teorien om dynamiske kapabiliteter (Teece *et.al.* 1997; Teece, 2009).

Dynamiske kapabiliteter er sterkt knyttet til RBT. Ser vi på definisjonen til Teece (2009;87) er eiendeler og hvordan bedriften bruker og omformer disse til å oppnå konkurransefortrinn fokuset i dynamiske kapabiliteter:

"... dynamic capabilities refer to the particular (no imitability) capacity business enterprises possess to shape, reshape, configure, and reconfigure assets so as to respond to changing technologies and markets and escape the zero-profit condition."

Dynamiske kapabiliteter relateres altså til bedriftens evne til å utnytte ressursene sine, både interne og eksterne, til å tilpasse seg hyppige endringer i omgivelsene. Kozlenkova *et.al.* (2013) trakk frem bedriftens rutiner og prosedyrer til hvordan en forvalter ressursene sine som definerer kapabilitet. Collis (1994) og Winter (2003) kom frem til at dynamiske kapabiliteter er et element av hvor hyppig ordinære kapabiliteter endres. Dette er en del av det som skiller

dynamiske kapabiliteter fra ordinære kapabiliteter, da dynamiske kapabiliteter er en høyere orden av kapabilitet. Teece (2009;89) trekker også frem linken til RBT, at dynamiske kapabiliteter har sterke røtter til nettopp RBT:

"... if control over scarce resources is the source of economic profits, then it follows that such issues as skill acquisition and learning become fundamental strategic issues. It is in this second dimension, encompassing skill acquisition, learning, and capability accumulation that we believe lies the greatest potential for the resource-based perspective to contribute to strategy. We will refer to this as the "dynamic capabilities approach", recognizing of course that it is part of the overall resource-based perspective."

Endringer i omgivelsene skjer hele tiden, verden er dynamisk på mange måter og ikke minst dagligvaremarkedet er det samme. Systemet er i bevegelse og dagligvarebutikkene er hele tiden nødt til å tilpasse seg nye situasjoner kontinuerlig. Det er hvordan denne endringen i omgivelsene, vil endre en bedrift som er sentralt i teorien om dynamiske kapabiliteter, og ikke minst hvordan bedriften kan påvirke næromgivelsene og samtidig forbedre sine egne kapabiliteter (Winter, 2003; Teece, 2009).

Teece *et.al* (1997;518) mener at dynamiske kapabiliteter til en bedrift inkluderer flere dimensjoner av bedriften. For å kunne få et begrep om hva dette er trekker de frem tre kategorier som inneholder faktorer som kan hjelpe å belyse bedriftens dynamiske kapabiliteter. Dette er *prosesser, posisjoner* og *retninger*. Essensen til kompetansen og kapabiliteter er integrert i en organisatorisk prosess der innholdet i disse prosessene og mulighetene kan gi konkurransefortrinn basert på disse prosessene og retningen de har. De argumenter derfor med at konkurransefortrinn ligger i ledelse- og organisatoriske prosesser som formes av ressursens posisjon, og retningene er tilgjengelig for den (Teece *et.al* 1997;518):

"Hence organizational processes, shaped by the firms asset positions and molded by its evolutionary and co-evolutionary paths, explain the essence of the firm`s dynamic capabilities and its competitive advantage."

2.6.1 Prosesser

Dette er hvordan tingene gjennomføres i en bedrift og alle de rutinene som bedriften har for gjennomføring av arbeidsoppgaver og fremtidig læring. Dette omtales som bedriftens organisatoriske- og ledelsesprosesser (Teece *et.al* 1997). Vi tar utgangspunkt i at dagligvarebutikker har sine arbeidsmetoder og daglige rutiner, som innebærer vedlikehold av

ulike avdelinger i butikken, som frukt og grønt, ferskvare og tørrvarer osv. For ferskvare og frukt og grønt avdelingen er en avhengig av en fin balanse mellom innkjøp og salg for å unngå svinn og store kostnader. Dette er noe som butikken som oftest løser ved å gi ansvaret for bestillinger til en avdeling til en ansatt. Denne ansatte bygger seg opp erfaring og vil til slutt være i stand til å se trenden på salget, og på denne måten lære seg denne balansen og tilpasse innkjøpene til den avdelingen. Er denne personen syk, skal ansvaret gå til en annen i butikken. Dette viser viktigheten av rutinene i dagligvarebutikken og hvor viktig videreutviklingen av de andre medarbeiderne er. Dette for å unngå at denne balansen mellom innkjøp og salg skal medføre store svinnkostnader.

Bedriftens organisatoriske- og ledelsesprosesser har tre hovedroller, *koordinasjon og integrasjon, læring og rekonfigurasjon* (Teece *et.al* 1997). Ser vi på disse tre rollene er de delt inn i statisk, dynamisk og transformasjons konsepter. Det statiske konseptet er koordinasjon og integrasjon i bedriften. Denne delen er nok i stor grad dekket opp av selve kjeden, da de har rutiner og læringsplaner for de ansatte som selve dagligvarebutikken må følge. Det er på det interne plan at butikken selv må stå for gjennomføring og det kreves at butikksjefen også tar sitt ansvar i utviklingen av de ansatte. Kjedenes markedsføringstiltak spiller og en rolle her, da de på regionsnivå står for kampanjer og tilbud som lyses ut til forbrukerne. Skal disse kampanjene ha noen effekt, må også butikkene selv følge opp disse og sørge for at de følges internt i dagligvarebutikken. Dette er et eksempel på det statiske konseptet som omhandler en ordentlig koordinering mellom de interne og eksterne aktivitetene for butikken og kjeden (Teece *et.al* 1997).

Ser vi på det dynamiske konseptet som omhandler læring i bedriften trekkes dette frem som en viktigere faktor enn integrasjon (Teece *et.al* 1997). I dagligvarebutikker er læring noe som tilsvarer erfaring, spesielt for de som er bestillingsansvarlige. Læring som en prosess i en dagligvarebutikk innebærer at den ansatte har de nødvendige ferdigheter til å utvikle seg videre, samtidig som butikksjefen også tilrettelegger for læring til de ansatte. Dette innebærer at jo mer den ansatte utvikler seg, og mer erfaring den ansatte får, jo mer effektivt og løsningsorientert vil den ansatte bli i sitt arbeid, som da igjen kan bety bedre kostandskontroll i for eksempel frukt og grønt avdelingen. Det er ikke bare for den ansatte at denne læringen vil ha en positiv påvirkning, det vil og kunne sette rutiner og løsninger som også de andre ansatte kan følge i senere tid, Teece *et.al* (1997;520) forklarer dette med at kunnskapen som genereres, kommer frem i form av nye rutiner, og ikke minst bedriftskulturen som er i butikken.

Transformasjonskonseptet handler om å endre og tilpasse seg til de hyppige endringene som skjer i omgivelsene hele tiden (Teece *et.al* 1997). Dette kan være alt fra en ren transformasjon av bedriften, eller bare interne transformasjoner. Eksempler på dette i dagligvarebransjen kan være at en kjede som for eksempel COOP, omprofilerer sine COOP Mega butikker, til å bli en lavprisbutikk i form av COOP Extra. Et annet eksempel er en dagligvarebutikk som gjennomgår en reovering, i form at butikken blir omorganisert og oppusset slik at den fremstår som mer moderne og ikke minst nyere. Slike endringer av butikkene er ikke enkelt, og de er som oftest veldig kostbare, da det innebærer en stor endring av selve butikken. For dagligvarebutikkene som er filialbutikker, er det kjedene som tar disse kostnadene. Men for franchise butikker som for eksempel REMA 1000, må også butikken selv stå for en del av disse kostnadene.

2.6.2 Posisjoner

Vi har tidligere sett på ressurser i dagligvarebutikker, og at disse ressursene kan være både håndgripelige og uhåndgripelige. Når vi da ser på *posisjoner* vil dette være de ulike aktiva som butikken er i besittelse av, dette kan være både det en kan ta og føle på, og det en ikke kan begripe eller ta i. Disse aktivaene kan være selve lokalet og inventaret til butikken, og ikke minst selve omdømmet til kjeden og butikken. Teece *et.al* (1997; 521) forklarer dette slik:

"... These include its difficult-to-trade knowledge assets and assets complementary to them, as well as its reputational and relational assets. Such assets determine its competitive advantage at any point in time."

De trekker så frem flere klassifiseringer av slike aktiva som bedriften er i besittelse av, men for en dagligvarebutikk er det kun noen av disse som er aktuelle i stor grad og *finansielle aktiva* er en av dem. For en dagligvarebutikk er det veldig viktig å ha økonomien i orden, slik at en vil være i stand til å kjøpe inn nye varer etter hvert som de gamle selges ut. Hopes regningene seg opp og butikken ikke er i stand til å kjøpe inn varer, vil dette påvirke utvalget i butikken, og butikken vil etter hvert stå uten varer. En butikk uten varer vil ikke være til nytte for noen forbrukere, da de ikke vil kunne få det de er ute etter i denne butikken, noe som igjen påvirker butikkens *omdømme*. Butikkens omdømme er en form for aktiva som butikken ikke kan ta og føle på, men kun kan påvirke internt gjennom driften av butikken. Teece *et.al* (1997;521) forklarer sammenhengen mellom det som gjøres internt i butikken, med det som oppleves av forbrukerne, som et sterkt asymmetrisk forhold. For forbrukerne innebærer dette

at de må tolke butikken utfra slik den viser seg for omverden, de har ikke kunnskap om hva som skjer internt i butikkene annet enn det de ser, og på den måten gjør de seg et inntrykk av butikken. For butikkens del er dette inntrykket som kunden får viktig, oppleves butikken som for eksempel en butikk med dårlig kundeservice, og har generelt lite varer inne til enhver tid, vil dette påvirke omdømmet til butikken på en negativ måte.

Butikkens posisjoner i *markedet* er et annet aktiva som butikken kan bruke. Står kjeden sterkt i markedet, er dette en fordel som selve butikken kan dra nytte av, da de bærer merkenavnet til kjeden som står for hoveddelen av markedsføringen. Teece *et.al* (1997;522) mener at denne posisjonen ikke skal påvirke strategien til butikken i så stor grad, men at butikkens fundamentale aspekter og resultater skal ligge til grunn for butikkens strategi, som igjen påvirkes og har rot i kompetanse og kapabiliteter som blir formet av *posisjon* og *retning* som butikken befinner seg i. En viktig del av posisjon er integrasjon i kjedene. For dagligvarebutikkene betyr dette i stor grad om kjedene er vertikalt integrert eller ikke. De store kjedene har alle egne distribusjonslinjer, som gjør at innkjøpene som hver enkelt butikk gjør, skjer gjennom kjedenes egne distribusjonskanaler. På denne måten får kjedene presset ned innkjøpsprisen på produkter som de tar inn til sine kanaler, og som igjen fører til lavere pris til forbruker.

2.6.3 Retning

For en dagligvarebutikk vil det å se fremover alltid være en nødvendighet. Hvordan veien fremover ser ut er ikke alltid like klart, spesielt ikke når det punktet butikken befinner seg nå er preget av fortiden. Dette er noe Teece *et.al* (1997;522) kaller for retningsavhengighet:

"The notion of path dependencies recognizes that `history matters`."

Historien til dagligvarebutikken vil ikke bli glemt. Denne vil huskes av både ansatte og ikke minst for kundene som handler der. Dette vil kunne påvirke dagligvarebutikkens omdømme som den har opparbeidet seg over tid. Dette er noe som butikken kan gjøre noe med, da i form av interne omorganiseringer og endringer som vil kunne påvirke omdømmet av dagligvarebutikken utad. Det kan være at butikken ser at ansatte ikke yter maksimalt og faktisk ødelegger butikken med å for eksempel være sur og grinete og på den måten gi et feil inntrykk til kundene som handler der. Dette inntrykket mot kunden er noe som de fleste butikker ser på som en nødvendighet at kunden hele tiden skal kunne oppfatte butikken som serviceinnstilt og imøtekommende ovenfor kundene. Ser vi på REMA 1000 sin guide til ansatte som heter "Heijakomhadet", der de ønsker at kunden alltid skal si "hei" til kunden, har

kunden et spørsmål så skal den ansatte alltid si "ja! Det løser vi selvfølgelig", har kunden et spørsmål om hvor en finner en vare, skal den ansatte alltid si "Kom! Jeg skal vise deg!", og den ansatte skal alltid si "ha det" til kunden (REMA.no, Grunnopplæring). På denne måten har kjeden satt en mal for bedriftskulturen til REMA 1000, og retningslinjer som de ansatte må følge.

2.7 Formålet med teorien

Dette avsnittet skal forklare hvorfor jeg har valgt de ulike teoriene i kapittelet og hva som er formålet med disse. For å kunne løse problemstillingen har jeg formulert tre forskningsspørsmål som skal hjelpe med besvarelsen av problemstillingen.

2.7.1 Identifisering av den overordnede strategien til dagligvarekjeden

Jeg har startet teorikapittelet med en gjennomgang av Porters generiske strategier. Dette er gjort for å kunne skape et grunnleggende bilde av de forskjellige strategiene dagligvarekjedene kan velge for å kunne oppnå et konkurransefortrinn. Grunnen til at jeg har trekket frem Porter, er at strategien til en dagligvarebutikk påvirkes/ kan påvirkes av dagligvarekjedenes overordnede strategi. Er en dagligvarekjede sterkt kostnadsorientert vil også fokuset til dagligvarebutikkene i denne dagligvarekjeden ligge på kostnader. Er dagligvarekjeden en differensierer vil dette påvirke måten butikken er drevet på, kostnader og begrenset sortiment vil ikke være et alternativ for disse butikken, og det å være en full-service dagligvarebutikk med utvidet sortiment og større valgfrihet for kundene vil være fokuset her.

Porter tar for seg tre ulike strategier som skal kunne gi et konkurransefortrinn. For at en bedrift skal kunne oppnå dette, argumenterer Porter med at en bedrift kun kan velge en av strategiene, da en kombinasjon av flere strategier vil gå utover bedriftens konkurranseevne.

For å kunne gå dypere inn i strategien til en dagligvarebutikk har jeg valgt Miles & Snow sine fire strategityper, *prospector*, *defender*, *analyzer* og *reactor*. Disse strategiene skal hjelpe til med forklaringen av noen potensielle strategier som er tilgjengelig for en dagligvarebutikk.

2.7.2 Identifisering av elementer som kan gi konkurransefortrinn

Jeg har valgt å fokusere på butikksjefenes oppfatning, og erfaring om hvordan en kan drive en dagligvarebutikk. For å kunne beskrive dette har jeg brukt teori om dynamiske kapabiliteter. Siden endringene i omgivelsene for en dagligvarebutikk skjer hyppig, vil utfordringen for en butikksjef ligge i hvordan han bruker de forskjellige sammensetnings alternativene som en dagligvarebutikk har for å oppnå bedre lønnsomhet. Dynamiske kapabiliteter brukes her til å

beskrive hvordan butikksjefene tilpasser seg omgivelsene gjennom bruken, endringer, tilpasning og utnyttelse av sin samling av ressurser og kapabiliteter.

2.7.3 Identifisering av de ulike ressursene til en dagligvarebutikk

For å kunne vise hvilke ressurser dagligvarebutikkene har tilgjengelig er Barney sin ressursbaserte teori presentert. Dette skal legge grunnlaget for hva som kan regnes som en ressurs i dagligvarebutikkene, og ikke minst viktigheten av disse ressursene. Barney sitt rammeverk inkluderer også VRIO-rammeverket som kan brukes for å avgjøre om en ressurs er verdifull eller ikke. I denne oppgaven har jeg valgt å ekskludere VRIO-rammeverket, jeg har i stedet lagt vekt på å få frem butikksjefenes mening om hvilke ressurser som er viktig for å kunne oppnå et konkurransefortrinn. Dette ble gjort ved hjelp av the repertory grid technique som ble brukt under intervjuene av butikksjefene, denne metoden blir beskrevet videre i metode kapitlet.

Ressursene i denne oppgaven er delt inn etter Barneys kategorisering av både materielle og immaterielle ressurser og omtales senere i oppgaven som elementer som kan gi konkurransefortrinn.

3 Metode

I dette kapittelet ønsker jeg å gjennomgå metoden som brukes i oppgaven og valg av metode. Metode vil være fremgangsmåten jeg har brukt i denne oppgaven for innhenting av data, bruk av eksisterende teori og analyse. Jeg har flere års erfaring fra dagligvarebransjen og er lokalkjent i området undersøkelsen gjennomføres. Utfordringen vil være å se bort ifra butikkenes strategiske valg i forhold til Porter (1987) sitt rammeverk, og få det vinklet mot problemstillingen. Jeg har samlet inn data fra hver enkelt butikk og sette dette i sammenheng med eksisterende teori for å kunne gjøre en konklusjon.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

En slik rapport står en ovenfor to metodevalg, jeg har valgt i denne oppgaven å ta utgangspunkt i boken til Johannesen *et.al.* (2010), *samfunnsvitenskapelig metode*. Forfatterne har her to metodetilnærminger, den *kvalitative* og *kvantitative* metoden. Siden denne oppgaven er en kvalitativoppgave vil jeg kun beskrive denne metoden.

Jeg vil i denne oppgaven å trekke frem butikksjefenes opplevelse og erfaringer av konkurranse og strategi. Dette kan beskrives som et fenomen som mennesker opplever, vil forskningstilnærmingen i oppgaven være fenomenologi. Johannesen *et.al.* (2010;82) beskriver fenomenologi som følgende:

"Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen."

Som nevnt er det butikksjefenes erfaringer og opplevelse av konkurranse og strategi som er temaet i denne oppgaven. Siden jeg ønsker å fordype meg i dette temaet, velger jeg den kvalitative metoden med et eksplorativt forskningsdesign. Kvalitativ metode er å se bort fra kvantifiserbare data og fokuserer istedet på data i form av lyd og bilde og fortolkningen av disse dataene (Johannesen *et.al.* 2010;99).

Et eksplorativt studie beskriver Saunders *et.al.* (2012;171) som:

"An exploratory study is a valuable means to ask open questions to discover what is happening and gain insights about a topic of interest."

Et eksplorativt design egner seg godt til dette studiet da dette temaet ikke er utforsket i stor grad tidligere av andre og kan åpne vei for andre problemstillinger som kan være interessant å se på i fremtiden (Johannesen *et.al.* 2010).

3.2 Informanter og intervju

For innsamling av data til denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre dybdeintervju med butikksjefer. 8 dagligvarebutikker i Alta ble forespurt om å delta på intervju, 7 av disse svarte ja til å delta. Da jeg i problemstillingen ønsker å finne ut hvordan butikksjefene bruker sine ressurser for å utøve sin strategi i sitt daglige virke, er det butikksjefene jeg ønsker å intervju. Vanlige ansatte vil ikke kunne bidra til å utdype spørsmålene i like stor grad som butikksjefen er i stand til.

Til denne oppgaven brukte jeg et semi-strukturert intervju med intervjuguide som er vedlagt som vedlegg B. Johannessen *et.al* (2010;136) beskriver et semi-strukturert intervju som:

"... har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden."

Alle butikksjefene som deltok på intervjuet fikk de samme spørsmålene, og ble bedt om å utdype svarene sine for hvert spørsmål. Jeg har delt opp intervjuet i to deler, der den første delen bestod av spørsmål som omhandlet butikk og lokalmarkedet. Del 2 av intervjuet omhandlet konkurrenter og en sammenligning av disse med hensyn til strategi og konkurranse for å kunne identifisere elementer i en dagligvarebutikk som kan gi konkurransefortrinn. For å gjøre del 2 av intervjuet, har jeg brukt intervjumetoden til the repertory grid.

3.3 The repertory grid

For å kunne identifisere elementer som kan gi konkurransefortrinn i en dagligvarebutikk har jeg valgt å bruke intervjumetoden til the repertory grid technique (RGT). Dette er en metode som er brukt som en kvalitativ metode i flere undersøkelser (Marsden & Litter, 1998), og er en teknikk som beskriver hvordan en persons oppfatning av ulike situasjoner og andre personer (Easterby-Smith *et.al.* 1996;3):

"As a technique it focuses on how a single individual understands his or her own world in a particular context."

RGT er en form for semi-strukturert intervju som baserer seg på Kelly (1955) sin teori om personlige byggesteiner som ble utviklet for å utvikle toppleres kollektive oppfatninger av salg (Cron *et.al.* 2014). I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan butikksjefer bruker sine ressurser til å utøve sin strategi ved hjelp av modellen til Barney (1991), og samtidig få frem butikksjefenes oppfatning av konkurransen i markedet. Cron *et.al.* (2014;474) trekker frem at RGT er en intervju teknikk som egnes godt til dette:

"RGT technique has been employed in the strategy literature, for instance, to specify the cognitive maps of top executives with respect to emerging competitors (Porac and Thomas 1990), identifying strategic groups (Reger and Huff 1993; McNamara et.al. 2002) and establishing dimensions of competitive positioning (Reger and Palmer 1996)."

I følge Easterby-Smith *et.al* (1996;4) er det RGT bygd opp av 3 essensielle særtrekk, *elements, constructs* og *Linking mechanisms*. Videre trekker Easterby-Smith *et.al.* (1996;5) frem RGT prosessen som fem steg:

Stage 1: *"Decide what is to be the focus of the grid".*

Stage 2: *"Select appropriate elements from which to build the grid."*

Stage 3: *"Elicit constructs from the elements."*

Stage 4: *"Linking constructs to elements."*

Stage 5: *"Elicit another construct as in Stage 3, link to elements as in Stage 4 and repeat several times."*

Cron *et.al.* (2014) gjennomførte en undersøkelse der de tok en kognitiv tilnærming til salgsteamets strategi. De fokuserte på hvordan toppledere bruker mentale modeller av salgsteamets effektivitet til å forenkle forståelsen av strategien. I denne undersøkelsen brukte de RGT til å finne toppledernes sin oppfatning av konkurrentenes salgsteam og strategi ved å spesifisere tilfeller der de er like og forskjellige.

RGT var i denne undersøkelsen delt inn i 4 steg, i det første steget stilte de spørsmål til topplederne om deres oppfatning av konkurrentenes salgsteam ved at de viste et kort med konkurrentens navn på. I det neste steget ønsket de å finne en ramme der salgsteamets attributter ble belyst. Dette gjorde de ved å presentere to konkurrerende bedrifter og spørre om topplederens oppfatning av likheten av disse, og dette ble gjentatt flere ganger for å finne attributtene som er relevante for å beskrive et salgsteam.

I steg 3 ble topplederne bedt om å utdype disse forskjellene og hvorfor de trakk frem nettopp disse. I siste steget ble topplederne bedt om å rangere de forskjellige attributtene etter hva de synes var de viktigste og minst viktigste attributtene til salgsteamet, dette gjorde de ved hjelp av en Likertskala fra 1-7.

I denne undersøkelsen til kom de frem til at i et kundesentrert, kontorelasjoner og lojalitet i B2B markeder har salgsteamet ansvar for å være ansikt mot kunden i mange bedrifter og at marketing i disse kontekstene kun har en støttende rolle. De foreslår videre at basert på

topplederens oppfatninger, er det tydelig at rollen til salgsteamet spiller en sentral rolle i strategien (Cron *et.al.* 2014).

Del 2 av intervjuet mitt var delt inn i 4 deler og vises i vedlegg B. I den første delen ba jeg butikksjefene å identifisere sine 3-4 nærmeste konkurrenter.

Til steg 2 hadde jeg laget kort med butikknavn på forhånd. Jeg la frem et og et kort av butikkene fra steg 1 til butikksjefene, og ba de sammenligne den aktuelle butikken mot sin egen med hensyn til strategi og konkurransefortrinn. Underveis i intervjuene kom det opp ulike elementer og aspekter ved de ulike butikkene som kan bidra til konkurransefortrinn som jeg noterte ned på en liste. I steg 3 ble butikksjefene bedt om å utdype hvert enkelt aspekt og element fra steg 2 som jeg hadde notert ned, dette ble gjort for hver enkelt konkurrent. I steg 4 ble butikksjefene spurt om å gradere aspektene og elementene som fremkom i steg 2 og 3 på en Likert-skala fra 1-7, der 1 er liten betydning for butikkens suksess, og 7 stor betydning for suksess. På denne måten kom elementene butikksjefene mente hadde størst betydning for konkurransefortrinn og strategi frem.

3.4 Intervjuprosessen

Jeg hadde på forhånd vært innom hver enkelt butikk for å rekruttere butikksjefene til intervju og samtidig gitt de et informasjonsbrev som vist i vedlegg A. Dagene i en dagligvarebutikk kan være svært hektiske ble intervjuene gjort ved hver enkelt butikk, noe som ikke bydde på problemer med tanke på forstyrrelser da. En annen fordel med dette er at det er hjemlige omgivelser for informanten, og informanten kan føle seg tryggere.

Dagen da intervjuet fant sted ble samtalen innledet med hverdagsprat for å skape en mer uformell stemning. Jeg informerte om intervjuets innhold og ba om at de tok seg god tid til å svare på spørsmålene siden jeg ønsket utdypende svar. Informantene ble forsikret full anonymitet og at datamaterialet ville bli behandlet konfidensielt. De ble så spurt om intervjuene kunne tas opp på diktafon, noe samtlige samtykket til. Intervjuene varierte mellom 30- og 60 minutter.

3.5 Analyse av dataene

Intervjuene ble alle tatt opp på diktafon, og etter intervjuene ble jeg sittende med store mengder rådata. Intervjuene måtte transkriberes og settes i sammenheng med notatene jeg gjorde underveis i intervjuene. Dette for å samle og sette sammen informasjonen på. Dette ble gjort rett etter at intervjuene var gjennomført slik at informasjonen enda satt friskt i minnet. Johannessen *et.al* (2010) trekker frem at transkriberingsprosessen er både tid- og

ressurskrevende å skrive ned hele intervjuet ordrett, de anslår at det tar rundt 4 timer å skrive ned et 1 timers intervju. Informasjonen ble så organisert etter tema, noe som forsikrer en analyse uten å miste viktig informasjon (Johannessen *et.al* 2010).

Neste steget i dataanalysen var å tolke dataene, i sammenheng med teorien som oppgaven er bygd opp med og opplevelser og erfaringer jeg har opplevd i dagligvaremarkedet i Alta gjennom 5 år.

3.6 Kilder og kritikk

Dataene som er blitt samlet inn i denne oppgaven, er primærdata som blir hentet ved hjelp av intervjuene med dagligvarebutikkens butikksjefer. Informasjonen fra disse intervjuene kan anses som troverdig og relevant med hensyn til oppgavens problemstilling, og med hvem som er intervjuobjektet, med forbehold at butikksjefene ikke i alle tilfeller kan stille seg helt objektivt i forhold til intervjuguiden.

Sekundærdataen i denne oppgaven er innhentet fra forskere og anerkjente forfattere som har hatt stor oppslutning innen de forskjellige teoriene som er presentert, noe som styrker teoriforankringen i denne oppgaven. En utfordring i oppgaven er at et slikt studie, ikke er, eller har blitt lite gjennomført i tidligere studier i den sammenhengen som jeg presenterer i denne oppgaven, noe som også kan anses som en begrensning i oppgaven.

3.7 Validitet

Johannessen *et.al* (2010;230) beskriver to former for validitet, intern-, og ekstern validitet. Intern validitet handler om mine fremgangsmåter for å tilegne meg riktig relevant informasjon, om dette reflekterer formålet og representerer virkeligheten i studiet. Jeg har i denne oppgaven valgt å intervju butikksjefer i de ulike dagligvarebutikkene, som jeg anser som den største informasjonskilden til denne oppgaven, det er den øverste lederen i butikken jeg har intervjuet, styrker den interne validiteten i oppgaven, da de andre ansatte ikke vil være i stand til å kunne svare like utfyllende på spørsmålene i intervjuet. Jeg fikk og kontrollert aspektene og elementene fra del 2 av intervjuet med andre butikksjefer som ikke ble intervjuet, der rundt 90 % av elementene som kom frem ble ansett som relevant for å kunne oppnå konkurransefortrinn. Samtidig som mine erfaringer i dagligvaremarkedet, både som ansatt i dagligvarebutikk, og som ansatt i Coca-Cola Enterprises AS, gjør at jeg kan vurdere om de ulike elementene er relevant eller ikke. Veiledning fra veileder og innspill fra andre studenter styrker denne validiteten.

Ekstern validitet handler om oppgavens overførbarhet (Johannessen *et.al* 2010;231):

"En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig på andre områder enn det som studeres."

Teorien og metoden som blir brukt her kan brukes i andre studier som studerer dette fenomenet, men det anbefales flere studier av denne typen for fremtiden.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvordan undersøkelsens data innsamles, bearbeides, og hvordan den brukes. Reliabilitet er mest hensiktsmessig i kvantitative undersøkelser, der statistisk generalisering er i fokus og sammenhengene her må testes (Johannessen *et.al* 2010; Saunders *et.al*2012). Dette begrunnes med at i kvalitative undersøkelser er ikke reliabilitets kravet like stort som i kvantitative undersøkelser, da dataen som samles inn i kvalitative undersøkelser er innhentet ved hjelp av intervjueteknikker som ikke er strukturert oppsatt, og på den måten så er det selve samtalen som styrer datainnsamlingen.

Johannessen *et.al* (2010;229) sier også at observasjoner som gjøres er svært verdiladet kontekstavhengige.

4 Analyse

Denne oppgaven er et studie av dagligvaremarkedet i Alta, der jeg har fokusert på to av kjerneområdene i Alta, Bossekop og Sentrum. Hvordan strategien til hver enkelt butikk er lagt opp er veldig forskjellig, kjedene har alle en overordnet strategi som hver enkelt butikk må følge, men hvordan de velger å utøve denne strategien i sitt daglige virke er alle forskjellige.

4.1 Dagligvaremarkedet i Alta

Alta er i dag en by med underkant av 20 000 innbyggere. Alta er en by som siden 1990 har vært i enorm utvikling, og har vokst fra å være en handelsstand nummer to i Finnmark, til å bli nummer en. Denne utviklingen har ikke minst vært sterk når det kommer til økning av befolkning, men også på det industrielle nivået, da nybygg og store satsninger av næringsbygg i sentrumsområdet reflekterer utviklingen. Med denne utviklingen av Alta, har også dagligvaremarkedet vokst kraftig. Fra å ha relativt få dagligvarebutikker tidlig på 90-tallet, har dagligvaremarkedet i dag vokst seg til å bli veldig stort, det er i dag 13 dagligvarebutikker i byen.

Det er i dag tre såkalte handelssentrum i Alta, Bossekop, Sentrum og Elvebakken. På disse områdene er det i dag 4 dagligvarebutikker på hvert enkelt område, sammenlignet med store byer der sentraliseringen av dagligvarebutikker kanskje er tettere på samme geografiske område, må en tenke på at i disse byene er det et mye større befolkningsgrunnlag per dagligvarebutikk enn det er i Alta med sine 20 000 innbyggere. Dette viser at konkurransesituasjonen i Alta på dagligvaremarkedet er veldig hard. Dette er noe som kommer frem under intervjuene med butikksjefene i Alta, der et stort flertall nevnte at det er nok dagligvarebutikker i Alta til å betjene hele Finnmark, som har rundt ca. 60-70 000 innbyggere.

I lang tid har REMA 1000 vært den eneste aktøren på markedet som kun har satsset på et rent lavpriskonsept og hatt suksess med det. Markedet var i stor grad preget av store fullservicebutikker med blant annet en manuell ferskvaredisk. En manuell ferskvaredisk er en ferskvaredisk som har egen betjening. De siste 4 årene i Alta, har flere av de andre kjedene kommet på banen med egne lavpris konsepter, Kiwi, Bunnpris og COOP Extra, er tre typer lavpris konsepter som har dukket opp, der Kiwi var den første for 3år siden, mens Bunnpris og COOP Extra har kommet i løpet av de siste 2 månedene da vi straks skriver Mai 2015.

Denne utviklingen i markedet er noe alle butikksjefene som ble intervjuet beskriver som en større konkurransepress i markedet. Dette vil si at konkurransen i markedet var på det stadiet

der det allerede var hard konkurranse, men for at dagligvarebutikkene skulle overleve å samtidig være konkurransedyktig, måtte de endre om konseptet sitt fra å være en full-service butikk, der de hadde store dagligvarebutikker med mange ansatte, og høy brutto fortjeneste på varene sine, til å bli rene lavprisbutikker. Nå er det kun Bunnpris som skiller seg ut her med sitt Bunnpris & Gourmet konsept, som gjør at disse butikkene får ha utvidet sortiment, og samtidig kunne tilby en manuell ferskvaredisk. En faktor som butikksjefene mente var avgjørende her, var at kundene i stor grad er mer prissensitive nå enn de var tidligere. En butikksjef mente at en oppfatning som kunden har er at en kunde handler 80% av sine dagligvarebutikk hos en lavpriskjede, mens de resterende 20 % handles hos en fullservicebutikk, uten å innse at de 20 % utgjør samme kostnad som 80 % hos en lavpriskjede gjør. Og det er her utfordringene for butikkene ligger og spesielt hos lavpriskjedene, å gjøre kunden oppmerksomme på nettopp dette.

Fra intervjuene av butikksjefene, så sier flertallet at konkurransen er hardest i Bossekop området, med 4 lavpriskjeder tilstede. Ser vi på utviklingen av dagligvaremarkedet i Bossekop, har det over lang tid vært REMA 1000 som har vært den eneste lavprisbutikken i Bossekop. De andre butikkene i området var COOP Mega og ICA Supermarked, som begge var full-service butikker, og prisene var på grunn av dette atskillelig høyere enn REMA 1000.

De siste månedene har det skjedd store forandringer i dette området, COOP Mega ble til Extra, og fikk samtidig stor oppussing som følge av denne omprofileringen. En annen stor endring som nok påvirker konkurransen i området i størst grad, er ICA Supermarked som ble omprofilert til Bunnpris. I flere år har denne dagligvarebutikken vært ledende i Bossekop, når det kommer til omsetning, ICA var en kjede som bar preg av mye dårlig organisering og rot ifølge tidligere butikksjefer i ICA, og samtidig ikke klarte å redusere kostnadene nok til å kunne levere konkurransedyktige butikker, noe som førte til at ICA solgte seg ut av dagligvaremarkedet i Norge. Som følge av dette falt prisene hos denne butikken kraftig, og er nå på nivå med begge lavpriskjedene COOP Extra og REMA 1000. Dette er noe som helt klart skaper en skarpere konkurranse i Bossekop, med sine 3 lavpriskjeder tilstede, og utfordringene for de andre dagligvarebutikkene er helt klart blitt større.

Skal vi se dette fra et kundeperspektiv, gir dette flere valgmuligheter og vanskeligjør avgjørelsen om hvor en skal handle. Utfordring for kjedene vil helt klart være å fremme prisen til forbrukerne, ikke bare for å gjøre det enklere for forbruker, men også for å kunne tiltrekke kundene til sin butikk.

4.2 Analyse av kjedene

I følge Porter (1987) sine generiske strategier, kan bedrifter følge tre ulike strategier, kostnadsleder, differensiering, eller fokusering på en av disse. I denne oppgaven er hver enkelt dagligvarebutikk en egen bedrift, selv om ikke alle er økonomisk ansvarlig for resultatet. Er alle klare på å ha en egen strategi om hvordan dagligvarebutikkene skal drives for å oppnå best mulig resultat. Det at disse dagligvarebutikkene er med i en landsdekkende dagligvarekjede, gjør at de er bundet til å følge den overordnede strategien som kjedene har fastsatt.

I denne oppgaven ligger fokuset på hvordan dagligvarebutikkene utøver sin strategi i sitt daglige virke, denne strategien påvirkes i veldig stor grad den overordnede strategien som kjedene har fastsatt. For å kunne forklare denne egne strategien til dagligvarebutikkene må en se på den overordnede strategien til kjedene først.

4.2.1 COOP Prix & Extra

COOP er i dag et konsern som har en fot innenfor nesten hvert eneste segment i dagligvaremarkedet, noe som også gjenspeiler kjedene deres. Prix og Extra er de eneste rene kjedene som kan plasseres innenfor lavprissegmentet, selv om OBS! helt klart er en kandidat til dette segmentet, men fokuset der ligger nok mer i å differensiere seg, da gjennom at du skal kunne få alt på en plass på et av OBS! hypermarked butikkene. Daglig ledere ved to av COOP butikkene som ble intervjuet her i Alta, beskriver kjedene Prix og Extra som kjeder som er opptatt av pris og ønsker å være en ren lavpris butikk. Skal en være en lavprisbutikk i dag, må en være opptatt av balansen mellom bemanning og omsetning, lavere pris på varene gir mindre bruttofortjeneste for hver enkelt butikk, noe som gjør at en må være kostnadsorientert, og holde både lønns- og svinnkostnader nede på et minimalt nivå.

Fra intervjuene, kan en helt klart trekke tråder mot Porter (1987) sine strategier, men ser en på disse to kjedene, Prix og Extra, kan en plassere disse innen kostnadsleder strategien til Porter (1987). Men ingen av disse er markedsledende på dette området, da COOP som organisasjon ønsker å ha en fot innenfor alle segmentene innenfor dagligvaremarkedet.

4.2.2 Kiwi

Kiwi er i dag en av landets største lavprisaktører på dagligvaremarkedet (Dagligvarefasiten, 2015). Gjennom sine gode innkjøpsavtaler i NorgesGruppen og strenge rutiner i sine butikker for å unngå store kostnader som svinn og lønnskostnader er utvilsomt Kiwi en del av kostnadslederstrategien til Porter (1987).

Kiwi kjører i dag flere longitudinelle kampanjer, som bleieavtale for å tiltrekke kunder. I tillegg til denne avtalen, har de også noe som de kaller for Kiwi garantien. Det skal ikke være mulig å finne dårlig dato på noen av varene som Kiwi har i sine butikker, hvis en gjør det, får en enten en vare gratis dersom det er kortere holdbarhetsdato enn 1 dag på varen, er varen utgått på dato får kunden pengene for varen istedenfor. Dette er jo en glimrende måte å sørge for at kundene alltid skal ha tilgang til holdbare produkter i deres butikker, noe som også bygger opp mottoet til kiwi (kjøp kjapt, trygt og billig), men dette vil jo og øke svinn kostnadene til butikken, da de ikke får noen fortjeneste på noen av disse varene de tar utav hyllene. Dette er noe som gjør at jeg ikke ønsker å plassere de i en ren kostnadsleder posisjon, men heller innenfor differensieringsstrategien til Porter (1987). Gjennom Kiwi garantien tilbyr de noe til forbrukerne som ingen andre kjeder gjør i dag, og på denne måten differensierer seg i forhold til de andre på markedet.

4.2.3 Bunnpris

Bunnpris er i dag en liten kjede, få ansatte i administrasjonen er noe som ifølge butikksjefene i kjeden som ble intervjuet, reflekterer hvor kostnadsorientert kjeden er. Bunnpris er en voksende kjede, men lar seg ikke rive med av den grunn, og bygd opp administrasjonen med veldig mange ansatte. De ansatte har i dag flere arbeidsoppgaver, som også går utenfor sitt eget hovedområde.

Ifølge butikksjefene som ble intervjuet, mener de selv at de er en ren lavpriskjede, for Alta butikkene som gikk fra å være ICA Supermarked til å bli Bunnpris & Gourmet, har prisen i butikken sunket betraktelig (Altaposten.no (14.04.15)). En butikksjef fra en annen kjede, mente derimot at Bunnpris ikke er en lavpriskjede, og begrunnet dette med at prisene generelt er høyere, og at de ikke har sin egen varedistribusjonslinje slik de andre lavpriskjedene har.

Ser en på Bunnpris butikkene her i Alta, er disse to store butikker som er utvidet med et større sortiment og i tillegg en manuell ferskvaredisk. Dette er to elementer som påvirker svinnet, og samtidig kostnadene. Bunnpris gjør i dag sine innkjøp gjennom Reitan Trading, noe som gjør at de er konkurransedyktige på pris, men samtidig har de ikke en egen distribusjonslinje, slik både REMA, COOP og Kiwi har gjennom sine respektive distribusjonsavdelinger. Dette, sammen med det utvidete sortimentet, og manuell ferskvaredisk gjør at Bunnpris er mer en differensierer i markedet, der de ønsker å være tilstede i to typer segment.

4.2.4 REMA 1000

Under intervjuet med en av REMA 1000 butikkene ble det forklart at REMA 1000 sitt hovedfokus ligger i å ha lavest mulig pris og lavest mulig kostnader i samtlige ledd og at dette er noe som har vært fokuset siden REMA 1000 ble startet. Dette illustrerer i stor grad hvor fokuset til REMA 1000 ligger. REMA 1000 er i dag Norges største enkeltstående lavpriskjede. Gjennom sin egen distribusjonslinje gjennom REMA Trading sikrer de kostnadskontroll gjennom innkjøpene. Men det er ikke bare her grunnlaget for kostnadskontrollen ligger, REMA sine butikker i dag drives alle etter en franchise ordning, det er butikksjefene selv som er ansvarlig for økonomisk drift av sin butikk, noe som gir en større kostnadsfokus ifølge butikksjefene.

Siden REMA 1000 er en lavpriskjede, innebærer dette også at de har mindre bruttofortjeneste på varene de selger. Dette innebærer en streng kostnadskontroll i alle ledd, fra innkjøp, til svinn, og ikke minst de ansatte. Å være en lavpriskjede, gjør at en og må fokusere på å holde lønnskostnadene nede, det må være en balanse mellom omsetning og antall ansatte på jobb, uten denne balansen, vil kostnadene bli altfor høye.

REMA 1000 er en lavpriskjede, dette innebærer en streng kostnadsfokus, noe de har i de fleste ledd, dette gjenspeiler prisene som de tilbyr, der de kommer ut som den billigste butikken i flere dagligvare pristester som har blitt gjort. REMA 1000 har som mål å være billigst, og følger fokusering på kostnader i strategien til Porter (1987).

4.2.5 Variasjon på størrelsen av butikkene

Av alle butikkene som ble intervjuet i denne oppgaven varierte størrelsen og omsetningen på butikkene i stor grad, den minste butikken rapporterte om en omsetning på rundt kr. 30 millioner i året, mot den største som oppga rundt kr. 80 millioner som sin årsomsetning. Den minste butikken som ble intervjuet var også den som hadde minst omsetning, men grunner til den lave omsetningen ligger nok i problemer med både parkering og innkjøring til butikken. Ser vi på en annen butikk som kan fungere som en direkte sammenligning, er denne i en annen kjede, men har tilnærmet lik omsetning som den minste butikken, men uten problemene tilknyttet innkjøring og parkering.

Vi kan se her at størrelsen på butikken ikke nødvendigvis er utslagsgivende når det kommer til omsetning, men en kombinasjon av elementer som forårsaker dette. Er butikken fysisk liten, er det desto viktigere for butikksjefen å ha en riktig kombinasjon av ressurser som gjør at butikken blir attraktiv, at butikken er ryddig og det er skikkelig renhold i butikken ble

trukket frem som en faktor som kan være avgjørende for om en kunde vil komme tilbake eller ikke av butikksjefene. Sammenligner en omsetningene på butikkene som ble nevnt av butikksjefene var den største på 80millioner. Denne butikken var en butikk som sa de satset hardt på kontroll og utforming av butikken. Sortiment, service, utseende og renhold var deres hovedsatsningsområder. Dette er et bevis på at en rett sammensetning av ressurser kan gi et konkurransefortrinn, det må understrekes her at denne butikken var ikke konkurrerende på pris mot lavpriskjedene, men klarte likevel å opparbeide seg et fortrinn i form av disse elementene.

4.3 Elementer som kan gi konkurransefortrinn

Fra intervjuene ble butikksjefene bedt om gradere forskjellige elementer som de mente kunne gi et konkurransefortrinn i en dagligvarebutikk som er illustrert i tabell 4.3. Disse elementene kom frem etter at butikksjefene ble bedt om å sammenligne butikken sin mot sine konkurrenter med hensyn til konkurransefortrinn og strategi.

Dagligvarebutikkene har i dag et begrenset område som de kan bruke som virkemidler i hverdagen, dette området er selve butikken og arealene rundt som butikken utfolder seg på. Disse områdene beskrives i oppgaven som elementer som kan brukes for å oppnå et konkurransefortrinn. Ser vi på dagligvarebutikkene er de alle forskjellige, og er annerledes både utvendig og innvendig. Et flertall av butikkene i ulike kjeder følger et likt oppsett når det kommer til plassering av varer i butikken, og ikke minst rekkefølgen på disse i forhold til kundestrømmen, som er "hovedveien" kundene går gjennom butikken på. For å bruke en avdeling i butikk, eller et element som en ressurs, må butikken i stor grad være nøye på både utvalg og utseende i disse avdelingene. Avdelingene i butikken vil være en fysisk ressurs som på sikt vil være i stand til å trekke kundene tilbake, eventuelt få ryktet til å gå at denne butikken har et utvalg som appellerer til nåværende og potensielle fremtidige kunder.

Kombinasjon av flere av disse elementene er en forutsetning at butikken skal kunne oppnå et konkurransefortrinn, satser en kun på et område, vil dette ikke være nok til å oppnå et konkurransefortrinn alene, men kan heller bli sett på som et område som er bra i en butikk med mange dårlige områder. Slår en sammen disse elementene, slik at en får en helhetlig og sterk samling av de ulike elementene, som sammen blir en sterk ressurs for butikken.

Under følger en gjennomgang av de viktigste elementene som butikksjefene mener var viktig for å kunne oppnå konkurransefortrinn, hele listen av elementer finnes i tabell 4.3.

4.3.1 Pris

Pris var det første elementet som nesten samtlige butikksjefer trakk frem som en av de største forskjellene på butikkene når det kom til strategi og konkurranse. Prisen har en stor betydning på fortjenesten til butikken, og ikke minst hvordan en driver butikken nevnte samtlige butikksjefer. En lavprisbutikk vil ha mindre bruttofortjeneste på varene sine enn større fullpris butikker som har en betraktelig høyere bruttofortjeneste. Pris som konkurransemiddel ble gradert som en av de viktigste virkemidlene en butikk har for å være konkurransedyktig, og endte opp med en gjennomsnittsverdi på 6,14 etter at alle intervjuene var gjennomført. Prisene er det lite selve butikken kan gjøre noe med, da disse er styrt fra sentralt hold i kjedene, og konkurransen styres stort sett fra kjedenes regionskontor. Et punkt som er verdt nevne her er at kundene tiltrekkes i stor grad av prisen, men butikksjefene opplever at kundene er i mye større grad "tilbudsjegere" i dag enn de var tidligere.

4.3.2 Ferskvarer

Med ferskvarer her så menes det matvarer som selges som ferske fra kjølediskene. Disse kjølediskene er ikke operert på samme måte som en manuell ferskvarer disk der det er en ekspeditør bak disken som ekspederer kundene. Fra disse ferskvardiskene får en kjøtt og fugl produkter som er pakket inn i emballasje, og selges med en forbruksdato. Utseende og innhold varierer fra butikk til butikk, og viktigheten av denne varierer og i liten grad, noe som reflekterer graderingen til butikksjefene. Ferskvareravdelingen kom ut med en snittverdi på 4.86 etter intervjuene. En måte for butikksjefene å bruke denne avdelingen som konkurransefortrinn er utvalget av produkter som er tilgjengelig, og at det til enhver tid er produkter tilgjengelig. En stor utfordring her for butikkene er holdbarhetsdatoen til produktene, flere av produktene har som oftest en begrenset holdbarhet, som gjør balansen mellom innkjøp og salg til en utfordring for butikkene.

4.3.3 Frukt og grønt

Denne avdelingene er for mange av butikksjefene den viktigste avdelingen, noe som viser snittverdien på dette elementet på 6.29. At produktene i denne avdelingen til enhver tid ser bra ut, og kjennes bra ut er for mange svært viktig, en kunde er ikke fristet til å kjøpe for eksempel en agurk som kjennes bløt og ser våt ut. En frukt og grønt avdeling som er stor, har masse gode varer som ser bra ut, er viktig for at kundene skal få et godt inntrykk av butikken og få lyst til å handle mer og komme tilbake, var forklaringen fra butikksjefene om dette elementet. Så gjennom en god frukt og grønt avdeling med gode produkter som kunder vil ha, kan butikkene bruke dette elementet for å oppnå konkurransefortrinn.

4.3.4 Kjølevarer

Disse varene er i stor grad meieriprodukter og andre produkter som må stå kjølig. Et bredt utvalg av dette er viktig for dagligvarebutikkene for å kunne tilby variasjon til kundene. Dette elementet fikk en snittverdi på 5.57 fra butikksjefene, og de fleste mente at dette området er helt klart viktig for butikken, men det er ikke det viktigste med hensyn til konkurranse. Måten dagligvarebutikkene bruker dette elementet på er variasjon av produkter, og god oppfølging på holdbarhetsdato.

4.3.5 Lokalene

Med dette elementet mente butikksjefene at det var selve utformingen og størrelsen av butikken. De fleste kjeder i dag har dette fastsatt fra kjedehovedkontorene, og er ikke et element som butikksjefene kan endre i noen stor grad, men ble for det om trukket frem som et viktig element for butikkene. Kjedene varierer i stor grad på sortimentet, og størrelsen av disse, en annen ting hver enkelt butikk må forholde seg til er det tvungne sortimentet, dette er produktene som butikken må ha i butikken sin, som et resultat av avtalene som eksisterer mellom leverandørene og kjedene. For en liten butikk vil dette ha konsekvenser da de ikke kan variere sortimentet sitt i like stor grad som større butikker for å tiltrekke kunder.

4.3.6 Ansatte og ansvarsområder

De ansatte ble trukket frem som et element for å kunne oppnå konkurransefortrinn, men ble ikke nevnt som det aller viktigste med en snittverdi på 4.86. Men dette er kamuflert litt inn i ansvarsområder som også ble nevnt som et element, men ikke noe som ble nevnt av alle butikksjefer. Med dette er nok dette elementet oppfattet som at ansatte og ansvar går sammen, det er de ansatte som utfører arbeidsoppgaven og driver butikken rundt på selve gulvet. Måten butikkene bruker sine ansatte for å oppnå konkurransefortrinn, er nettopp dette at de ansatte er delt inn i ansvarsområder for å holde butikken i best mulig stand på samtlige områder.

Butikkene ser og på muligheten til å videreutvikle de ansatte kontinuerlig. Det å ha en ansatt som har en fagprøve innenfor dagligvarebutikk er helt klart en fordel da den ansatte har fått bred erfaring om hva som kreves av den ansatte, og de arbeidsoppgavene som vil være viktig innenfor dagligvare. En positiv bivirkning for butikken vil være at den ansatte er i stand til å forså, og utføre arbeidsoppgavene på en mer tilfredsstillende og effektiv måte enn tidligere, eller sammenlignet med en som er ny i arbeidet. Fra intervjuene kom det ikke frem at noen butikker har særskilt satset på å få frem fagbrev arbeidere. En av butikkene som ble intervjuet har i dag to ansatte med bestått fagbrev.

4.3.7 Service

Service er og noe som gjennomføres av de ansatte, men service er noe som bygges mer inn i selve bedriftskulturen. Skal butikken bruke dette elementet som en ressurs, må dette bygges og forankres i bedriftskulturen. Det må være avklart klare retningslinjer på hvordan de ansatte skal oppføre seg, og ikke minst behandle kundene ute i butikken. Fra intervjuene, så var det kun en av butikkene som sa de hadde som mål og strategi å være best på service av dagligvarebutikkene. Dette var noe de var tvunget til å gjøre, da de ikke var i stand til å konkurrere på pris tidligere, noe som har endret seg nå. Service og renhold var noe som denne butikksjefen fikk positive tilbakemeldinger på hos kundene som brukte butikken.

4.3.8 Beliggenhet og parkering

En butikk sin beliggenhet og parkering er absolutt noe samtlige butikksjefer var enige om at det var en veldig viktig del for å kunne oppnå konkurransefortrinn i dagligvarebransjen. Større område butikken har for seg selv, mer lønnsom har den potensiale til å bli. Butikken må være lett tilgjengelig for kunder, og det må være enkelt for kundene å parkere. Flere av butikkene i denne oppgaven merker i stor grad at parkeringen er noe som hemmer butikkens lønnsomhet. Å få endret dette er ikke enkelt, en må gå hele veien til kommunen og staten for å endre veistrukturen i området, eller innkjørselen til butikkområdet. En annen måte å endre dette på, er rett og slett å flytte butikkens lokasjon til et mer egnet område, der tilgjengeligheten og parkeringsmulighetene for kundene er bedre, noe som faktisk er under vurdering hos noen av butikkene i denne oppgaven.

Tabell 4.3 Elementer som kan gi konkurransefortrinn

ELEMENTER	BUTIKKER	1	2	3	4	5	6	7	Snitt
Pris		5	7	6	7	5	7	6	6,14
Senterbutikk		6					1	1	2,66*
Nærbutikk						5	6	6	5,33*
Ferskvare		7	1	3	7	6	5	5	4,86
Ansatte (kunnskap, dyktige osv)		5	5	6	7	7	7	7	4,86
Ansvarsområder		6	6		7	7	7	7	6,6*
Sortiment		6	2	6	7	5	5	6	5,28
Varmmat		6		5	3	5	5	5	4,83*
Kampanjer		4	5	7	7	6	6	6	5,85
Service		5	5	6	7	7	7	7	6,28
Plassering / Beliggenhet		6	6	7	7	7	6	6	6,43
Frukt og Grønt		6	4	6	7	7	7	7	6,29
Kjølevarer		6	3	6	7	7	5	5	5,57
Parkering		5	1	5	7	7	7	7	5,57
Inngangsparti		5	4	6	4	6	5	5	5
Posisjon		4	2	7	6	6	6	6	5,29
Lokaler		6	3	4	7	7	6	6	5,57
Innvendig Miljø & Renhold		6	4	5	7	7	7	7	6,14
Varerulling / Kontroll		5	5	5	7	7	7	7	6,14
Non food		2	2	1	1	5	4	4	2,71
Bonusordning					6	7	4	4	5,25*
Kjerneverdier				7					7*
Åpningstider		4	6	4	6	3	6	6	5

* Elementer som er ansett som viktigst

* Elementer som er ansett som minst viktigst

* Elementer som ikke alle butikksjefer har nevnt

5 Diskusjon

I dette kapitelet vil funnene som er blitt gjort bli diskutert. Jeg starter først med en diskusjon rundt butikkens ressurser. Neste steg er hvordan butikkene bruker og utnytter disse ressursene. Jeg tar for meg dynamiske kapabiliteter her i diskusjonen fordi jeg mener denne delen er sentral i butikksjefenes utnyttelse av sine ressurser og når det kommer til å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Til slutt i dette kapitelet diskuterer jeg de potensielle strategiske valgene til dagligvarebutikkene.

5.1 Butikkens ressurser

For å kunne drive dagligvarebutikkene effektivt, er ressurser absolutt nødvendig, ikke bare de finansielle ressurser, selv om dette er en fordel, er de ansatte og en ressurs. Tar vi for oss de finansielle ressursene først, er det liten tvil om at butikkene som har dagligvarekjeden i ryggen, og ikke drives som en franchise bedrift, har større økonomisk trygghet å støtte seg på. Franchise butikkene kan økonomisk sett regnes som selvstående butikker, som drives av eget aksjeselskap, slik REMA 1000 gjør. Disse butikkene er i stor grad begrenset av sin egen økonomi, går butikken dårlig, er det butikksjefen dette går utover og ikke en landsdekkende kjede som har en stor felles økonomi på lik linje som det COOP Finnmark AS har. Således er det en økonomisk risiko for butikksjefer som driver etter franchise ordningen, og fokuset blir i stor grad på kostnadene.

De fysiske ressursene i en dagligvarebutikk er selve lokalene, inventaret og ikke minst varene som er i butikken. I tillegg er den geografiske plasseringen av butikken en viktig ressurs, og ikke minst tilgjengeligheten til butikken. Er butikken vanskelig å komme til for kunder, så kan det helt klart påvirke lønnsomheten til butikken, samtlige butikksjefer som ble intervjuet trakk frem plassering og parkering som noen av de viktigste faktorene for butikkens suksess.

De fysiske ressursene henger helt klart sammen med de finansielle ressursene, da store deler av økonomien er tilknyttet nettopp varene, større sortiment og varer som er inne, er en avhengig av å selge snarest mulig, slik at pengene ikke er bundet opp i varer som er på lager, og som eventuelt kan forsvinne ut i svinn. Samtidig gjelder det for dagligvarebutikkene å ha varer inne i butikken. Er butikken hele tiden tom for en eller flere varer, er dette noe som kundene legger merke til, og vil på et tidspunkt vurdere andre dagligvarebutikker.

En annen form for ressurs som er svært viktig for en dagligvarebutikk, er de menneskelige ressursene. Dette er de ansatte som arbeider i butikken. Uten disse vil ikke en butikk være i stand til å drive. Dette er kanskje noe som sier seg selv, men ser vi på viktigheten av å ha rett

ansatt til rett posisjon i butikken, så er dette helt klart en avgjørende faktor for butikkens lønnsomhet. Erfaringen til disse ansatte spiller en stor rolle, og da spesielt for mindre butikker, der det gjerne er få ansatte, og der de ansatte har større ansvarsområder enn de ansatte i en større butikk som da kanskje bare trenger en ansatt som har ansvaret for et område i butikken. Ser vi på de store kostnadsområdene i butikken som frukt og grønt- og ferskvare avdelingene, så spiller de ansatte en stor rolle for butikkens lønnsomhet her. Er ikke de ansatte som har ansvaret for disse områdene dyktige nok, må disse varene kaster som følge av kort holdbarhetsdato som trenger mye og god oppfølging.

De menneskelige ressursene er ikke bare viktig med tanke på sine ansvarsområder, men også for relasjonene mot kundene. Det er de ansatte som er ute i butikken til enhver tid som representerer butikken. Det kreves mye av de ansatte at de er mottakelig mot kundene, og i tillegg er i stand til å utøve den service som trengs for at kundene skal ønske å komme tilbake til butikken.

De fleste butikkene i dag har delt inn butikken i flere områder, som for eksempel frukt og grønt, ferskvare og diverse tørrvarer. Dette skal få de ansatte til å føle større tilknytning til butikken, gjennom sitt ansvarsområde, og på den måten utføre arbeidet på en bedre måte. En slik organisering, og de godene som følger med dette kalles for de organisasjonsmessige ressursene. Jo bedre butikken er organisert jo sterkere er denne ressursen. Organisasjonskultur er også en del av denne ressursen. Er kulturen i butikken at kunden skal være i sentrum til enhver tid, så reflekterer dette hos de ansatte, og de yter gjerne det lille ekstra når det kommer til service.

I alle dagligvarebutikker er organisering viktig og det må være rutiner for alle områder i butikken. Er det dårlige rutiner satt opp på frukt og grønt avdelingen, fører dette til et større svinn på dette området, og kostnadene vil stige som følge av dette. Dette er rutiner som butikksjefen må ha fremmet krav om, og ikke minst bidratt til, slik at de ansatte har rutiner de kan følge.

Av alle disse ressursene, er det en ressurs til som er viktig for butikkens lønnsomhet, det er butikksjefen. Egenskapene, og lederevnene til butikksjefen er viktig for at butikken og de ansatte skal fungere optimalt. Det er butikksjefen som er ansvarlig for å organiserer butikkene, og ha satt opp rutiner for de ulike områdene.

At ressurser er viktig for en dagligvarebutikk er en ting, men det er hvordan disse ressursene brukes og blir brukt som avgjør om butikken oppnår suksess, en feil bruk av disse ressursene

vil føre til at produktiviteten og lønnsomheten forminskes. En ansatt som viser et veldig engasjement for arbeidet sitt, og et talent på et område som for eksempel frukt og grønt. Er denne ansatte prioritert på et område i butikken som den ansatte enten ikke behersker så godt, eller i en posisjon som gjør at dette går utover et annet område i butikken, er dette et eksempel på at en menneskelig ressurs blir brukt på en feil måte. Det er butikksjefens evne som leder, til å se disse ressursene som har potensiale til å vokse og brukes på en riktig måte. Et eksempel på dette er en ansatt på en av butikkene som ble intervjuet, som nylig har fullført fagbrev innenfor dagligvare, noe en ikke ser for ofte i dag.

5.2 Hvordan ressursene brukes

Alle de ulike kjedene har forskjellige rutiner på hvordan de bruker sine ressurser og det er stor variasjon fra kjede til kjede, og det hvordan butikkene forvalter og utnytter disse ressursene som knyttes til dynamiske kapabiliteter.

De *finansielle ressursene* er helt klart en stor ressurs i en dagligvarebutikk, er disse i konstant overskudd, står butikken mye friere ved kjøp av varer, en butikk som driver med negativ omsetning og taper penger, vil på et tidspunkt ikke ha råd til å betale for vareinnkjøpene til butikken. Dette var et element som flere av butikksjefene trakk frem under intervju, og som helt klart påvirket lønnsomheten til butikkene.

Franchise butikker er som sagt selvdrevne butikker som drives av butikksjefens eget AS, og er selv økonomisk ansvarlig for butikken. Fra intervjuene kommer det frem at disse butikkene føler en større frihet og et videre handlingsrom en hos de andre butikkene. Ser vi på de store svinnområdene i butikken, er de butikkene som er franchise drevet mye mer nøye på hva de taper penger på, og jobber intenst med å redusere disse kostnadene. Dette gjøres med å jobbe hardt med å finne de rette personene til rett plass i butikken, og samtidig utvikle disse videre innenfor dette området, slik at de best mulig skal være i stand til å finne balansen mellom inntak av varer og faktisk salg. Kjedeide butikkene er dette også et fokus, men butikksjefene nevner at dette helt klart er et problem område i disse butikkene. Kjedene har fokus på lønnsomhet, men klarer nok ikke å være like nøye på disse områdene som de franchisedrevne butikkene er.

Fysiske ressurser som lokasjon og lokaler, går inn under statiske ressurser, og en er avhengig av at butikken er plassert på riktig plass fra starten av. At disse elementene har noe å si for butikkens lønnsomhet er det liten tvil om, noe som gjenspeiler de seneste omprofileringer og oppussinger som har funnet sted det siste året. Lokalene innvendig er noe de fleste butikker er

veldig nøye med, i noen butikker oppleves renholdet som dårligere enn andre butikker, så fokuset er ikke like stort her som hos andre, noe som kom frem under intervjuene med butikksjefene.

Disse fysiske ressursene til butikkene er noe de bruker for å gi et godt første inntrykk til kundene, og ikke minst få de til å komme tilbake. Butikkens utforming innvendig er og av betydning, flere av butikksjefene trakk frem rekkefølgen av varene som en vesentlig faktor. På dette området så varierer det fra butikk til butikk, men et likhetstrekk som gikk igjen hos 3 av butikkene er frukt og grønt avdelingen, som er det første kundene møter når de kommer inn i selve butikken. Et poeng som en av butikksjefene kom med under intervjuene, var at hvis frukt og grønt avdelingen er det første en kunde møter når han eller hun kommer inn i butikken, og denne avdelingen er i topp tilstand, så vil dette påvirke kunden positivt, og vil kunne få kunden til å kanskje handle mer enn det en hadde planlagt. På denne måten kan butikksjefene bruke butikkens forskjellige avdelinger som en ressurs til å oppnå konkurransefortrinn.

Menneskelige ressurser er en av de viktigste ressursene en dagligvarebutikk har, noe nesten alle butikksjefer forklarte. Opplæringen og treningen til de ansatte er en vital del for å kunne drive lønnsomt. Det er de ansatte som gjennomfører rutinearbeidet, og driver butikken på gulvnivå. Har ikke de ansatte den riktige treningen, er de heller ikke i stand til å gjennomføre arbeidet på en optimalisert måte, som gjør at butikken unngår unødvendige kostnader innenfor svinnområdene. Flere av butikksjefene forklarte om kjedenes interne skole som hver ansatte må gjennomføre, samtidig som personlige egenskaper ble vektlagt i stor grad når en skulle ansatte personer til kritiske områder i butikken. Det er butikksjefens ansvar å utvikle, og trene de ansatte til å yte maks i sitt arbeide, men her har og den ansatte et ansvar, er ikke den ansatte villig eller motivert til å gjøre en god jobb, er kanskje ikke dette den rette personen for arbeidet. For eksempel det er ikke ofte en hører eller ser om butikkansatte som tar fagbrev innenfor butikkfaget, men en butikk i Bossekop fikk for litt siden sin første faglærte butikkmedarbeider med fagbrev i butikkfag, som er et eksempel på at butikksjefene ser på muligheten til å bruke de menneskelige ressursene til noe mer enn bare ansatte. Opplæringen og treningen legger grunnlaget for at den ansatte skal kunne utvikle seg videre. Samtidig som butikken stiller krav til de ansatte om at de skal være hyggelige og service innstilte til enhver tid, på. Sammen med opplæring og trening, samt de personlige egenskapene til den ansatte, er det som avgjør om den menneskelige ressursen er verdifull.

De fleste av butikkene i dag har delt opp de menneskelige ressursene, og gitt de sine egne ansvarsområder i butikken, der det i alle avdelinger er en som er hovedansvarlig. På denne måten blir de ansatte i butikken en vital ressurs som butikksjefen bruker for å drive mest mulig effektivt, og kunne oppnå lønnsomhet.

Organisatoriske ressurser vil for en dagligvarebutikk være de rutinene og ordningene butikken har intern mellom de ansatte, hvordan de samarbeider og hjelper hverandre er viktig for at bedriften skal kunne utnytte de menneskelige ressursene. Det er klare linker mellom disse to typene for ressurser, og ikke minst vil den ene være i stand til å påvirke den andre. Har ikke de ansatte fått bra nok opplæring, så vil dette gå utover resten av butikken, og ikke minst kostnadene vil kunne øke som følge av både svinn, og ekstra lønnskostnader. Effektivitet og samhandling er spesielt viktig for de mindre butikkene som kun har få ansatte på jobb til enhver tid, av butikkene som ble intervjuet er det 2 butikker som faller inn under denne kategorien, ene hadde maks 3 ansatte på jobb til enhver tid, mens den andre har maks 4 ansatte. I nettopp slike små butikker er rutinene og samhandlingen mellom de ansatte viktig, ikke bare de faste ansatte, men også det en kaller for ekstrahjelp, vil her ha et ansvar for flere områder i butikken. Er ikke den ansatte som har hovedansvaret for frukt og grønt, må de andre ansatte være i stand til å fylle det tomrommet denne ansvarlige har etterlatt seg de gangene han ikke er på jobb. For disse små butikkene er dette et nøkkelpunkt for at butikken skal kunne være lønnsom, og da må disse rutinene og ordningene være på plass, og ikke minst fungere på en ordentlig måte.

Bedriftskultur er også en organisatorisk ressurs, hvis kulturen i butikken er at en alltid skal være service innstilt, og ha en skikkelig "stå på" vilje og være pliktoppfyllende, så vil de nyansatte også adoptere denne kulturen. En slik kultur er veldig viktig i en dagligvarebutikk, da det potensielt er store muligheter for svinnkostnader fra både ferskvarer som er utgått på dato, og frukt og grønt som må kastes.

Den organisatoriske ressursen viser seg altså å være en viktig ressurs for en dagligvarebutikk, og den er en ressurs som er i stor grad satt opp av kjeden, men butikken vil også her ha et ansvar for å følge ordningene og rutinene, slik at de er mest mulig effektiv, og ikke minst enkelt for de ansatte å sette seg inn i, og følge.

Ser vi på elementene som kom frem fra intervjuet, er det klart at avdelingene i butikken spiller en stor rolle i bedriftens utøvelse av sin daglige strategi, frukt og grønt avdelingen kommer frem som en av de viktigste elementene fra intervjuene av butikksjefene. Denne avdelingen er

i et stort flertall av butikkene det første som møter en kunde når kunden kommer inn i butikken. Er produktene her av dårlig kvalitet, og preges av dårlige varer, vil dette påvirke inntrykket som kunden har av butikken, noe som igjen kan påvirke mersalget av andre varer i butikken. Ser en på hvor stor del av omsetningen frukt og grønt er i en butikk, er dette helt klart et viktig område for butikken å ha i god stand. Avdelingen er en ressurs for butikken, da den benyttes til å stille ut butikkens utvalg av frukt og grønt. Avdelingen i seg er ikke viktig å endre hele tiden med tanke på utvalg og plassering, men det er vedlikeholdet som er viktig, og at produktene ser og kjennes bra ut. Fra intervjuene kommer det frem at en god frukt og grønt avdeling er i stand til å gi kunden et skikkelig godt førsteinntrykk, og vil kunne øke mersalget i butikken.

5.3 Dynamiske kapabiliteter

En bedrifts evne til å endre seg, utvikle og tilpasse ressursene sine etter endringer i omgivelsene, kalles for dynamiske kapabiliteter. Fra intervjuene som ble gjennomført, sa alle at de siste endringene som har skjedd i lokalmarkedet, ikke har påvirket butikkene i større grad. Men hva har fått butikkene til å foreta de store endringene som har skjedd det siste året? Ser en på Bunnpris butikkene i Alta, så er dette et resultat av at ICA ble solgt til COOP Norge, og COOP ble tvunget til å selge et antall butikker i Norge, som følge av dette oppkjøpet ble de ICA butikkene i Alta, solgt fra COOP til Bunnpris. Men ser vi på COOP butikken i Bossekop, så var dette en gammel butikk, med fallende omsetning og var helt klart tvunget til å foreta seg noe for å kunne være konkurransedyktig på markedet, resultatet her ble at den gamle COOP Mega butikken, ble til COOP Extra, en mer moderne butikk, som også følger et lavpris konsept som skal være i stand til å konkurrere med de andre lavpriskjedene på markedet i dag.

Ser vi på en annen butikk, satset de tidlig allerede på å kunne tilby mer enn bare dagligvarer til sine kunder, denne butikken så et potensiale til å gjøre inntjeningen høyere på et segment som ikke var satset på i Bossekop området tidligere. Og da spesielt ikke av dagligvarebutikker, propan og propanflasker. På denne måten differensierte butikken seg fra de andre butikkene med å tilby et produkt som de ikke kunne, samtidig som de traff produktsegment som etterspørselen var økende i. Fra intervjuet fortalte butikksjefen om at skal en kunne konkurrere med en liten butikk i dagens dagligvaremarked, så må en komme opp med nye ting for å øke lønnsomheten, og dette var absolutt et resultat av dette.

Et annet eksempel på hvordan en butikk tilpasser sine fysiske ressurser til endringer i lokalmarkedet, er varmdisken på en av dagligvarebutikkene. Etterspørselen etter varmmat,

både til middag og lunsj var noe som økte, butikken tilbød da allerede en varmdisk, men tilbydde ikke noen særskilt lunsjmeny. Eneste konkurransen denne dagligvarebutikken hadde på varmdisk, var kun en annen butikk i området. Under intervjuet fortalte en butikksjef at skal en kunne øke lønnsomheten og ikke minst være mer konkurransedyktig. Måtte det en omforming av varmdisk tilbudet i butikken. Der både størrelsen og sortimentet økte for å imøtekomme etterspørselen, og oppnå målet om å være den butikken som var ledende på varmdisk i området.

Å utvikle de ansatte og ikke minst utnytte de menneskelige ressursene en har tilgjengelig, kreves det gode rutiner og holdning i bedriftskulturen. Ser en på de ulike satsningsområdene som er i butikkene i dag, varierer disse i stor grad, noe vateringen av elementer innen dagligvare som kan ha betydning for konkurransefortrinn som ble gjort av de forskjellige butikksjefen viser. Ser vi på et element som service, trekker flere dette elementet frem som et viktig punkt i sitt daglige virke, men kun en av disse hadde service som et hovedfokus når det kom til å utøve sin daglige strategi. Denne butikken var ikke i stand til å konkurrere på pris mot de andre lavprisbutikkene, og butikken valgte derfor å satse på noen elementer for å kunne konkurrere mot de andre. Som et resultat av dette økte butikken omsetningen på varmmat, og da spesielt under lunsjtimene.

5.4 Strategiske valg for butikksjefer

Ressursene som hver enkelt dagligvarebutikk råder over, spiller helt klart en rolle inn hvordan butikken drives, hva som er prioritet hos hver enkelt butikk varierer fra kjede til kjede, og ikke minst hvilken innstilling og oppfatning butikksjefen har over hva som er god butikkdrift. De ulike elementene som kom frem under intervjuene som vist i figur 4.3, er alle forskjellige ressurser for butikkene, noen av butikkene legger stor prioritet i enkelte avdelinger kontra andre, som for eksempel frukt og grønt avdelingen, de fleste mente denne avdelingen er viktig for butikken, men langt fra alle mente at dette var en prioritet. Ser vi på de ulike kjedene, er det Kiwi som trer frem som en kjede som virkelig satser på frukt og grønt, da gjennom sin Kiwi-garanti, og offensive markedsføringstiltak der de sier at de kutter momsen på frukt og grønt, og nøkkelhull produkter. For forbrukerne er denne satsningen på frukt og grønt fra kjedene en gevinst da fokuset ser ut til å spise sunnere, og mer frukt og grønt.

Ferskvare avdelingen er et annet eksempel på en fysisk ressurs som en butikk kan bruke som et strategisk punkt. En manuell ferskvaredisk er helt klart i stand til å tiltrekke folk, men vil også koste mer for butikken å drive. Ser vi på den ene butikken i Alta som virkelig satset på dette området, er gevinsten helt klart stor når prosessen blir vellykket. Bare antallet kunder

som var innom lunsjtiden for å handle varmlunsj økte kraftig i begynnelsen, før det la seg på et stabilt jevnt høyt nivå ifølge butikksjefen.

Ser vi på det siste punktet, kan en klart trekke linjer til Miles & Snow sine fire strategier, og da spesielt til prospectors grenen. For den aktuelle butikken med manuell ferskvare disk oppdaget de helt klart en ny etterspørsel i markedet etter et forbedrer varmmat tilbud innen dagligvare, og utnyttet seg av dette. Et annet eksempel her er også en butikk som oppdaget etterspørselen etter propangass, og valgte å utvide sitt sortiment til å inkludere propan. Dette er to eksempler der en dagligvarebutikk har i noen grad benyttet seg av prospectors strategien til Miles & Snow.

Ser vi på de andre strategiene til Miles & Snow, er en annen aktuell strategi for dagligvarebutikkene å være en defender. Fra observasjon og intervjuene som er blitt gjennomført i denne oppgaven, er det klart at flere av butikkene er innenfor denne kategorien. De opererer med det som de kjenner, og vet har fungert tidligere, tre av butikksjefene i intervjuene mente at det er liten vits å gjøre store endringer så lenge en har en positiv utvikling og overskudd. I seg selv er dette logisk, men for butikkene gjelder det å være i stand til å se når endringer må til, og ikke bare låse seg fast i en defender posisjon. Blir en for lenge i denne tilstanden, er det lett å gå over til å bli en reactor, som ligger etter de andre dagligvaretilbyderne på markedet. For en butikk i Alta er dette et faktum, og med en økning i konkurransen i lokalområdet, er det klart at det trengs endring, noe butikksjefen i denne butikken trakk frem som et viktig punkt for fremtidig overlevelse.

Fra strategiene som er fokusert i denne oppgaven, tyder funnene på at det kun er disse tre strategiene som kan knyttes til dagligvaremarkedet i Alta, den siste strategiene analyzers virker å være noe som er mer tilknyttet konsernets del av strategien. Det er kjedene som i stor grad styrer basisvaresortimentet til butikkene, og fastsetter hva butikkene skal ha inne til enhver tid. Valgmulighetene for butikkene varierer her i noen grad fra kjede til kjede, og ser en på gamle ICA, så var butikkene i denne kjeden relativt låst til et sortiment. At butikkene har muligheten til å variere sortimentet, og ha muligheten til å velge med hensyn til geografisk lokasjon er absolutt en nødvendighet mente butikksjefene. Norge er et land der det er stor avstand mellom nord og sør, noe som også innebærer at kravene og etterspørsel fra forbrukerne er forskjellig. En dagligvarebutikk i Alta selger nødvendigvis ikke det samme som en butikk midt i Oslo sentrum, det varierer stort fra hvilken landsdel en befinner seg i, selv om basisvarene som melk, egg og brød ligger jevnt over.

Fra de elementene som butikksjefene mente kunne være en årsak til konkurransefortrinn, ser en klart at det er flere områder som en butikk kan ønske å prioritere, enhver butikksjef sitt ønske er at alle områdene er på topp, men flere områder begrenses i stor grad av den geografiske plasseringen til butikkene, parkering er uten tvil noe butikksjefene mener har stor betydning for kundene. Andre butikksjefer mener igjen at det er frukt og grønt avdelingen som er den viktigste av elementene for å kunne oppnå et konkurransefortrinn. Ser en på hvordan en bruker disse i form av strategi i sitt daglige virke, er det en kombinasjon av det en har tilgjengelig, og butikkene er begrenset i stor grad innenfor de styringsrammene som kjedene har satt opp. En annen viktig faktor som helt klart spiller en rolle for butikksjefene sin utøvelse av strategi og ikke minst sin drift av butikken er om butikken er en franchise eller en filial. For franchise butikkene er fokuset i mye større grad på kostnader, og konsekvensene kan få store kjedefølger hvis det går galt. Nedkutting i bemanning kan for eksempel forårsake at butikken forfaller i utseende, og at butikken ikke når å rullere varelageret sitt fort nok, slik at svinnkostandene vokser, og kostnader er noe som franchise butikkene selv må dekke. For filial butikkene, der kjedene er økonomisk ansvarlig er nok fokuset i større grad på å få en best mulig butikk, både utseende og innhold skal en tro butikksjefene. Der en filial butikk kan fokusere på innholdet, og ikke nødvendigvis like mye på konsekvensene av kostnadene, er rammene for å drive en butikk enklere. Det er ikke sagt at disse butikkene ikke har et kostnadsfokus, men en påstand vil være at fokuset ikke vil være like stort.

6 Konklusjon

Etter en gjennomgang av relevant teori og intervjuene som er gjennomført med 7 butikksjefer i Alta, kommer det tydelig frem at butikkene er veldig kostnadsfokuserte. Dette er noe som påvirker hver enkelt butikk på forskjellige måter med hensyn til de ressursene som er tilgjengelig. Ser vi på franchisebutikkene er de selv økonomisk ansvarlig for butikken, dette innebærer at de finansielle ressursene disse butikkene har tilsvarer varelageret sitt, og den egenkapitalen som er bygget opp gjennom aksjeselskapet, noe som skaper et sterkt fokus på kostnader og en strengere balanse mellom antall ansatte, innkjøp og salg. Franchise butikkene i Alta i dag er i hovedsak REMA 1000, med unntak av en Bunnpris butikk, og resultatene fra denne undersøkelsen er at disse butikkene har ulike satsningsområder selv om de er franchisebutikker. Men også at den geografiske plasseringen og utformingen av butikken spiller en stor rolle for butikkens økonomiske resultat.

For dagligvarebutikkene som er filialer i Alta som er med i denne oppgaven kom det frem at butikksjefene ønsker et stort fokus på kostnader, selv om de selv ikke er økonomisk ansvarlig

for butikken. Presset ligger her fra kjedene som ønsker minst mulig kostnader knyttet til sine butikker for å oppnå større økonomisk gevinst. Men utfra de elementene som kom frem etter intervjuene, kan det se ut som at fokuset hos disse butikkene er annerledes enn hos de franchisedrevne butikkene. Som nevnt, ligger fokuset hos de franchisedrevne butikkene på en streng balanse mellom inntekter og kostnader, og fokuset er i stor grad på å oppnå størst mulig økonomisk gevinst. En mener ikke her at filialbutikkene tenker annerledes, men siden de ikke er økonomisk ansvarlig for bedriften, gir dette en helt annen trygghet når det kommer til å drive en butikk, og er det dårlige tider har en støtte fra sin kjede som er der med en sterk finansiell styrke. En kan forklare det med når det for eksempel er dårlige tider for en dagligvarebutikk, er det filialbutikkene som kommer best ut av det siden de har den økonomiske tryggheten fra kjedene bak seg, for franchisebutikkene er det det stikk motsatte og det går utover driften av butikken enten i form av kutt av bemanning som igjen kan føre til dårligere vedlikehold av de forskjellige avdelingene i butikken, eller at butikken er nødt til å avslutte sitt virke.

Dagligvarebutikkens ressurser finnes både i materielle og immaterielle former og de største ressursene til en dagligvarebutikk ser ut til å være de ansatte som gjør at butikken er i stand til å gå rundt, uten disse ansatte måtte en butikksjef stå alene og gjøre alt arbeidet, noe den personen ikke ville kunne være i stand til med tanke på alt arbeidet som skal gjøres. En annen viktig ressurs for butikkene er helt klart kjedene, som er der å støtter butikkene i ulike former, enten det er økonomisk, eller som kommer inn og hjelper butikken på riktig vei i sin drift. Kjedenes opplæring og utviklingsprogrammer spiller en stor rolle når butikksjefene skal videreutvikle sine ansatte. De finansielle ressursene fremtrer og som en viktig ressurs for en dagligvarebutikk, og da spesielt om de er en franchisedrevet butikk, konsekvensene for dårlig økonomiske resultater er større på kort sikt enn hos de filialdrevne, og dette kan nok påvirke driften av butikken i noen grad.

Men det er ikke bare de finansielle og organisatoriske ressursene som trer frem som de største for en dagligvarebutikk, de forskjellige avdelingene i butikkene er helt klart en viktig ressurs, som må brukes på en riktig måte. Sammen med de ansatte må avdelingene til enhver tid vedlikeholdes, dette innebærer både påfylling av varer og at dårlige varer fjernes. Akkurat her ligger et nøkkelpunkt i butikkdrift, å holde svinnet på lavest mulig nivå for å begrense unødvendige kostnader.

Ser vi på alle disse ressursene til en dagligvarebutikk er det flere måter og kombinasjoner en butikksjef kan bruke for å utøve sin strategi i sitt daglige virke. Ser en på en dagligvarebutikk

som et menneske kan en skjønne hvor viktig samhandlingen av hele butikken er. Uten hjertet i butikken som vil være de ansatte, vil ikke butikken være i stand til å overleve, og det er kompetansen og ferdighetene til de ansatte som avgjør hvor sterk dette hjertet er. Viktigheten av å finne de rette personene til rett plass i butikken og gi disse muligheten til å lære å utfolde seg i sine arbeidsoppgaver er viktig for butikken hvis den skal dra full utnyttelse av en ansatt som en ressurs.

Når det kommer til strategi ser det ut som dagligvarebutikkene i stor grad er låst til den strategien som kjedene de er med i fører, og strategien til butikksjefene ser også ut til å være påvirket om de er en franchise butikk eller filial. En franchisebutikk ser ut til å stå litt friere til hvordan butikken drives, men må fortsatt følge kjedenes retningslinjer, i motsetning til filialbutikkene som butikksjefene har gitt inntrykk av at de er relativt låst til måten disse drives på

Det er flere tegn som tyder på at butikkene i noen grad benytter seg av strategiene til Porter og Miles & Snow, men det er ikke funnet bevis som sier at de ulike butikkene kan plasseres direkte inn i en av disse strategiene, men det er tegn som tyder på at de kan knyttes til flere av dem, da både på butikknivå og på kjedenivå.

6.1 Teoretiske implikasjoner

I denne oppgaven har formålet vært å avdekke hvilke ressurser butikksjefer i dagligvarebutikker har tilgjengelig og hvordan de bruker dem i et strategisk sammenheng. De teoretiske implikasjonene i denne oppgaven er strategiene som er bygget opp av Porter sine generiske strategier og strategiene til Miles & Snow. De er alle statiske i sin natur, og de fleste dagligvarebutikker er i dag veldig dynamiske i måten de drives og måten de tilpasser seg omgivelsene på. Det ressursbasert perspektivet til Barney forklarer hvordan ressursene er verdifulle og hva som gjør de spesielle. utfordringen i oppgaven var hvordan en kunne knytte de ulike elementene som kom frem under intervjuene til å være ressurser for dagligvarebutikkene som kan gi et konkurransemessig fortrinn for butikkene. Et annet spørsmål som dukker opp er hva som er et konkurransemessig fortrinn innenfor dagligvare. Dynamiske kapabiliteter er et rammeverk som passer bra til å forklare hvordan en kan opprettholde et konkurransefortrinn, men det sier lite om varigheten til konkurransefortrinnet og hva som er et konkurransemessig fortrinn.

Ser vi bort fra disse svakhetene i teoriene, er teoriene til Porter, Barney, Miles & Snow og Teece enkle å forstå og kan brukes til å forklare hvordan et konkurransefortrinn oppstår. I

denne oppgaven ble det avdekket hvilke ressurser butikksjefer mener kan bidra til å oppnå konkurransefortrinn, disse er oppsummert i tabell 4.3.

6.2 Praktiske implikasjoner

En praktisk implikasjon i denne oppgaven, er ressursene til en dagligvarebutikk. Antallet ansatte har som oftest flere ansvarsområder i butikken og ikke bare ett som det kommer frem av i oppgaven. For å få en fullstendig analyse om hvor verdifull de ansatte er, må en ta hensyn til flere faktorer enn det som er kommet frem i denne oppgaven.

En annen praktisk implikasjon med oppgaven, er å behandle de store dagligvarekjedene som en enhet. Ser vi på for eksempel NorgesGruppen, er dette en stor samling av flere dagligvarekjeder som konkurrerer i ulike segment. Forholdet mellom en lavpriskjede og hvordan påvirkning den har på en fullservicebutikk er noe som er uklart, og kreves en større undersøkelse for å slå fast.

6.3 Begrensning og fremtidig forskning

Dette studiet har blitt gjort på grunnlag av uttalelsen til 7 forskjellige butikksjefer i Alta, noe som er en begrensning for studiet. Skal en kunne fastslå med større nøyaktighet hvilke ressurser og potensielle strategier som kan gi et konkurransefortrinn bør en større undersøkelse gjennomføres. Et større geografisk område og et større antall informanter vil helt klart styrke informasjonsgrunnet i studiet.

For fremtidige forskning på området kan det ressursbaserte perspektivet til Barney *et.al* (2011) sammen med rammeverket om dynamiske kapabiliteter for å beskrive hvordan ressursene og utnyttelsen av disse kan brukes for bedrifter for å oppnå et konkurransefortrinn. Et forslag til fremtidig studie vil være å gjennomføre en større undersøkelse, med flere strategi alternativer for å kunne bygge opp et nytt strategi rammeverk som er direkte tilknyttet dagligvarebransjen.

Referanseliste

ALLEN, R.S. & HELMS, M.M. (2006). *"Linking strategic practices and organizational performance to Porter`s generic strategies"*. Business Process Management Journal, Vol. 12, Iss 4, pp. 433-454.

ALTAPOSTEN, 2010: <http://www.altaposten.no/lokalt/nyheter/article399321.ece> Hentet 12.03.10.

ALTAPOSTEN, 07.12.13: <http://www.altaposten.no/incoming/article8770463.ece> Hentet: 12.03.15.

ALTAPOSTEN, 07.03.15: <http://www.altaposten.no/lokalt/nyheter/article10724460.ece> , Hentet: 12.03.15.

ALTAPOSTEN, 14.04.15: <http://www.altaposten.no/lokalt/nyheter/article10851966.ece> , Hentet: 29.04.15.

BARNEY, J. (1991). *"Firm Resources and Sustained Competiive Advantage"*. Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

BARNEY, J., & ARIKAN, A.M. (2001). *"The resource-based View: Origins and Implications"*. https://c5c4a0c5-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/hyoungkang/mnc/BarneyTheResource-basedView.pdf?attachauth=ANoY7cptjrDl_YkBeTXj9znFRRYeRn6YAc_GmQj2J_965tvHg_jhcxJByqjdjvz6l4y7wfAldZpxs5fOmo9v2iV89g79kVlu6HMW7sihImOfrBgWtyZHMgGc0_0Z7uuiND8A3H-U52tL-1Bw_k2hTFtstvTON_E2h8vCK2c-8TbmqqthuSYxZqIOCdkoJ-mF5vW3msfp-AkkXrKXIXLsMAYajgOt6OfdbaS0SsFqJ1DZzI6QDvQOx_yXZ4%3D&attredirects=0. Hentet 17.11.14

BARNEY, J.B, KETCHEN jr, D.J., & WRIGHT, M. (2011) *"The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?"* Journal of Management, Vol. 37, No.5, September 2011. pp. 1299-1315.

BARNEY, J.B., & HESTERLY, W. (2012). *"Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases"*. New Jersey: Pearson. 4th edition.

BUNNPRIS.NO, *Om Bunnpris*: <http://Bunnpris.no/om-bunnpris> Hentet 27.04.2015.

- COLLIS, D.J. (1994). *"Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?"*. Strategic Management Journal, Winter special Issue. Vol. 15, pp. 143-152.
- COOP.no. <http://www.coop.no> , Hentet 20.02.15.
- CRON, W.L., BALDAUF, A., & LEIGH, T.W. (2014). *"The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives"*. Journal of the Academy of Marketing Science Vol.42. (2014). pp. 471-489.
- DAGLIGVAREHANDELEN, 04.03.15. *"COOP overtar ICA butikkene og selger butikker til Bunnpris"*: <http://www.dagligvarehandelen.no/coop-overtar-ica-selger-butikker-til-bunnpris-og-norgesgruppen/> , Hentet: 12.03.15
- DAGLIGVAREHANDELEN, 2015. *"Reitangruppen med solide resultater"* <http://www.dagligvarehandelen.no/reitangruppen-med-solide-resultater/> , Hentet 12.03.15.
- DAGLIGVAREHANDELEN, 23.10.14: *"Varsler stans av avtalen mellom Ica og Norgesgruppen:"* <http://www.dagligvarehandelen.no/varsler-stans-av-avtalen-mellom-ica-og-norgesgruppen/> , Hentet: 20.02.15.
- DAGLIGVAREFASITEN, 2015. <http://www.dagligvarehandelen.no>. Hentet 27.04.15.
- DESARBO, W.S., DI BENEDETO, C.A., SONG, M. & SINHA, I. (2005). *"Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance"*. Strategic Management Journal. Vol. 26 (2005). pp. 47-74.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & HOLMAN, D. (1996). *"Using repertory grids in management"*. Journal of European Industrial Training. 20/3 (1996). pp. 3-30.
- EVERED, R. (1983). *"So What is Strategy?"* Long Range Planning. Vol. 16 (1983), No. 3, pp. 57-72.
- JOHANNESSEN, A. TUFTE, P.A og CHRISTOFFERSEN, L. (2010) *"Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode"*: Oslo: Abstrakt Forlag.
- KELLY, G.A. (1955). *"The psychology of personal constructs"*. New York: Norton.
- KIWI.no. <http://www.kiwi.no> . Hentet: 12.03.15.

- KOZLENKOVA, I.V., SAMAHA, S.A. & PALMATIER, R.W. (2013). "Resource-based theory in marketing". Journal of the Academy of Marketing Science. (2014). Vol.42. pp. 1-21.
- MARSDEN, D. & LITTLER, D. (1998). "Repertory grid technique, an interpretive research framework". European Journal of Marketing. Vol. 34, No. 7. 2000. pp. 816-834.
- MILES, R.E., SNOW, C.C., MEYER, A.D. & COLEMAN jr, H.J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". The Academy of Management Review. Vol. 3, No. 3 (Jul., 1978), pp. 546-563.
- MILLER, A., & DEES, G. (1993). "Assessing Porter`s (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity". Academy of Management Journal. Vol.36, No. 4, pp. 763-788.
- MINTZBERG, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy". California Management Review. Fall 1987, pp. 11-27.
- MOORE, M. (2005). "Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow". Journal of Business Research, Vol. 58. pp. 696-704.
- MORSCHETT, D., SWOBODA, B., & SCRHAMM-KLEIN, H. (2006). "Competitive strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter`s framework for food retailers". Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 13 (2006). pp. 275-287
- NEWBERT, S.L. (2007). "Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research". Strategic Management Journal, Vol. 28. pp. 121-146.
- PETERAF, M. & BARNEY, J. (2003). "Unravelling the resource-based tangle". Managerial and Decision Economics, Vol. 24, No. 4, pp. 309-323.
- PORTER, M.E. (1987). "Konkurransen strategi", opplag 12, 2009: Tano.
- REMA 1000, Grunnopplæring. "Grunnopplæringen utgjør grunnlaget for en fremtid i REMA 1000", <http://www.rema.no/grunnopplaering/> . Hentet 12.05.15.
- REMA.no, "Effektivitet og lave kostnader gir resultater for REMA 1000 i 2014", <http://www.rema.no/artikler/nyheter/effektivitet-og-lave-kostnader-gir-resultater-for-rema-1000-i-2014/> , Hentet 12.03.15.

REMA & VG matbørs: <http://www.rema.no/artikler/nyheter/rema-1000-vinner-vgs-matbors/>,
Hentet: 12.03.15

ROOS, G., Von KROGH, G., & ROOS, J. (2010). *"Strategi -en innføring"*. Bergen:
Fagbokforlaget 5. Utgave.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2012). *"Research methods for business students"*. 6th Edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.

SSB, Statistisk sentralbyrå befolkningsvekst:
<http://ssb.no/befolkning/statistikker/befteft/aar/2014-07-01?fane=tabell&sort=nummer&tabell=184400> , Hentet 12.03.15.

TALAJA, A. (2012). *"Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as sources of competitive advantage and above average performance"*. Management, Vol. 17, No.2. 2012. pp. 51-64.

TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). *"Dynamic capabilities and strategic management"*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7. pp. 509-533.

TEECE, D.J. (2009). *"Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth"*. Oxford University Press. Oxford.

WERNERFELT, B. (1984). *"A Resource-based View of the Firm"*. Strategic Management Journal, Vol.5 1984. pp. 171-180.

WINTER, S.G. (2003). *"Understanding Dynamic Capabilities"*. Strategic Management Journal, Vol.24. pp. 991-995.

VEDLEGG A

Intervju om strategi og konkurransefortrinn

Kjære respondent!

På forhånd takk for at du tar deg tid til å stille opp på intervju i forbindelse med min masteroppgave ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet.

Under her er kommer litt informasjon om temaet og gjennomføringen av intervjuet.

Tema

Jeg har i min masteroppgave valgt strategi og konkurransefortrinn i dagligvaremarkedet i Alta som tema for oppgaven. Jeg har valgt strategi som hovedtema, og ønsker gjennom teori og analyse å se på de ulike elementene som gjør at en dagligvarebutikk kan oppnå konkurransefortrinn gjennom sin daglige drift. For å kunne finne disse elementene så trenger jeg din hjelp, dine erfaringer og opplevelser om strategi og konkurranse vil være grunnlaget for min analyse. Da jeg kun ønsker å fokusere på dette, og ikke hvordan effekt dette har på forbrukerne, så trenger jeg ingen kvantitative data i form av tall.

Gjennomføring

Selve intervjuet gjennomføres muntlig, der jeg stiller noen spørsmål rundt temaet. Jeg ber om at du svarer så utfyllende som mulig. Jeg ønsker å ta opp intervjuet, slik at jeg kan bruke dette på et senere tidspunkt i oppgaven min, og lydfilen vil så bli slettet ved oppgavens slutt.

Ønsker du at intervjuet ikke blir tatt opp, så går det også greit. Tidsbruken på intervjuet ser jeg for meg vil være mellom 30-60 minutter. I min oppgave så vil innholdet bli anonymisert, og ingen navn vil bli nevnt.

Avslutningsvis

Jeg vil med dette rette nok en stor takk til deg som respondent, som tar deg tiden til å stille opp på intervjuet, og jeg ønsker nok en gang å understreke at innholdet vil bli anonymisert, og ingen navn vil bli nevnt. Jeg ønsker også å informere om at du på når som helst tidspunkt kan trekke deg fra undersøkelsen. Har du noen spørsmål rundt oppgaven så ta gjerne kontakt.

Jeg ser frem til en hyggelig samtale.

Mvh

Jon-Vegar Nilsen

VEDLEGG B

Intervjuguide butikkstrategi og konkurransefortrinn

DEL 1

1. Kan du gi en presentasjon av butikken?
2. Hvilken betydning har det for dere å være en del av denne organisasjonen/kjeden?
3. Hvordan vil du beskrive dagligvaremarkedet i Alta?
4. Hvilke utfordringer står dere ovenfor i forhold til endringer i markedet og konkurransen?
5. Har endringene i markedet påvirket din butikk i noen grad?
6. Hvordan ser du på den overordnede strategien til kjeden?
7. På hvordan måte har du delt inn de ansatte?
8. Hvor viktig er denne interne inndelingen av de ansatte for butikkens lønnsomhet?

DEL 2 The repertory grid technique

- 1) Be informanten identifisere 3-4 nærmeste konkurrenter (Velg ut kort med navn på potensielle konkurrenter som informanten nevner, kortene er laget på forhånd)
- 2) Legg fram kort med informantens butikknavn og ett av konkurrentene fra punkt 1 og be de beskrive hva de mener er likt og ulikt med hensyn til strategi. Her lager man en stikkordliste for punktene de nevner. Legg in punkt 3 her før en bytter kort til neste konkurrent. Fortsett slik til alle konkurrent-par er diskutert.
- 3) Dersom informantene ikke allerede i punkt 2 har beskrevet i detalj hvorfor de mener disse aspektene eller kjennetegnene med butikkene bidrar til konkurransemessige fortrinn, ber en dem om å detaljere dette. Ta alle punktene (elementene) som nevnes i punkt 2 (stikkordlisten).
- 4) Bruk stikkordlisten fra punkt 2. Be informantene angi fra 1 (liten betydning for butikkens suksess) til 7 (stor betydning for suksess). På denne måten får man et mål på viktigheten og en kan lage et gjennomsnittsmål når alle intervju er ferdig.

