

TEMA 2 – EGNE MERKEVARER I NORSK DAGLIGVARE-HANDEL; 20 PROSENT I 2020?

Av Jakob Utgård¹³⁰

«Jeg tror jeg aldri har identifisert en så stor mulighet som det vi står overfor på dette området»
Ole Robert Reitan, adm. dir i REMA 1000 til E24 4. september 2009

Det norske dagligvaremarkedet kan stå overfor en dobling i salget av egne merkevarer (EMV). En stor økning i salget av EMV har lenge vært varslet, har så langt ikke kommet, men kan nå være underveis. Det siste året har markedsandelen til EMV-produkter økt klart, og dagligvarekjedene har uttalt at de vil satse mer på EMV framover. Formålet med denne artikkelen er å diskutere noen hovedtrekk i utviklingen innen EMV i Norge.

EMV er produkter med merkenavn som er eid eller på annen måte kontrollerte av dagligvarekjeden, og som kun er i salg i den aktuelle kjeden og ikke hos konkurrentene. Andre navn på samme fenomen er private merker, handelsmerker og på engelsk «private label».

Artikkelen prøver å svare på følgende spørsmål:

- 1) Hvorfor satser kjedene på EMV?
- 2) Hvordan kan produsentene møte utfordringen fra EMV?
- 3) Hvordan vil markedsandelen til EMV utvikle seg framover?

For å svare på disse spørsmålene brukes tilgjengelig statistikk, litteratur og nyhetsoppslag. Artikkelen er bygget opp på følgende måte: Først presenteres utviklingen i salget av EMV i Norge de siste årene. Deretter presenteres en kort oversikt over historien til EMV i Norge. Videre presenteres grunnene til at kjedene satser på EMV, og hvilke utfordringer dette gir for de tradisjonelle merkevareleverandørene. Til slutt diskuteres det hvordan markedet for EMV vil utvikle seg i årene framover.

Til tross for at EMV er et tema som får stor oppmerksomhet, er temaet forholdsvis lite utforsket, delvis på grunn av vanskelig datatilgang. Det finnes for eksempel begrenset informasjon om lønnsomheten av EMV kontra leverandørens merkevarer. Det er heller ikke klart at resultatene fra internasjonal forskning automatisk kan brukes under norske forhold. Antagelsen om den grunnleggende motivasjonen for å drive dagligvarehandel blir dermed spesielt viktig. I denne artikkelen legges det til

¹³⁰ Jakob Utgård er doktorgradsstudent ved Senter for varehandelsstudier og Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI. Han arbeidet i 2008 og 2009 ved NILF som rådgiver og deltok i arbeidet med Dagligvarehandel og Mat 2008. Artikkelen er et selvstendig bidrag til Dagligvarehandel og mat 2010. Forfatteren takker Tarje Gaustad, Handelshøyskolen BI og Ivar Pettersen og Johanne Kjuus, NILF, for nyttige innspill og kommentarer i arbeidet med artikkelen. Gjenværende feil og mangler er forfatterens eget ansvar.

grunn at dagligvarehandel drives for å oppnå økonomisk avkastning. Makt, brede sortimenter og spesiell butikklokalisering kan sikkert være tilfredsstillende i seg selv, men antagelsen er at ikke noe av dette kan måle seg med økt fortjeneste.

Andelen egne merkevarer er liten i Norge

Markedsandelen til EMV var i 2009 på 11,1 prosent. Dette var en klar økning fra 2008, da andelen var på 10,1 prosent (Nielsen 2009). I 2009 var salget av EMV i dagligvarehandelen verdt 15,2 mrd. kroner, 2,65 mrd. mer enn året før (Tønset 2010). Ser vi litt lenger bakover i tid, doblet andelen seg fra 1996 til 2000. Andelen var 3,7 prosent 1996 og knapt 8 prosent i 2000 (Hem og Grønhaug 2001). Det kan med andre ord virke som vi nå er inne i den andre markerte vekstperioden for EMV i Norge.

Markedsandelen til EMV varierer mellom produktkategorier. Innen dypfrost og fersk mat er andelen høyere enn gjennomsnittet med henholdsvis 17 prosent og 14 prosent, målt i verdi. For drikkevarer og husholdningsprodukter ligger andelen om lag som på snittet, mens EMV bare utgjør noen få prosent i kategoriene personlig pleie, kjølt mat og sjokolade- og sukkervarer. Forskjellen på markedsandel i verdi (kroner) og volum (antall produkter solgt) er stor: Målt som andel av antall produkter solgt utgjør EMV om lag 20 prosent, dvs. nær det dobbelte av verdiandelen (Reiler 2009). Forskjellen skyldes at EMV-produkter er mer populære i kategorier med billige varer, og at EMV-produkter i gjennomsnitt er billigere enn leverandørens merkevarer.

Sammenlignet med andre europeiske land er andelen EMV i Norge lav. Nabolandene Sverige og Danmark har hhv. 15–20 prosent og om lag 25 prosent EMV, målt i verdi. I de største landene i Europa ligger andelen på 20–30 prosent, Frankrike hadde 24 prosent i 2005, Spania 26 prosent, Storbritannia 28 prosent og Tyskland 30 prosent. Et land som Norge av og til sammenligner seg med, Sveits, hadde hele 45 prosent EMV i 2005 (Nielsen 2005). Andelen EMV i de forskjellige norske dagligvarekjedene er dermed også lavere enn hos kjeder i andre land. I Norge har Coop størst andel EMV med ca 20 prosent. Verdens største supermarkedskjede, Wal-Mart, hadde til sammenligning en andel på 37 prosent i 2007. Store europeiske kjeder som Carrefour (35 prosent), Tesco (48 prosent), Ahold (24 prosent) og Sainsbury (46 prosent) har alle langt høyere andeler enn de norske kjedene (CIAA 2009).

Det er mulig å skissere noen grunner til at andelen EMV er lav i Norge. Det norske landbruksregimet med forholdsvis høye tollbarrierer gjør at det ikke er lønnsomt med import av produkter basert på vanlige landbruksråvarer som kjøtt og melk. Dette betyr at kjedene har færre alternativer for produksjon av EMV, og at kjedene i større grad selv må utvikle EMV-produkter heller enn å kjøpe produkter fra spesialiserte EMV-produsenter i Europa. Det tar også tid å bygge opp kompetanse på produktutvikling og innovasjon, og de norske kjedene ble etablerte sent og kom dermed sent i gang med EMV sammenlignet med kjeder i mange andre land. En siste grunn kan være at Norge er et lite marked, og det er dyrt å utvikle gode produkter og konsepter, spesielt når de kun skal bli solgt i en enkelt butikkjede.

Fra generiske produkter til ekte merkevarer

Coops blåhvite varer

Selv om flere av de norske kjedene har hatt en viss grad av egen produksjon eller import i lengre tid kan starten på moderne EMV i Norge sies å ha kommet i 1980, da Norges Kooperative Landsforbund (NKL, senere Coop Norge) lanserte en serie med produkter kalt «merkeløse» varer. Disse produktene ble raskt kalt blåhvitevarer på grunn av utseendet: Alle produktene hadde nøytral blå og hvit emballasje. Formålet med serien var å tilby gode produkter til en lav pris. Kostnadene skulle kuttes ved å ikke bruke reklame og tilbudskampanjer, og produktene skulle være 15–35 prosent billigere enn merkevarer i samme kategori. Produktene var såkalte generiske merkevarer, med navn som «Vaskepulver», «Te» og «Frokostblanding». Produktserien var i stor grad et ideologisk alternativ, og serien ble lansert under mottoet «Reell handel – ikke sirkus» (Kirknes 2004). Midt på 1980-tallet fantes det om lag 60 forskjellige produkter i den blåhvite serien, men produktene sto ikke for mer enn 0,3 prosent av Samvirkelagenes omsetning i 1986. På begynnelsen av 1990-tallet ble serien faset ut som følge av sviktende salg, og det siste blåhvite produktet var ute av hyllene i 1994. Noen av produktene ble videreført under navnet «Husets», en forløper til Coops EMV-serier XP og X-tra (Kirknes 2004).

De øvrige kjedene følger etter

Midt på 1990-tallet var de største omveltningene i norsk dagligvarebransje over og de fire store kjedene etablerte. Daværende Hakon-gruppen, NorgesGruppen og REMA 1000 startet gradvis sine satsinger på EMV. Hakon-gruppen var først ute da de i 1992 introduserte sitt eget brød i Rimi. De fulgte raskt opp med egne produkter innen hermetikk, vaskemidler, cola, pizza og flere andre kategorier, og hadde om lag 300 egne produkter allerede i 1997. Utover på 1990-tallet satset også NorgesGruppen og REMAs sterkt på EMV (Engen 1998).

Etter en gradvis økning fikk EMV stor aktualitet i 2003 og 2004. I september 2004 åpnet den tyske lavpriskjeden Lidl sine første butikker i Norge. På dette tidspunktet hadde det lenge vært kjent at Lidl skulle åpne, og de andre kjedene hadde hatt god tid til å forberede sine tiltak (Utgård 2008). Et av disse tiltakene var å øke satsingen på EMV. Lidl var kjent for lave priser, og det var ventet at Lidl ville ha klart lavere priser enn de norske kjedene. De norske kjedene trengte derfor produkter til svært lave priser, noe de enklest kunne finne i EMV. First Price, NorgesGruppens billigste EMV-serie, var et resultat av trusselen fra Lidl (Leiro 2009).

Fire typer EMV

De første EMV-produktene var i hovedsak forholdsvis generiske produkter med akseptabel kvalitet, enkelt design og lav pris. De siste årene har kjedene fortsatt med dette, men i tillegg lansert produktserier og produkter med høyere kvalitet, forbedret design og høyere pris. Det er mulig å kategorisere dagens tilbud av EMV i fire ulike typer:

For det første har man de billigste, generiske, produktene, som fortsatt har en viktig posisjon (*generic brandsfighting brands*). Slike serier inkluderer NorgesGruppens First Price, Coop X-tra, ICAs Euroshopper og REMAs Landlord.

Den andre kategorien er de produktene som i hovedsak er like gode som merkevarerne, men med lavere pris (*me-to brands*). Disse produktene har ofte en design som minner om tradisjonelle leverandørede merkevarer. Slike produkter inkluderer Coops varer under eget navn, NorgesGruppens produkter under navnet Eldorado, REMAs Gode Hav og Solvinge, og ICAs produkter under eget navn (ICA).

Tredje kategori består av det man kan kalle differensierte egne merkevarer, som skiller seg ut ved f.eks. å være økologiske eller basert på rettferdig handel. Coops Änglamark, en serie med økologiske- miljøvennlige og allergivennlige produkter, hører til i denne kategorien, sammen med ICAs «I Love Eco», en serie med økologiske produkter.

I den siste kategorien har man premium EMV-produkter, som har en like eksklusiv eller mer eksklusiv posisjon som nasjonale merkevarer i samme kategori (*premium private labels*). Premium EMV er en ny kategori i Norge, men veksten den siste tiden har spesielt kommet i denne kategorien. I 2008 lanserte Coop «Smak forskjellen», en serie med høykvalitets produkter innen kategorier som brød, grønnsaker, ost, spekemat og sjømat. NorgesGruppen lanserte høsten 2009 en produktserie med navnet Jacobs utvalgte, der navnet kommer fra dagligvareforretningen Jacobs i Oslo. Denne serien har produkter i en rekke viktige kategorier, inkludert kjøtt, egg, juice, brød og pasta. REMA har nylig lansert et eget øl under navnet «Lade gaards brygghus». En spesialdesignet flaske og en klassisk etikett gir produktet særpreg også i forhold til bryggerienes andre produkter.

Den norske historien følger dermed utviklingen man har sett internasjonalt, der kjedene først har introdusert billige EMV-produkter, så produkter med tilsvarende kvalitet som ledende nasjonale merker, men til noe lavere pris, og så gått helt til topps og introdusert premium produkter som til dels overgår nasjonale leverandører i kvalitet og pris. Utviklingen kan sammenlignes med utviklingen fra de første, integrerte dagligvarekjedene med små sortimenter og lave priser, til økende sortimenter og større pris- og kvalitetsbredde. I første omgang har EMV markert kjedens bidrag til å holde prisene ved å knytte egen identitet til lavprisprodukter. I neste omgang ble det viktigere å bidra til valgmuligheter, og mer nylig, til mer rikholdige matopplevelser.

EMV kan også benyttes for å finne andre kombinasjoner av pris og kvalitet enn det industrien leverer. En type EMV-produkter man foreløpig har sett mindre av, er det Kumar og Steenkamp (2007) kaller «value innovators», som er produkter med høy kvalitet til en lav pris. Disse produktene kan ha lav pris fordi unødvendige egenskaper og funksjoner er fjernet, antall varianter er begrenset og logistikken er effektivisert. REMAs serier med grillprodukter og middager er det nærmeste Norge har kommet «value innovators». Her ligger det en mulighet for norske kjeder, og kanskje vil det komme flere produkter av denne typen framover.

Egne merkevarer og lønnsomhet for dagligvarekjedene

Det er grunn til å regne med at EMV eksisterer fordi de er eller forventes over tid å bli lønnsomme for dagligvarekjedene. I de følgende diskuteres viktige faktorer som gjør at EMV kan bidra til økt lønnsomhet for kjeden.

EMV kan forskyve makt fra produsentene til dagligvarekjedene

EMV gjør at makten forskyves noe i retning av dagligvarekjeden når begge parter vet at kjeden kan erstatte eller utfordre en merkevare med sine egne produkter.

Dersom kjeden og merkevareleverandøren ikke blir enige om f.eks. pris på et produkt, kan kjeden ta ut et eller flere av leverandørens produkter fra sortimentet og erstatte med egne produkter, eller gi egne produkter bedre plassering i hylla på bekostning av merkevareleverandørens produkter. Når trusselen om dette er kjent for leverandøren blir det enklere for kjeden å oppnå en gunstig avtale. Internasjonal forskning gir støtte til hypotesen om at EMV gir kjedene økt makt ovenfor merkevareleverandørene, Ailawadi og Harlam (2004) fant at kjedenes marginer på produkter fra merkevareleverandørene var høyere i kategorier der markedsandelen til EMV var større.

Et viktig poeng er at kjedene øker sin forhandlingsmakt selv med små andeler EMV. Det er nok at trusselen om EMV blir opplevd som realistisk av merkevareleverandørene. Den beste måten å kommunisere at trusselen er reell er å faktisk introdusere EMV i en kategori. Dette kan forklare at kjedene av og til beholder egne merkevarer som presterer dårlig i hyllene. Det at produktene står i hylla er et signal til merkevareleverandørene om at de må holde prisene nede og innovasjonstakten oppe, hvis ikke vil kjeden øke sin satsing på sine egne varer (Kumar og Steenkamp 2007).

Samtidig har produsentene av EMV-produktene liten makt i relasjonen med kjeden. Internasjonalt blir produksjon av EMV sett på som et «nesten perfekt marked», med en stor mengde produsenter som konkurrer om leveranser av kjedenes merker først og fremst ut fra pris. I Norge sørger tollbeskyttelse for at det i mange produktkategorier ikke lønner seg å importere fra utlandet, og kjedene er avhengige av å finne andre norske leverandører. Samtidig er det sannsynlig at de store merkevareleverandørene kan ha vært forsiktige med å tilby kjedene eksklusive merker for den enkelte kjede, siden disse merkene blir konkurrenter til leverandørens egne merker. Dette begrenser alternativene, men i de fleste kategorier finnes det i dag likevel konkurrenter som kan ta over produksjonen. Begrenset tilgang på alternativer kan imidlertid være en av grunnene til at REMA, til forskjell fra de andre kjedene i Norge, helt eller delvis kjøper opp leverandører for å sikre tilgangen til produksjonskapasitet.

EMV forskyver også makt gjennom å gi kjeden mer informasjon om kostnadene og fortjenesten til produsenten. Den som har mest informasjon om sin forhandlingsmotpart, har en fordel i forhandlings situasjonen. Verken produsenter eller dagligvarekjeder har full innsikt i sine motparters forretningsvirksomhet. Derfor er for eksempel informasjon om prising og rabatter svært sensitiv informasjon. Produksjon eller innkjøp av EMV gir kjedene innsikt i kostnadene til et produkt, som så kan brukes i forhandlingene med merkevareleverandørene. Innsikten kan dels skyldes at man får informasjon om priser ved helt andre typer leveranser enn de merkevare-

leverandørene normalt yter. Kjedenes egne merkevarer er å betrakte som generiske produkter fra industriens side; de profileres gjerne overfor forbrukerne uten tilknytning til produsentens identitet. I tillegg kan resepten eller produktspesifikasjonen være bestemt av kjeden. Kalkylen fra produsentens side kan da være rensket for bidrag til markedsføring, merkevarebygging og i en del tilfeller også produktutvikling og egen distribusjon. Dermed får dagligvarekjeden indirekte mulighet for å teste ut kostnadsforskjeller som skyldes disse funksjonene. Ytterligere informasjonsfordeler kan oppstå dersom EMV-produsenten og kjeden inngår i et strategisk partnerskap eller i en vertikalt integrert leveringskjede, noe som er mer vanlig i Norge enn f.eks i EU.

EMV kan bidra til lojalitet til kjeden

En av de viktigste grunnene for at kjedene utvikler EMV kan ligge i forholdet til forbrukerne; de egne merkevarene bidrar til å profilere butikken eller kjeden, og kan gi økt lojalitet hos forbrukerne. For en dagligvarekjede er det et problem at produsentenes merkevarer ikke bidrar til å differensiere kjedene eller butikkene. Når alle butikker har samme produkter velger kundene butikk basert på andre kriterier som plassering og pris. Unike produkter og produktserier kan øke lojaliteten til butikken og kjeden. Da NorgesGruppen lanserte produktserien «Jacobs utvalgte» uttalte informasjonssjef Per Roskifte til avisa Dagligvarehandelen at «Det gjelder å finne unike posisjoner, derfor setter vi dette nå på vår dagsorden. En merkevare – om den er aldri så eksklusiv, men som også finnes hos alle våre konkurrenter – gir oss ingen unikhet. Det vil vi endre på» (Vasvik 2009).

I teorien kan selvsagt de unike produktene komme fra merkevareleverandører gjennom eksklusiv distribusjon. Men slike distribusjonsformer forekommer sjelden i dagligvarehandelen, men i større grad i faghandel hvor valg av butikkjede er en måte å profilere produktet på. I dagligvarehandelen vil leverandørene vanligvis ønske å selge sine produkter i alle fire kjeder for å få avkastning på investeringer i produktutvikling og reklame.

Flere internasjonale studier har sett på sammenhengen mellom EMV og lojalitet til butikken. Corstjens og Lal (2000) fant en klar sammenheng mellom husholdningers kjøp av EMV og lojalitet til butikken i to forskjellige studier i USA og Canada, og også indikasjoner på en tilsvarende sammenheng i Storbritannia. I en studie gjort i Frankrike fant Binninger (2008) at økt tilfredshet med EMV førte til økt lojalitet til EMV-produktene og til butikken. I den mest omfattende studien gjort av temaet brukte Ailawadi m.fl (2008) virkelige data om kundene to butikkjeder i Nederland og fant at høyere andel EMV i handlekurven ga høyere lojalitet til butikken.

Dette gjaldt imidlertid kun opp til et visst punkt, dersom andelen EMV ble for høy (over ca. 40 %) falt lojaliteten. For stor grad av egne merkevarer kan gi lavere forbrukerloyalitet, fordi forbrukerne ikke vil finne sine favorittprodukter. På et eller annet nivå vil derfor veksten i EMV stoppe. Det er vanskelig å vite hvor dette nivået generelt ligger, men Kumar og Steenkamp (2007) antar at det ligger nærmere 40–50 prosent enn 20 prosent. Her har altså de norske kjedene mye å gå på.

Vanskelig å måle lønnsomhetsforskjeller

Data som belyser forskjeller i lønnsomhet mellom EMV og andre merkevarer på produktnivå er vanskelige å få tak i. Det finnes ingen kjente norske studier som sammenligner lønnsomheten av EMV og tradisjonelle merkevarer i dagligvaresektoren. Internasjonalt finnes det også få studier. Ailawadi og Harlam (2004) studerte lønnsomheten til EMV og tradisjonelle merkevarer i en amerikansk supermarkedskjede, og fant at EMV-produktene i gjennomsnitt hadde litt lavere direkte netto fortjeneste.

En av grunnene til at det finnes få studier, er at det er store måleproblemer. Et problem er å definere lønnsomhetsmålet på varenivå. Sammenligning av bruttomarginer eller brutto-prosentavanser sier ingen ting om lønnsomhet, heller ikke kroneavansene pr omsatt enhet. Forskjeller i prisnivå for EMV og leverandørens merkevarer, er for eksempel et argument for høyere prosentavanser på EMV fordi det er nødvendig for å oppnå samme kostnadsdekning i kroner pr enhet omsatt. En annet måleproblem ligger i at det er mange ytelser og kompensasjoner som utveksles mellom dagligvarehandelen og leverandøren. Merkevareleverandørene bidrar ofte med inntekter til kjedene på måter som ikke alltid gjenspeiles direkte i avansene. Dette inkluderer både ulike former for bonuser, rabatter og såkalt joint marketing, samt tjenester, for eksempel vareplassering i butikk og andre logistikktjenester. Omløpshastigheten er for varene også ofte høyere for de tradisjonelle merkevarene, noe som er viktig i en bransje der en knapp faktor er hylleplass.

Til sist vil det alltid være utilstrekkelig å måle lønnsomheten av en varelinje isolert. Det er heller ikke mulig å fastslå samlet lønnsomhet av én enkelt leverandørrelasjon. Lønnsomheten av et produkt må sees innenfor et helhetlig varesortiment. Varehandel er såkalt koblet produksjon, det er mange ulike produkter og tjenester som sammen utgjør et varehandelsprodukt eller et kjedekonsept. Det er for eksempel det samlede konseptet, med beliggenhet, sortiment, servicenivå og butikkutforming som skaper kundelojalitet. Lønnsomheten kan derfor bare defineres for helheten.

Det er derfor alltid slik at enkelte elementer isolert sett kan selges med tap og likevel være lønnsomme for butikken eller kjeden. Tapene på enkeltproduktet kan være en rimelig kostnad for å lokke kunder, for å kommunisere et bestemt prisbilde overfor forbrukerne, eller for å fylle ut sortimentet på en bestemt måte. Der EMV nettopp benyttes for å supplere sortimentet i den laveste priskategorien, kan det være lønnsomt å forsterke inntrykket av «lavprissortiment» gjennom spesielt lave prosentavanser for generiske merkevarer.

Bare kjedene selv kan ha tilnærmet full oversikt over regnestykket, og selv for kjedene er det antagelig krevende å regne annet enn ulike former for brutto bidrag fra føringen av de enkelte varelinjene. Det vanskeligste punktet i en lønnsomhetsvurdering kan være tidsperspektivet. Innarbeiding av et nytt produkt i et sortiment, vil normalt kreve omsetning uten lønnsomhet i en periode, og kanskje også spesielle kalkyler på enkeltprodukter, ekstra markedsføringskostnader osv. I en periode med vekst i markedsandelen for EMV og introduksjon av nye EMV-produkter, er det mer sannsynlig at man kan observere lave marginer på slike produkter. Dersom dagligvarekjedene drives med sikte på lønnsomhet, vil imidlertid ikke en slik situasjon fortsette over tid.

Egne merkevarer gir utfordringer for merkevareleverandørene

EMV gir utfordringer for merkevareleverandørene fordi plassen i hylla blir knappere og dyrere. For enkelte bedrifter gir EMV likevel en mulighet. For leverandører som av ulike grunner sliter med tilgang til distribusjon i kjedene, gjerne fordi de har svake eller ingen merkevarer, kan det være attraktivt å få kontrakter om produksjon av EMV. Dette kan gi store og stabile volumer og akseptable priser. Kostnader til markedsføring og salg reduseres, og produsenten kan fokusere på å effektivisere produksjonen. Over tid kan det, spesielt i Norge med begrenset antall alternative produsenter, oppstå en viss gjensidighet mellom kjede og leverandør slik at også kjeden ser seg tjent med langsiktighet og forutsigbarhet for leverandøren.

Ulempen ved en slik strategi for leverandøren er at leverandøren mister noe av sitt særpreg. Konkurransen mellom potensielle produsenter gjør at makten oppleves å ligge hos kjeden. Marginene til produsentene vil dermed være lave ved salg av EMV.

I Norge kan altså bildet være litt annerledes, fordi konkurransen om å levere EMV er mer begrenset enn det som er vanlig internasjonalt. Flere produsenter av EMV har hatt gode økonomiske resultater de siste årene. Produksjon av EMV kan også være en viktig mulighet for enkelte mindre bedrifter der landbrukseide samvirkeforetak har markedsdominans og sterke merkevarer. Coop har for eksempel gjennom produktserien «Smak forskjellen» gitt flere små produsenter muligheten til distribusjon i sine butikker.

For tradisjonelle merkevareleverandører kan en dual strategi med å både produsere egne og kjedenes merkevarer være attraktiv. Ved å følge en slik strategi får man økt produksjonsvolum og utnyttet ledig kapasitet og stordriftsfordeler. I tillegg kan relasjonen til kjeden bli styrket. Disse argumentene ble nylig benyttet av salgsdirektøren i Prior. – «Ved å gå aktivt inn som leverandør av EMV kan vi påvirke kjedenes kategorier til en mer ønsket og lønnsom utvikling, for begge parterEMV gir oss dårligere marginer enn merkevarene, men vi må se det totale bildet og vurdere den totale lønnsomheten for oss både på kort og lang sikt.» (Sørli 2010). Når Swedish Meats /Scan valgte å starte omsetning av EMV til dagligvarehandelen, var argumentet at segmentet var voksende og varig, og derfor nødvendig å utnytte også for et sterkt merkeforetak. Løsningen ble imidlertid at man etablerte en egen virksomhet dedikert for EMV.

Mange merkevareleverandører, også i Norge, har vært uvillige til å produsere EMV fordi de ikke ønsker å levere produkter som konkurrerer med egne merker. Samtidig er det ikke sikkert at å produsere EMV er et godt valg for å utnytte ledig kapasitet, det kan være mer lønnsomt på lang sikt å redusere kapasiteten. En forbedret relasjon til kjeden gir heller ikke nødvendigvis økt lønnsomhet for leverandøren.

Uavhengig av beslutningen om å produsere EMV eller ikke må merkevareleverandøren ha gode og offensive tiltak i møtet med trusselen fra EMV. Innovasjon blir av de fleste framhevet som det viktigste tiltaket (Kumar og Steenkamp 2007). Produsenter av EMV er vanligvis ikke lengst fremme når det gjelder innovasjon, og i produktkategorier med høy innovasjonsgrad er markedsandelen til EMV gjennomsnittlig lavere enn i kategorier med få nye produkter. Gode innovasjoner kombinert

med sterk merkevarebygging kan gi suksess for merkevareleverandørene også i framtida.

Den langsiktige effekten av EMV på leverandørindustrien er vanskelig å spå. Det kan bli færre aktører som driver egen merkevarebygging. Dermed kan også samlet satsing på produktutvikling og innovasjon bli mindre. Men effekten er usikker. De som fortsatt satses på merkevarer, må trolig intensivere sin innsats for å sikre særpreg både ved merkevarebygging og produktutvikling. For disse bedriftene kan økende konkurranse stimulere forskning og utvikling. En utvikling mot høyere andel egne merkevarer, og færre, men sterkere merkevareleverandører, er sannsynlig.

Andelen egne merkevarer vil trolig øke

Det har lenge vært spådd at EMV vil ta markedsandeler i det norske markedet. Allerede i 1995 hadde Hakon som mål at 20–30 prosent av salget skulle være egne produkter, og kjeden uttalte at de skulle satse tungt på EMV i årene framover (Evensen 1995). I tiden rundt Lidl's etablering i Norge trodde også mange at EMV skulle vokse raskt. Den store veksten har likevel uteblitt, kanskje delvis fordi Lidl trakk seg ut av det norske markedet. Sammenlignet med de fleste europeiske land, inkludert våre naboland, er EMV fortsatt lite utbredt i Norge. Mye tyder nå på at dette vil forandre seg. Som vi har sett økte andelen EMV betydelig det siste året.

Enkelte har forklart økningen i EMV-andelen med finanskrisen, som har fått norske forbrukere til å bli mer prisbevisste og dermed økt innkjøpet av billige EMV-produkter. Virkningen av krisen bør imidlertid ikke overvurderes. Krisen traff norske forbrukere mildt, økningen i arbeidsledighet har vært liten og de fleste har opprettholdt sitt forbruksnivå. Internasjonal forskning tyder likevel på at det er en sammenheng mellom økonomiske konjunkturer og utviklingen innen EMV. I en studie med data fra USA, Tyskland, Storbritannia og Belgia (Lamey m fl. 2007) fant forfatterne at markedsandelene til EMV økte i dårlige tider og gikk tilbake i gode tider. Det viktigste funnet var at tilbakegangen i gode tider var mindre enn økningen i dårlige tider, slik at andelen EMV gradvis økte over tid. Dette kan mellom annet skyldes at forbrukere som gikk over til EMV i dårlige tider oppdaget at disse produktene hadde god nok kvalitet, og dermed ikke byttet dem ut selv når de fikk mer penger tilgjengelig. Det er derfor usannsynlig at andelen EMV vil gå tilbake til utgangspunktet nå når finanskrisen gradvis har sluppet taket.

Alle de fire store kjedene har alle uttalt at de kommer til å gjøre mer innen EMV framover. Informasjonsdirektør Bjørn Kløvstad i Coop uttalte tidligere i år til Adresseavisen at det ikke var utenkelig at EMV ville nå en markedsandel på 30–40 prosent i løpet av fem til ti år (Tønset 2010). Coop har også uttalt at de vurderer å satse på EMV innen melk, en viktig kategori der det foreløpig ikke finnes EMV (Valvik m. fl. 2010a). REMA har også annonsert at de vil satse enda mer på EMV. «Vi kommer til å satse enda sterkere på våre egne merker (...) Vi mener det vil gi økt salg og økt lønnsomhet for kjøpmennene», uttalte innkjøpsdirektøren nylig i et intervju, før han fortsatte «REMA 1000 kommer til å øke satsingen på egne merkevarer, men vi skal samtidig samarbeide tett med leverandørindustrien om salg av deres merkevarer. Det er en kombinasjon som vil bli viktig framover. Men ikke alle leverandører blir med videre, og for noen blir det færre produkter» (Evensen 2010). NorgesGruppen har kommunisert en noe mer balansert holdning til EMV, og ledelsen i selskapet har lagt vekt på viktigheten av en god

arbeidsdeling mellom norske bønder, industrien og kjedene (Valvik m. fl. 2010b). Samtidig er det ingen tvil om at NorgesGruppen også vil satse mer på EMV, administrerende direktør Sverre Leiro uttalte mellom annet på en konferanse i 2009 at de vil introdusere flere EMV-produkter og at «EMV skal utfordre merkevarene på alle parametere» (Leiro 2009).

Norsk matsektor er politisert, og politiske beslutninger kan få konsekvenser også for EMV. Landbruks- og matministeren er bekymret for mellom annet økningen i EMV og har satt ned et utvalg som skal studere maktforholdene i norsk matsektor. Problemet til norske landbruksmyndigheter er at deres handlingsrom er begrenset på grunn av internasjonale avtaler og rådende konkurransepolitikk. En lignende maktutredning i Storbritannia resulterte i få konkrete tiltak. Et tiltak som opprinnelsesmerking har også liten påvirkning på EMV, i og med at EMV-produkter produsert i Norge vil kunne ha samme type merking.

Mer sannsynlig enn at politiske beslutninger skal påvirke utviklingen til EMV er det at konkurransen mellom en leverandørindustri med sterke merkevarer, god forbrukerforståelse og høy innovasjonstakt og fire dagligvarekjeder med høye ambisjoner og gradvis økt kompetanse, vil avgjøre. Andelen til EMV vil antagelig øke, og det er ikke usannsynlig at den i løpet av dette tiåret vil øke til 20 prosent. Hvorvidt dette vil ha dramatiske konsekvenser for kjedenes lønnsomhet, forbrukerne eller leverandørindustrien, er usikkert. Norske forbrukere går imidlertid en spennende tid i møte, med en rekke nye produkter både fra de tradisjonelle merkevareleverandørene og fra dagligvarekjedene.

Referanser

- AcNielsen, 2005. The power of private label 2005. Tilgjengelig på:
http://it.nielsen.com/trends/documents/2005_privatelabel.pdf [Nedlastet 4. mars 2010].
- Ailawadi, K.L. & Harlam, B., 2004. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147–165.
- Ailawadi, K.L., Pauwels, K. & Steenkamp, J.E., 2008. Private-Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 19–30.
- Binninger, A., 2008. Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 94 — 110.
- CIAA, 2009. Data & trends of the European Food and Drink Industry 2008. Tilgjengelig på:
<http://www.ciaa.eu/documents/brochures/DataTrends2008.pdf>. [Nedlastet 17. mars 2010].
- Corstjens, M. & Lal, R., 2000. Building Store Loyalty Through Store Brands. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 281–291.
- Engen, O.H., 1998. Handelsmerker i norsk dagligvarehandel: en studie av suksessfaktorer for handelsmerker i Norge, og dagligvarekjedenes strategier for handelsmerker. Diplomoppgave. [Sandvika]: Handelshøyskolen BI.
- Evensen, K., 1995. Hakons merker vinner markeder. *Dagens Næringsliv*, 31. mars.

- Evensen, K., 2010. REMA rydder i hyllene. *Handelsbladet FK*, 21. januar. Tilgjengelig på: <http://handelsbladetfk.no/id/18843> [Nedlastet 21. mars 2010].
- Hem, L.E. & Grønhaug, K., 2001. Private merker – tar stadig økende markedsandeler. *Magma*, 4(4). Tilgjengelig på: <http://www.sivil.no/magma/2001/04/060hem.html> [Nedlastet 18. februar 2010].
- Kirknes, K., 2004. Reell handel – ikke sirkus: Samvirkelagens blå-hvite varer 1980–1994. Hovedoppgave i historie. Oslo: Universitetet i Oslo. Tilgjengelig på: <http://www.duo.uio.no/sok/work.html?WORKID=21519> [Nedlastet 13. februar 2010].
- Kumar, N. & Steenkamp, J.B., 2007. *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lamey, L. et al., 2007. How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1–15.
- Leiro, S., 2009. EMV i Norgesgruppen. Presentasjon på Nielsenkonferansen 2009, Oslo.
- Nielsen, 2009. Handelens egne merker med 18,9 prosent vekst. Tilgjengelig på: <http://no.nielsen.com/news/20091023.shtml> [Nedlastet 4. mars 2010].
- Reiler, A., 2009. Dagligvare i frisk bris. Presentasjon på Nielsenkonferansen 2009, Oslo.
- Sørli, T.J., 2010. Egne merkevarer – mer enn en trussel. *Bondebladet*, 5. februar. Tilgjengelig på: <http://www.bondebladet.no/mat-og-marked/2010/02/05/egne-merkevarer-prosentE2prosent80prosent93-mer-enn-en-trussel.aspx> [Nedlastet 9. mars 2010].
- Tønset, M., 2010. Egne merkevarer spiser hylleplass. *Adresseavisen*, 3. februar, s. 26–27.
- Utgård, J., 2008. Lidl i Norge: Problematisk etablering med varige effekter. I I. Pettersen, ed. *Dagligvarehandel og mat 2008*. NILF-rapport. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. Tilgjengelig på: <http://www.nilf.no/Publikasjoner/Rapporter/Bm/2008/R200801Innhold.shtml>.
- Valvik, M.E., 2009. Fyller på med egne varer. *E24*, 4. september. Tilgjengelig på: <http://e24.no/naeringsliv/article3252408.ece> [Nedlastet 11. februar 2010].
- Valvik, M.E., Sunnanå, L.M. & Mørch Larsen, M., 2010a. Coop truer leverandørene. *Aftenposten*, 15. mars. Tilgjengelig på: <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3564590.ece> [Nedlastet 18. mars, 2010].
- Valvik, M.E., Strømdahl, M. & Stenseng, S., 2010b. Kiwi-sjefen tror ikke på egne merkevarer. *Aftenposten*, 24. februar. Tilgjengelig på: <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3533922.ece> [Nedlastet 18. mars 2010].
- Vasvik, S., 2009. Lanserer «Jacobs Utvalgte». *Dagligvarehandelen*, 6. august. Tilgjengelig på: http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere_utg/440725 [Nedlastet 25. mars 2010].