Tema 3. Lidl i Norge: Problematisk etablering med varige effekter

Av Jakob Utgård, NILF

Lidl etablerte seg i Norge i 2004. Kjeden har åpnet færre butikker enn forventet og markedsandelene er beskjedne. I denne artikkelen ser vi på Lidls strategi og hva som skjedde i det norske dagligvaremarkedet rundt Lidls etablering. Vi prøver å vurdere om Lidls problemer skyldes uegnet strategi eller om Norge er et «umulig» land å etablere seg i for en utenlandsk dagligvarekjede.

Lidls trange start

Aldri har en butikkjede fått så mye oppmerksomhet i media som da Lidl etablerte seg i Norge høsten 2004. Lenge før første butikk åpnet var norske aviser fylt av stoff om Lidl. Noen avisartikler la vekt på at Norge skulle få billige matvarer, mens andre var mer kritiske og fokuserte på stor andel utenlandske varer og manglende åpenhet om bl.a. arbeidsforhold. Lidl ønsket normalt ikke å uttale seg i pressen, og det ble til og med startet en «folkeaksjon mot Lidl».

Sommeren 2007 byttet Lidl Norge toppsjef for fjerde gang siden kjedens første butikker i Norge åpnet i september 2004. Familiære årsaker ble oppgitt som bakgrunn for at toppsjefen reiste hjem til Tyskland. Samtidig reiste sjefen for Lidls distribusjonslager hjem, også det av familiære årsaker. Ingen av de som var med på å etablere Lidl i Norge sitter nå lenger i toppledelsen (Aarset, 2007). Det er neppe tvil om at etableringen har vært mer krevende enn forventet. Følgende tabell viser utviklingen i Lidls totale markedsandel innen dagligvarer samt antall butikker ved årets slutt:

Tabell 1. Lidls markedsandel og antall butikker i Norge, 2004–2006

	2004	2005	2006
Markedsandel	0,1 %	1,0 %	1,4 %
Antall butikker ved årets slutt	20	42	51

Kilde: ACNielsen (2007a og 2007b)

Tallene er svakere enn det markedet på forhånd hadde forventet. Lidl hadde planer om ha åpnet 74 butikker ved utgangen av 2006, men kun 51 butikker var åpnet på dette tidspunktet. Videre la Lidl ned sine butikker på Gol, Mysen, Karmøy, Orkanger og Vennesla sommeren 2007. Det var også ment at det store sentrallageret for Vestlandet i Os skulle gi 200 arbeidsplasser, men dette prosjektet ble stoppet midt under byggingen og Lidl vurderer nå å selge hele eiendommen (Dagligvarehandelen, 2007).

Strategi som forventet fra Lidl

Siden Lidl har holdt en lav profil i media, eksisterer det ikke offentlige strategidokumenter eller intervjuer der ledelsen har presenterer sine planer og visjoner. Vurdert ut fra hva kjeden faktisk gjorde, kan vi si at strategien som Lidl fulgte ved etableringen i Norge var forholdsvis lik det som var kjent fra andre land, mellom annet Finland og Sverige:

√ *Egeneide butikker og butikklokaler.* I motsetning til de norske kjedene som i større eller mindre grad bruker franchisedrift og leide butikklokaler, satset Lidl kun på egne butikker, der kjeden både selv stod for driften og eide lokalene.

√ *Butikker utenfor bysentrum*, sentralt plassert ved avkjøring til hovedvei eller lignende, med minst 150 parkeringsplasser.
√ *Store butikker*, etter norsk standard. Den typiske butikken skulle være på 1 000–1 500 kvadratmeter, hver tomt måtte være minst fem mål.
√ *Lave priser.* Akkurat hvor lave prisene Lidl skulle ha er vanskelig å bedømme, men i flere prissammenligninger gjennomført av media har Lidl enten hatt lavest pris eller vært marginalt dyrere enn den billigste kjeden.
√ *Særpreget vareutvalg*, dvs. en stor andel for nordmenn ukjente varer. I forhold til de andre kjedene har Lidl hatt en lav andel kjente merkevarer og en stor andel egne merkevarer (emv) og utenlandske produkter.
√ *Stor andel nonfood varer.* Lidl har hatt større andel nonfood varer enn de andre dagligvarekjedene, og mye av Lidls markedsføring har promotert nonfood produktene.
√ *Unngå offentlighet.* Kommunikasjonsstrategien har gått ut på å i så liten grad som mulig, å uttale seg til pressen. Lidl forsvarte seg dermed ikke mot de mange anklagene, men fikk kanskje nettopp derfor, svært stor medieomtale.

Velkommen til Norge: Norsk motstand mot Lidl

Før Lidl åpnet de første 10 butikkene 23. september 2004 hadde de norske dagligvarekjedene hatt god tid til å forberede seg. Lidls ankomst hadde vært kjent i lang tid. Det er vanskelig å identifisere hvilke tiltak som skyldes trusselen fra en ny aktør og hvilke endringer som er en del av den vanlige dynamikken i markedet. Noen innrømmelser har kjedene selv kommet med offentlig i intervjuer i aviser og lignende, andre opplysninger finnes i nyhetsstoff i media. Etter litteratursøk i media og samtaler med noen nøkkelpersoner hos kjedene og andre som kjenner dagligvaremarkedet, har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvilke tiltak som ble gjennomført.

Priskrig på øl

Den mest synlige forberedelsen i tiden før Lidls etablering var priskrigen på øl som brøt ut i 2003. Lavpriskjedene reduserte prisen på øl kraftig. REMA 1000 var først ut, men de andre kjedene fulgte raskt etter. Reduksjonen i ølpriser ble sett på som et forsvar mot Lidl, som hadde brukt lave ølpriser som lokkemiddel for å tiltrekke seg kunder ved nyåpninger i for eksempel Finland og Sverige. Representanter for næringen uttalte seg i Dagbladet om kjedenes prisreduksjoner: «De kjenner til at Lidl har brukt øl som parameter for konkurranse i andre land de har etablert seg i. Når de kommer til Norge vil prisen på en flaske tysk øl bli synbart billigere enn dagens priser» (Vassbotten og Sandvik, 2003).

Prisreduksjonene fikk konsekvenser. Det ble raskt snakk om at de reduserte marginene til bryggeriene ville føre til snarlig og ytterligere bryggeridød. Stavangerbryggeriet Tou hadde blitt nedlagt tidligere i 2003, og bryggeribransjen mente at det bare var snakk om tid før neste bryggeri måtte gå til skifteretten om de lave ølprisene fortsatte. Etter hvert reagerte myndighetene på det media hadde utropt til «priskrigen» på øl. Sosial- og helsedirektoratet konkluderte i april 2004 med at det var i strid med alkoholloven å selge øl til en pris som lå under avgiftene per flaske pluss butikkens normale kostnads- og avansenivå. Bransjen uttalte at den ville forholde seg til myndighetenes syn, selv om det vare noe uklarhet om akkurat hva som var laveste tillatte prisnivå.

Sosial- og helsedirektoratets konklusjon, framprovosert av kjedenes prisreduksjoner, gjorde det vanskelig om ikke umulig for Lidl å bruke svært lave priser på øl som lokkemiddel i introduksjonsperioden. Slik sett var taktikken til kjedene vellykket.

Samtidig har priskrigen kostet både for kjedene og for bryggeriene, og i november 2007 var prisene på øl på flaske fortsatt lavere enn hva de var før prisreduksjonene startet i 2003.

Problemer med å finne lokaliteter

I 2005 gikk Konkurransetilsynet til det uvanlige skritt å sende et brev til Plan- og bygningsetaten i Oslo kommune, der de pekte på at nyetableringer av dagligvarebutikker kan gi lavere priser og bedre tilbud av varer og tjenester, og at det derfor kunne være uheldig at Lidl ble nektet etablering. Bakgrunnen for brevet var at Lidl i tre ulike saker hadde fått nei til å etablere butikker i Oslo. I to av disse sakene var noe av begrunnelsen at Lidls etablering kunne svekke grunnlaget for allerede eksisterende butikker og kjøpesentra i nærområdene (Konkurransetilsynet, 2005c).

Det var ikke bare i Oslo at Lidl hadde problemer med å få etablert seg. I Sogndal overtok Lidl en tomt fra Gilde, bare for å oppleve at kommunen brukte sin forkjøpsrett for deretter å selge tomten videre til andre kun to måneder etter. Kommunens begrunnelse var at de ikke ønsket butikkdrift på tomta, selv om en annen butikk lå like i nærheten. I samtaler med daværende næringsminister Ansgar Gabrielsen oppga Lidl at de følte seg motarbeidet i enkelte kommuner der kjeden ønsket å etablere seg. Blant annet fikk Lidl ikke etablere seg flere steder i Trøndelag, og Gabrielsen uttalte bl.a. til NTB at «For meg er det viktig å presisere at alle parter må holde seg til spillereglene. Lidl må følge norske regler og retningslinjer, og kommunene må ikke prøve seg med skitne triks for å hindre kjeden i å etablere seg» (NRK, 2003).

Egne merker, innkjøpssamarbeid og differensierte priser

Sammenlignet med andre europeiske land har Norge hatt, og har fortsatt, en lav andel av kjedenes egne merkevarer (emv). Andelen har imidlertid vært økende de siste årene, og Lidls etablering har blitt sett på som en av driverne til dette. Kjedene trengte produkter med lav pris som kunne konkurrere med Lidls produkter, og valgte å bruke eller opprette egne merker for å gjøre dette. NorgesGruppen introduserte sitt merke «First Price» som sitt fighting brand for å møte Lidls konkurranse (Handelsbladet FK, 2006).

Formålet med innkjøpssamarbeid kan være å oppnå lavere priser, mer effektive innkjøp eller å få tilgang til nye produkter. Dette ble spesielt aktuelt før etableringen av Lidl, da det ble forventet både større prispress og økt vekt på emv og nonfood varer. Tre av fire norske dagligvarekjeder inngikk før Lidls etablering, innkjøpssamarbeid med utenlandske aktører. NorgesGruppen etablerte i 2004 bl.a. et samarbeid med Carrefour. Dette samarbeidet opphørte imidlertid i 2006, men NorgesGruppen samarbeider nå gjennom Unil AS med andre nordiske partnere om felles innkjøp av emv-produkter. Coop Norge har innkjøpssamarbeid med Coop i Sverige og Danmark gjennom Coop Norden, og samarbeider også med søsterkooperasjonene i Italia og Spania om innkjøp av nonfood-produkter. ICA Norge samarbeider med ICA Sverige og Royal Ahold, mens REMA 1000 samarbeider med Edeka i Danmark og Tyskland og flere andre europeiske partnere.

«Farvel solidaritet» skrev ukebladet Mandag Morgen i november 2003, etter at Lidl hadde hatt åpent et par måneder. De spådde at norske dagligvarepriser, som til da i all hovedsak hadde vært like over hele landet, ville begynne å variere alt etter hvor langt det var til nærmeste Lidl-butikk. At dette var tilfellet ble snart bekreftet av kjedene. NorgesGruppen gav bl.a. kjøpmennene i Kiwi større mulighet til å tilpasse prisene til den lokale konkurransen. Coop fulgte etter, og informasjonsdirektør Vidar Ullenrød uttalte i 2004 at «Vi er dønn nødt til å konkurrere på pris og har alltid tilpasset oss uansett hvilken konkurrent som har kommet men priskonkurransen er blitt mer

synlig etter Lidls etablering. Til nå har vi satt ned prisene der Lidl har butikker. Vi vil se an om vi skal følge etter overalt hvor de bygger butikker.» (Dagsavisen, 2004).

Det er også kilder som tyder på at reaksjonene hos Lidls konkurrenter kunne gå ut over kjedens leverandører. Larsen (2004) beretter om at Lidls leverandører kunne få henvendelser fra misfornøyde kunder. Ifølge denne kilden fikk daglig leder ved Linnes gård, Terje Nærstad, samme dag som Lidl åpnet sin butikk i Lier en telefon fra en av dagligvarekjedene med spørsmål om han leverte til Lidl. Han bekreftet dette. Senere samme dag fikk han en ny telefon fra samme kjede, der han fikk beskjed om at avtalen Linnes gård hadde med kjeden om leveranser av frukt og grønnsaker, var hevet. Finstad gård opplevde det samme etter 30 års kundeforhold. Den aktuelle dagligvarekjeden uttalte at den hadde avsluttet samarbeidet med de to gårdene på et forretningsmessig grunnlag. I januar 2005 intervjuet Dagens Næringsliv flere norske leverandører som alle sa det samme, nemlig at de hadde mistet kontrakter eller fått beskjed om at de ikke ville få kontrakt med de norske kjedene dersom de leverte til Lidl (Dagens Næringsliv, 2005). Generalsekretæren i Norsk Gartnerforbund sa at flere av hans medlemmer hadde opplevd et press om ikke å levere til Lidl (Aftenbladet, 2005).

Lidl tilpasser sin strategi

Etter den trange starten i Norge har Lidl endret sin strategi en god del. Spesielt skjedde det mye i 2007. En merkbar endring har vært den gradvise introduksjonen av kjente norske merkevarer. Lidl har nå merkevarer fra mange kjente leverandører i sitt sortiment, inkludert Stabburet, Tine, Toro og Coca-Cola. «I utgangspunktet så er dette resultatet av forhandlinger som vi har drevet med fra begynnelsen, men vi har intensivert arbeidet med dette den siste tiden,» sa Lidls innkjøpssjef til TV2 Nettavisen i 2006 (TV2 Nettavisen, 2006).

Lidl har også endret sin lokaliseringsstrategi. Lidl er nå mer fleksible når det gjelder beliggenhet, areal og tilgjengelige parkeringsplasser. Lidl har også åpnet for at de ikke trenger å eie lokalene selv og for å bygge eller leie i kombinasjon med andre. På sin hjemmeside skriver de at «Vi har stor fleksibilitet når det gjelder beliggenhet, tomtestørrelser og utviklede arealer» (Lidl, 2008). Som et resultat av den nye strategien åpnet Lidl i september 2006 sin første butikk i Oslo, i Christian Kroghs gate midt mellom sentrum og Grønland. Denne butikken ligger i et leid lokale, er liten og trang og har ikke egen parkering. På åpningsdagen var det så fullt av folk i butikken at det var vanskelig å bevege seg. Siden har kundene strømmet på, og denne butikken er nå den av Lidls butikker som gjør det best. Suksessen på Grønland ble raskt etterfulgt av en ny butikk på Grünerløkka, i et lokale der en Rimi-butikk holdt til tidligere. Lidl vurderer nå å åpne en butikk også i Bergen sentrum (NA24, 2007).

Feil strategi, eller feil land?

Spørsmålet er altså om Lidls problemer skyldes deres strategi, som av ulike grunner ikke har fungert i Norge, eller om Norge er et usedvanlig vanskelig land å etablere seg i for en utenlandsk dagligvarekjede. En hypotese kan være at «det norske dagligvaresystemet» med en svært regulert landbruksnæring, sterke samvirkebedrifter og andre store merkevareleverandører, samt fire sterke kjeder, til sammen skaper et marked som det er særlig vanskelig å etablere seg i.

Utgangspunktet til Lidl var ikke det beste. Norsk tollbeskyttelse av egen produksjon gjør at Lidl i praksis har måttet ty til norskproduserte varer, norske underleverandører og leieprodusenter. En liten butikkmasse gir mindre volum og sannsynligvis kostnadsulemper i forhold til de andre kjedene.

Men dette visste de da de tok beslutningen om etablering. Hovedutfordringen til Lidl var tilgangen på gode butikklokaler. Dette er ingen overraskelse da areal i sentrale strøk er en knapp faktor påvirket både av markedet og av politiske lover og reguleringer. De eksisterende kjedene eier selv eller har langsiktige leiekontrakter på de beste butikklokalene i by- og kjøpesentra. Lidl hadde problemer med å få etablert seg der de ønsket, men de ønsket gjerne å etablere seg på områder som krevde omregulering. Reguleringsplanene er politiske uttrykk for hvordan samfunnet ønsker å styre ulike typer bruk av areal, og Lidl, på lik linje med andre aktører, kunne ikke forvente enkel omregulering av arealer.

De norske kjedene har utvilsomt tilpasset seg «trusselen fra Lidl» gjennom bevisste valg. Mange av disse tiltakene har fått varig effekt. De fleste tiltakene har antagelig dreiet seg om mer effektiv kjededrift, større vekt på innkjøpssamarbeid, mer egne merke og differensierte priser avhengig av lokal konkurranse. Priskrigen på øl var spesiell, ga stor oppmerksomhet og fikk en avklaring gjennom tolkning av offentlig regelverk. Vi kjenner ikke til at de negative reaksjonene enkelte av Lidls leverandører ble møtt med, har ført til undersøkelser av eventuell konkurransehindrende atferd.

En hovedårsak til Lidls startvansker synes å være at de fulgte samme strategi som i andre land, men som av ulike grunner passet dårlig i Norge. Andelen emv-produkter har vært og er lav sammenlignet med andre land, mens norske og internasjonale merkevarer står sterkt. Lidl hadde ikke norske merkevarer i starten, men har gradvis introdusert de største norske merkevarene. Lidl kan imidlertid ikke holde spesielt lave priser på disse varene, dermed dempes prisfordelen. Samtidig er det et spørsmål om ekstrem lavprissegmentet blant norske dagligvarekjøpere er spesielt stort så lenge arbeidsledigheten er svært lav og lønnsutviklingen positiv. Nordmenn bruker en liten del av sin inntekt på dagligvarer (kun 10 %). Lidls butikker i Oslo og Bergen har i dag en stor andel av innvandrere og utenlandske arbeidere som kunder (NA24, 2007). Spørsmålet er om ikke Lidl ved å etablere butikker i mindre regionale byer og tettsteder, gjerne utenfor bykjernen, feilberegnet sin målgruppe.

Enkelte av Lidls problemer i oppstartsfasen kan imidlertid nå vise seg å bli en fordel. Lidls problemer med å få bygge butikklokaler der de ønsket, kan i neste omgang åpne for en mindre kostbar omstilling til et justert konsept. Sentrumsbutikkene i Oslo, nærmest en kriseløsning for Lidl, gjør det så langt vi forstår, bra. Det er grunn til å tro at de vil åpne flere slike butikker og at de med en større andel norske merkevarer vil ta markedsandeler i årene som kommer. Uansett videre utvikling, må vi regne med at Lidls noe problemfylte etablering i Norge, har satt varige spor i norsk dagligvarehandel.