

# **Horisontal konkurranse i dagligvaremarkedet**

## **Bruken av egne merkevarer i konkurransen mellom norske dagligvarekjeder**

**Elise Sandanger**



*Et selskap i NHH-miljøet*

**SAMFUNNS - OG  
NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics  
and Business Administration*

## **SNF**

### **Samfunns- og næringslivsforskning AS**

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole, Universitetet i Bergen og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH og Institutt for økonomi (UiB).

SNF er Norges største og tyngste forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

## **SNF**

### **Institute for Research in Economics and Business Administration**

*- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), the University of Bergen (UiB) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH and the Department of Economics at UiB.*

*SNF is Norway's largest and leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.*

**Arbeidsnotat nr. 25/12**

**Horisontal konkurranse i dagligvaremarkedet:  
Bruken av egne merkevarer i konkurransen mellom  
norske dagligvarekjeder**

**av**

**Elise Sandanger**

SNF prosjekt 9031  
“Improving competition policy”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, AUGUST 2012  
ISSN 1503-2140

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor ([www.kopinor.no](http://www.kopinor.no))  
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.



*“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 om fremtiden for egne merkevarer i Norge til  
E24 4. september 2009.*

## **Sammendrag**

Denne utredningen belyser endringer i konkurransesituasjonen i dagligvarebransjen som en følge av at egne merkevarer har blitt en viktig del av markedet. Ved å tilby egne merkevarer styrker detaljistene sin maktposisjon i verdikjeden relativ til leverandørene, men de får samtidig muligheten til å forme produktutvalget sitt etter en heterogen konsumentgruppe. I denne utredningen fokuserer jeg særlig på hvordan egne merkevarer påvirker den horisontale konkurransen mellom dagligvarekjedene.

Utredningen viser at incentivet bak introduksjonen av egne merkevarer ikke er å konkurrere direkte mot de nasjonale merkevarene. Snarere velger en å introdusere egne merkevarer som særegne produktserier, og benytte disse til å bygge opp ulike butikkonsept innad i butikkjedene, noe som gjør at konsumentene oppfatter butikkene som unike. Dette gjør kjedene for at kundene skal bli lojale mot dem, og gjennom det styrke posisjonen sin i konkurransen i et dagligvaremarked bestående av fire dominerende aktører. Basert på teori viser jeg at det er sannsynlig at konkurransepresset i markedet dempes, fortrinnsvis gjennom redusert priskonkurranse, når nye produkter blir introdusert på denne måten.

## **Forord**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Økonomisk teori har blant annet til formål å beskrive og forklare atferden til aktører og markeder. Jeg har lært mye om næringsøkonomi gjennom min tid på Norges Handelshøyskole og har merket meg at dagligvarebransjen er en av de bransjene hvor økonomisk teori enkelt kan relateres til virkeligheten. Teorien gir en god beskrivelse og en økt forståelse for det som skjer i dagligvaremarkedet. Dette blir særlig tydelig gjennom tiltak som gjøres for å effektivisere driften og for å dempe konkurransen. Slike sammenhenger mellom teori og praksis gjør det mulig å analysere markedet med utgangspunkt i den teorien lærebøkene fremlegger.

Fremveksten og utviklingen av egne merkevarer i dagligvarebutikkene er et svært aktuelt tema i dag, og det vil det trolig også være i mange år fremover. Derfor er jeg glad jeg har fått muligheten til å bruke tid på å studere problemstillinger knyttet til egne merkevarer nærmere denne våren. Det har bedret min forståelse av markedet betraktelig. Samtidig som det er nyttig med kunnskap om en bransje som dagligvarebransjen, tar jeg med meg en rekke læringspunkter fra mitt arbeid som også er aktuelle i andre bransjer og settinger.

Jeg vil takke min veileder ved Samfunnsøkonomisk institutt Sissel Jensen for mange gode råd og faglig rettleiding underveis i arbeidet med utredningen.

Bergen, 18.06.12

---

Elise Sandanger

## Innholdsliste

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsliste</b> .....	<b>4</b>
<b>Oversikt over figurer og tabeller</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>7</b>
1.1 Problemstilling og formål .....	9
1.2 Avgrensning av oppgaven .....	11
1.3 Disposisjon .....	12
<b>2. Dagligvarebransjen</b> .....	<b>14</b>
2.1 Dagens situasjon i Norge.....	14
2.1.1 <i>Detaljstledet</i> .....	15
2.1.2 <i>Leverandørleddet</i> .....	19
2.2 Egne merkevarer.....	23
2.2.1 <i>Utviklingen av egne merkevarer</i> .....	23
2.2.2 <i>Utbredelse av egne merkevarer</i> .....	24
2.2.3 <i>Egne merkevarer og markedskonsentrasjon</i> .....	26
2.2.4 <i>Situasjonen i Norge</i> .....	27
2.2.5 <i>Fremtiden for egne merkevarer</i> .....	28
<b>3. Tilbuds- og etterspørselsforhold i dagligvaremarkedet</b> .....	<b>32</b>
3.1 Etterspørselsheterogenitet.....	32
3.1.1 <i>Valg av butikk</i> .....	33
3.1.2 <i>Valg av varer i butikken</i> .....	35
3.2 Detaljistatferd .....	37
3.2.1 <i>Merkevarebygging</i> .....	38
3.2.2 <i>Reklame</i> .....	39
3.2.3 <i>Produktdifferensiering</i> .....	43
<b>4. Første generasjon egne merkevarer</b> .....	<b>64</b>
4.1 Lønnsomhet og produktmarginer .....	66
4.2 Priseffekter som følge av EMV- introduksjon .....	69
4.3 Samspillet mellom pris og kvalitet – grunnlaget for vertikal differensiering?.....	74
4.3.1 <i>Reklame som bakgrunn for produktdifferensiering</i> .....	77
4.4 Utvikling mot kvalitetspregede egne merkevarer .....	78



<b>5. Subjektiv produktdifferensiering .....</b>	<b>81</b>
5.1 Subjektiv vertikal differensiering og reklame (Tremblay & Polasky, 2002) .....	81
5.2 Subjektiv horisontal differensiering og reklame (Tremblay & Polasky, 2002).....	88
5.3 Subjektiv differensiering blir benyttet i norsk dagligvarebransje.....	95
<b>6. Demper egne merkevarer konkurransen i dagligvaremarkedet? .....</b>	<b>97</b>
6.1 Påvirker introduksjon av egne merkevarer atferden til nasjonal produsenter?.....	98
6.2 Økt kjedelojalitet demper konkurransepresset .....	99
6.3 Bør bruken av egne merkevarer reguleres? .....	101
6.4 Konklusjon .....	101
<b>7. Bibliografi .....</b>	<b>105</b>
<b>Appendiks .....</b>	<b>109</b>
A. Kjedenes egne merkevarer.....	109
B. Antall butikker per millioner innbygger i utvalgte europeiske land .....	109
C. Prissammenligning mellom nasjonale merker og egne merkevarer for utvalgte produktgrupper .....	110

## Oversikt over figurer og tabeller

### **Figurer**

<i>Figur 2.1: Totalomsetning i dagligvarekjedene fra 2002 til 2010.....</i>	<i>16</i>
<i>Figur 2.2: Markedsandeler fordelt på paraplykjedene i 2010.....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 2.3: Utviklingen i antall dagligvarebutikken innenfor de store kjedene fra 1995-2009.....</i>	<i>18</i>
<i>Figur 2.4: Vertikal struktur i norsk dagligvare.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 2.5: Oversikt over eksistensen av EMV i verden per 2010 i prosent av totalt salg.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 2.6: Sammenheng mellom utbredelsen av EMV og markedskonsentrasjon i utvalgte land.....</i>	<i>28</i>
<i>Figur 3.1 Hjelpesfigur til utledning av etterspørsel ved vertikal differensiering.....</i>	<i>52</i>
<i>Figur 3.2: Hjelpesfigur til utledning av etterspørsel ved horisontal diff. og eksogen lokalisering.....</i>	<i>60</i>
<i>Figur 3.3: Hjelpesfigur for utledning av etterspørsel ved horisontal diff. og endogen lokalisering.....</i>	<i>63</i>
<i>Figur 3.4: Illustrasjon av avveiningen mellom etterspørselseffekt og strategisk effekt.....</i>	<i>66</i>
<i>Figur 4.1. Effekter av EMV- introduksjon 1; maktfordeling, lojalitet og mulighet for segmentering... </i>	<i>74</i>
<i>Figur 4.2. Effekter av EMV- introduksjon 2; priser og velferd.....</i>	<i>79</i>

### **Tabeller**

<i>Tabell 2.1: Endringer i pris og volum for henholdsvis nasjonale og egne merkevarer .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 4.1: Prissammenligning mellom nasjonale merker og egne merkevarer .....</i>	<i>81</i>

## 1. Introduksjon

Norsk dagligvarehandel har endret seg betydelig på mange områder de siste årene. Tradisjonelt er det produsentene som har utviklet konsumentgoder og solgt disse videre til detaljistene. Nå er situasjonen imidlertid endret. Detaljistene har de seneste årene fått en langt viktigere rolle når det gjelder introduksjon av nye merkevarer. Utviklingen vi observerer er hovedsakelig drevet av kjedenes atferd i tilknytning til det vi kaller detaljistenes egne merkevarer.

Egne merkevarer (EMV) er produkter med merkenavn som eies eller på andre måter er kontrollert av dagligvarekjeden (Utgård, 2010). En slik merkevare finnes altså kun hos den aktuelle kjeden, og ikke hos konkurrentene slik tilfellet er for de nasjonale merkevarene. En serie med egne merkevarer kan bestå av produkter fra en rekke ulike kategorier. De finnes i alt fra tannpasta og tørkepapir til kylling og suppeposer. Og egne merkevarer beveger seg stadig mot nye produktområder.

Når en detaljist velger å introdusere en serie med egne merkevarer er den ikke lenger bare en kunde, på den måten at den kjøper varer hos produsenten og selger de videre. De vil nå i tillegg oppleves som en konkurrent for produsentene (NILF, 2011). Dessuten vil produsentene, i tillegg til sin produksjon av nasjonale merkevarer, også produsere egne merkevarer for dagligvarekjedene.

Tradisjonelt har egne merkevarer blitt sett på som et billigere og til dels mindre attraktivt alternativ til de nasjonale merkevarene. Med mindre attraktivt menes lavere kvalitet, i form av smak eller andre produktkarakteristika. Denne kategoriseringen av egne merkevarer har imidlertid i stor grad vært basert på oppfatningen blant folk, og den reflekterer ikke nødvendigvis den faktiske situasjonen. Snarere danner konsumentene seg et bilde av en gitt vare basert på påvirkning fra omgivelsene, eksempelvis fra reklame. Men uavhengig av hva som er den faktiske kvaliteten på produktet, holder tradisjonelle egne merkevarer et lavere prisnivå enn en gjennomsnittlig nasjonal merkevare. De siste årene har det imidlertid skjedd betydelige endringer på nettopp dette området. En ny type egne merkevarer er introdusert på markedet. Denne ”nye” produkttypen kjennetegnes ved at den har gjennomgående høyere kvalitet enn tidligere egne merkevarer. Egne merkevarer ikke lenger bare kopier av nasjonale merkevarer, men nye, innovative produkter som stadig er i endring (Fortuin & Omta, 2010), og samtidig med endringen i produkttype,

ser vi også at de gjennomsnittlige prisene på egne merkevarer øker (The Nielsen Company, 2008). Det er interessant å se nærmere på hvilke konsekvenser dette får for blant annet nasjonale merkevarer.

Vi snakker gjerne om de ulike typene som to generasjoner av egne merkevarer. Første generasjon er de tradisjonelle lavpris-variantene. Dette er produkter som er svært like de opprinnelige produktene, både hva gjelder smak og utseende. Andre generasjon derimot, tar steget videre, og er preget av høy kvalitet og hyppige innovasjoner (Olsen & Olsen, 2010). Denne varianten er kjent som premium-EMV. Ved å introdusere ulike typer egne merkevarer kan detaljistene utnytte heterogeniteten som foreligger på etterspørselssiden i dagligvaremarkedet.

Kjedene er altså godt i gang med å endre sin strategi knyttet til egne merkevarer. Samtidig som dette skjer, endres også den oppfatningen folk har av produktene. Det klareste trekket de siste årene er utviklingen mot et mer eksklusivt alternativ til de sterke, nasjonale merkevarene. En naturlig følge av dette er at egne merkevarer generelt sett er blitt produkter for et bredere segment. Det er ikke lenger slik at det er de med lav og middels inntekt som kjøper varene. Snarere er dette varer som folk flest nå putter i handleposene sine (The Nielsen Company, 2008). Det har skjedd en endring i både oppfatningen og rollen til EMV siste årene.

Et særpreg ved egne merkevarer er at de introduseres som en del av gjennomtenkte produktserier bestående av egne merkevarer innenfor eller på tvers av ulike produktkategorier. Disse produktseriene blir brukt til å forme ulike konsepter eller profiler blant dagligvarekjedene, for å tiltrekke seg ulike konsumenttyper. Som vi skal se i denne oppgaven har blant annet fremveksten av premium-EMV bidratt til at kjedene kan utvikle sterkere butikkonsepter for å styrke sin posisjon i konkurransen mot de andre dagligvarekjedene. En dagligvarebutikk er nemlig ikke lenger bare en dagligvarebutikk. De er bygd opp etter nøye spesifikasjoner, og vil fremstå med en spesifikk profil, eksempelvis lav pris, høy kvalitet eller godt vareutvalg. Markedsføringsaktivitet viser seg å være et viktig og ikke minst nyttig virkemiddel når en skal bygge opp og definere de ulike produktkonseptene.

I takt med økende grad av egne merkevarer i Norge, blir spørsmålet om hvorvidt dette kan få uheldige konsekvenser for enkeltaktører i verdikjeden for mat stadig mer aktuelt. Det er eksempelvis ytret bekymring for at det kan føre til dempet

innovasjonslyst hos leverandørene, og for potensielle problemer med at detaljistene utnytter sin markedsrett og øker prisene, noe som i neste omgang kan skade forbrukerne. På den andre siden kan det øke velferden i samfunnet gjennom at konsumentene får større produktutvalg. Det kan også være positivt for små produsenter dersom de får anledning til å produsere egne merkevarer, da de ellers ville slitt i konkurransen med de store leverandørene (Hanson & Wiig, 2010). Eksistensen av egne merkevarer i dagligvarebransjen kan altså få innvirkning på mange ulike områder og i flere ulike retninger.

Siden egne merkevarer ikke har entydige konsekvenser for de ulike leddene i verdikjeden, er det interessant å blant annet studere motivene for og effektene av EMV- introduksjon nærmere. Egne merkevarer er et høyaktuelt tema som har fått og fortsatt får mye oppmerksomhet i litteraturen. Samtidig er maktforholdene i dagligvaremarkedet av såpass stor betydning for samfunnet at det nylig ble satt ned et matkjedeutvalg bestående av høyt kvalifiserte kandidater til å undersøke forholdene i dagligvarebransjen nøyere. Matkjedeutvalget overleverte regjeringen en rapport hvor maktforholdet i dagligvarekjedene ble drøftet (NOU, 2011). Rollen til egne merkevarer var sentralt i denne rapporten.

### **1.1 Problemstilling og formål**

Hensikten med denne oppgaven er å se nærmere på endringen i konkurransebildet på detaljistleddet som følge av utviklingen i egne merkevarer. Egne merkevarer blir nemlig en stadig viktigere del av varesortimentet til dagligvarekjedene, og i Norge utgjorde salget av egne merkevarer 11,8 % av totalt salg i dagligvaremarkedet i 2010 (NOU, 2011). Dette tallet er lavt sammenlignet med andre vestlige land hvor det ikke er unormalt å ha opp mot 40 % EMV- andel.

Egne merkevarer kan påvirke konkurransebildet hovedsakelig langs to dimensjoner. For det første påvirkes maktfordelingen i den vertikale kjeden ved at detaljistens posisjon i forhandlinger med produsent og leverandør av ulike produkter endres. En produsent er avhengig av detaljisten fordi de er en forutsetning for at produsentens produkt i det hele tatt blir tilgjengelig på markedet. Egne merkevarer kan også virke som en trussel for produsentene fordi de er et reelt alternativ til de tradisjonelle merkevarene. Slike avhengighetsforhold og trusler fra nye merkevarer får betydning for forhandlingene i den vertikale kjeden.

Samtidig har egne merkevarer innvirkning på det som skjer horisontalt mellom kjedene i dagligvarebransjen. Detaljistene utvikler produkter som er unike for sin kjede, og differensierer seg sådan fra sine konkurrenter. Med mange homogene produkter i et marked er det fare for intens priskonkurranse mellom kjedene. Men ved å differensiere produktene fra hverandre kan de dempe dette prispresset, noe som potensielt kan komme alle aktørene i markedet til gode.

Egne merkevarer innføres derfor ikke utelukkende med et spesifikt formål, snarere har de en sammensatt effekt på det faktiske konkurransebildet i dagligvaremarkedet. Dessuten har situasjonen endret seg med tiden. Den nye generasjonen egne merkevarer utfordrer de tradisjonelle merkevarene på en helt ny måte. De konkurrer ikke bare på pris, men går direkte mot det som tradisjonelt er styrken til de nasjonale merkevarene, nemlig kvalitet og innovasjonslederskap (Olsen & Olsen, 2010). Dette får naturlig nok konsekvenser både for konkurransen mellom kjedene på detaljistnivå og for situasjonen mellom leverandører og kjedene.

Trenden innenfor egne merkevarer er at de introduseres som gjennomførte produktkonsept snarere enn enkeltstående produkt. Dette gjøres ved å differensiere produktutvalget enten ved å utvikle nye varianter av allerede eksisterende produkt eller introdusere helt nye produkter. Dette gir kjedene større slagkraft i konkurransen mot serier av egne merkevarer innenfor andre butikkjeder.

Herav vil problemstillingen i denne oppgaven spørre hva rollen og posisjonen til egne merkevarer i dagligvaremarkedet er, og mer konkret hvordan egne merkevarer gjennom en produkt differensieringsprosess kan brukes til å utvikle de nevnte produkt- og butikkonsepter. I neste omgang er det interessant å se hvordan kjedene kan bruke disse konseptene til å styrke sin posisjon i den horisontale konkurransen gjennom å skape lojalitetsbånd til sine kunder.

Noe av hensikten med denne oppgaven er å vise hvordan ulike varianter av egne merkevarer blir brukt til å bygge opp konsepter innenfor dagligvarekjedene gjennom å legge ulik vekt på eksempelvis utseende, prisnivå, utvalg og ikke minst markedsføringsaktivitet. Først presenterer jeg dagligvarekjedenes insentiv til å introdusere ulike typer egne merkevarer basert på tidligere litteratur på området. Videre diskuterer jeg hvordan valgene som kjedene tar kan begrunnes i tradisjonell økonomisk teori om produkt differensiering og profittmaksimering. Det blir aktuelt å

se på hvordan kjedene posisjonerer produktene sine med hensyn til produktkarakteristika og fysiske egenskaper, men også hvordan de ved bruk av andre hjelpemiddel ønsker å mentalt posisjonere ulike typer merkevarer i hodet til konsumentene.

## **1.2 Avgrensning av oppgaven**

Hovedfokuset i oppgaven er egne merkevarer innenfor dagligvarebransjen. Egne merkevarer finnes innenfor en rekke andre kategorier enn dette, men her snakkes det utelukkende om egne merkevarer i dagligvaresammenheng. Oppgaven forsøker å anvende teorien på dagligvaremarkedet i Norge, og legger derfor størst vekt på å beskrive den norske markedsstrukturen innledningsvis. Det vil likevel bli knyttet paralleller til andre land i Europa og resten av verden underveis, da dette gir viktige innspill for å forstå utviklingen av egne merkevarer, både i fortid og i fremtid.

Egne merkevarer er et svært aktuelt tema i faglitteraturen, særlig på grunn av den utviklingen som har vært knyttet til dette de siste årene og den sterke posisjonen varene har fått i dagligvarehandelen. På den ene siden er egne merkevarer en konsekvens av økt konkurranse på detaljistnivå. Det har kommet naturlig fordi kjedene ved økt konsolidering og derav høyere kjøpermakt ser seg nødt til å finne differensieringspunkter ovenfor de andre kjedene for å holde tritt i konkurransen. Egne merkevarer er som vi skal se, et godt virkemiddel i denne differensieringen. Dermed er egne merkevarer også en forutsetning for å henge med i konkurransen i det lange løp. Gjennom oppgaven vil flere ulike insentiver til å innføre EMV fra dagligvarekjedenes side belyses. I og med at vi er interessert i å se på effektene av egne merkevarer på den horisontale konkurransen her, legges det noe mindre vekt på de forhold som har med den vertikale strukturen å gjøre. Men også disse vil drøftes kort da det er nødvendig for å få et helhetlig bilde av detaljistenes insentiver.

For å være egne merkevarer er det tilstrekkelig at produktene eies eller kontrolleres av dagligvarekjeden. Det er ingen spesifikke krav til utseende, produksjonsmetode, prisnivå etc. for å kunne kategorisere et produkt som en egen merkevare. Dette gjør at vi i dag ser mange ulike typer egne merkevarer i butikkene. I denne oppgaven vil jeg tross dette hovedsakelig skille mellom to ulike typer egne merkevarer, og er de to generasjonene egne merkevarer som ble presentert i innledningen, henholdsvis lavpris- EMV og premium- EMV. De nevnte produktvariantene vil mange steder i

oppgaven bli omtalt med en fellesbetegnelse, nemlig egne merkevarer. Det er likevel viktig å huske på at det finnes en rekke varianter av egne merkevarer som eksisterer i andre deler av produktspekteret, men som ikke eksplisitt blir vurdert her. I appendiks A.1-A.4 er det listet en oversikt over alle typer egne merkevarer som finnes i norsk dagligvarehandel og en beskrivelse av deres kategorisering.

Egne merkevarer utgjør langt fra alle varene i en dagligvareforretning. Det finnes en rekke ulike produkter. Noen produkter blir produsert og distribuert av nasjonale produsenter, andre produkter importerer vi fra utlandet, mens helt andre produkt igjen kun selges i lokalt geografiske områder. Alle disse eksemplene skiller seg per definisjon fra egne merkevarer, og vil tross ulikhetene seg i mellom, hovedsakelig bli betegnet som nasjonale merkevarer. Dette er streng tatt ikke en helt riktig betegnelse for alle produktene. Jeg finner det likevel tilstrekkelig å dele produktgruppene inn i to, henholdsvis nasjonale merkevarer og egne merkevarer for å få frem de vesentlige poengene i oppgaven. Denne forenklingen gjør at vi kan se for oss at valget til kjedene enten vil være å tilby kun nasjonale merkevarer eller velge å gi konsumentene valget mellom både nasjonale merkevarer og egne merkevarer. Videre forutsettes det at også egne merkevarer blir distribuert på nasjonal basis. Dette er en realistisk antagelse med tanke på at kjedene i stort sett er landsdekkende.

### **1.3 Disposisjon**

Denne oppgaven består av totalt seks kapitler. I kapittel to beskrives den norske dagligvarebransjen. Her følger en gjennomgang av markedsstrukturen både på detaljist- og leverandørleddet. Den høye konsentrasjonen på begge nivå har betydning for hvordan verdikjeden fungerer. I kapittelet presenteres også konseptet egne merkevarer, med fokus på utvikling, utbredelse samt insentiver knyttet til deres introduksjon. Videre forsøker jeg å definere egne merkevarers rolle i fremtiden basert den utviklingen vi har sett frem til i dag. Dette skal legge grunnlaget for å forstå viktigheten av egne merkevarer for kjedenes strategiske valg på kort og lang sikt.

I kapittel tre trekker jeg også inn etterspørselssiden i dagligvaremarkedet og beskriver kjennetegn ved den. Et viktig tema blir da etterspørselsheterogenitet, og jeg går nærmere inn på hvilke valg konsumentene står ovenfor i en kjøpsituasjon. Dessuten, etterspørselsheterogenitet har stor betydning for de strategiske beslutningene dagligvarekjedene tar med hensyn til egne merkevarer. Dette gjelder særlig hvordan



kjedene posisjonerer produktene sine i forhold til hverandre. En diskusjon av ressursbruk knyttet til merkevarebygging, reklamevirksomhet og produktdifferensiering følger her, da dette er tema som er viktig for atferden på tilbudssiden som en respons på den etterspørselen en står ovenfor. Teorien rundt reklame er viktig for å forstå hvordan vi reagerer på å bli utsatt for reklame og hvordan dagligvarekjedene kan utnytte dette. Teori for produktdifferensiering derimot, bidrar til å få en forståelse for hvordan kjedene tenker rundt introduksjon av nye produkter.

Kapittel fire har til hensikt å presentere egne merkevarer i lys av kjedenes insentiv til å innføre de. Derav følger en diskusjon av de ulike motivene, før jeg går mer inn på hva fremveksten av egne merkevarer har å si for lønnsomheten og prisingen i markedet. Jeg viser også hvordan lavpris- EMV blir benyttet til å differensiere markedet vertikalt, og avslutter med å presentere de siste trendene innenfor egne merkevarer.

Det påfølgende kapittelet, kapittel fem, tar for seg subjektiv differensiering. Det er her jeg viser hvordan teorien for produktdifferensiering blir satt ut i praksis av aktørene i dagligvarebransjen, og bruk reklame vil være sentralt gjennom hele kapittelet. Jeg forklarer hvordan kjedene benytter seg av markedsføring til å skape subjektivt differensierte produkt- og butikkonsepter og hvorfor kjedene vil gjøre dette for å hevde seg i konkurransen med andre dagligvarekjeder. Egne merkevarer i ulike varianter gjør det mulig å differensiere markedet på den måten.

I det siste kapittelet forsøker jeg å sammenfatte læringspunktene og konklusjonene fra tidligere deler av oppgaven og oppsummere funnene så langt. Jeg drøfter hvorvidt kjedene faktisk opptrer i tråd med det teorien i oppgaven skulle tilsi, og hvorvidt de har lyktes med dette. Videre gir jeg en forklaring på hvordan den bruken vi ser av egne merkevarer også kan gi dagligvarekjedene langvarige effekter, gjennom at det bygges lojalitet til merkevarer og butikkjeder.

## 2. Dagligvarebransjen

### 2.1 Dagens situasjon i Norge

Dagligvarer er ”produkter som matvarer og andre nærings- og nytelsesmidler, dyremat, vaske- og rengjøringsmidler, toalettartikler, husholdningsvarer av papir og blast, bone-, rense- og pussemidler<sup>1</sup>”. Forretninger som lever av å selge dagligvareprodukter kalles dagligvarekjeder og detaljister. Detaljistene kjemper om forbrukernes gunst. I tillegg har vi leverandørene som på sin side kjemper seg i mellom om å få levere til detaljistene. Disse konkurransemekanismene er selve grunnlaget for et godt vareutvalg til lave priser (Gabrielsen M., 2010).

Frem mot slutten av 1990- tallet gjennomgikk dagligvarebransjen i Norge betydelige strukturendringer. En omfattende konsolidering fant sted og det har resultert i at vi i dag har en dagligvarebransje bestående av noen få, vertikalt integrerte kjeder. Som vi skal se har de fire største kjedene nærmere 100 % markedsandel. Dette observerer vi ikke i de andre vestlige landene.

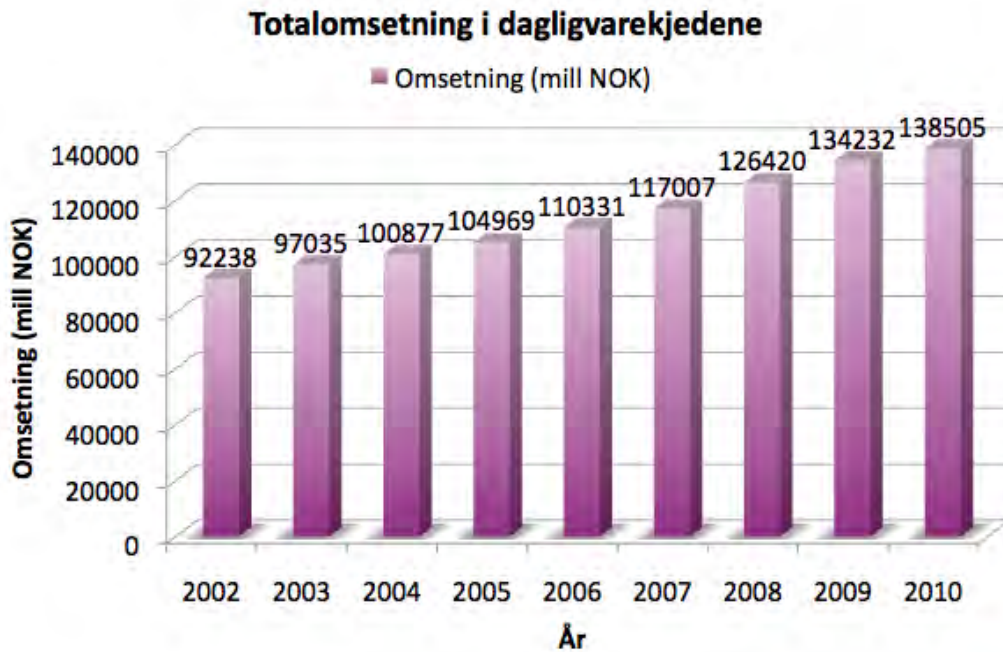
Men også i Europa har tendensen vært økt konsolidering. Mens dagligvaresektoren før var svært fragmentert, har vi de siste 10-15 årene sett en utvikling mot høyere konsentrasjon gjennom oppkjøp, fusjoner og organisk vekst. Dette gjelder ikke bare på nasjonalt nivå, men også på tvers av landegrenser. I mange av de europeiske landene har de fem største kjedene nærmere 90 % markedsandel (NILF, 2010).

Nedenfor følger en kort introduksjon av den norske dagligvarebransjen. I første del gjennomgår jeg litt fakta knyttet til ulike aktører, markedsandeler og omsetningstall på detaljistledet, før jeg gir en kort introduksjon av relevante forhold på leverandørsiden. Mye av opplysningene der er hentet ut av en rapport fra Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) fra 2010 om dagligvarehandel og mat, samt matkjedeutvalgets rapport til regjeringen fra 2011 (NOU, 2011).

Det har stort sett vært en økende trend i antall sysselsatte i dagligvarehandelen de siste 15-20 årene, og i 2008 arbeidet hele 91 000 personer innenfor bransjen. Av disse var 83 % sysselsatt på detaljistledet. Utviklingen med hensyn til antall dagligvarebutikker er derimot noe annerledes. I 2009 var det 4 007 dagligvarebutikker i Norge. Det gir en nedgang på 24 % siden 1995.

---

<sup>1</sup> Handelsloven 6. juni 1980 nr. 21



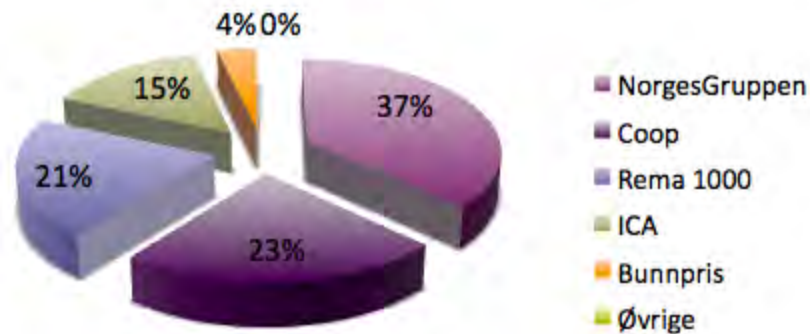
Figur 2.1: Totalomsetning i dagligvarekjedene fra 2002 til 2010. Kilde: (NILF, 2010)

Konkurransesituasjonen i verdikjeden i dagligvarebransjen avgjøres av mange faktorer. To av de viktigste faktorene er konsentrasjonen og maktfordelingen internt på henholdsvis detaljist- og leverandørleddet, og dessuten samhandlingen mellom disse to nivåene.

### 2.1.1 Detaljistleddet

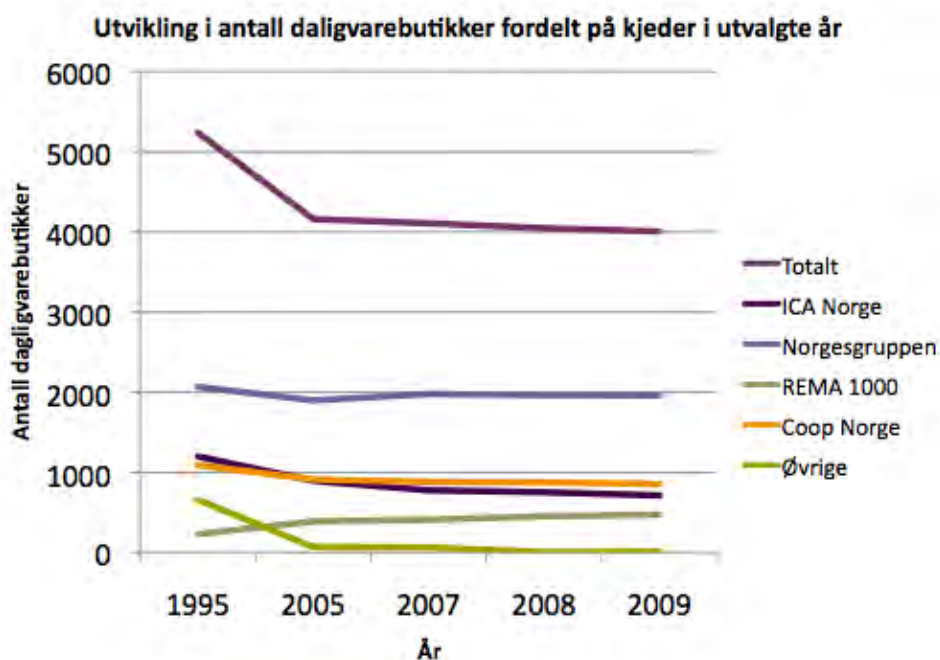
Etter de store, strukturelle endringene som har funnet sted på detaljistleddet har det de siste årene vært fire store paraplyorganisasjoner som har dominert det norske dagligvaremarkedet. NorgesGruppen, Coop, Reitangruppen og ICA har alle hver sin betydelige markedsandel (figur 2.2). I tillegg har Bunnpris nylig brutt ut av NorgesGruppen som de tidligere har vært en del av. Utenom dette er det bare få, og små, andre dagligvareforretninger i Norge. Totalt sett er ikke disse store nok til å utgjøre en betydelig markedsandel på det nasjonale markedet. Videre i oppgaven fokuserer jeg bare på de fire store paraplykjedene og interaksjonen mellom dem.

### Paraplykjedenes markedsandeler 2010



Figur 2.2: Markedsandeler fordelt på paraplykjedene i 2010. Kilde: (NILF, 2010)

Paraplyorganisasjonene er vertikalt integrert ved at hver av dem eier hver sin grossist. Samtidig er de horisontalt integrert gjennom samarbeidet mellom forretningene i kjeden. En slik integrasjon skaper positive effekter for den enkelte kjede ved at det blir mulig å redusere kostnader og realisere effektivitetsgevinster, eksempelvis gjennom innkjøpsorganiseringen. Hver enkelt kjede i en gruppering kan videre utarbeide sitt eget konsept hvor de bestemmer profil, vareutvalg, priser etc. Ved å utvikle ulike forretningskonsept og rette seg helt eller delvis mot spesifikke segment dekker de ulike kjedene og forretningene sammen etterspørselen etter dagligvarer i det norske markedet.



Figur 2.3: Utviklingen i antall dagligvarebutikken innenfor de store kjedene fra 1995-2009. Kilde: (NILF, 2010)

I løpet av perioden 1999-2009 har driftsmarginen i dagligvarehandelen vært relativt stabil<sup>2</sup>. Det høyeste nivået i perioden var i 2003 hvor driftsmarginen var 3,3 %, mens den i 2007 var 2,7 %. Bruttofortjenesten for dagligvarehandelen i 2007 var på 16,5 %<sup>3</sup>. Det er imidlertid verdt å merke seg at dette er bruttofortjenesten for alle varer, ikke bare mat- og drikkevarer. I og med at dagligvarebutikkene nå også selger en del *nonfood*-produkter som har signifikant lavere bruttofortjeneste, er bruttofortjenesten for mat- og drikkevarer noe høyere enn dette tallet skulle tilsi<sup>4</sup>.

### **NorgesGruppen ASA**

NorgesGruppen AS ble etablert i 1994 (NorgesGruppen, 2011). Seks år senere ble konsernet NorgesGruppen registrert med NorgesGruppen ASA som morselskap. Konsernet er organisert som et allmennaksjeselskap hvor Joh. Johnsen er største aksjonær. NorgesGruppen er til stede i flere deler av verdikjeden for mat, både som

<sup>2</sup> Driftsmargin er forholdet mellom driftsresultatet og omsetningen, og beregnes ved formelen (brutto driftsresultat / omsetning) \* 100

<sup>3</sup> Bruttofortjenesten viser overskuddet i forhold til omsetningen, og beregnes ved formelen (salgsinntekter – varekostnad) / salgsinntekter

En andel av bruttofortjenesten må benyttes til å dekke de faste kostnadene bedriftene besitter

<sup>4</sup> Nonfood- produkter er produkter i dagligvarebutikkene som ikke går under kategorien mat- og drikkevarer, eksempelvis magasiner, CD-er, pyntegenstander, solbriller etc.

grossist og som detaljist. I tillegg er de engasjert i andre markeder som eksempelvis eiendom, parfymeri og helsekost (NOU, 2011).

NorgesGruppen er den største av de fire paraplykjedene, og dets kjernevirksomhet er knyttet til detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbrukervarer. I 2010 omsatte NorgesGruppen ASA for MNOK 55 675.

Totalt inngår over 1 900 dagligvarebutikker i butikkvirksomheten (NorgesGruppen, 2011). Meny, Meny Champion, Centra og Ultra er supermarkeds- og stormarkedskjedene, mens Kiwi er NorgesGruppen sin lavpriskjede. I tillegg har de mellomstore, lokale supermarked som Spar og Eurospar, samt nærbutikkonsept som Joker og Nærmat. NorgesGruppen har også et nært samarbeid med flere frittstående, regionale butikker og kjeder (Bunnpriskjeden, Safari AS etc.) (NILF, 2010).

### ***Coop Norge AS***

Coop- konsernet skiller seg ut fra et tradisjonelt konsern som er organisert og eid ovenfra og ned, ved at det er eid og organisert nedenfra og opp i et føderativt samvirke (Coop Norge, 2011). Med dette menes at en rekke medlemmer (1,2 millioner i Coops tilfelle) eier konsernet gjennom medlemskap i samvirkelag. Coop består av rundt 127 samvirkelag (tall fra 2010). Grunnstammen bak Coop Norge ble opprinnelig stiftet i 1906 og den gang hadde de navnet Norges Kooperative Landsforening. Det var først i 2001 at de fikk navnet Coop Norge.

I årsrapporten til Coop Norge for 2010 ble det rapportert en omsetning på MNOK 29 288.

Coop Norge har butikker i de fleste markedssegmentene innenfor dagligvare. Lavpriskonseptet deres er Coop Prix. Videre har de nærbutikker under merkenavnet Coop Marked, samt super- og hypermarkeder i henholdsvis Coop Mega og Coop obs! I tillegg finnes Coop Extra og Coop Smart Club.

### ***REMA 1000 Norge AS***

REMA 1000 er 100 % eid av Reitangruppen, som igjen er heleid av Reitan- familien. Samarbeidet i Reitan- familien startet i 1977 i Trondheim, og første butikk ble da åpnet. I dag har de rundt 700 butikker totalt i Skandinavia (Reitangruppen, 2011).

Reitangruppen er engasjert på mange ledd i verdikjeden for mat; detaljistleddet, grossistleddet, kiosk, bensinstasjon og servicehandel samt på produsentsiden (NOU, 2011). REMA 1000 er deres selskap i detaljhandelen og selskapet hadde i 2010 en omsetning på MNOK 28 940.

Reitangruppens eneste kjede er REMA 1000, og de har fått økt markedsandel siste årene. Mye av grunnen til det er at deres gjennomsnittlige omsetning ligger betydelig høyere enn gjennomsnittet for butikkene i de tre andre paraplykjedene.

### **ICA Norge AS**

ICA Norge, som har historie tilbake til 1956, har i dag rundt 560 butikker i Norge (ICA AB, 2011). Disse butikkene drives enten i egen regi, i form av franchise eller som assosierte butikker. ICA Norges morselskap, ICA AB, er et av Nordens største detaljhandelsgrupperinger med over 2 250 egne og kjøpmannseide butikker i Norge, Sverige og Baltikum (NILF, 2010).

ICA Norge hadde i 2010 en omsetning på MNOK 18 345<sup>5</sup>.

ICA Norge har også butikker på tvers av de ulike kategoriene. RIMI er kjedens lavpriskonsept, mens ICA Nær er mindre, ofte lokale matbutikker. ICA Supermarked og ICA Maxi er større både i areal og vareutvalg enn de to første.

#### **2.1.2 Leverandørleddet**

Leverandørsiden er viktig i diskusjonen om maktforholdet i dagligvarebransjen. I tillegg til at leverandørene opererer i dagligvaremarkedet, har de også betydelig virksomhet innenfor storhusholdning og servicehandelen.

Leverandørsiden i norsk dagligvare er kjennetegnet ved høy grad av konsentrasjon sammenlignet med en rekke andre markeder. Innenfor de fleste produktgruppene er det bare en eller noen få dominerende aktører (NOU, 2011). Blant de undersøkte produktgruppene i matkjedeutvalgets rapport fra 2011 fant de at, med unntak av en enkelt produktgruppe, hadde alle en HHI på minimum 2000<sup>6</sup>. Dette bekrefter

<sup>5</sup> Omregnet fra SEK i DNBS valutakalkulator. Kurs pr 02.02.2012, tilgjengelig på <https://www.dnb.no/valutakalkulator>

<sup>6</sup> Herfindahl- Hirschman Index, et mål på konsentrasjonen i markedet.  $HHI = \sum_{i=1}^N s_i^2$ , hvor  $s$  er markedsandel for bedrift  $i$  og  $N$  er antall bedrifter i markedet.

påstanden om at konsentrasjonen er svært høy. Politiske rammebetingelser, blant annet importrestriksjoner, har stor betydning for den strukturen som har utviklet seg på leverandørleddet. Til tross for at høy konsentrasjon på leverandørleddet ikke er unormalt, skiller Norge seg noe ut dersom vi sammenligner oss med land internasjonalt (NOU, 2011).

Dersom vi ser bort fra fisk står samvirkeforetakene for 45 % av den totale produksjonen av norsk mat, mens øvrig industri hovedsakelig er organisert som aksjeselskaper (NOU, 2011). Av de norske samvirkekonsernene er blant annet Tine og Nortura store. I tillegg er internasjonale aktører som Orkla, Carlsberg og Kraft Foods viktige for omsetningen i Norge.

Leverandørene har mer og mindre forhandlingsmakt avhengig av deres maktposisjon i den vertikale kjeden, og posisjonen vil være med å avgjøre hvor lønnsomt leverandørens virksomhet er. Få leverandører eller mange kjøpere (detaljister) betyr mer makt for en enkelt leverandør, mens det motsatte er tilfelle med mange leverandører og få kjøpere. I teorien har leverandørene flere gode virkemiddel å bruke ovenfor dagligvarekjedene. Disse virkemidlene kalles vertikale restriksjoner og er avtaler mellom aktører på ulike ledd i verdikjeden. Bindende videresalgspriser, todelt tariff, kvantumsrestriksjoner og produktsammenbinding er alle eksempler på vertikale restriksjoner som kan innføres i dagligvarebransjen. I praksis, setter konkurranseloven begrensninger på friheten til å bruke disse virkemidlene fordi de kan være til skade for effektiv konkurranse<sup>7</sup>. I hvor stor grad en leverandør blir styrt av denne lovgivingen avhenger blant annet av størrelsen på leverandøren. Konkurransetilsynet er strengere jo mer makt (større markedsandel) en aktør har i markedet.

På den ene siden er leverandørene utsatt for risikoen for at detaljistene kopierer deres produkter ved at de innfører egne merkevarer som ligner de eksisterende nasjonale merkevarene. Dette kan få store konsekvenser for leverandørene og deres merkevarer. På den andre siden kan leverandørene også dra nytte av egne merkevarer. For de største leverandører kan konseptet egne merkevarer i beste fall gi bedre innsikt i industrielle forhold, øke marginene på industridekket samt redusere kostnader ved

---

<sup>7</sup> Lov av 5. mars 2004 nr 12 om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger (konkurranseloven) § 10; 11.



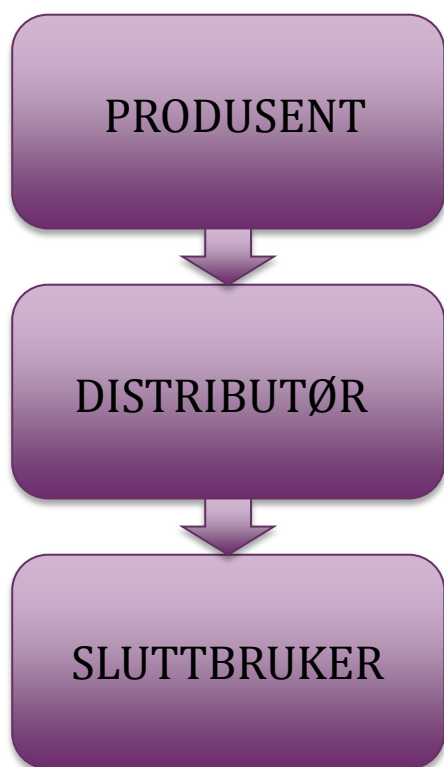
markedsføring, innovasjon og salg (NOU, 2011). Videre kan det være positivt for små eller mellomstore leverandører, fordi det ofte er de som produserer egne merkevarer, og de kan da bli mer konkurransedyktige i forhold til de store leverandørene (Hanson & Wiig, 2010).

Også konsolideringen i markedet har blandede effekter for leverandørene. Økt integritet på detaljistleddet kan potensielt gi en effektivisering av distribusjonen, noe som kommer detaljistene til gode i form av kostnadsbesparelser. Men siden økt konsolidering betyr færre kjøpere i markedet, fører det til at leverandørene møter økt grad av kjøpermakt. Når kjøperne, som i dette tilfellet er detaljistene, får mer makt, kan de legge press på leverandørene ved å eksempelvis presse ned innkjøpsprisene til detaljhandelen. Slike forhold truer marginene til leverandørene. Dette, i kombinasjon med inntreden av egne merkevarer, kan føre til at leverandør nummer to og tre ser seg nødt å trekke seg ut markedet på grunn av redusert lønnsomhet.

Maktposisjonen til leverandørene, i samspill med de andre aktørene i markedet legger grunnlaget for dynamikken i dagligvaremarkedet. Et potensielt problem i denne sammenhengen er såkalt dobbel marginalisering. Problemstillingen med dobbel marginalisering er aktuelt i en situasjon i den vertikale kjeden hvor to uavhengige parter, en oppstrøms og en nedstrøms bedrift, begge har markedsrett. Dette fører til at begge partene legger til et påslag over grensekostnaden og prisene blir derfor høyere enn de ideelt burde vært. Noe av problemet er at produsenten, som kan ta hensyn til hvordan detaljisten setter pris, ikke kan påvirke detaljistens prissetting uten noen form for vertikale bindinger. Detaljisten derimot, tar ikke hensyn til leverandørens optimale valg i det den setter priser. Resultatet blir at de setter høyere priser enn den prisen som maksimerer profitten for kjeden totalt sett. Dermed kommer alle dårligere ut ved at den totale profitten i kjeden blir redusert. Denne mangelen på koordinering i prissettingen skaper en vertikal eksternalitet som en vertikal integrasjon kan internalisere (Hamilton & Mqasqas, 1996).

Problemet med dobbel marginalisering kan løses på flere måter. Et alternativ er vertikal integrasjon, en vertikal fusjon mellom aktørene i kjedene. Etter en vertikal integrasjon vil produsent og detaljist ha felles eierskap og den ene eieren kontrollerer alle relevante beslutninger i den vertikale strukturen. I en slik situasjon vil en forvente økt profitt og lavere priser sammenlignet med tilfellet med dobbel marginalisering.

Også større grad av vertikal kontroll gjennom vertikale restriksjoner kan bidra til å løse problemet. Det er mulig å lage mye mer komplekse kontrakter mellom produsent og detaljist i en kjede, enn en kan ha ut mot sluttkunde. Disse kontraktene må, for å bøte på problemet med dobbel marginalisering, innebære vertikale restriksjoner i form av bindende videresalgpris, todelt tariff, kvantumsbindinger etc.



Figur 2.4: Vertikal struktur i norsk dagligvare

Den vertikale strukturen i dagligvarebransjen har tradisjonelt bestått av produsent, grossist og detaljist. I Norge har vi, som en konsekvens av problemet med dobbel marginalisering, sett en klar tendens til at de to siste leddene har integrert vertikalt. Sannsynligheten for at det oppstår et suksessivt monopol reduseres, men det kan fortsatt bli problemer med dobbel marginalisering mellom produsent og detaljist. Det er de fusjonerte grossistene og detaljistene som sammen utgjør dagens fire store paraplyorganisasjoner. Dermed har vi kun fire store innkjøpere som hver besitter mer markedsrett ovenfor produsentene enn de ellers ville ha hatt. Den økte makten gjør at de kan kjøpe større kvantum til lavere priser, samtidig som produsentene har mindre innvirkning på hylleplasseringen av sine produkter. I tillegg har kjedenes mulighet til å produsere egne merkevarer i stedet for å ta inn de tradisjonelle, nasjonale merkevarer styrket deres posisjon i forhold til produsentene.

## 2.2 Egne merkevarer

Økningen i salget av egne merkevarer de siste årene har sin bakgrunn i at detaljistene i stadig større grad inngår kontrakter med produsenter om produksjon av produkter innenfor denne kategorien. Et produkt er en egen merkevare om den produseres etter kjedens egne spesifikasjoner og selges eksklusivt i denne detaljistens system (Volden, 2003). Det unike er altså at en ikke kan finne den samme varen, under samme merkenavn, hos noen av konkurrentene (NILF, 2010). Tradisjonelt har situasjonen i dagligvarehandelen vært annerledes, da sektoren har vært dominert av varer hvor det er leverandøren som har eiendomsretten til merket.

Detaljistene har flere alternativer for produksjon av egne merkevarer. De kan velge å produsere dem selv eller alternativt kan de innhente varer fra en nasjonal produsent (Sethuraman, 2009). Det er ikke uvanlig at sistnevnte allerede er leverandører av nasjonale merkevarer til den samme butikkjeden, men likevel vil de velge å produsere for detaljisten. Dette har sammenheng med at detaljisten alternativt kan gå til en annen produsent dersom den aktuelle produsenten nekter å levere. Hva som avgjør hvordan kjedene legger opp produksjonen av egne merkevarer baseres blant annet på strategiske og kostnadmessig betraktninger fra detaljistens side.

### 2.2.1 Utviklingen av egne merkevarer

De første egne merkevarene kunne observeres i Norge allerede rundt 1980. Coop var først ute med sine blåhvite, såkalte merkeløse varer (Utgård, 2010). Tanken bak disse varene var at de skulle ha en nøytral forpakning, og de skulle gi konsumentene en mulighet til å kjøpe gode varer til lav pris. Lav pris skulle oppnås ved å kutte kostnader for reklame og tilbudskampanjer. Midt på 1980- tallet kunne man finne om lag 60 varer innenfor denne produktserien i kjedens butikker. Omsetningsandelen disse varene utgjorde var svært lav, bare 0,3 %. Mye har skjedd siden den gang.

I dag finner vi ikke lenger de blåhvite produktene i Coop- kjedens butikker. Noen av merkevarene er imidlertid videreført under andre merkenavn og videreutviklet til det som i dag er en del av kjedens satsing på egne merkevarer. Etter etableringen av de fire store kjedene rundt midten av 1990- tallet begynte de andre kjedene også i større grad å følge etter i satsingen på egne merkevarer. Det gikk noen år før egne merkevarer fikk skikkelig fotfeste i Norge, men på starten på 2000- tallet var de begynt å utgjøre en vesentlig del av salget innenfor alle de fire store kjedene. Kjedenes satsing ble spesielt viktig frem mot den tyske lavpriskjeden Lidl sin

inntreden i det norske markedet i 2004. Flere av dagens egne merkevarer er et resultat av trusselen fra Lidl, fordi kjedene responderte med å innføre en rekke lavprisvarianter når Lidl kom inn på det norske markedet (Utgård, 2010).

Det er ikke bare mengden og forekomsten av egne merkevarer som har økt. Det har også skjedd en viktig utvikling innenfor de ulike kategoriene. De ulike typene egne merkevarer spenner seg fra de generiske, typiske lavprisproduktene (*tradisjonelle EMV*) via merker som konkurrerer mer direkte med de nasjonale merkevarene ved å være like gode til lavere pris (*me-too brands*), til mer differensierte og eksklusive merkevarer (*økologiske, miljøvennlige, premium/kvalitet EMV etc.*).

Utviklingen innenfor egne merkevarer vitner om at kjedene har endret sin strategi knyttet til disse merkevarene siden første gang de ble innført. I tråd med at kundenes behov og preferanser har endret seg, endres også kjedenes strategi knyttet til introduksjon av egne merkevarer. I starten ble egne merkevarer introdusert for å holde prisene nede og gi kunder med lav betalingsvillighet et rimelig og fornuftig alternativ. Da valgte kjedene utelukkende å introdusere lavprisvarianter som ikke var for ressurskrevende i produksjon slik at de samtidig kunne gi positive marginer. I dagligvarebutikkene ser vi imidlertid nå et enormt utvalg av egne merkevarer (jamfør tabell A.1-A.4 i appendiks). Kjedene innfører disse for å gi konsumentene økt valgmulighet, samt for å bidra til å skape en mer gjennomført kjøpsopplevelse for bevisste konsumenter (Utgård, 2010).

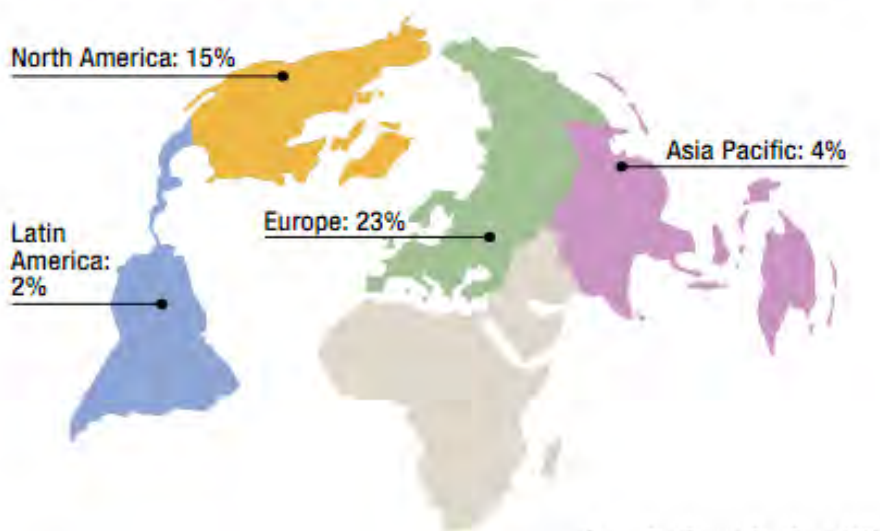
### **2.2.2 Utbredelse av egne merkevarer**

I europeisk sammenheng har de fleste land i dag rundt 20-30 % EMV- andel, målt i omsetning, men i de landene hvor egne merkevarer er mest utbredt har de hele 35-45 % (NILF, 2010). Selv om egne merkevarer er svært vanlig i store deler av den vestlige verden, er det likevel betydelige forskjeller langs noen dimensjoner. Først og fremst er det svært ulikt hvor stor andel av det totale salget i et land egne merkevarer utgjør, når det er målt i verdi så vel som i volum. Til sammenligning med Norge har Tyskland en EMV- andel på nesten 35 % i 2010, mens Storbritannia hadde 40 % (CIAA, 2010). Samtidig er det store forskjeller innenfor ulike produktgrupper innad i et land. Noen typer produkter har en stor andel av sitt salg i egne merkevarer, mens de i andre produktgrupper kan være helt fraværende.

De fleste egne merkevarer ligger lavere i pris enn sine konkurrerende merkevarer, og for egne merkevarer sin del fører det til at volumandelen av totalt salg er høyere enn verdiandelen. I Norge hadde egne merkevarer en verdiandel på 11,1 % i 2009, mens den hadde økt til 11,8 % i 2010 (NILF, 2010). Denne stigningen i verdiandelen tilsvarte en salgsøkning på NOK 2,65 milliarder i løpet av det aktuelle året. Men selv med en verdiandel på dette nivået, er volumandelen hele 25 %. Dette betyr at hvert fjerde produkt som selges i Norge er en EMV (NOU, 2011). Likevel kan vi ikke måle oss med våre naboland, og heller ikke land ellers i Europa eller med USA. I eksempelvis Sveits, et land som det er naturlig å sammenligne Norge med i mange sammenhenger, er hele 45 % av salget i 2009 (målt i volum) produkter som betegnes som egne merkevarer mot om lag 20 % i Norge (NILF, 2010).

Figur 2.5 viser at det også er store forskjeller mellom EMV- andelene på tvers av verdensdelene. Den klart største andelen er i Europa.

#### Private labels world geographical distribution (% sales)



Figur 2.5: Oversikt over eksistensen av EMV i verden per 2010 i prosent av totalt salg. Kilde: (CIAA, 2010).

Videre er det store forskjeller i utbredelsen innenfor ulike produktkategorier i og mellom land. Om lag 41 % av EMV- salget i verden er innenfor kategorien fersk mat og det er fjørfekjøtt, kjøttdeig og egg som utgjør de største produktgruppene. Drikkevarer og husholdningsprodukter har en noe mindre andel, men selger likevel mye hyppige EMV- versjoner enn innenfor kategorier som personlig pleie, kjølemat

og godteri (NILF, 2010). Også ferskt brød har en veldig stor EMV- andel, og utgjør sammen med fjørfekjøtt, kjøttdeig og egg noen av de viktigste produktene i konkurransen mellom paraplykjedene. De produktgruppene som gjennomgående har lavest EMV- andel er meieriprodukter som melk og ost.

### 2.2.3 Egne merkevarer og markedskonsentrasjon

Det er grunn til å tro at markedsstrukturen blant dagligvarekjedene har påvirkning på utviklingen av egne merkevarer. Særlig konsentrasjonen på detaljistleddet har stor betydning. Figur 2.7 poengterer dette. Vi observerer en klar trend i sammenhengen mellom konsentrasjonen (gitt av markedsandel for de fem største kjedene i et land) og utbredelsen av egne merkevarer i landet. Figuren viser at trenden er klarest for de landene som har lavest andel egne merkevarer. Lav konsentrasjon er klart korrelert med lav EMV- andel. Samtidig er også sammenhengen til stede mellom høy konsentrasjon og høy EMV- andel. I ni av de ti landene som ligger på topp når det gjelder andel egne merkevarer står de fem største kjedene samlet for over 60 % av totalmarkedet (The Nielsen Company, 2005). Unntaket er USA som har en helt annen situasjon i markedet enn de fleste europeiske landene og likevel høy andel egne merkevarer. USA skiller seg således ut fra andre land med fragmentert markedsstruktur, da disse vanligvis har lavere andel egne merkevarer enn de mer konsentrerte markedene.



Figur 2.6: Sammenheng mellom utbredelsen av EMV og markedskonsentrasjon per 2010 i utvalgte land. Y-aksen viser EMV-tilstedeværelsen, mens X-aksen måler markedskonsentrasjonen. Begge er målt i prosent. Kilde: (CIAA, 2010).

Oppsummert kan vi altså si at jo høyere konsentrasjon det er i et land, jo mer trolig er det at det selges mye egne merkevarer der. Denne påstanden får også støtte i Gabrielsen og Sørgard (2000).

I Norge er situasjonen slik at ytterligere konsentrasjon på detaljistleddet, eksempelvis i form av foretakssammenslutninger høyst sannsynlig ikke vil godkjennes av konkurransemyndighetene. Med så høy grad av konsentrasjon som vi allerede ser i markedet skulle dette tilsi at andelen egne merkevarer allerede var høy i landet. Likevel er ikke dette tilfelle. Dermed er det nærliggende å tro at det må det finnes andre grunner til at Norge har såpass mye lavere EMV- andel enn andre land.

#### **2.2.4 Situasjonen i Norge**

Årsakene til at Norge har relativ lav EMV- andel sett i forhold til andre, vestlige land er sammensatt. For det første utgjør det norske landbruksregime en viktig forklaringsfaktor. Forholdsvis høye tollbarrierer reduserer lønnsomheten av import av landbruksråvarer som kjøtt og melk (NILF, 2010). Dette har konsekvenser for utbredelsen av egne merkevarer fordi kjedene ikke har den samme muligheten til å kjøpe produkter fra spesialiserte EMV- produsenter i Europa. Alternativet for kjedene er da å bygge opp og utvikle sine egne produkt, en prosess som både er tid- og ressurskrevende. Det faktum at kjedene i Norge ble forholdsvis sent etablert har gjort at de har kommet sent i gang med utviklingen i forhold til en del andre land. Dessuten er markedet i Norge mye mindre enn i mange europeiske land, noe som gjør at det blir mindre lønnsomt for hver enkelt kjede å bruke mye ressurser på å utvikle nye produkt.

For det andre er handlevanene til konsumentene noe annerledes i Norge enn i mange andre land. Mens det er mest vanlig blant konsumenter i de vestlige landene å reise til de store supermarkedene og gjøre store, langsiktige innkjøp, har vi i Norge den høyeste frekvensen av butikkbesøk blant alle landene. Med dette menes det at en gjennomsnittlig konsument er betydelig oftere på butikken for å gjøre innkjøp i Norge. Dette påvirker naturlig nok også typen innkjøp som gjøres.

For det tredje kan den lave EMV- andelen i Norge også ha sammenheng med at premium- EMV ikke er å finne i like stor grad i Norge som i mange andre land. Dette kan i teorien komme av at etterspørselen ikke er til stede for slike varer i Norge, noe som ikke stemmer helt overens med funnene til Unnfoss og Hasvold (2006). De gjorde sin undersøkelse i 2006, når de første premium- EMV produktene fortsatt ikke var innført i Norge, og viste at 67 % av respondentene i undersøkelsen kunne tenke seg å kjøpe premium- EMV dersom de ble introdusert. Samtidig fant de at nordmenn stadig blir mer interessert i å lage mat, og gjennom dette prøver ut nye og spennende

retter og ingredienser. Alt dette kan tyde på at vi i Norge er forholdsvis innovative, og bør tale i mot både liten andel premium- EMV og egne merkevarer generelt.

Andre forhold kan også bidra til å forklare lav EMV- andel i Norge. Eksempelvis er dagligvaremarkedet i Norge allerede preget av mange, sterke lavpriskjeder. Disse kjedene dekker i stor grad etterspørselen til de mest prissensitive konsumentene og behovet for egne merkevarer med lav pris er dermed ikke like stort her. Dessuten, i land som Sveits, Tyskland og Storbritannia, som alle har høye andeler egne merkevarer, har de største kjedene stort fokus på å fremme sine egne merkevarer slik at de får veldig sterke posisjoner (Wille, 2005). Med dette menes det at kjedene selv går inn for å selge mye egne merkevarer gjennom å gjøre de tilgjengelige for konsumentene. Dette bidrar naturlig nok til at EMV- andelen går opp i disse landene relativt til Norge.

Det finnes altså ikke en enkelt årsak til at Norge har relativt lav EMV- andel. Snarere er det et resultat av en kompleks markedsituasjon som stadig er i endring. Det er også vanskelig å forutse hva som nøyaktig vil skje i årene fremover. Men noen trender er klarere enn andre.

### **2.2.5 Fremtiden for egne merkevarer**

Det er interessant å følge utviklingen av egne merkevarer i Norge. Da de fikk fotfeste etter år 2000, økte salget gradvis frem mot Lidl's inntreden i det norske markedet. Deretter holdt andelen seg relativt stabil på i overkant av 8 % frem til 2008 (Reiler, 2009). Etter dette har paraplykjedene i mange år varslet at andelen egne merkevarer i Norge vil komme til å øke betydelig, uten at vi har observert den store akselerasjonen i vekstraten før den helt siste tiden. Men det er liten tvil om at de kommer til å bli viktige i fremtiden, og dermed er det fortsatt grunn til å tro at vi kan forvente en stigning i andelen, også i Norge. Undersøkelser utført av matkjedeutvalget indikerer at utviklingen av egne merkevarer blir viktig for dem av strategiske årsaker i konkurransen mellom kjedene samt i den vertikale strukturen (NOU, 2011).

Jakob Utgård spår i en temaartikkel skrevet på vegne av NILF at dagligvarekjedene kan stå ovenfor en dobling av andelen egne merkevarer i Norge de neste årene. Grunnlaget for dette utsagnet er blant annet at kjedene selv har signalisert at de ønsker å satse mer på slike merkevarer fremover (Utgård, 2010).



Internasjonal forskning viser at det er sammenheng mellom internasjonale konjunkturer og utviklingen i egne merkevarer. Likevel er nok ikke dette den mest aktuelle forklaringsfaktoren for Norges del med tanke på variasjoner i EMV- salget. Harvard-professoren John Quelch har argumentert for at salget av egne merkevarer generelt går opp når det er nedgang i økonomien (Kumar & Steenkamp, 2007). Dette resultatet ble støttet i studier fra USA, Storbritannia, Tyskland og Belgia, hvor en også så at i bedre tider falt salget igjen. Det som imidlertid er poenget her er at disse endringene ikke er symmetriske. Økningen i etterspørselen etter egne merkevarer er raskere og mer omfattende i nedgangsperioder enn det nedgangen er i påfølgende oppgangsperiode (Kumar & Steenkamp, 2007). Forklaringen på dette er at en del kunder i nedgangsperioden kjøper produktene for første gang, prøver de og innser at kvaliteten er god nok for dem. Det ligger altså en slags læringseffekt knyttet til dette som gjør at konsumenten fortsetter å kjøpe egne merkevarer etter at nedgangstidene er over, til tross for at det ikke lenger er nødvendig å økonomisere. Argumentasjonen til Kumar og Steenkamp bidrar til å forklare hvorfor vi ser økning i salget av egne merkevarer under og etter nedgangskonjunkturperioder, som den nylige finanskrisen og den pågående gjeldskrisen i Europa.

Selv om både nasjonale reguleringer og økonomiske konjunkturer kan ha betydning for utviklingen i egne merkevarer fremover, vil også konkurransesituasjonen på henholdsvis leverandørsiden og mellom detaljistene spille en rolle for utviklingen. Leverandørsiden er preget av god forbrukerforståelse og høy innovasjonstakt, mens dagligvarekjedene stadig opparbeider seg mer kunnskap om merkevarebygging etter hvert som de ambisiøst utvikler nye egne merkevarer. Alt dette gjør at norske forbrukere går en spennende tid i møte, særlig med tanke på hvilke merke- og produktvarianter de kan forvente å finne i butikkhyllene de neste årene.

Om vi legger spekulasjoner som dette til side, viser også faktatall oss at salget av egne merkevarer i dagligvarebransjen er økende, ikke bare i Norge, men også i andre deler av verden (The Nielsen Company, 2008). The Nielsen Company viser i sine analyser, at råvare- og matvareprisene har økt betydelig den siste tiden. Når disse prisene øker, er det naturlig at også egne merkevarer blir høyere priset enn om prisene hadde vært stabile, noe som betyr at verdien av det totale salget av egne merkevarer går opp. Men prisøkningen forklarer på langt nær all veksten. Rosetti trekker frem tre drivkrefter for fortsatt vekst innenfor egne merkevarer (The ePerspective, 2010). Disse tre er

konsumentenes ønske om verdi, spredningen av høykvalitets- EMV samt at en som nevnt forventer prisøkning for pakkede matvarer som en reaksjon på økte råvarepriser.

Salget av egne merkevarer vokser dobbelt så fort som nasjonale merkevarer i USA (Private Label Manufacturers Association, 2006). Men til tross for at salget, målt i dollaromsetning, går opp, viser det seg at enhetssalget reduseres gradvis. Dette indikerer at det som i hovedsak driver veksten for egne merkevarer er en økning i gjennomsnittlige priser. Og som vi ser av tabell 2.1 er tendensen tydelig.

Hovedtrekkene med tanke på endringer i pris og volum er de samme i Norge og andre Europeiske land, som i USA.

*Tabell 2.1: Endringer i pris og volum for henholdsvis nasjonale og egne merkevarer. Basert på tall for 52 uker frem til august 2008 i amerikanske dagligvarekjeder. Kilde: (The Nielsen Company, 2008)*

Type vare / Δ	Prisendring	Volumendring
Totalt salg	+4,7	-0,6
Merkevarer	+3,9	-0,4
Egne merkevarer	+9,1	-1,2

Det er interessant å tenke over hvorvidt inntreden av egne merkevarer er mest sannsynlig i markeder med mange eller få nasjonale merkevarer. Antall varer i et marked kan nemlig ha betydning for hvor lett nye merkevarer får innpass. Dhar og Hoch (1997) poengterer at andelen nasjonale merker i USA har negativ innvirkning på EMV- andelen i et segment. De fant altså at jo flere nasjonale merker som var til stede i et marked, jo mindre egne merkevarer fikk innpass. Et argument som taler for dette er at det kan være kamp om hylleplassen (Bergès-Sennou, Bontems & Rèquillart, 2004). Hvor varen plasseres i butikken er nemlig vesentlig. Det kan ha stor betydning for størrelsen på salget og i ytterste konsekvens være avgjørende for hvorvidt en lykkes med introduksjon av en ny vare eller ikke. Problemet i denne sammenhengen er at hylleplassen i dagligvarebutikkene er knapp, og det oppstår dermed en kamp om de beste plassene. En naturlig konsekvens av mange nasjonale merkevarer i butikken er at flere varer kjemper om de beste plassene.

Sethuraman forsøker i sin studie fra 2009 å motbevise at argumentasjonen over er den riktige. Han mener at det bare er en vanlig oppfattelse at det skal være negativ korrelasjon mellom de to varetypene. Videre argumenterer han for at det motsatte kan være tilfelle. Han peker blant annet på at Raju, Sethuraman og Dhar (1995) analytisk viser at detaljister finner det mer profitabelt å introdusere egne merkevarer når det er mange nasjonale merkevarer til stede i markedet. Deres tanker, basert på studiene de gjør, er at det vil være enklere å ”snike inn” en EMV uten å påvirke profitten til de andre merkevarene når det er mange av dem.

En annen oppfattelse, som trekker i samme retning som Sethuraman sin argumentasjon, er knyttet direkte opp mot etableringshindringer. Dersom antallet nasjonale merkevarer er stort kan dette indikere lave etableringsbarrierer og derav enklere innpass i markedet, også for egne merkevarer. Det kan være fravær av strategiske barrierer ved at de eksisterende aktørene ikke bruker ressurser på å bevisst stenge nykommere ute. Men i tillegg indikerer et stort antall aktører, og særlig hyppig inngang, at de etablerte aktørene ikke besitter uhåndterbart mye know-how, markedsføringsfordeler, stordriftsfordeler etc.

Dette kapittelet har gitt en oversikt over dagens situasjon i dagligvarebransjen i Norge, både med tanke på aktører og maktforhold, men også hvilken posisjon egne merkevarer har i Norge i dag og hvordan en kan forvente seg at dette vil påvirke markedet i årene fremover. Vi har sett at markedsstrukturen kan ha stor betydning for utbredelsen av egne merkevarer. Et annet viktig poeng i dette kapitlet er at dagligvarebransjen er preget av fire sterke detaljistkjeder som gjennom egne merkevarer potensielt kan få stor innflytelse på det som skjer i markedet. Dessuten antydte vi i avsnitt 2.2.5 at vi ser en endring i markedet for egne merkevarer, ved at verdiveksten overstiger volumveksten (The Nielsen Company, 2008). Dette gir signaler om at egne merkevarer ikke lenger bare er tradisjonelle lavpriskopier av nasjonale merkevarer, noe som drøftes nærmere senere.

### **3. Tilbuds- og etterspørselsforhold i dagligvaremarkedet**

I dette kapitlet gjennomgås teori knyttet til henholdsvis tilbuds- og etterspørselssiden i det norske dagligvaremarkedet. Heterogeniteten i etterspørselen er avgjørende for hvordan kjedene legger opp sitt tilbud av produkter. De streber hele tiden etter å tilpasse produktutvalget sitt for å kapre flest mulig kunder i et marked som er preget av intens konkurranse. Dette gjør de ved å tilby den optimale sammensetningen av merkevarer, både nasjonale og egne merkevarer. Produktene de selger kan være like, eller alternativt differensieres vertikalt eller horisontalt, enten reelt eller ved å påvirke den subjektive oppfatningen av dem.

#### **3.1 Etterspørselsheterogenitet**

Kundene står i utgangspunktet ovenfor to valg når de skal gjøre innkjøp i en dagligvareforretning. Først må de velge hvilken butikk de vil besøke. Valget i neste omgang blir hvilke varer i butikken de skal kjøpe. Det som kjennetegner konsumentene er at de ikke har noen felles enighet verken for valg av butikk eller valg av produkt. Valgfrihet er viktig for konsumentene fordi deres ønsker og behov ikke er ensartede. Eksempler på faktorer som fremmer heterogenitet mellom konsumenter er ulikt inntektsnivå, bevissthet i forhold til miljø, preferanser for produksjonsmetoder, utseende etc., i hvor stor grad de er villige til å forflytte seg (transportkostnad) og preferanser for kvalitet. Det er altså ikke bare smaken som er forskjellig, men også konsumentenes livssituasjon kan forme konsumentenes ønsker og krav (NOU, 2011). Mens noen konsumenter har et stramt tidsskjema og foretrekker ferdig bearbejdede produkter, har andre tid til å lage mat av ferske råvarer. Også preferanser for pakningsstørrelse og sammensetningen av produkt varierer mellom konsumentene.

Konsumenter har ikke bare ulike preferanser for hva som er deres ideelle produkt. De skiller seg også ut med tanke på hvordan de vurderer forskjellene mellom idealproduktet og det produktet de kjøper (Egli, 2007). En konsument står nemlig ovenfor et nyttetap når et annet produkt enn idealproduktet konsumeres. Et konkret eksempel kan være en person som foretrekker å drikke Friele kaffe, men som på grunn av begrenset vareutvalg kjøper Evergood. Denne personen vil oppleve et nyttetap ved å ikke få sitt foretrukne valg. Poenget er imidlertid at dette nyttetapet ikke er like stort for alle konsumentene, men snarere kan avhenge av faktorene vi har diskutert ovenfor (inntekt, preferanser etc.). For noen vil det ikke spille så stor rolle

om de må drikke et annet kaffemerke, mens det for andre kan bety en dårlig start på dagen om de ikke får sin favorittkaffe.

Etterspørselsheterogeniteten kan altså komme av flere kilder. Det kan være heterogene preferanser over produkter som kan beskrives som horisontalt differensierte eller det kan være heterogene preferanser for varer av ulik kvalitet. I sistnevnte tilfelle har altså noen kunder høyere betalingsvillighet for en gitt økning i kvaliteten enn andre. Felles for dem begge, og poenget som vi må ta med oss videre, er at kunder tenker og handler ulikt. Dette kan kjedene ved valg av riktig strategi nytte svært godt av.

### **3.1.1 Valg av butikk**

Konsumentene må altså først velge hvilken butikk de ønsker å handle i. Generelt sett er høy varekvalitet viktigere enn lav pris ved konsumentenes valg av dagligvarebutikk (AC Nielsen Norge, 2003). Også stort vareutvalg viser seg å være en fordel. Videre velger konsumentene butikker hvor de finner fersk mat og foretrukne egne merkevarer (Moxness, 2005). Dette er forhold som har betydning for hvordan kjedene opptrer for å kapre sin del av etterspørselen.

Hvor kunden ender opp er ikke bestemt av en enkelt faktor, men er snarere en sammensatt beslutning. Konsumentens etterspørsel er et naturlig utgangspunkt. De ønsker å gå der de vet, eller i det minste tror tilbudet matcher etterspørselen på en best mulig måte. I denne beslutningsprosessen vil kunden første gang måtte gjøre en avveining mellom prisnivå, vareutvalg, kvalitet etc. En annen faktor er lokalisering. Hvor de ulike kjedene velger å plassere butikkene sine kan ha stor betydning for hvor kunden ender opp. Både type butikk, og tettheten av dem er sentralt.

Butikktetthet er et mål på antall butikker sett i forhold til antall innbyggere i et land. Figur B i appendiks viser at Norge har en svært høy butikktetthet i forhold til andre europeiske land. Norge har i følge figuren den høyeste tettheten med 464 butikker per million innbyggere. Noe av forklaringen på at tettheten er høy i Norge henger sammen med geografiske forhold. Det at vi bor relativt spredd geografisk har betydning på minst to ulike måter. For det første fører spredningen i befolkningen til at vi har mange nærbutikker rundt om i landet. For det andre vil det være stor forskjell på konsumentenes muligheter til å velge mellom ulike detaljister etter hvor i landet de bor. I byene finner vi mange flere butikker innenfor et mindre geografisk område enn

vi gjør på bygdene. Dette er også naturlig da det er i byene befolkningstettheten er høyest. Dessuten har vi veldig mange små lavprisbutikker spredd rundt i Norge, som et alternativ til de mer vanlige, og betydelig større supermarkedene som er mer utbredt i resten av Europa. Alt dette gjør at norske konsumenter gjennomsnittlig har flere dagligvarebutikker å velge mellom enn konsumenter i de andre landene.

Grunnen til at butikk tetthet og geografiske forhold er relevant for diskusjonen i denne oppgaven er at dette påvirker hvilke typer butikkonsepter kjedene velger å utarbeide. Mange nærbutikker og få supermarkeder er en altså naturlig følge av at vi har få store byer og mange små bygder her i landet. Som vi så i kapittel to er butikkene i dagligvaremarkedet inndelt i fire store paraplyorganisasjoner. Under hver av disse finner vi de ulike butikkonseptene som hver og en fremstår med en spesiell profil. Denne inndelingen gjøres nettopp hovedsakelig for å segmentere kunder med ulik etterspørselsprofil.

Tanken bak konseptutviklingen er enkel. Butikkene bygges opp på den måten at de tiltrekker seg ulike konsumentgrupper. Mens noen kjeder satser på å holde et gjennomgående lavt prisnivå, satser enkelte på et bredere produktutvalg, mens andre igjen retter fokus mot å tilby kvalitetssikre varer. NorgesGruppen skiller eksempelvis mellom lavpriskjeden KIWI og kvalitetspregede Meny. I førstnevnte butikk ønsker de flest mulig av de kundene som har den laveste betalingsvilligheten, og tilbyr derfor en rekke varer som holder et rimelig prisnivå. De tilbyr her varer som har et prisnivå som disse kundene aksepterer, men som likevel genererer en viss profittmargin. Butikkonseptet understøttes blant annet med butikkens fremtoning og fysiske utseende. Lavpriskjedene er relativt billig og enkelt innredet og blir plassert geografisk etter hvor man kan forvente å tiltrekke seg den rette kundemålgruppen. På samme måte ønsker kjedene at butikker med samme profil som eksempelvis Meny fremstår litt mer kvalitetspreget. Butikkene er finere innredet, og har gjerne ferskvaredisk, egen brøddisk og tilbyr ferskere matvarer (salatbarer, fruktbarer etc). Det er altså ikke bare direkte gjennom vareutvalget og prisene de ulike butikkene skiller seg fra hverandre. Atferdsøkonomiske tilnærminger har vært opptatt av nettopp ting som dette, ved å se på hvordan valgarkitektur, tilgjengelighet, hylleplassering og reklamekampanjer bidrar til å styre forbrukernes valg i ulike retninger (NOU, 2011).

Oppbyggingen av ulike butikkonsepter innenfor kjedene har betydning for dynamikken i konkurransen i dagligvarebransjen. Gjennom segmenteringen av kundene forsøker kjedene å unngå at de ulike butikkene innenfor samme kjede konkurrerer direkte med hverandre. Snarere ønsker de å differensiere seg fra hverandre for å dekke over flere ulike konsumenttyper. Det som derimot er en viktig faktor er konkurransen mellom butikker med lik profil, men på tvers av kjedene. Et eksempel på slik konkurranse er mellom lavpriskjedene RIMI og REMA. Konkurransen mellom to kjeder som dette er mer reell enn konkurranse mellom eksempelvis RIMI og Meny. Dette er fordi kunder som vanligvis ville valgt å handle på RIMI muligens heller ville valgt en annen lavpriskjede, enn å velge Meny. Dessuten, kundene er sjelden bevisst på hvilken kjede de ulike butikkene faller innenfor når de skal ta beslutning om hvor de vil handle. På bakgrunn av dette er det viktig for kjedene å opparbeide lojalitet til hver enkelt butikk i kjeden, og ikke nødvendigvis kjeden som helhet. Dette kan de gjøre ved å tilby de butikkonseptene som matcher best med kundenes preferanser. På den måten får de kundene til å velge dem, til fordel for andre kjeders butikker innenfor samme konsept.

Utarbeiding av butikkonsepter er første steg på veien mot å kapre kunder med ulik etterspørsel. Siden det ikke er mulig å tilpasse seg fullt ut til alle kundetyper, utarbeider de noen standard konsepter innad i de ulike kjedene. Neste steg blir å forme innholdet i de ulike butikkonseptene. Dette vil være avgjørende for kundens atferd i butikken.

### **3.1.2 Valg av varer i butikken**

Når en kunde har kommet inn i en butikk er det fortsatt mange ting som er med på å avgjøre hvor lønnsom denne kunden er for butikken. I stor grad avhenger dette av hvor mye kunden handler, men også av hvilke produktvarianter som velges. I et velutviklet dagligvaremarked er det svært mange ulike kategorier og varianter av produkter å velge mellom i butikkene. Det finnes varer av ulik kvalitet, varighet, utseende, pris etc. Disse faktorene, sammen med andre, burde i utgangspunktet tas i betraktning av hver enkelt kunde for hvert valg som foretas. Men som vi vet vil ikke konsumenten foreta et fullstendig resonnement hver gang en vare skal selges, så vanligvis vil kunden ta sitt valg basert på et utvalg av faktorer. Videre er det sannsynlig at konsumenten kjøper samme varen flere ganger fremfor å bytte til en annen variant ved neste kjøpsbeslutning. Dette er på grunn av vaner vi danner oss og

eventuelle byttekostnader som oppstår underveis. Kjedene kan tjene på å vite hva konsumenter flest vektlegger når de gjør sine valg, og hva det er som gjør at noen ønsker å komme tilbake og kjøpe den samme varen gang på gang. Dette er noe av det kjedene prøver på når de stadig utvikler nye produkter, og ikke minst produktserier som retter seg mot ulike kundegrupper.

Innenfor hver av de fire paraplykjedene finnes det en rekke ulike produktkonsepter knyttet til egne merkevarer. Noen av dem har eksistert i lang tid. Andre er nyere produktvarianter som er motivert av utviklingen i markedet. Et interessant fenomen er at alle kjedene har valgt å introdusere egne merkevarer i ulike kategorier. Av tabell A.1-A.4 i appendiks kan vi se at alle fire kjedene tilbyr ulike lavprisvarianter. Noen av kjedene har i tillegg egne produktserier for økologiske/miljøvennlige produkter og andre har høykvalitetsserier. De nevnte produktseriene har typisk varer i mange forskjellige produktkategorier. Andre egne merkevarer er mer spesifikt rettet mot en produktgruppe, eksempelvis Solvinge, som er en EMV- serie hos REMA 1000 for produkter innenfor egg og hvitt kjøtt. Det finnes altså flere ulike EMV- typer innenfor en butikk i en butikkjede, men ikke alle seriene blir tilbydd i alle kjedens butikker. Den ønskede profilen til de ulike butikkene er med på å avgjøre hva som selges hvor. Ved å benytte slike produktserier kan dessuten detaljistene styrke sin posisjon i konkurransen i produktgrupper hvor de nasjonale leverandørene er overlegne. Eksempel på slike kategorier er sjokolade og sjampo. Egne merkevarer som enkeltvarer har ikke lyktes med å ta særlig markedsandeler på disse områdene, men en mulig tanke bak utviklingen av produktserier kan være å utvikle sterkere merkevarer, slik at de etter hvert kan konkurrere også på disse områdene.

Å gi kundene valgfrihet mellom produkter kan være fordelaktig for tilbyderne også på andre måter enn at de dekker større deler av etterspørselen. Valget som konsumentene tar i butikken vil nemlig fungere som en tilbakemeldingsmekanisme ved at det signaliserer hva konsumenten er ute etter. Ut fra dette kan de danne seg et bilde av etterspørselen på aggregert nivå.

Så langt i kapitlet har jeg forsøkt å forklare hvordan konsumentene skiller seg fra hverandre når det gjelder etterspørsel etter ulike produkter, for så å kort presentere noen tiltak kjedene gjør for å tilpasse seg dette. Som vi skal se er etterspørselsheterogeniteten er forutsetning for å drive en vellykket



produkt-differensieringsstrategi, og dermed også å utarbeide de nevnte butikk- og produktkonseptene. Det som skjer skal også begrunnes i økonomisk teori, og derfor følger det en modellbeskrivelse som vil ligge til grunn for videre diskusjon (avsnitt 3.3). Men først ser vi nærmere på hvordan merkevarebygging kan brukes til å tilpasse seg etterspørselen.

### **3.2 Detaljistatferd**

Hittil i kapittelet har vi i stor grad drøftet etterspørselssiden i dagligvaremarkedet. Det som kjennetegner den er helt klart at konsumentene skiller seg fra hverandre med tanke på preferanser og betalingsvillighet. Dette poenget er svært vesentlig for kjedene å være klar over. Det betyr nemlig at de kan stå ovenfor en krevende prosess med å innhente informasjon om hva kundene ønsker. Videre møter de en kompleks problemstilling når de skal velge hvilke produktvarianter de skal selge i butikkene sine og ikke.

Produktene som selges i en dagligvarekjede i historisk perspektiv relativt like. Og selv om vi ser en stadig utvikling i produktspekteret er butikkene likevel fortsatt i stor grad preget av standard varer som frukt, grønnsaker, brød, kaffe etc. Videre har kjedene de samme forutsetningene for å selge til konsumentene på grunn av forholdsvis lik kostnadsstruktur og teknologi. Fra økonomisk teori vet vi at i et marked som dette, hvor to bedrifter konkurrerer på pris med like grensekostnader og identiske produkter, så vil prisen på varene være av samme størrelse som grensekostnaden i produksjonen (Bertrand, 1883). En følge av dette er at ingen av aktørene tjener profitt i markedet, en situasjon som kjedene ikke ville akseptert over tid.

Tross teorien er ikke dette det vi observerer i virkeligheten. Tall fra kjedenes årsrapporter viser at de har tilstrekkelige marginer på produktene sine til at de oppnår profitt (NorgesGruppen, 2011; Coop Norge, 2011; Reitangruppen, 2011; ICA AB, 2011). Dette indikerer tydelig at det er noe i paraplykjedenes strategiske atferd som gjør at de overviner paradokset og tjener penger likevel. Dette kan komme av en rekke forhold ved dagligvaremarkedet. Asymmetrisk informasjon er et eksempel. Kundene har ikke samme informasjon om eksempelvis produktkostnader som produsentene og detaljistene har. Dessuten kjenner ikke kundene alle prisene i markedet på kjøpstidspunktet, og det vil heller ikke være realistisk å innhente dem. En annen forklaring på at teorien ikke viser igjen i praksis kan være kontrakter og andre

ting som påvirker forholdet mellom kjedene og konsumentene. Dette kan eksempelvis være lojalitetsbindinger gjennom rabattordninger og lokketilbud. Dessuten bruker kjedene mye tid på å differensiere vareutvalget sitt, med det resultat at vareutvalget i de ulike butikkene ikke er identisk. Disse faktorene, og flere andre, bidrar til at forutsetningene for teorien ikke gjelder og dermed til at de har muligheter til å tjene positiv profitt i dagligvaremarkedet, gitt at de opptrer riktig.

I resten av kapittelet vil jeg gå nærmere inn på hvordan dagligvarekjedene selv har innflytelse på det som skjer i dagligvaremarkedet gjennom (i) merkevarebygging (ii) reklame og (iii) produktdifferensiering. Disse tre punktene vil i mange tilfeller vært nært knyttet til hverandre, men jeg velger likevel å gjennomgå de hver for seg da de alle er vesentlige for å forstå hvordan markedet fungerer og hvilke hensyn kjedene må ta.

### **3.2.1 Merkevarebygging**

En merkevare er definert som ”*det nettverk av assosiasjoner (sympatier og antipatier) som oppstår når kunden blir eksponert for et varemerke*” (Aasland, 2008, s.9). Med andre ord er en merkevare ikke den fysiske merkelappen på et produkt. Snarere er det indre, usynlige bilder som hver og en av oss tilegner oss og forbinder med et gitt produkt. Grunnen til at vi kan skille to merker betydelig fra hverandre ved hjelp av merkevarebygging er at en rekke produkter har egenskaper også ut over selve nytteverdien. Det som er avgjørende for merkevarebygging er derfor i stor grad den betalingsvilligheten en kunde har for et produkt på bakgrunn av de assosiasjonene og verdiene som tilegnes produktet. Å ha en sterk merkevare er også nødvendig for å kunne skape merkeloyalitet og der igjennom lojalitet til en butikk eller kjede. Merkevarebygging kan dermed være en del av en produktdifferensieringsstrategi, noe jeg kommer mer inn på senere.

Hvordan et produkt posisjoneres i hodet på konsumenten er viktig for selgeren av en merkevare (Olsen & Nørgaard, 2008). Selgeren ønsker at vi skal skape oss en oppfatning av produktet relativ til andre produkter. Slik posisjoneringen er et hjelpemiddel i veien mot å nå ønskede forbrukere med et gitt budskap. Hvordan en vare posisjoneres i hodet på ulike konsumenter vil alltid variere. Ting som kan påvirke dette er tidligere erfaringer konsumenten har med produktet, pris og andre observerbare trekk ved produkter og ikke minst reklame. Dermed er det ikke alltid

direkte samsvar mellom ønsket og faktisk posisjonering av et produkt blant folk. Målet bør uansett være å bygge en sterk merkevare med en unik posisjonering slik at kjedene har bedre forutsetninger for å sette en høyere pris, skape etablerings- og konkurransebarrierer, få mer lojale kunder og ikke minst ha større makt over leverandørene sine.

### **3.2.2 Reklame**

I det samfunnet vi lever i dag blir vi eksponert for reklame fra mange kanaler hele tiden, og ofte uten at vi er klar over det selv. Men til tross for at vi stadig ser en økende grad av reklame rundt oss, er ikke dette noe nytt fenomen. Reklame stammer fra det latinske verbet *reclamare*, som betyr å rope ut flere ganger (Sander, 2004). Og det er nettopp noe av det som er tanken bak reklamen.

En mye brukt definisjon lyder som følger. ”Reklame er enhver form for kommunikasjon via et massemedium, som er betalt av en identifiserbar sender og foretatt i den hensikt å fremme salget av varer og tjenester eller øke tilslutningen til bestemte ideer” (Sander, 2004). Vi møter reklamen gjennom mange ulike media; TV, radio, ukeblader, aviser, internett, direkte kontakt via e-post for å nevne noen (Tirole, 1988). Dermed utgjør reklamebransjen i seg selv en stor næring.

I teorien finnes to ulike typer reklame (Tirole, 1988); informativ reklame og overtalende reklame.

Informativ reklame har som formål å opplyse konsumenten om eksempelvis lokaliseringen til detaljisten som selger produktet, og om prisen og kvaliteten som et produkt har. Kundene får mer kunnskap om produktet og kan lettere rangere det i forhold til andre, konkurrerende produkter. Dermed reduserer informativ reklame konsumentenes søkekostnad og gir dem samtidig muligheten til å ta rasjonelle valg. Det vanligste mediet å bruke for å reklamere på denne måten er aviser. Aviser er ofte lokale noe som kan være en fordel dersom man ønsker å nå en spesiell målgruppe.

Overbevisende reklame har ikke til hensikt å opplyse konsumenten og gir lite informasjon ut over eksistensen av et produkt. Snarere ønsker en gjennom denne reklameformen å etablere forestilte forskjeller mellom produkter. Dette kan gjøres ved hjelp av produktdifferensiering og merkevarebygging. Målsetningen er å overbevise kunder om at de bør kjøpe deres fremfor konkurrentenes produkt og i neste omgang

skape lojalitet slik at de kan redusere konkurransepresset. En ting som er spesielt med denne typen reklame er at den kan skape differensiering mellom to produkt som fysisk og funksjonelt sett er helt identiske. Dette gjøres gjennom å påvirke den subjektive oppfatningen av produktet (Tremblay & Polasky, 2002). Som vi skal se senere er dette et virkemiddel som brukes av dagligvarekjedene i dag. Det vanligste mediet å benytte seg av i forbindelse med overtalende reklame er TV. TV-reklamer er som oftest nasjonale, og en rekker ut til mange konsumenter på en gang. Konkurranse som baserer seg på denne typen reklame blir ofte sett på som bortkastet samfunnsmessig sett (Tirole, 1988).

De to reklametyperne påvirker konkurransen i markedet på ulike måter (Tirole, 1988). Informativ reklame reduserer produkt differensiering knyttet til manglende informasjon om enkelte produkter. Dermed fremmer den også konkurransen samtidig som det letter inngangen for nye, potensielle aktører i markedet. Studier fra USA har vist at i stater hvor det ikke er lovlig å reklamere for et gitt produkt, så er prisen på dette produktet gjennomsnittlig høyere. Dette tilsier at den informasjonen som konsumentene får gjennom reklamen øker priskonkurransen mellom produktene. Overbevisende reklame påvirker konkurransen på motsatt måte. Dette kan forklares ved at denne reklametyper skaper en oppfattet differensiering mellom produktene. Selv om differensieringen ikke er reell vil produktene oppfattes som forskjellige blant konsumentene. Dette reduserer produktkonkurransen, samtidig som det bidrar til å øke inngangsbarrierene i markedet.

### *Nytte av reklame*

Detaljisten kan, ved hjelp av reklame, øke salget hovedsakelig på to måter. På den ene siden kan totalmarkedet øke ved at flere kunder kjøper varen, altså at en gjennom reklamekampanjen får kunder som ellers ikke ville kjøpt varen til å kjøpe den. I tillegg kan en få eksisterende kunder til å kjøpe et større kvantum av produktet. Dessuten kan reklamen gi en effekt på prisene på varene, fordi kjedene kan ta høyere priser når de reklamerer for en vare enn når det motsatte er tilfelle. Verdien av salget av en vare som er reklamert for øker.

I og med at konsumentene har ulike preferanser og vektlegger produktkarakteristika ulikt, er det heller ikke entydig hvordan reklame påvirker den enkelte. Soberman og Parker (2004) viser at reklame kan påvirke atferden til konsumenten slik at den blir

villig til å betale mer for produktet. Det er imidlertid veldig ulikt blant konsumentene hvor mye betalingsviljen økes. Dette har sammenheng med i hvilken grad nytten ved konsum øker for den enkelte konsument når det reklameres for et produkt. Nytteøkningen av reklame varierer ikke bare mellom konsumenter, men også mellom produkt. En forklaring av begrepene *bandwagon*- og *snobeffect* kan hjelpe oss å forstå dette litt bedre (Rubinfeld & Pindyck, 2009). Dersom et produkt blir reklamert for og flere kjøper det, kan bandwagon- effekten bidra til å øke nytten en konsument har av produktet, fordi den tilsier at jo større etterspørselen etter et produkt er, jo mer ønsker en å konsumere produktet selv. Effekten skapes med andre ord av eksternaliteter på etterspørselssiden. Snobeffekten derimot, er slik at jo færre som har godet, jo større er etterspørselen etter det. Reklame vil i dette tilfellet ikke øke nytten til en konsument, fordi mer reklame har til hensikt å få flere folk til å kjøpe produktet. Dessuten vil det alltid variere hvor merkebevisste ulike konsumenter er. Mens noen mennesker alltid vil være opptatt av sosial status, og derfor søke etter de kjente merkevarene, vil andre se på dette som helt uvesentlig. Da vil reklame fungere godt for den første målgruppen, mens den andre ikke vil bli påvirket i like stor grad av den.

Poenget med variasjon i nytte av reklame er særlig aktuelt når det gjelder subjektiv differensiering som vi skal se på i kapittel fem. Det er nettopp dette som er bakgrunnen for den differensieringen som finner sted. I begge tilfeller klarer kjeden ved hjelp av reklame å differensiere produktene. Ved vertikal differensiering handler dette om å påvirke konsumentenes oppfatning av kvalitet. I et slikt tilfelle er det ikke bare kvalitetsoppfattelsen som varierer, men også den enkelte konsuments aversjon mot å risikere å kjøpe en vare av lav kvalitet. Mens noen synes dette er helt problemfritt, ønsker andre å forsikre seg i mye større grad før de kjøper en vare. I forbindelse med dette følger en diskusjon av sammenhengen mellom reklame, pris og kvalitet i kapittel fire. For horisontal differensiering, brukes reklame til å påvirke konsumentene i ulike retninger. Konsumentene påvirkes av reklamen på ulike måter og det skapes en opplevd avstand mellom produktene som har betydning for deres betalingsvillighet.

Forskjellene i hvordan man blir påvirket av reklame er altså store. Enkelte hevder at de ikke blir påvirket av reklame i det hele tatt. For andre er det vanlig at reklamen fører til at produktet oppfattes mer familiært og man danner seg da lettere positive holdninger til det. Poenget er at konsumentene danner seg ulike bilder av produktet ut

fra reklamen de blir eksponert for. Det bildet som skapes kan gi konsumenten verdi ved å gi dem mulighet til å signalisere informasjon om seg selv i en sosial kontekst.

Ulike forbrukere vil på et gitt tidspunkt ha tilgjengelig ulik informasjon om produktkvalitet som følge av tidligere forbruksmønstre, både fordi de oppfatter reklame ulikt slik vi diskuterte ovenfor, men også fordi de i ulik grad blir eksponert for reklamen. Eksempelvis vil en person som er hyppig bruker av internett og TV bli eksponert for reklame på en annen måte enn en som foretrekker å gå turer og lese bøker. Dermed vil en forbruker ikke nødvendigvis oppfatte to produkt som perfekte substitutt, selv om de faktisk er helt like hva gjelder kvalitet, utseende, smak etc. Dette understreker reklamens potensial til å gripe inn i konsumentens hode og bidra til å forme deres atferd og kjøpsbeslutning. Reklame er sånn sett sterkt relatert til merkevarebygging som ble omtalt i kapittel 3.2.1.

### ***Reklamebruk i dagligvarebransjen***

Situasjonen med reklamebruk i dagligvarebransjen er noe spesiell. En stor andel varer selges ikke bare i en av kjedene, men i flere eller alle av dem. For kjedene betyr det at dersom de velger å bruke penger på å reklamere for et produkt som også er tilgjengelig hos konkurrenten, vil dette ikke nødvendigvis si at kunden kommer og kjøper produktet hos dem. Snarere er det en viss sannsynlighet for at en del av kundene kjøper produktet hos en av konkurrentene, der de vanligvis gjør sine innkjøp. Reklameinnsats av en kjede kan altså skape spillovereffekter som de andre kjedene kan nyte godt av<sup>8</sup>. Reklamen i seg selv gir ingen insentiv til å gå til en spesiell forhandler. Det skaper heller ikke noe form for lojalitet til en enkelt kjede. De ressursene som brukes på reklame kan derfor delvis være bortkastet for den kjeden som gjorde investeringen. Dette gjør at ingen av kjedene i utgangspunktet har noe insentiv til å starte en slik reklamekampanje.

Ved reklame for produkter som bare selges i en bestemt kjede, eksempelvis egne merkevarer, kan en unngå utfordringen som ble diskutert over. Da vil reklame for produktet få kunden til å komme til nettopp din butikk, og ikke konkurrentenes, fordi det er i denne butikken varen tilbys og ikke i de andre. Dette er bakgrunnen for

---

<sup>8</sup> Spillovereffekt er definert som *eksternaliteter av økonomiske aktiviteter eller prosesser som påvirker en parter som ikke er direkte involvert* ([http://en.wikipedia.org/wiki/Spillover\\_effect](http://en.wikipedia.org/wiki/Spillover_effect)).

merkevarer- og lojalitetsbygging både med hensyn til et gitt produkt og til kjeden som helhet. Likevel ser vi ikke noe særlig bruk av tradisjonell reklame for egne merkevarer. Denne oppgaven vil forsøke å forklare hvordan kjedene ved hjelp av både egne merkevarer og reklamebruk for ulike produkttyper kan gjøre strategiske fremstøt for å sikre salget sitt.

Det som er viktig å ta med seg fra dette avsnittet er altså hvordan konsumentene responderer på reklame. At konsumenter responderer ulikt kan ha stor betydning for reklameinnsatsen til kjedene, både med tanke på om de reklamerer i det hele tatt, men også i forhold til hvilken reklameform som velges. Konsumentenes respons på reklamen vil påvirke etterspørselen, ha betydning for om de velger å gå inn i en butikk eller ikke, og i neste omgang påvirke hvilke varer de velger å kjøpe når de først er inne i butikken. Med dette poenget understreker vi hvor viktig det er for inntekten til detaljistene at de har kunnskap om dynamikken i etterspørselen og atferden til potensielle konsumenter, også når det gjelder påvirkning av reklame.

### **3.2.3 Produktdifferensiering**

Økonomisk teori gav oss at identiske produkter fører til så sterk konkurranse på pris at den blir presset ned på samme nivå som grensekostnaden i produksjonen (Bertrand, 1883). Men med årene har vi sett en tendens til at produktene blir stadig mer ulike. Selv om vi finner mye av de samme varene i de fleste dagligvareforretningene, er det også økende grad av varer som bare distribueres i et utvalg butikker, eksempelvis egne merkevarer. Dessuten finner vi stadig flere produktvarianter i hyllene, samt at vi kan observere en høyere innovasjonstakt som også gir oss nye produkter å velge mellom. Mye av nøkkelen bak denne utviklingen er ulike former for produktdifferensiering.

Sharp og Dawes forsøkte i 2001 å forklare begrepet produktdifferensiering. De sa at *”differensiering eksisterer når en bedrifts tilbud oppfattes, i noen kjøpsituasjoner (eller av noen kunder hele tiden), som bedre enn konkurrentenes tilbud”* (Sharp & Dawes, 2001, s.743). Gjennom produktdifferensiering ønsker en altså å styre oppfatningen til potensielle konsumenter, og å få de til å oppfatte produktet forskjellig fra andre, konkurrerende produkter. Det som er avgjørende for en effektiv produktdifferensiering er at de egenskapene som kunden tillegger produktene er

positive, i den forstand at de øker betalingsvilligheten til kunden. På den måten kan produktet selges for høyere pris og det kan skape verdi for produsenten.

Tre sentrale forutsetninger ligger til grunn for at en produsent skal kunne differensiere produktet sitt; (i) Det må foreligge heterogene preferanser i markedet, (ii) det aktuelle produktet må oppfattes bedre tilpasset kundens preferanser enn konkurrerende produkt og (iii) det må foreligge betalingsvillighet for de differensierte egenskapene. Det er knyttet kostnader til produktdifferensiering og det er derfor avgjørende at en får dekket disse kostnadene i form av økt betalingsvillighet (Bjørklund, Skallerud, Sogn-Grøn, & Grønhaug, 2008).

Motivet bak produktdifferensieringen er økt lønnsomhet for et gitt produkt. Økt produktlønnsomhet kan vi se igjen i form av økte marginer, som i dette tilfellet vil være et resultat av muligheten til å kunne ta høyere priser. Samtidig kan det forsterke konkurranseposisjonen til produktet og da mer indirekte påvirke lønnsomheten, eksempelvis gjennom mer synlig markedsposisjon, førstetrekksfordeler, foretrukket leverandør etc.

For det første er det av lønnsomhetshensyn et mål for en produsent eller detaljist å differensiere produktet slik at de kan oppnå en mest mulig uelastisk etterspørsel (Bjørklund et al., 2008). Ved en prisøkning vil nemlig etterspurt kvantum reduseres i mye høyere grad ved elastisk sammenlignet med uelastisk etterspørsel. Å få en mer uelastisk etterspørsel betyr å få kundene til å bli mindre prisfølsomme. De kan da øke prisen uten å miste all etterspørselen. Og det er nettopp dette som er mulig å oppnå gjennom produktdifferensieringen. Resultatet kan gi flere positive effekter; mindre reduksjon i salget i tillegg til bedre marginer på produktene, samt mulighet for at kunden velger vekk konkurrerende produkter. Forutsetningen er imidlertid at kunden har betalingsvillighet for det som det koster å differensiere produktet.

For det andre kan produktdifferensiering være fordelaktig ved at man blir den første med en ny vare ute på markedet (Denstadli, Lines, & Grønhaug, 2005). Tidlig etablering gir et særlig godt grunnlag til å skape etableringshindringer. Videre kan det være tjenlig fordi konsumentene har stor sannsynlighet for å "binde seg" til produktet gjennom de holdningene de skaper til det. Dersom tilbyderer oppnår denne fordelene kan også risikoen for "gratispassasjerer", bedrifter som kopierer produktet for å stjele kundeandeler, reduseres. Dette skjer fordi produktene oppleves som prototyper som



andre produkt blir målt etter og dette skaper imitasjonshindre som kan være vanskelig for de andre bedriftene å overgå.

En tredje målsetning ved produktdifferensiering kan være å bli den foretrukne leverandør (Sharp & Dawes, 2001). Dette kan oppnås dersom differensieringen eksempelvis oppfyller visse spesifikasjoner eller krav. En slik posisjon er et godt utgangspunkt for en god økonomisk situasjon for bedriften, og er derav noe en alltid vil ønske å oppnå.

Tross fordelene som er nevnt ved produktdifferensiering over, er det viktig å ikke glemme at det også er knyttet en viss risiko til å bruke store ressurser på dette. Det viktigste er nok nettopp at det kreves betydelige ressurser når en begir seg ut på en differensieringsstrategi, samtidig som det på ingen måte er noen garantier for at det vil bli en suksess. Dessuten finnes det tilfeller hvor det ikke nødvendigvis er en fordel å være først ute med en produktvariant (Bjørklund et al., 2008).

Ved *vertikal produktdifferensiering* er alle konsumentene enige om rangeringen av kvalitet mellom produkter (Shy, 2001; Tremblay & Martins-Filho, 2001). To produkt sies å være vertikalt differensierte dersom alle konsumentene foretrekker et gitt produkt fremfor et annet når prisene på de to er den samme. Dette betyr ikke at alle velger å kjøpe samme varen, men prisen på et produkt av lav kvalitet må være lavere enn på et produkt med høy kvalitet dersom noen skal velge å kjøpe det. Siden hver enkelt konsument kan ha ulik betalingsvillighet knyttet til ulike produkttegenskaper som smak, utseende, varighet etc., selges produkter av ulik kvalitet i markedet. Forskjellene blant konsumentene kan eksempelvis avhenge av inntektsnivå og preferanser.

Ved *horisontal produktdifferensiering*, derimot er ikke konsumentene enige i rangeringen av produktene (Shy, 2001; Tremblay & Martins-Filho, 2001). Derimot har de stort sett samme grunnleggende betalingsvilje for et produkt. Dette betyr at konsumentene har ulik smak. Dermed anses to produkt som horisontalt differensierte når noen konsumenter foretrekker det ene produktet fremfor det andre og vise versa. Et resultat av dette er at dersom en detaljist øker prisen på varen sin vil han miste noen, men ikke alle kundene sine til fordel for konkurrenten.

### *Vertikal produktdifferensiering*

Vertikal produktdifferensiering kan være nyttig for å forstå insentivene en bedrift har til å differensiere vertikalt, eksempelvis gjennom kvalitetsforskjeller. Vi kan tenke oss en kjede som vurderer å etablere et nytt produkt. Innen den aktuelle produktkategorien finnes det allerede en sterk og velkjent nasjonal merkevare. Hvilken posisjonering skal vi forvente av det nye produktet i et slikt tilfelle? Vil det være mest gunstig for nykommeren å legge seg tett opptil den nasjonale merkevaren i karakteristika og pris, eller kan vi forvente to svært ulike produktvarianter, som skiller seg med hensyn til kvalitet, pris, varighet etc.?

I dette delkapitlet presenteres en kjent modell for vertikal produktdifferensiering, og teorien tar utgangspunkt i Tirole (1988, kap 7.5.1). Denne generelle teorigjennomgangen er nyttig når vi senere skal se på en modell for vertikal subjektiv differensiering, og drøfte hvorvidt dette er å finne i det norske dagligvaremarkedet. Gjennomgangen ser på et marked med oligopolistisk konkurranse hvor to bedrifter tilbyr et produkt hver. Bedriftene er profittmaksimerende dagligvarekjeder som har mulighet til å differensiere produktene sine ved at de tilbyr ulik kvalitet på dem. Det som skjer kan betraktes som et spill i to trinn, hvor kjedene på trinn en konkurrerer på kvalitet, mens de på trinn to konkurrerer på pris. Både med hensyn til kvalitet og pris, tas valgene simultant. Spillet løses ved hjelp av baklengs induksjon, det vil si at vi først løser det andre trinnet, og deretter det første. På den måten får man tatt hensyn til prisen når valg av kvalitet tas på første trinn.

Bedrift H og L tilbyr produkt med henholdsvis høy og lav kvalitet til pris  $p_H$  og  $p_L$ .  $\theta_H$  og  $\theta_L$  angir kvaliteten på produktene, og vi forutsetter at  $\theta_H > \theta_L$ . Produksjonskostnadene er gitt ved  $c$ . I markedet vi ser på er det et kontinuum av konsumenter med en samlet masse,  $N$ .  $N$  kan også ses på som totalt antall konsumenter i markedet. Siden vi ser på vertikal differensiering har konsumentene ulik betalingsvilje for kvalitet. Betalingsvilje er betegnet ved  $v$  og er uniformt fordelt over intervallet  $[\underline{v}, \bar{v}]$ , hvor  $\bar{v} > \underline{v}$ . Dette gir en «konsumtetthet»  $N \left( \frac{1}{\bar{v} - \underline{v}} \right) = \left( \frac{N}{\bar{v} - \underline{v}} \right) =$  markedsstørrelse. Videre forutsetter vi at  $\bar{v} = \underline{v} + 1$ . Dette betyr at  $\bar{v} - \underline{v} = \underline{v} + 1 - \underline{v} = 1$ , og vi har da at  $\left( \frac{N}{\bar{v} - \underline{v}} \right) = 1$ . Konsumentene har enhetsetterspørsel og kjøper derfor en enhet av produkt H eller L.

Videre forutsetter vi

$$c + \frac{\bar{v}-2v}{3}(\theta_H - \theta_L) \leq \underline{v}\theta_L,$$

som sørger for at markedet er dekket når prisene er i likevekt. Det vil si at konsumentene, gitt sine preferanser for kvalitet, alltid kjøper et av de to produktene. På den måten sikrer vi at kvaliteten på det produktet som har den laveste kvaliteten av de to produktene aldri vil være lavere enn det de konsumentene som har lavest betalingsvillighet for kvalitet vil akseptere.

Nytten ved å konsumere et produkt  $i$  for en konsument med betalingsvilje  $v = [\underline{v}, \bar{v}]$  er

$$U_H = \theta_H \cdot v - p_H \text{ dersom } i = H$$

$$U_L = \theta_L \cdot v - p_L \text{ dersom } i = L$$

### Løsning trinn II

På dette trinnet i modellen skal produsentenes pris bestemmes, og siden beslutning om kvalitet gjøres på trinn en, tas denne for gitt nå. Vi står altså ovenfor priskonkurransen, og ønsker først å finne en likevekt hvor markedet er dekket og begge bedriftene konkurrerer om kundene.

Før vi kan finne løsningen på trinn II i modellen må vi utlede etterspørselen til de to bedriftene. Dette kan vi gjøre ved å finne betalingsviljen for kvalitet til den indifferente konsument, og for denne antar vi en betalingsvilje  $\tilde{v}$ . En konsument er indifferent mellom to produkter med ulik kvalitet dersom prisdifferansen utliknes av kvalitetsdifferansen.

$$\theta_H \cdot v - p_H = \theta_L \cdot v - p_L$$

$$v(\theta_H - \theta_L) = p_H - p_L$$

$$\tilde{v} = \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L}$$

Etterspørselen etter H vil være alle konsumentene med betalingsvilje for kvalitet mellom den indifferente konsument og de som har høyest betalingsvilje for kvalitet,  $\bar{v}$ . Etterspørselen etter L vil være alle konsumentene med betalingsvilje mellom den indifferente konsument og de som har lavest betalingsvilje for kvalitet,  $\underline{v}$ .

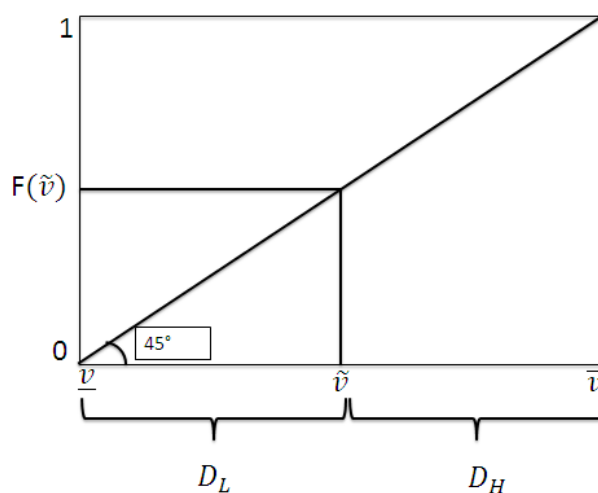
Etterspørselen vil altså være

$$D_H = \int_{\tilde{v}}^{\bar{v}} f(v) dv$$

$$D_L = \int_{\underline{v}}^{\tilde{v}} f(v) dv$$

der  $f(v)$  er en tetthetsfunksjon som beskriver tettheten til konsumentene i intervallet  $[\underline{v}, \bar{v}]$ . Gitt at konsumentene er uniformt fordelt over intervallet med en samlet masse  $N$  vil  $f(v)$  være konstant og lik  $\left(\frac{N}{\bar{v}-\underline{v}}\right) = 1$ .

Figur 3.1 Hjelpesfigur til utledning av etterspørsel ved vertikal differensiering



Dette gir oss følgende uttrykk for etterspørselen.

$$D_H = (\bar{v} - \tilde{v}) = \left( \bar{v} - \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} \right)$$

$$D_L = (\tilde{v} - \underline{v}) = \left( \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} - \underline{v} \right)$$

Med lavere pris på høykvalitetsproduktet/høyere pris på lavkvalitetsproduktet vil høykvalitetsbedriftens etterspørsel øke og omvendt. Med lavere pris på lavkvalitetsproduktet/høyere pris på høykvalitetsproduktet vil lavkvalitetsbedriftens etterspørsel øke, og omvendt. Dersom kvalitetsforskjellen ( $\theta_H - \theta_L$ ) øker (minker) vil etterspørselen etter høykvalitetsproduktet (lavkvalitetsproduktet) øke (minke). Økt markedsstørrelse ( $N$ ) vil gi høyere etterspørsel for begge bedriftene, men ikke påvirke fordelingen.

Kostnaden bedriftene står ovenfor er gitt ved  $c_i$ . Da er profitten til bedrift  $i$  er gitt ved

$$\pi_i = (p_i - c_i)D_i \text{ hvor } i = H, L$$

Vi benytter dette som utgangspunkt for å finne Nashlikevekten i markedet for priser, etterspørsel og profitt. Sagt med andre ord ønsker vi å komme frem til den kombinasjonen av priser som er slik at bedriftene ikke vil angre prisvalget sitt når den får tilgang til den andre bedriften sin pris. For å finne ut av dette må vi kjenne atferdsmønsteret til hver av bedriftene. Vi må undersøke hvilke priser den ene bedriften setter for gitte priser for den andre bedriften. Et uttrykk for dette kalles responsfunksjoner og viser den ene bedriftens sin ideelle pris gitt den andres. For å finne dette benyttes en standard fremgangsmåte hvor vi først finner bedriftens optimale atferd ved førsteordensbetingelsene. Hver bedrift ønsker å maksimere sin profitt:

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial p_i} = 1 \cdot D_i + (p_i - c_i) \cdot \frac{\partial D_i}{\partial p_i} = 0$$

Bedrift H:

$$\frac{\partial \pi_H}{\partial p_H} = \left( \bar{v} - \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} \right) + (p_H - c_H) \cdot \left( -\frac{1}{\theta_H - \theta_L} \right) = 0$$

Vi løser dette uttrykket for  $p_H$  og sitter igjen med responsfunksjonen til bedrift H.

$$\begin{aligned} \left( \bar{v} - \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} \right) &= \left( \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} \right) \\ \rightarrow p_H &= \frac{p_L + c_H + \bar{v}(\theta_H - \theta_L)}{2} \end{aligned}$$

Bedrift L:

$$\frac{\partial \pi_L}{\partial p_L} = \left( \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} - \underline{v} \right) + (p_L - c_L) \cdot \left( -\frac{1}{\theta_H - \theta_L} \right) = 0$$

Tilsvarende fremgangsmåte gir oss responsfunksjonen til bedrift L.

$$\rightarrow p_L = \frac{p_H + c_L - \underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{2}$$

Dersom vi setter reaksjonsfunksjonene inn i hverandre finner vi prisene i likevekt.

$$p_H = \frac{\frac{p_H + c_L - \underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{2} + c_H + \bar{v}(\theta_H - \theta_L)}{2}$$

$$\rightarrow p_H^* = \frac{2c_H + c_L}{3} + \frac{2\bar{v} - \underline{v}}{3}(\theta_H - \theta_L)$$

Dette er prisen i Nashlikevekt for bedrift H. Nedenfor følger tilsvarende pris for bedrift L.

$$p_L = \frac{\frac{p_L + c_H + \bar{v}(\theta_H - \theta_L)}{2} + c_L - \underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{2}$$

$$\rightarrow p_L^* = \frac{c_H + 2c_L}{3} + \frac{\bar{v} - 2\underline{v}}{3}(\theta_H - \theta_L)$$

Vi kan benytte likevektsprisene til å utlede etterspørselen i likevekt. Vi setter inn uttrykkene vi nå har for prisene til henholdsvis  $H$  og  $L$ .

Bedrift H:

$$D_H = \bar{v} - \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L}$$

$$= \bar{v} - \frac{\frac{2c_H + c_L + 2\bar{v}(\theta_H - \theta_L) - \underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{3}}{(\theta_H - \theta_L)} - \frac{\frac{c_H + 2c_L + \bar{v}(\theta_H - \theta_L) - 2\underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{3}}{(\theta_H - \theta_L)}$$

$$\rightarrow D_H^* = \frac{c_L - c_H}{3(\theta_H - \theta_L)} + \frac{2\bar{v} - \underline{v}}{3}$$

Bedrift L:

$$\begin{aligned}
 D_L &= \frac{p_H - p_L}{\theta_H - \theta_L} - \underline{v} \\
 &= \frac{\frac{2c_H + c_L + 2\bar{v}(\theta_H - \theta_L) - \underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{3}}{(\theta_H - \theta_L)} - \frac{\frac{c_H + 2c_L + \bar{v}(\theta_H - \theta_L) - 2\underline{v}(\theta_H - \theta_L)}{3}}{(\theta_H - \theta_L)} - \underline{v} \\
 &\rightarrow D_L^* = \frac{c_H - c_L}{3(\theta_H - \theta_L)} + \frac{\bar{v} - 2\underline{v}}{3}
 \end{aligned}$$

Vi har nå tilstrekkelig informasjon til å kunne finne et uttrykk for profitten i likevekt.

$$\begin{aligned}
 \pi_H &= (p_H - c_L)D_H \\
 \rightarrow \pi_H^* &= \left( \frac{2c_H - c_L}{3} + \frac{2\bar{v} - \underline{v}}{3}(\theta_H - \theta_L) - c_H \right) \cdot \left( \frac{c_L - c_H}{3(\theta_H - \theta_L)} + \frac{2\bar{v} - \underline{v}}{3} \right) \\
 \pi_L &= (p_L - c_L)D_L \\
 \rightarrow \pi_L^* &= \left( \frac{c_H + 2c_L}{3} + \frac{\bar{v} - 2\underline{v}}{3}(\theta_H - \theta_L) - c_L \right) \cdot \left( \frac{c_H - c_L}{3(\theta_H - \theta_L)} + \frac{\bar{v} - 2\underline{v}}{3} \right)
 \end{aligned}$$

Prisen, etterspørselen og profitten til de to bedriftene avhenger av kostnadsforskjeller mellom de to bedriftene. For enkelthetsskyld kan vi anta at kostnadene er like for de to produktene (kvalitet er gratis), og da vil produkt  $H$  ha høyere etterspørsel enn produkt  $L$  i likevekt. Grunnen er at deres produkt tilfredsstiller bedre preferansene til konsumentene med hensyn til kvalitet og at høy pris gir høyere inntjening pr enhet. Fra profitten kan vi se at  $H$  ikke bare har høyere pris, men også er mer profitabelt enn  $L$ . Dette er fordi de konsumentene som er mest opptatt av pris er minst prisbevisste. Og i og med at konsumentene ikke kan være sikker på kvaliteten på produktet i kjøpsøyeblikket, kan pris bli et slags signal på kvaliteten (se diskusjon i kapittel fire). Dermed kan høy pris tiltrekke de konsumentene med høyest betalingsvillighet.

Videre kan vi studere hvordan henholdsvis pris, etterspørsel og profitt påvirkes av at bedriftene endrer kvaliteten på sine produkter. Ved å øke kvalitetsforskjellen ( $\theta_H - \theta_L$ ), vil begge bedriftene sette opp prisene sine. For lavkvalitetsbedriften vil dette være tilfelle fordi den indirekte effekten av at bedrift  $H$  setter opp prisen sin vil dominere over en direkte negativ effekt. Dessuten vil økt kvalitetsforskjell påvirke

etterspørselen. Det vil medføre at etterspørselen til  $H$  øker (og motsatt for  $L$ ), dette under forutsetning at  $c_H > c_L$ . At produksjonskostnadene til  $H$  er høyere er realistisk da det er grunn til å tro at høy kvalitet er noe dyrere å produsere enn lav kvalitet. Effektene på etterspørselen kommer av at prisforskjellene blir relativt mindre viktig når bedriftene blir mer differensierte. Hvordan profitten påvirkes av endrede kvalitetsforskjeller må besvares ved å betrakte den deriverte av profitten. For  $H$  vil det deriverte profittuttrykket alltid være positivt under de forutsetningene vi har tatt her. Dermed vil det lønne seg for  $H$  å øke kvaliteten på produktet sitt.

$$\frac{\partial \pi_H^*}{\partial \Delta\theta} > 0, \text{ hvor } \Delta\theta = \theta_H - \theta_L$$

For å se om det vil lønne seg for  $L$  å øke kvaliteten på produktet sitt (redusere kvalitetsforskjellen) må vi vurdere hvorvidt den deriverte av uttrykket er negativ. Når den er det vil det ikke lønne seg for lavprisbedriften å øke kvaliteten fordi det reduserer profitten.

$$\frac{\partial \pi_L^*}{\partial \Delta\theta} < 0, \text{ hvor } \Delta\theta = \theta_H - \theta_L$$

### *Løsning trinn I*

Løsningen på dette trinnet er veldig enkel, gitt analysen på trinn II. I et tilfelle hvor de to produktene er totalt udifferensierte, det vil si kostnader og kvalitet er lik for de to, vil de selge til marginalkostnad og det vil ikke generere noe profitt. For å unngå dette vil kvaliteten på de to produktene være ulik i likevekt og bedriftene vil tjene på å henholdsvis øke og redusere kvaliteten. Nashlikevekten i dette tilfellet vil tilsi maksimal produktendifferensiering, altså at produktene ikke legges nært opp til hverandre med tanke på kvalitet, men snarere har betydelig avstand i kvalitet.

Også i et tilfelle hvor det er kostnadsfritt å øke kvaliteten vil en bedrift velge å produsere et lavkvalitetsprodukt. Kvaliteten bør optimalt sett være så lav som mulig, gitt forutsetningen om laveste kvalitet fra innledningen til dette delkapitlet. Dersom  $L$  minker kvaliteten relativ til  $H$ , vil  $H$  kunne sette opp prisene på grunn av sitt konkurransefortrinn og dette vil gjøre det mulig for  $L$  å selv sette høyere pris og dermed øke profitten.



Ved å differensiere produktene på den måten er det mulig å dempe presset på prisene, altså redusere priskonkurransen i markedet. I et tilfelle hvor en bedrift kommer inn i markedet før den andre (sekvensielt valg av kvalitet), vil den første bedriften velge høy kvalitet da dette er det som genererer mest profitt.

### ***Horisontal produkt differensiering***

Kundenes preferanser knyttet til produktutvalget er både en konsekvens av og en forutsetning for økt differensiering i og blant dagligvarekjedene. I dagens samfunn er det ikke tilstrekkelig med én type brød, én type suppe, én type juice etc. i butikkhyllene. For majoriteten av produktkategoriene i en dagligvareforretning har konsumentene flere forskjellige alternativer å velge mellom. Disse kan skille seg i pris, utseende, næringsinnhold, varighet eller andre produktkarakteristika. Dette er noe som har utviklet seg mer og mer over tid, og vi som konsumenter lar oss forme av kjeder som hele tiden prøver å imøtekomme konsumentenes preferanser på en best mulig måte. Dette skjer gjennom at vi endrer våre forventninger og krav knyttet til eksempelvis produktutvalg.

En kjede som differensierer produktutvalget sitt horisontalt søker å imøtekomme ulike konsumenters behov på en god måte. De er klar over at konsumentene har ulike preferanser for mulige produktkarakteristika og at betalingsvilligheten varierer. Kjøp av et gitt produkt kan øke nytten til en konsument, mens den kan redusere nytten for andre (Bergès-Sennou et al., 2004). Dette er et resultat av heterogene etterspørselsfunksjoner som ble diskutert innledningsvis i dette kapitlet. Det er altså ingen enighet blant konsumentene, slik vi observerte ved vertikal produkt differensiering.

Hotellingmodellen som gjennomgås i dette delkapitlet er en såkalt lokaliseringsmodell. Hotellingmodellen ble første gang presentert i en artikkel av Harold Hotelling i 1929<sup>9</sup>, men fremstillingen som brukes her tar utgangspunkt i Tirole (1988, kap 7.1.1). En forståelse av den generelle teorien for horisontal produkt differensiering vil være nyttig når vi senere skal se hvordan subjektiv horisontal differensiering blir brukt i det norske dagligvaremarkedet.

---

<sup>9</sup> Artikkelen heter *Stability in Competition* og ble publisert i *The Economic Journal* mars, 1929.

Lokalisering i modellen kan i utgangspunktet bety to ting. For det første kan det være den fysiske lokaliseringen til en konsument. I det tilfellet vil konsumenten observere pris og gjøre sitt valg av kjøp når pris pluss transportkostnad er minimert. For det andre kan lokalisering knyttes til produktkarakteristika. Da baseres valget til konsumenten på hva som er den ideelle varen og eventuelle avvik fra denne. I det første tilfellet påløper transportkostnader når en konsument kjøper varen fra en bedrift med en annen lokalisering enn seg selv. Tilsvarende tankegang kan benyttes i det andre tilfellet, men nå er transportkostnadene det nyttetapet som konsumentene opplever dersom de kjøper et produkt som ikke er perfekt tilpasset preferansene sine.

Hotellingmodellen vi betrakter her tar for seg to bedrifter. Hver forbrukertype i modellen vet at han har to (muligens distinkte) ideelle produkter på en Hotellinglinje. Alle konsumentene er uniformt distribuert over linjen i intervallet  $[0,1]$ , og totalt antall konsumenter er gitt ved  $N$ .

I første omgang tenker vi oss at lokaliseringen til bedriftene er eksogent gitt, mens vi senere skal se på et tilfelle med endogen lokalisering. Nå er lokaliseringen gitt som følger.

Bedrift 1 ( $B1$ ) er lokalisert i  $x = 0$

Bedrift 2 ( $B2$ ) er lokalisert i  $x = 1$

Det antas at kundene ikke kan identifisere hvilket produkt som er hva uten at produktene er merket. Det er prisene som er konkurransefaktoren i dette tilfellet, og de blir satt simultant. Vi forutsetter i denne modellen at bedriftene står ovenfor samme, konstante marginalkostnad,  $c$ . Det forutsettes at hver konsument kjøper ingen eller en enhet av et produkt, og selv om konsumentene i praksis ender opp med å kjøpe ulike typer produkt, vil alle konsumentene i utgangspunktet kunne foretrekke det samme produktet.

Vi starter altså med å se for oss en konsument som er lokalisert på et sted på linjen og som kjøper et produkt fra enten  $B1$  eller  $B2$ . Spørsmålet er hvem konsumentene kjøper fra, ikke hvor mye de kjøper. Transportkostnaden,  $t$ , tar hensyn til at konsumenten ikke alltid kjøper produkter som er lokalisert på deres idealpunkt. Parameteren  $t$  blir således et mål på konsumentens sensitivitet for produktdifferensiering, jamfør diskusjonen om etterspørselsheterogenitet tidligere i

kapitlet. Vi antar imidlertid at alle konsumentene i denne modellen står ovenfor de samme, kvadratiske transportkostnadene. En konsument som er lokalisert i  $x$  får nyttenivå

$$U_1 = v - p_1 - tx^2 \text{ ved å kjøpe gode 1, og}$$

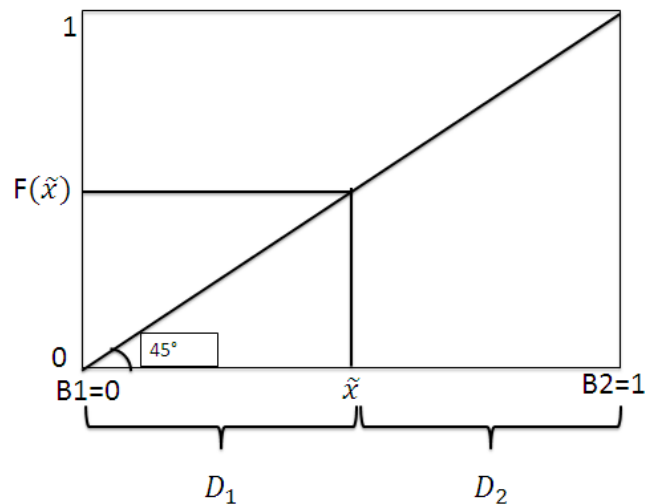
$$U_2 = v - p_2 - t(1-x)^2 \text{ ved å kjøpe gode 2}$$

Her angir  $t$  transportkostnad, mens  $v$  er konsumentens idealnytte. Vi forutsetter at  $t > 0$  og  $v > 0$ .

Da vi ønsker å finne etterspørselen til de to bedriftene og starter vi med å identifisere lokaliseringen til den indifferente konsumenten, gitt ved  $\tilde{x}$ . For denne vil  $U_1 = U_2$ . Parameteren  $v$  betegner idealnyttens til konsumenten, og denne reduseres både av prisen på varen og transportkostnadene.

$$v - p_1 - tx^2 = v - p_2 - t(1-x)^2$$

$$\tilde{x} = \frac{1}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t}$$



Figur 3.2: Hjelpesfigur til utledning av etterspørsel ved horisontal differensiering og eksogen lokalisering.

Vi finner da etterspørselen til bedriftene ved

$$D_1 = \int_0^{\tilde{x}} f(x) dx$$

$$D_2 = \int_{\tilde{x}}^1 f(x) dx$$

der  $f(x)$  angir tettheten til konsumentene for  $x \in [0,1]$ . Vi antar uniform fordeling med en samlet masse av konsumenter normalisert til 1, altså at  $N = 1$ . Dette gir  $f(x) = 1$  for alle  $x \in [0,1]$ . Da får vi følgende etterspørsel for de to bedriftene.

$$D_1 = \int_0^{\tilde{x}} f(x) dx = \int_0^{\tilde{x}} N dx = N[x]_0^{\tilde{x}} = N(\tilde{x} - 0) = \tilde{x} = \left(\frac{1}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t}\right)$$

$$D_1 = \frac{1}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t}$$

$$D_2 = \int_{\tilde{x}}^1 f(x) dx = \int_{\tilde{x}}^1 N dx = N[x]_{\tilde{x}}^1 = N(1 - \tilde{x}) = \tilde{x} = \left(1 - \frac{1}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t}\right)$$

$$D_2 = \frac{1}{2} + \frac{p_1 - p_2}{2t}$$

Siden begge bedriftene har marginalkostnad lik  $c$ , vil profittuttrykkene ut som følger.

$$\pi_i = (p_i - c) \cdot D_i(p_i, p_j) = (p_i - c) \cdot \left(\frac{1}{2} + \frac{p_j - p_i}{2t}\right), \text{ for } i = 1, 2 \text{ og } j = 1, 2$$

For å finne bedriftens beste respons på konkurrentenes valg av den strategiske variabelen pris, må vi sette opp førsteordensbetingelsene for profittmaksimeringen. Vi deriverer da profittuttrykket med hensyn på pris.

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial p_i} = D_i(p_i, p_j) + (p_i - c) \cdot \frac{\partial D_i}{\partial p_i} = 0$$

$$\left(\frac{1}{2} + \frac{p_j - p_i}{2t}\right) + (p_i - c) - \left(\frac{1}{2}t\right) = 0$$

$$\rightarrow R_i p_j = p_i(p_j) = \frac{p_j + c_i + t}{2}, \text{ for } i = 1, 2 \text{ og } j = 1, 2 \text{ og } i \neq j$$

Prisene er strategiske komplement, siden hver av bedriftene vil øke sin pris dersom motstanderen øker sin.

$$\frac{\partial R_i p_j}{\partial p_j} = \frac{1}{2} > 0$$

Så langt kan bør vi merke oss at den inverse etterspørselen for både bedrift 1 og bedrift 2 er synkende med hensyn til avstanden fra ets egen lokalisering, henholdsvis 0 og 1. Videre er prisene avhengige av hverandres valg, så dersom konkurrentens pris er høyere vil de faktisk bli oppmuntret til å øke deres priser. Videre vet vi at prisen blir høyere enn marginalkostnaden. Så lenge prisene deres er lavere enn konkurrentenes, vil markedsandelene øke, men på samme tid vil marginalfortjenesten i profitt reduseres og denne bekymringen vil føre til at hver bedrift priser noe over deres marginale produktkostnad. Gitt at problemet er symmetrisk, vil begge bedriftene intuitivt sette prisene de setter burde bli lik.

Vi kan bruke responsfunksjonene til å finne likevektsprisene. Dette gjør vi ved å sette inn for motstanderens reaksjonsfunksjon i hver bedrifts egen reaksjonsfunksjon.

$$p_i = \frac{p_i + c + t}{2} = \frac{c + t}{2} + \frac{p_i + c + t}{4} = \frac{3c}{4} + \frac{3}{4} + \frac{1}{4} p_i$$

$$\rightarrow p_i^* = c + t \text{ (likevektspris for } i = 1,2)$$

Dette er nettopp som antydnet. Prisen er høyere enn marginalkostnaden  $c$ , og den indifferente konsument er lokalisert i midten av linjen. Det denne modellen faktisk sier er at jo høyere kostnaden er ved å gå til en spesiell bedrift, jo høyere vil prisen bli. Dette korresponderer med helningen på etterspørselskurven som selskapene står ovenfor,  $t$ . Jo høyere  $t$  er, jo høyere er helningen på etterspørselen.

Sidene prisene er like ser vi fra uttrykket for etterspørselen at begge vil ha en etterspørsel  $D_i^* = \frac{1}{2}$ , og en profitt som følger.

$$\pi_i = (p_i - c) \cdot D_i(p_i, p_j), \text{ der } D_i(p_i, p_j) = \left( \frac{1}{2} + \frac{p_j - p_i}{2t} \right) = \frac{1}{2}$$

$$\rightarrow \pi_i^* = (c + t - c) \cdot \frac{1}{2} = \frac{1}{2} t \text{ (likevektsprofitt for } i = 1,2)$$

Dette resultatet er et standard Hotelling- resultat, men i vårt tilfelle er det også aktuelt å se på et tilfelle hvor lokaliseringen til bedriftene er endogen, da dette reflekterer virkeligheten på en bedre måte. Med dette menes det at bedriftene selv må velge lokalisering, en langsiktig strategisk beslutning. Når dette valget tas, må bedriften tenke på hva deres valg har å si for konkurrentene og deres handlinger. Deretter setter de pris. Dette sammensatte problemet kan løses som et totrinns spill ved hjelp av baklengs induksjon.

- 1) Bedriftene velger lokalisering simultant
- 2) Bedriftene konkurrerer på pris simultant

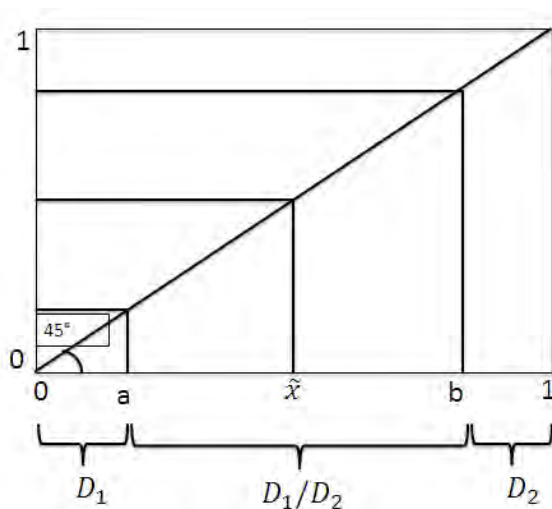
Lokaliseringen til bedrift 1 og 2 betegnes med henholdsvis  $a$  og  $b$ , slik som figur 3.3 viser. Bedrift 1 sin etterspørsel er området mellom 0 og  $a$ , mens bedrift 2 sin etterspørsel er området mellom  $b$  og 1. Området mellom  $a$  og  $b$ , vil være delt mellom de to bedriftene. Vi har at  $1 - a - b \geq 0$ , slik at  $a$  alltid er til venstre for  $b$ .

Som alltid starter vi med å finne den indifferente konsument. Den finner vi når

$$p_1 + t(x - a)^2 = p_2 + t(1 - b - x)^2$$

Vi betegner den indifferente konsumenten som  $\tilde{x}$  og når vi løser likhetsuttrykket for denne får vi følgende uttrykk for den indifferente konsumenten.

$$\tilde{x} = a + \frac{1 - a - b}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t(1 - a - b)}$$



Figur 3.3: Hjelpesfigur for utledning av etterspørsel ved horisontal differensiering og endogen lokalisering

Vi får følgende etterspørselsfunksjoner.

$$D_1 = (a - 0) + (\tilde{x} - a) = \tilde{x} = a + \frac{1 - a - b}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t(1 - a - b)}$$

$$D_2 = (1 - b) + (b - \tilde{x}) = 1 - \tilde{x} = b + \frac{1 - a - b}{2} + \frac{p_1 - p_2}{2t(1 - a - b)}$$

Når vi nå har etterspørselsfunksjonene kan vi løse trinn II. Når vi skal finne prisen tar vi lokaliseringen for gitt.

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial p_i} = D_i + (p_i - c) \cdot \frac{\partial D_i}{\partial p_i} = 0$$

For bedrift 1 gjøres dette på følgende måte.

$$\begin{aligned} \frac{\partial \pi_1}{\partial p_1} &= a + \frac{1 - a - b}{2} + \frac{p_2 - p_1}{2t(1 - a - b)} + (p_1 - c) - \frac{1}{2t(1 - a - b)} = 0 \\ \rightarrow p_1 &= t(1 - a - b) \left[ a + \frac{1 - a - b}{2} + \frac{p_2 + c}{2t(1 - a - b)} \right] \end{aligned}$$

Vi gjør det samme for  $p_2$ . Når vi setter inn for uttrykkene får vi prisene.

$$p_1(a, b) = c + t(1 - a - b) \left( 1 + \frac{a - b}{3} \right)$$

$$p_2(a, b) = c + t(1 - a - b) \left( 1 + \frac{b - a}{3} \right)$$

Vi kan nå løse trinn I, finne lokaliseringen. Når vi gjør det ser vi på hva som skjer med profitten til en bedrift når distansen til den andre bedriften endres. Eksempelvis kan vi forsøke å endre  $a$ , som er lokaliseringen til  $B1$ .

Vi har at

$$D_1 = D_1(a, b, p_1, p_2), \text{ hvor } p_1 = p_1(a, b) \text{ og } p_2 = p_2(a, b)$$

$$\rightarrow \pi_1 = [p_1(a, b) - c] \cdot D_1(a, b, p_1(a, b), p_2(a, b))$$

Effektene på profitten til  $B1$  når den nærmer seg  $B2$ , altså hvis  $a$  øker (og holder  $b$  konstant), kan vi undersøke med utgangspunkt i det følgende maksimeringsuttrykket.

$$\begin{aligned}\frac{d\pi_1}{da} \Big|_b &= \frac{dp_1}{da} \cdot D_1 + [p_1(a, b) - c] \cdot \left[ \frac{\partial D_1}{\partial a} + \frac{\partial D_1}{\partial p_1} \cdot \frac{\partial p_1}{\partial a} + \frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da} \right] \\ &= \frac{dp_1}{da} \cdot \left[ D_1 + p_1(a, b) - c + \frac{\partial D_1}{\partial p_1} \right] + [p_1(a, b) - c] \cdot \left[ \frac{\partial D_1}{\partial a} + \frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da} \right]\end{aligned}$$

Videre benytter vi omhyllingsteoremet som tilsier at

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial p_i} = D_1 + p_1(a, b) - c + \frac{\partial D_1}{\partial p_1} = 0$$

Da sitter vi igjen med følgende uttrykk.

$$\frac{d\pi_1}{da} \Big|_b = (p_1 - c) \cdot \left[ \frac{\partial D_1}{\partial a} + \frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da} \right] < 0$$

For å begrunne retningen av dette uttrykket må vi sammenstille ulike effekter. Jeg presenterer disse separat i det følgende.

I første omgang ser vi at  $B1$  blir mer attraktiv når den nærmer seg sin rival. Med andre ord blir det en positiv direkte etterspørselseffekt.

$$\begin{aligned}\frac{\partial D_1}{\partial a} &= 1 - \frac{1}{2} + \frac{-(p_2 - p_1) \cdot 2t \cdot (-1)}{(2t(1 - a - b))^2} \\ &= \frac{1}{2} + \frac{\left( [c + t(1 - a - b) \left(1 + \frac{b - a}{3}\right)] - [c + t(1 - a - b) \left(1 + \frac{a - b}{3}\right)] \right)}{2t(1 - a - b)^2} \\ &\rightarrow \frac{\partial D_1}{\partial a} = \frac{3 - 5a - b}{6(1 - a - b)} > 0\end{aligned}$$

Videre vil endret  $a$  påvirke prisene, også for  $p_2$ . Endringen i  $p_2$  gir en indirekte effekt på etterspørselen til  $D1$ , som øker.

$$\frac{\partial D_1}{\partial p_2} = \frac{2t(1 - a - b)}{2t(1 - a - b)^2} = \frac{1}{2t(1 - a - b)} > 0$$

Det som skjer med  $p_2$  som følger av endret  $a$  er at den reduseres fordi  $B2$  mister markedsrett relativ til konkurrenten, og produktene blir mindre differensierte.  $B2$  gjør dette for å hindre at de mister for mange kunder til konkurrenten.



$$\frac{dp_2}{da} = -t \left( 1 + \frac{b-a}{3} \right) + t(1-a-b) \left( -\frac{1}{3} \right)$$

$$\frac{dp_2}{da} = -\frac{2t(2-a)}{3} < 0$$

Den første utgjør etterspørselseffekten  $\left(\frac{\partial D_1}{\partial a}\right)$ , mens om vi multipliserer de to siste så får vi den strategiske effekten  $\left(\frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da}\right)$ .

$$\frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da} = \left( \frac{1}{2t(1-a-b)} \right) \cdot \left( -\frac{2t(2-a)}{3} \right) = \frac{-2+a}{3(1-a-b)} < 0$$

Vi har nå nok informasjon til å studere den totale effekten av  $\left(\frac{d\pi_1}{da}\right)$ . Vi summerer de to effektene og bruker samtidig det faktum at marginen  $(p_1 - c)$  alltid er positiv til å vise at den totale effekten er negativ.

$$\begin{aligned} \frac{d\pi_1}{da} &= (p_1 - c) \cdot \left[ \frac{\partial D_1}{\partial a} + \frac{\partial D_1}{\partial p_2} \cdot \frac{dp_2}{da} \right] < 0 \\ &= (p_1 - c) \left[ \left( \frac{3-5a-b}{6(1-a-b)} \right) + \left( \frac{-2+a}{3(1-a-b)} \right) \right] \\ \frac{d\pi_1}{da} &= \frac{-(1+3a+b)}{6(1-a-b)} < 0 \end{aligned}$$

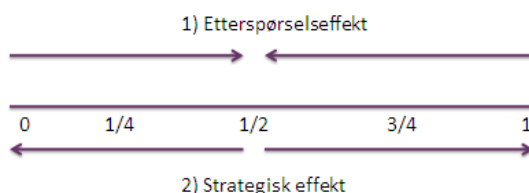
Dermed vil bedrift 1 alltid ønske å flytte seg til venstre dersom det er lokalisert til venstre for bedrift 2, og motsatt for bedrift 2. Derfor er likevekten i denne modellen en lokalisering som tilsier maksimal differensiering.

Bedriften møter to motstridende effekter:

- 1) Etterspørselseffekt: Det som skjer er at bedrift 1 i første omgang ønsker å lokalisere seg nærmere midten av linjen for å øke markedsandelen sin. Dette er i samsvar med det generelle resultatet som sier at for en gitt pris, vil to bedrifter ønske å lokalisere seg på eller nær midtpunktet på linjen (Tirole, 1988).

- 2) Strategisk effekt: Samtidig skjønner bedrift 1 at reduksjonen i produkt differensiering gjør at bedrift 2 må redusere prisen sin. Rivalens respons ved med å sette ned prisen, er skadelig for bedrift 1.

Det blir en avveining mellom de to effektene, og kalkulasjonene viser at den strategiske effekten er sterkere, slik at den dominerer over den førstnevnte effekten knyttet til markedsandelen, og vi får maksimal differensiering. Dette betyr at bedrift 1 vil lokalisere seg i punktet  $a = 0$  på linjen. Tilsvarende kan vi vise at bedrift 2 vil lokalisere seg i punktet  $b = 1$  på linjen.



Figur 3.4: Illustrasjon av avveiningen mellom etterspørselseffekt og strategisk effekt.

En mulig forklaring på at to produkter likevel kan være nærmere hverandre i virkeligheten, og at vi dermed ikke ser maksimal differensiering, er at konsumentene ikke er uniformt fordelt, altså at sannsynligheten ikke er lik på alle punkter på Hotelling- linjen. Dette vil ikke endre avveiningen av de to effektene, men de vil ikke få maksimal differensiering.

Resultatet vi kommer frem til her er konsistent med påstandene fra Shy (2001) om at profitt øker med differensiering;

- i) I et Cournotspill med differensierte produkter, vil profitten til selskapene øke når produktene blir mer differensierte.
- ii) I et Bertrandspill med differensierte produkter, vil profitten til selskapene øke når produktene blir mer differensierte.

En situasjon i dagligvarebransjen vil mest trolig ta utgangspunkt i at det allerede finnes en eller flere varer i en gitt produktgruppe i markedet. Eksisterende produkt(er) vil ha en fordel fremfor eventuelle nykommere ved at de allerede har en opparbeidet kundegruppe og at folk har mer eller mindre kjennskap til produktet. I noen tilfeller

kan derfor konsumenten stå ovenfor en byttekostnad ved å velge en ny vare fremfor den hun vanligvis kjøper. Bryde (2005) generaliserer Tirole sin Hotellingmodell til å inkludere en slik byttekostnad i markedet for skolebøker. Jeg har imidlertid valgt å se bort fra dette da dagligvarer ikke har like stor læring knyttet til seg, og byttekostnaden forventes å være mindre. Likevel kan det være lurt å ha i bakhodet at det i noen tilfeller vil være en psykologisk byttekostnad ved endring av vaner også innenfor dagligvarehandelen. Dessuten, for varer som introduseres som følge av horisontal differensiering vil det være mindre sannsynlighet for at det finnes en lignende produktvariant i produktgruppen allerede. Jeg har derfor tatt en beslutning om å se vekk fra dette ekstra hensynet, uten at det får særskilte konsekvenser for diskusjonen videre.

Vi har nå fått et innblikk i en del av særtrekkene i dagligvarebransjen. Konsumentenes atferd viser seg å ha stor betydning for hvordan konkurransen i markedet utspiller seg. Detaljistene tar utgangspunkt i etterspørselen til konsumentene, og forsøker å bygge opp produktutvalget basert på det de vet om den. Formålet er å påvirke hvor og hva konsumenten handler. Dette gjør de blant annet ved å tilby produktvarianter som kunden etterspør og ved å sende ut lokkende reklamebudskap. I kapittel fem skal vi se på hvordan detaljistene bruker reklame nettopp for å skape den ønskede produktsammensetningen. Men først skal ser vi litt nærmere på kjedenes insentiv til å innføre egne merkevarer i lys av empiri og annen økonomisk litteratur.

#### **4. Første generasjon egne merkevarer**

Dette kapitlet vil i all hovedsak dreie seg første generasjon egne merkevarer, som er kjennetegnet med lav pris og lav oppfattet kvalitet (lavpris- EMV). Første del tar for seg hovedretningene innenfor litteraturen som er knyttet til innføring av slike egne merkevarer. Jeg vil se hvordan marginene og lønnsomheten for disse produktene er isolert sett, men også hvordan effektene av EMV- introduksjon er på nasjonale merkevarer, fortrinnsvis gjennom effekter på prisene. Mot slutten av kapitlet drøfter jeg hvordan første generasjons egne merkevarer kan brukes til å differensiere kjeden vertikalt basert på kvalitetsforskjeller.

Mens mye av den tidligste litteraturen knyttet til egne merkevarer var empiriske studier som forsøkte å finne en forklaring på hvorfor utbredelsen av egne merkevarer har vært så varierende mellom ulike produktkategorier, er senere litteratur rettet mer mot å forklare insentiver kjedene har til å innføre varene i utgangspunktet. Mulige insentiver til introduksjon av egne merkevarer er også noe T. Gabrielsen (2010) diskuterer i hans vedlegg til matkjedeutvalgets rapport fra 2010, og flere av hans argumenter vil benyttes i det følgende.

Vi har grunn til å tro at kjedene først og fremst introduserer egne merkevarer fordi de har en målsetning om å øke inntjeningen i forhold til en situasjon uten dem. Dette er mulig å oppnå dersom totalmarkedet øker, noe som kan skje på flere måter. En direkte effekt kan være at konsumentene kjøper flere varer når vareutvalget utvides. Men også mer indirekte effekter, eksempelvis gjennom egne merkevarers påvirkning på samspillet i den vertikale kjeden. Det faktum at egne merkevarer vil kunne oppfattes som et reelt alternativ, og noen ganger fullverdig substitutt til nasjonale merkevarer for konsumentene, får betydning for leverandørene. Forhandlingsposisjonen (kjøpermakten) til kjedene ovenfor leverandørene styrkes, noe som eksempelvis gir dem mulighet til å fremforhandle lavere innkjøpspriser. Dette kan de få enten som et resultat av tilgang til flere leverandører eller fordi faktisk eller potensiell EMV-introduksjon generelt styrker forhandlingsposisjonen (kjøpermakten) til kjedene ovenfor leverandørene. Introduksjonen gjør at detaljistene ikke lenger er like avhengige av en enkelt leverandør, og således endres fordelingen av forhandlingsmakten i kjeden. Når kjedene har slike insentiv til å ta i bruk egne merkevarer blir produktene et strategisk verktøy som brukes for å oppnå høyere profitt (Bontemps, Orozco & Rèquillart, 2008). Motiver som baserer seg på dette

utgjør den ene hovedgrenen innenfor litteraturen rundt egne merkevarer de siste tiårene.

Den andre hovedgrenen fokuserer på betydningen av egne merkevarer for den horisontale konkurransen mellom kjedene på detaljistnivå. Egne merkevarer kan føre til dempet priskonkurranse mellom kjedene dersom introduksjonen bidrar til en differensiering av markedet. Et avgjørende moment her er om egne merkevarer innføres for å konkurrere med de eksisterende merkevarene på pris, eller om det er andre konkurransedimensjoner som er avgjørende. Spørsmålet blir hvorvidt prisene på nasjonale merkevarer reduseres av EMV- introduksjon eller ikke. Dersom prisene ikke reduseres kan det tyde på at konsumentene oppfatter de nye produktene som differensierte fra de eksisterende merkevarene, og dermed vil det heller ikke være de samme insentivene i markedet til å drive priskonkurranse for å konkurrere ut motparten.

Det er grunn til å tro at dagligvarekjedene gjennom sin introduksjon av egne merkevarer har en målsetning om å styrke sin posisjon i verdikjeden, men også om å dempe konkurransen på detaljistnivå. Begge disse tiltakene vil kunne gi detaljisten økt profitt. I tillegg kan det fordelaktig for detaljisten å tilby egne merkevarer fremfor å distribuere en uavhengig produsent sine merkevarer på grunn av deres nærhet til markedet. Dette gjør at de har en helt annen forståelse for konsumentenes behov og ønsker, og dermed raskere kan tilpasse produktene sine etter det som etterspørres på det aktuelle tidspunktet. Slik kunnskap kan gjøre at egne merkevarer blir mer levedyktig enn produkt nummer to og tre i en produktgruppe, og noen ganger også i forhold til en ledende nasjonal merkevare. Når detaljisten får posisjon som produsent vil de i tillegg kunne dra fordel av å være opplyst om informasjon om faktiske produksjonskostnader. Tidligere har slik asymmetrisk informasjon kommet leverandørene til gode da kjedene ikke har hatt greie på nøyaktige kostnader i produksjonen av nasjonale merkevarer.

Når det blir flere egne merkevarer på markedet er det naturlig at noen konsumenter velger å kjøpe disse fremfor nasjonale merkevarer. Men selv om kjedene potensielt kan tjene på at deler av salget flyttes over på egne merkevarer, er det ikke noe poeng i seg selv å drive salget av nasjonale merkevarer ned. Hvordan de velger å takle denne

avveiningen blir blant annet påvirket av forholdet mellom marginene på de ulike produkttypene.

#### **4.1 Lønnsomhet og produktmarginer**

Siden det er detaljistene selv som bestemmer hvilke type merkevarer de vil investere i, kan vi anta at egne merkevarer bedrer lønnsomheten til detaljistene på en eller flere måter, og at dette er grunnlaget for deres eksistens. Det er derimot ikke så lett å se hvordan introduksjon av egne merkevarer påvirker lønnsomheten i bransjen som helhet. Påfølgende diskusjon skal likevel forsøke å gi et bilde på hvordan det kan påvirke lønnsomheten til enkeltaktørene i kjeden, blant annet ved å se på marginene på egne merkevarer relativ til nasjonale merkevarer.

Samspillet mellom de ulike aktørene i dagligvaremarkedet er i stor grad preget av kontrakter, og betingelsene i disse kontraktene vil ha betydning for marginene på enkeltprodukter og derav fordelingen av profitten i bransjen. Fordelingen av forhandlingsmakten er vesentlig for hvordan disse kontraktene utformes, og introduksjon av egne merkevarer kan sette detaljisten i en bedre posisjon til å påvirke betingelsene.

Uavhengig av om det introduseres egne merkevarer eller ikke har detaljistene i utgangspunktet en makt til å kunne regulere hylleplasseringen i butikken. Hvor et produkt er plassert kan være viktig for størrelsen på salget, og vil i ytterste konsekvens kunne være avgjørende for om et produkt overlever eller ikke. Dersom detaljisten har et alternativ til produsentens produkt, eksempelvis i form av en EMV, kan han skape en reell trussel om dårlig hylleplassering ved å plassere sin egen merkevare på de foretrukne plassene. Dette vil ikke være ønskelig for detaljisten, og dermed kan en slik trussel være nok til at leverandørene letter på sine krav i en forhandlingssituasjon og bedrer betingelsene ovenfor kjeden (Gabrielsen & Sørgard, 2007). Ugunstig hylleplassering er ikke den eneste trusselen detaljistene kan komme med ovenfor leverandørene. Siden det er detaljistene som velger hvilke varer som i det hele tatt blir tatt inn i butikken, kan de i teorien nekte å distribuere en av produsentenes varer, en trussel som kan gi enda større konsekvenser for produsentene.

I et marked som dagligvarebransjen, hvor konsentrasjonen er betydelig på detaljistleddet, kan ikke leverandørene stille for strenge krav dersom de skal være sikre på å få solgt ut produktene sine til kjedene. Dette er fordi få, store kjøpere

bidrar til sterkere konkurranse mellom leverandørene, samtidig som det blir mer kostbart for en leverandør å miste en kunde. Når detaljistene i tillegg har stor grad av forhandlingsmakt kan resultatet bli leverandører som sier seg villige til å redusere prisene, noe som i neste omgang vil komme detaljistene til gode. Dermed blir dette eksempler på hvordan introduksjon av egne merkevarer kan påvirke fordeling av profitt i den vertikale kjeden.

Ailawdi og Harlam (2004) er blant de som har studert lønnsomheten i dagligvarebransjen nærmere. I studiet sitt fant de at kjedenes marginer var høyest på nasjonale merkevarer i de produktgruppene hvor EMV- andelen var størst. Dette bygger opp under et argument om at egne merkevarer kan øke lønnsomheten ved at konsumentene blir mer lojale ovenfor kjeden. Flere internasjonale studier har studert sammenhengen mellom egnemerkevarer og butikklojalitet, og resultatene stemmer overens med påstanden her. I Frankrike fant man at dersom kunden økte tilfredsheten ved å kjøpe egne merkevarer, økte også lojaliteten både til egne merkevarer og til selve butikken (NILF, 2010). Tilsvarende sammenhenger ble funnet i USA og Canada. I neste omgang kan vi forvente at økt lojalitet fra konsumentenes side betyr at kjedene kan øke prisene på de varene sine, og derav oppnå høyere marginer.

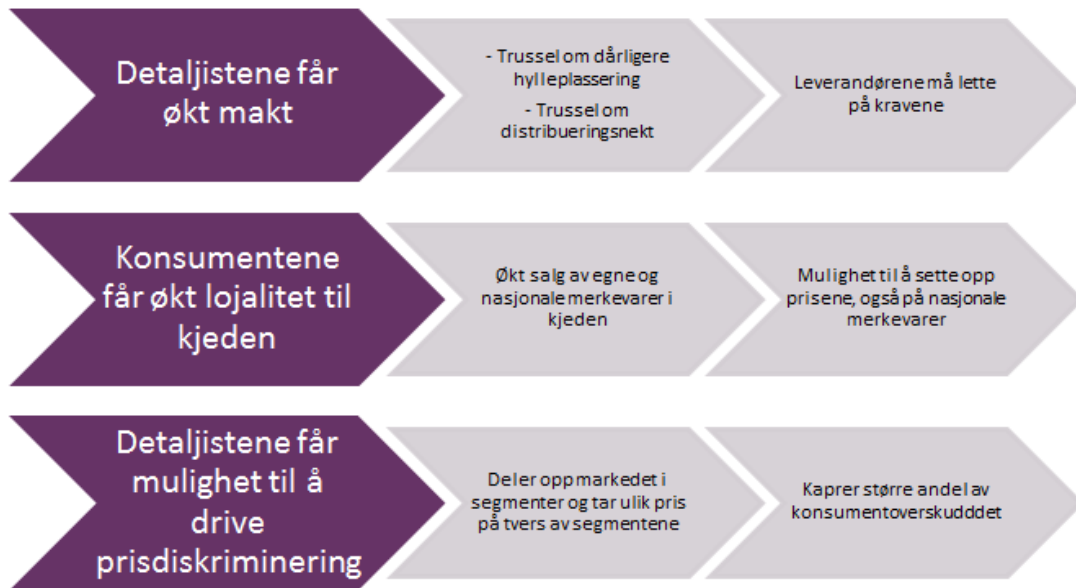
Et interessant spørsmål videre er hvordan marginene på egne merkevarer er i forhold til marginene på nasjonale merkevarer. Grunnet store måleproblemer, både på nasjonal og internasjonal basis, vil det imidlertid ikke være mulig å finne noe fasitsvar på dette. Det er vanskelig å måle lønnsomheten på produktnivå fordi det ofte er komplekse kontrakter mellom leverandørene og detaljistene, som omfatter blant annet bonuser, joint marketing, bestemmelser for hylleplassering etc. Dermed er det veldig vanskelig å observere hva marginene på de ulike produktene faktisk er, men bransjestudier har antydnet at detaljistens bruttomarginer på egne merkevarer er 20-30 % høyere enn på egne merkevarer (Hoch & Banerji, 1993). Det er blant annet produksjon, markedsføring og distribusjon av varene som gjør at en kan oppnå denne marginfordelen. Dessuten kan detaljistene dra fordel av å være gratispassasjer i produktutviklingen, som produsentene velger å bruke tid og penger på. Men dersom detaljistene skal ha mulighet til å tjene høyere marginer på egne merkevarer, må de samtidig forvente at det kan gå med ekstra ressurser til innkjøp, pakking og merkevarebygging. Dessuten må de regne med å måtte gi opp noe av den knappe hylleplassen for å kunne generere salg av varene.

Vi har altså grunn til å tro at den prosentvise profittmarginen (margin som prosent av prisen) på egne merkevarer generelt er høyere enn på nasjonale merkevarer. I og med at prisene gjennomsnittlig er lavere på førstnevnte kan likevel det faktiske beløpet detaljisten sitter igjen med ved å selge en enhet av en egen merkevare være lavere enn det han sitter igjen med ved å selge en nasjonal merkevare (Sethuraman, 2009). I en periode med introduksjon av mange, nye egne merkevarer er det grunn til å tro at lønnsomheten på disse ikke er den beste. I en tidlig fase i livssyklusen er det dessuten naturlig at et produkt genererer lite lønnsomhet på grunn av utviklingskostnader, markedsføring etc. Over tid ligger det imidlertid til rette for at produktene bidrar til økt lønnsomhet for kjeden både direkte gjennom salget, men også indirekte gjennom at de legger til rette for høyere priser på varene generelt i butikken.

Vi har sett at egne merkevarer kan ha økt graden av lojalitet til butikken. Innføring av egne merkevarer gjør at markedet blir mer differensiert fordi de ulike produktvariantene ofte skiller seg betydelig fra hverandre, eksempelvis i kvalitet. Begge disse tilfellene legger til rette for at kjeden kan øke prisene på de nasjonale merkevarene sine uten å måtte forvente at kundene rømmer til konkurrentene. Dermed bidrar det også til å forklare hvorfor kjedene er villige til å risikere at egne merkevarer, som i mange tilfeller genererer mindre absolutte profittmarginer, tar noe av salget fra mer lønnsomme nasjonale merkevarer.

Dessuten, når egne merkevarer fører til et mer differensiert marked, har kjedene et bedre utgangspunkt for å drive prisdiskriminering i markedet. Å prisdiskriminere betyr å dele konsumentene i markedet opp i ulike segmenter basert på deres betalingsvillighet, og videre selge tilsynelatende like produkter for ulik pris til grupperingene. Denne formen for prisdiskriminering kalles andre grads prisdiskriminering og kundene kan fritt velge blant ulike versjoner av et produkt. På den måten ønsker kjeden å kapre en større del av konsumentoverskuddet hos flere typer kunder. De introduserer altså en typisk lavprisvariant som de selger til kunder med lav prisfølsomhet, samtidig som de har en alternativ vare med høyere pris som de ønsker at de konsumentene med høyest betalingsvillighet skal kjøpe. De bruker altså egne merkevarer som et virkemiddel for å kunne konkurrere profitabelt i et prissensitivt segment (Corstjens & Lal, 2000). Å øke lønnsomheten i kjeden gjennom en slik diskriminering er kun mulig å få til dersom det er en oppfattet forskjell mellom produktene.





Figur 4.1. Effekter av EMV- introduksjon 1; maktfordeling, lojalitet og mulighet for segmentering.

#### 4.2 Priseffekter som følge av EMV- introduksjon

Det kan være naturlig å tenke at introduksjon av egne merkevarer, i den grad vi ser i Norge og ikke minst i Europa, vil få betydning for prisingen generelt i markedet. Et interessant moment i denne sammenhengen er responsen på prisene til de nasjonale merkene. Vil prisene bli redusert for å sikre lavere pris enn nykommerne? Eller vil de øke som et resultat av at markedet blir mer differensiert? Dette er spørsmål som økonomer har vært opptatt av de siste årene og det finnes derfor en del litteratur rundt dette. Men det er imidlertid ikke slik at alle resultatene peker i samme retning. Snarere viser det seg at effektene avhenger av flere ulike forhold. Dette delkapitlet har ikke til hensikt å konkludere, men snarere presentere hovedtrekkene i litteraturen.

Det er naturlig å tenke at når det kommer en alternativ vare inn på markedet, og mange konsumenter oppfatter den som et fullverdig substitutt, så vil konkurransen intensiveres. I et slikt tilfelle vil en prisreduksjon fra den eksisterende aktøren være en mulig respons. Dette kan gjøres for å underkutte nykommerens pris i et ønske om at konsumentene ikke skal ha noen insentiv i å bytte over til konkurrenten. Dette kan i verste fall resultere i en priskonkurranse som driver prisene ned mot grensekostnaden i produksjonen. Om dette skjer ved introduksjon av egne merkevarer, skulle vi forventet at prisene på nasjonale merkevarer reduseres. Litteraturen er imidlertid forholdsvis klar på at dette ikke har vært den klare trenden ved EMV- introduksjon de siste årene.

Dersom konsumentenes etterspørselsetastisitet er heterogen, kan prisene på de nasjonale merkevarerne nemlig øke når en får egne merkevarer inn i en produktgruppe. Forklaringen er som følger. Introduksjon av egne merkevarer vil føre til økt rivalisering i markedet fordi kundene får flere alternativer å velge mellom. Om introduksjonen er suksessfull vil salget av nasjonale merkevarer gå ned fordi noen av kundene velger å kjøpe de nye produktene til fordel for det de vanligvis har pleid å kjøpe. Leverandørene av de nasjonale merkevarerne står da ovenfor flere valg for hvordan de vil respondere. En mulighet er at de "gir opp" å konkurrere om de mest prissensitive konsumentene. De kan da la disse kundene velge egne merkevarer fremfor de nasjonale, og selv fokusere på de resterende konsumentene. Disse konsumentene vil, i motsetning til de som er mest truende til å kjøpe egne merkevarer, ha lav etterspørselsetastisitet. Da kan de unngå å måtte redusere prisen, et scenario som ville vært sannsynlig i et forsøk på å beholde også de konsumentene som har høy etterspørselsetastisitet. I stedet åpner det seg en mulighet for å sette opp prisen på nasjonale merkevarer fordi en ikke lenger forsøker å kapre denne kundegruppen.

### ***Empiriske studier***

Empirisk litteratur antyder at EMV- introduksjon påvirker prisene på nasjonale merkevarer ulikt. Bontemps, Orozco, Rèquillart, og Trevisiol (2005) er blant de som studerer hvordan prisene på nasjonale merker endres når egne merkevarer introduseres i markedet. Ved å bruke månedlige data fra en spørreundersøkelse viser de at prisene på nasjonale merkevarer øker ved introduksjon av egne merkevarer. Gabrielsen, Steen og Sørgard (2001) konkluderer i sin studie fra den norske dagligvaresektoren med at det er en tvetydig effekt på prisene på nasjonale merker av EMV- introduksjon. Deres analyse er en empirisk analyse av priseffektene hvor de skiller ulike produktgrupper fra hverandre. Resultatet viste i hovedsak prisoppgang (51 av 83 tilfeller) for de nasjonale merkene, men samtidig at priseffekten avhenger av graden av heterogenitet mellom produktene i de ulike produktgruppene. Eksempelvis hadde det mest homogene produktet, mel, den største prisnedgangen. De trekker frem faktorer som grad av produkt differensiering og lojalitet blant kundene som avgjørende for resultatene. En annen empirisk undersøkelse som ser på forholdet mellom prisene på nasjonale merkevarer og introduksjonen av egne merkevarer er Bontemps et al. (2008). De har gjort en undersøkelse blant 218 produkter fra

dagligvaremarkedet. De tar utgangspunkt i at prisene på nasjonale merkevarer har steget, og forsøker å forklare dette gjennom utviklingen av egne merkevarer. I 89 % av tilfellene hvor utviklingen av egne merkevarer er signifikant, finner de en positiv korrelasjon mellom denne utviklingen og prisene på nasjonale merkevarer.

Mens de nevnte studiene har antydnet enten en økning i prisene på de nasjonale merkevarene eller ingen effekt, er konklusjonen den motsatte i Chintagunta, Bonfrer og Song (2002). Ved hjelp av data fra store supermarkedskjeder studerer de priseffektene i markedet for frokostblandinger. Her viser det seg at prisen på den ledende nasjonale merkevaren går ned ved introduksjon av egne merkevarer. En bredere studie, av Bonfrer og Chintagunta (2004) studerer de samme effektene innenfor 35 produktkategorier, og få at prisen på nasjonale merkevarer øker i halvparten av tilfellene, og reduseres i den andre halvparten.

### ***Andre studier***

Det er også gjort noen mer teoretiske studier for å finne et mulig svar på det samme spørsmålet. Tidlig teoretisk litteratur antydnet en prisnedgang på nasjonale merkevarer, og begrunnet dette i at man løste problemet med dobbel marginalisering som ellers ville vært aktuelt i den vertikale kjeden. Senere har det blitt konkludert i en litt annen retning. Gabrielsen og Sørgard (2000) argumenterer for at eksistensen av egne merkevarer kan presse produsentene av nasjonale merkevarer til å gi prisavslag på salg inn mot detaljistene, slik at detaljistene bestemmer seg for å levere deres varer eksklusivt i sine butikker. I så fall har de mulighet til å øke prisene på de nasjonale merkevarene, og bare satse på de minst prissensitive konsumentene. Videre studerer Johansen (2012) en modell med to vertikalt differensierte nasjonale produsenter. Disse produsentene leverer produkter til en detaljist som også velger å introdusere egne merkevarer. Ved hjelp av modellen finner han at denne detaljistens introduksjon vil øke prisen til en av de to nasjonale merkevarene. Den samme konklusjonen drar Gabrielsen og Sørgard (2007). Gitt at et tilstrekkelig antall konsumenter er lojale mot de nasjonale merkene, så vil prisene på disse varene stige ved EMV- introduksjon. Det forutsettes imidlertid her at de nyintroduserte produktene holder en viss kvalitet.

Flere av studiene, eksempelvis i Johansen (2012), finner at effekten på nasjonale merkevarer vil variere, særlig med tanke på egenskaper ved disse produktene, men også hvilken rolle de har i markedet (ledende merkevare, nummer to, nummer tre

etc.). Kort sagt viser det seg at effekten på prisen på nasjonale merkevarer, i positiv retning, er størst når den nasjonale merkevaren er av høy kvalitet, sammenlignet med en situasjon der de to produkttypene ligger nært opp til hverandre med tanke på karakteristika.

En viktig lærdom å ta med seg fra disse studiene er at det blir for enkelt å argumentere med at økt andel egne merkevarer leder til mer intens prisrivalisering. Det kan virke som at det er mer et spørsmål om styrken på varemerket, da påvirkningen er ulik med tanke på hvor sterk den nasjonale merkevaren er (Bontemps et al., 2008; Gabrielsen et al., 2001; Johansen, 2012). Dessuten argumenteres det i Bontemps et al. (2008) med at EMV-varianten også har innvirkning på hvordan prispåvirkningen blir. Kvaliteten på egne merkevarer har således betydning for konsekvensene for nasjonale produsenter.

En annen teoretisk forklaringsmulighet kan være at produsenten av en nasjonal merkevare ved introduksjon av egne merkevarer bestemmer seg for å øke kvaliteten på produktet sitt relativt til det nye produktet, eller rett og slett reklamere mer for det (Gabrielsen et al., 2001). Slike strategier kan øke kostnadene og det vil i så fall bli naturlig å ta en høyere pris på de nasjonale merkevarene. En ytterligere mulighet er at man utnytter det faktum at konsumentene ikke har perfekt informasjon om produktene som henholdsvis produsentene og detaljistene tilbyr, sånn at det er mulig å ta i bruk merkespredning (*brand proliferation*). I et slikt tilfelle vil produsenten av nasjonale merker tilby et produkt til butikkene som er identisk med en egen merkevare, bare under et annet merkenavn. Her er det imidlertid viktig at kunden ikke avslører at produktene er like. På denne måten kan det være mer lønnsomt å selge et produkt med to ulike priser i stedet for én.

### ***Velferdseffekter***

Når egne merkevarer introduseres påvirker det både størrelsen på det totale vareutvalget og sammensetningen av det. Av den grunn kan EMV-introduksjonen ha innvirkning på velferden i samfunnet, særlig gjennom effekter på priser, vareutvalg, kvalitet og tilgjengelighet av ulike typer matvarer. Effektene vil blant annet avhenge av hvordan egne merkevarer påvirker prisene, i hvilken grad de øker differensieringen i markedet og om det utvider vareutvalget i kjeden (Gabrielsen T. S., 2010). Egne merkevarer vil mest trolig være en fordel for noen aktører i markedet, mens det kan

være en ulempe for andre. Den totale velferdseffekten vil således være en avveining mellom de som taper og de som vinner.

Gabrielsen og Sørgard (2007) viste at under visse omstendigheter ville introduksjon av egne merkevarer redusere både konsumentvelferd og total velferd i samfunnet. Dette er tilfelle når prisene øker, slik det ble konkludert med i flere av tilfellene over. I en tidligere studie har de sammenlignet en situasjon med egne merkevarer med et nasjonalt merkemonopol, og konkluderte med at både trusselen fra og den faktiske introduksjonen av egne merkevarer alltid vil forbedre både konsumentvelferd og totalverdferden (Gabrielsen & Sørgard, 2000). Johansen (2010) har vist at velferdseffektene er tvetydige, noe som indikerer at det fortsatt er en del usikkerhet knyttet til denne problemstillingen. Tross tvetydighetene antyder Johansen at når prisen øker på en eller flere nasjonale merkevarer, så vil dette bli mer enn kompensert for når de blir introdusert lavprisalternativ til de som ikke hadde kjøpt i utgangspunktet. Dette øker salget i kategorien og gir positiv totaleffekt.



Figur 4.2. Effekter av EMV- introduksjon 2; priser og velferd.

Til slutt er det verdt å merke seg at de fleste empiriske undersøkelsene som er gjort, spesielt med tanke på priseffekter, ser på egne merkevarer som en homogen gruppe og nasjonale merkevarer som en annen (Bontemps et al., 2008). I og med at det finnes mange ulike typer egne merkevarer, definert ved kvalitet og formål, samtidig som heller ikke alle de nasjonale merkevarene er like, blir ikke dette helt riktig i praksis. Eksempelvis introduseres noen egne merkevarer for å tiltrekke nye kunder og bygge lojalitet til kjeden, mens andre blir introdusert med formål om å konkurrere direkte med de nasjonale merkevarene. Prispåvirkningen kan derfor avhenge betydelig av hensikten ved EMV- introduksjonen (Morton & Zettelmeyer, 2000).

### **4.3 Samspillet mellom pris og kvalitet – grunnlaget for vertikal differensiering?**

Et av hovedmotivene for introduksjon av egne merkevarer som ble diskutert innledningsvis i dette kapitlet fokuserte på dynamikken i den horisontale konkurransen mellom kjedene. Her vil introduksjon av egne merkevarer differensiere markedet, gi et bedre grunnlag for segmentering og videre gi dagligvarekjedene mulighet til å prisdiskriminere mellom de ulike kundesegmentene. Da kan de unngå at økt antall produktvarianter intensiverer konkurransen i markedet, og derav driver prisene og marginene ned. Men for at dette skal være mulig må det være en oppfattet forskjell mellom produktene som gjør at en får utnyttet det faktum at konsumentene har heterogen etterspørsel og dermed ulik betalingsvilje for produktegenskaper. En måte kjedene kan gå frem på for å klare dette er å differensiere produktutvalget sitt vertikalt basert på kvalitetsforskjeller. Da kan de ta ulik pris for produktvarianter som skiller seg i kvalitet. Det kritiske i et slikt tilfelle er at kundene ikke oppfatter produktene like, slik at alle ender opp med å kjøpe den samme varen. I den forbindelse er det viktig å merke seg at det er produktets kvalitet i forhold til kundens preferanser som er det sentrale, og ikke kvaliteten på produktet i seg selv.

Resultatet av teorien for vertikal produktdifferensiering gav oss maksimal differensiering mellom de to produktene for å minimere priskonkurransen. Teorien kan selvsagt ikke perfekt gjenspeile situasjonen i den virkelige verden, men den kan gi nyttig innsikt i hvordan bedrifter kan bruke denne typen differensiering som konkurranseparameter.

Det viktigste å ta med seg fra teorien om vertikal produktdifferensiering er samspillet mellom pris og kvalitet. Det er utvilsomt en sammenheng mellom den prisen som settes på varen og den oppfattede kvaliteten blant kundene. En viktig ting å klargjøre er hvorvidt kvaliteten på produktet er kjent for konsumenten på kjøpstidspunktet. I modellen i kapittel 3.2.3 ble det forutsatt at dette er tilfelle. I virkeligheten er det mer realistisk å anta at det er asymmetrisk informasjon, og at konsumenten ikke vet hvilken kvalitet en vare har på kjøpstidspunktet. Av den grunn blir det aktuelt for produsenten, som kjenner kvaliteten, å signalisere den gjennom prisen som settes på produktet. I så fall brukes prisen som et virkemiddel i den vertikale differensieringen, ved at de setter høyere pris jo bedre kvaliteten er. For majoriteten av egne merkevarer er reklame helt fraværende, og når konsumentene ikke kjenner til merkevaren, blir

prisen et viktig moment i differensieringsprosessen. Dette er fordi konsumenten ikke har noen andre ting å relatere produktet til i kjøpsituasjonen.

Egne merkevarer er utvilsomt et godt virkemiddel når kjedene skal differensiere vareutvalget sitt. Og siden detaljisten selv kan kontrollere produksjon og distribusjon av disse produktene, kan de lage produkter som skiller seg ut både når det gjelder kvalitet og pris relativ til nasjonale merkevarer.

*Tabell 4.1: Prissammenligning mellom nasjonale merker og egne merkevarer for utvalgte produktgrupper. En prisindeks på eksempelvis 75 % betyr at egne merkevarer er 25 % billigere enn de tilsvarende nasjonale merkevarene per enhet. Data innhentet mai 2012, se appendiks C.*

Varegruppe	Enhet	KIWI	Coop Prix	REMA 1000	RIMI
Brus	Liter	N/A	68.8	47.1	51.7
Håndsåpe	Liter	19.7	71.5	20.4	21.0
Nøtter	Kg	79.5	50.0	47.9	41.3
Pommes Frites	Kg	44.8	44.0	36.9	76.3
Hvitost	Kg	67.7	78.2	71.3	60.9
Pesto	Liter	57.7	N/A	56.3	55.5
Plastfolie	Meter	86.9	34.4	51.3	59.5

Av tabellen kan vi se at egne merkevarer gjennomgående er lavere priset enn nasjonale merkevarer. AC Nielsen poengterer dette i en rapport hvor de undersøker et utvalg bestående av 80 produktkategorier og finner at EMV gjennomsnittlig er 31 % lavere priset (The Nielsen Company, 2005). Ut fra teorien om vertikal produktdifferensiering skulle dette tilsi at kvaliteten på egne merkevarer er lavere enn kvaliteten på de nasjonale merkevarene. Det kan imidlertid argumenteres både for og i mot denne påstanden.

For konsumvarer, som for alle andre typer varer, består prisen hovedsakelig av to ledd. Prisen er summen av kostnadene knyttet til produksjon av produktet og den fortjenesten som tillegges produktet ved salg. I og med at en vare med lav kvalitet høyst sannsynlig er billigere å produsere enn en vare med høy kvalitet, eksempelvis på grunn av kostnadene for råmateriale, er det nærliggende å forvente at lav pris betyr lav kvalitet og motsatt for høy pris. Det kan tenkes at det benyttes billigere råvarer

og/eller enklere produksjonsmetoder for egne merkevarer, og at dette er årsaken til at de normalt sett er lavere priset. Da må en samtidig forvente at kvaliteten på sluttproduktet er lavere enn for sammenlignbare produkter.

Andre argumenter peker imidlertid i motsatt retning. Det er ikke uvanlig at samme produsent benyttes for å produsere både egne merkevarer og nasjonale merkevarer. I de tilfellene er det ingen grunn til å tro at kvaliteten skal skille seg betydelig fra hverandre. I tilfeller hvor de to produkttypene ikke har samme produsent, vil kjedene likevel stille visse krav til kvaliteten på varene de kjøper av en ekstern leverandør, uavhengig av om det er produksjon av egne merkevarer eller nasjonale merkevarer. Også dette skulle tilsi at kvaliteten (rent teknisk sett) er den samme.

Teoriene trekker i motsatt retning av hverandre, og argumentasjonen gir ingen fasitsvar. Men det finnes litteratur som kan bidra med å støtte opp under argumentasjonen. En undersøkelse gjort av AC Nielsen (2003) viser at konsumentene tradisjonelt har hatt en oppfatning om at egne merkevarer har dårlig eller middels kvalitet. Denne oppfatningen kan være basert på utseendemessige trekk ved produktet, men også ha sammenheng med hvordan konsumenten forholder seg til markedsføringen den står ovenfor i markedet (AC Nielsen Norge, 2003). Begge disse eksemplene understreker viktigheten av det som skjer i hodet på konsumenten. Funn fra Kumar og Steenkamp (2007) er også relevant. De studerte sammenhengen mellom pris og kvalitet i dagligvaremarkedet i Frankrike og fant blant annet at i produktkategorier hvor kvaliteten var lik, var prosenttillegget gjennomsnittlig 37 % høyere på nasjonale merkevarer i forhold til egne merkevarer. Pristillegget var høyere når kvaliteten var ulik. Med andre ord kan ikke kvaliteten forklare hele pristillegget. Også noe annet, uobserverbart må ha betydning for prisene. Forholdet mellom pris og reell kvalitet kan ikke forklare prisingen alene, der er også et oppfattet, visuelt gap som styrer kundens kjøp ut over prisingen.

Ut fra diskusjonen av sammenhengen mellom pris og kvalitet i dette kapitlet, kan vi konkludere med at det ikke er noen direkte kobling mellom de to variablene. Selv om det er nærliggende å tenke at varer som er priset høyt har bedre kvalitet enn varer som er priset lavt er det ulikt i hvor stor grad dette er tilfelle i virkeligheten. De to viktigste forklaringene på dette er (i) at kvalitetskostnader varierer mellom ulike produkt og (ii) at kjedene kan bruke ulike virkemiddel for å påvirke folk sine subjektive oppfatninger



av et produkt. Videre kan det virke som om at egne merkevarer allerede fra første gang de ble introdusert har hatt et stempel som lavkvalitetsprodukt relativ til nasjonale merkevarer. Dette kan komme av at egne merkevarer er lavt priset når de kommer inn på markedet og at folk av den grunn anslår at de har lavere kvalitet enn nasjonale merkevarer med høyere pris.

Det er absolutt en mulighet for kjedene å introdusere egne merkevarer for å differensiere markedet. Men som vi har sett må det gjøres en innsats for å påvirke den oppfattede differensieringen. Uten denne til stede, er det ikke mulig for kjedene å prisdiskriminere, og da får de ikke utnyttet det faktum at konsumentene har ulik betalingsvillighet. I det følgende vil bruken av reklame drøftes. Dette er et virkemiddel som er godt egnet til å bruke til nettopp det å skape produktforskjeller. Dette vil også være tema for kapittel fem.

#### **4.3.1 Reklame som bakgrunn for produkt differensiering**

I utgangspunktet er ikke reklame særlig godt egnet i dagligvarebransjen, og dette er det særlig to årsaker til. For det første har produktene som selges i dagligvarebutikker tradisjonelt vært homogene; melk, smør, brød, ost etc. Når hensikten med reklame er å øke salget ved å bidra til å differensiere kjedene fra hverandre, blir dette utfordrende dersom alle butikkene selger de samme produktene. For det andre, dersom en aktør reklamerer for en vare, og denne finnes i alle paraplykjedene, vil alle kjedene potensielt kunne øke salget sitt som følger av denne ene aktørens atferd. Det er altså ikke nødvendigvis den kjeden som reklamerer som får økt salg.

Til tross dette ser vi stadig bruk av reklame i dagligvarebransjen. Grunnen er at det finnes løsninger som gjør at det likevel er lønnsomt å reklamere. Eksempelvis er *joint marketing*, avtaler mellom leverandører og detaljister om markedstiltak, mye brukt. I forbindelse med *joint marketing* må leverandørene betale inn et pengebøyle, og bøylet skal i teorien brukes til felles markedsføring i regi av kjedene i form av kjedeaviser, demonstrasjoner i butikk, reklameinnstikk og lignende (Havro, 2012).

I kapittel tre drøftet vi to ulike typer reklame, og konkluderte med at den typen reklame som har økt mest siste årene er reklame som har til hensikt å bygge kjennskap til logoen og merkenavnet til produktet snarere enn å informere om produktets egenskaper. En vil kanskje umiddelbart tenke at informativ reklame ville være bra i dagligvaremarkedet da det er preget av asymmetrisk informasjon. Likevel

argumenterer Milgrom og Roberts (1986) med at det er bortkastet med informativ reklame i dagligvarebransjen. Grunnen er at det ikke er nok troverdighet tilknyttet reklamen da alle har muligheten til å si at de tilbyr høykvalitetsprodukter. Basert på dette foreligger det kun insentiv til å reklamere for høykvalitetsprodukter. Ved kjøp av et lavkvalitetsprodukt vil kunden oppfatte den sanne kvaliteten på produktet og avstå fra å ikke kjøpe det igjen dersom det ikke står til forventningene. Av den grunn velger kjedene å la være å bruke ressurser på å reklamere for lavprisvarianter av produktene sine.

For egne merkevarer blir læringseffekten vel så viktig som reklame. Konsumentene prøver seg frem ved å kjøpe ulike varer og velger sitt idealprodukt gjennom prøving og feiling. Samtidig har reklameinnsatsen tradisjonelt heller vært fokusert mot de nasjonale merkevarene. Dette forklarer hvorfor vi ser reklame for produkter med tilsynelatende høy kvalitet som Toro, Freia, Tine etc., og ikke for lavpris- EMV som First Price, Eldorado, Euroshopper etc. Når reklamebruken har et så klart skille som beskrevet her, er det sannsynlig at reklamen i seg selv kan gi noen signaler. I så måte vil fravær av reklame for lavpris- EMV kunne bli oppfattet som et signal på at produktet har lavere kvalitet enn konkurrerende merkevarer i samme produktgruppe.

Den helt siste tiden kan vi likevel ane en liten tendens til at det skjer en endring når det gjelder reklame og egne merkevarer. Eksempelvis har Bunnpris etter bruddet med NorgesGruppen satset tungt på egne merkevarer og våren 2010 har de hatt en reklamekampanje pågående for sin egen produktserie, Kløver. Dette har kommet i form av blant annet reklameaviser og TV- reklamer. Det som er spesielt i den forbindelse er at de i reklameavisen reklamerer for lavpris- EMV parallelt med et tilsvarende produkt av en nasjonal merkevare. Dette har vi ikke sett tilfeller av tidligere, og det kan dermed være første tegn til en ny tendens i Norge. Denne tendensen kan komme i sammenheng med utviklingen av en ny generasjon egne merkevarer i Norge, premium- EMV.

#### **4.4 Utvikling mot kvalitetspregede egne merkevarer**

Den tidlige fasen i utviklingen av egne merkevarer i Norge var preget av mange lavprisvarianter, som utgjør første generasjon egne merkevarer. De helt siste årene har vi imidlertid sett at detaljistene introduserer egne merkevarer i langt flere segmenter

enn lavprissegmentet. Premium- EMV, eller andre generasjon EMV er blant disse, og representerer et produktsegment i klar vekst.

En premium- EMV er en mer eksklusiv, kvalitetspreget merkevare enn en tradisjonell EMV. Denne typen merkevare har fått innpass i markedet i en tid når konsumentene har mer komplekse preferanser og er mer bevisste i sine valg. I et land som Norge, hvor velstanden har økt betydelig siste tiårene og folk flest har mye penger å rutte mer, åpner det seg en mulighet for å vurdere innkjøp basert på andre faktorer enn pris. Vi er fremdeles opptatt av pris, men samtidig er folk flest vel så opptatt av totalpakken ved et kjøp. Med totalpakken menes prisen, men også smaksopplevelsen, kvaliteten, utseende etc. Dette åpner en mulighet for detaljistene til å fokusere litt mindre på pris og litt mer på andre dimensjoner, eksempelvis høy kvalitet, høy innovasjonstakt, samfunnstjenlige produksjonsmetoder etc. når de skal bestemme sitt produktvalg.

Disse produktene gir altså kundene en mulighet til å velge kvalitetsprodukter innenfor egne merkevarer. Samtidig gir de dagligvarekjedene et unikt salgsargument. Premium- EMV er et resultat av at dagligvarekjedene selv har startet med innovasjon. Et motiv for å introdusere dem er at de kan bidra til å fylle ut hull i sortimentet deres (NorgesGruppen, 2012). Men i tillegg til at kjedene har blitt flinkere på utvikling av produkter, har de samtidig blir bedre på markedsføring av produktene. Dette er nok delvis et resultat av at de ser økt inntjening knyttet til sine premium- EMV.

En egen trend innenfor premiumsegmentet av egne merkevarer, er økologiske/miljøvennlige merkevarer. Siden konsumentene har svært ulike preferanser, i tillegg til at de venner seg til å ha stor valgfrihet når det gjelder innkjøp av dagligvareprodukter, gjør at det i neste omgang stilles strengere krav til det som omsettes i markedet. Miljøbevissthet fra detaljistene og produsentenes side kan vise seg å bli en kritisk suksessfaktor i konkurransen, særlig for salg av konsumentgoder i årene fremover. Kjedene kan dra fordel av å være proaktiv slik at de kan møte nye miljøkrav, både formelle og uformelle, på en rask og enkel måte. Ved å dokumentere og synliggjøre sin miljøbevissthet kan de skape en miljøprofil som kan gi de konkurransefortrinn på sikt. En miljøprofil vil i praksis lette kommunikasjonen med alle interne og ekstern interessegrupper (Brataas, 1999). For kjedene er det viktig å være bevisst på at kundenes relasjoner til dem samt deres produkter kan være påvirket

av miljøforhold. Dersom det slår positivt ut, kan miljøfaktorer skape lojalitet blant kundene.

Et slikt miljøhensyn har gjort at det har blitt mer vanlig for kjedene å tilby økologiske produkter. Samtidig har det blitt lettere for forbruker å velge nettopp disse produkttypene fordi de er tilgjengelig i mye større grad nå enn det vi har sett tidligere. De fleste butikkjedene i Norge har nå egne, konkurransedyktige økologiske merkevarer, hvor prisene ikke er markant forskjellig fra prisene på de ”ordinære” merkevarene. Eksempler på slike økologiske merkevarer er NorgesGruppen sin serie Go Eco og ICA sin serie I Love Eco, og vi ser en klar tendens til at flere og flere økologiske varer tilbys i form egne merkevarer. I USA har dette konseptet vokst veldig siste årene. Blant annet har Whole Foods Market, som er verdensledende innen naturlig og økologisk mat, vokst seg veldig stor på dette. En svært høy andel av produktene som tilbys der er kjedens egne merkevarer, og disse er organisert i ulike produktserier.

Utviklingen innenfor egne merkevarer, spesielt med tanke på ulike typer premium-EMV, åpner opp mange muligheter for detaljistene med tanke på differensiering av produktutvalget. Det er ikke lenger bare snakk om lavprisvarianter som bidrar til å differensiere vareutvalget vertikalt ved å ha tilsynelatende lavere kvalitet. I tillegg kommer nå høykvalitetsprodukter som kan utvidere produktspekteret i motsatt retning, og ikke minst brukes i en horisontal differensieringsprosess. Totalpakken detaljisten nå har tilgjengelig, med egne merkevarer i flere varianter, gir dem mulighet til å bygge opp egne produktserier innad i butikkene sine for å bygge opp sterke butikkonsepter. Dette gjør de for å konkurrere mot lignende konsepter hos de andre butikkjedene. I denne prosessen, som vi studerer nærmere i neste kapittel, vil bruken av reklame være avgjørende for om de klarer å styre konsumentenes oppfatning i den retningen de ønsker. Ved riktig bruk av reklame er det tilstrekkelig, for å kunne utnytte variasjonen i betalingsvillighet i markedet, at forskjellene mellom produktene er subjektive.

## 5. Subjektiv produkt differensiering

I dette kapitlet vises det hvordan reklame kan brukes til å skape differensierte produkt og produktkonsepter internt i- og mellom dagligvarekjeder. Bakgrunnen er teorien om vertikal og horisontal produkt differensiering fra kapittel tre, men modellene presenteres her i en noe annerledes kontekst. Nå er det reklameinnsatsen til bedriftene som er i fokus og det bedriftene må ta et valg om hvor mye de vil reklamere for produktene sine. Dette vil i neste omgang være avgjørende for hvor differensiert markedet oppfattes blant konsumentene. Først følger en generell gjennomgang av hovedpoengene i modellene, før jeg diskuterer hvordan det kan relateres til det vi faktisk observerer i dagligvarebransjen i dag.

### 5.1 Subjektiv vertikal differensiering og reklame (Tremblay & Polasky, 2002)

Mye tyder på at det er hensiktsmessig for kjedene å differensiere vareutvalget sitt vertikalt ved hjelp av kvalitetsforskjeller for å utnytte heterogeniteten i etterspørselen til konsumentene slik vi diskuterte i kapittel tre. Vi har sett at teori for vertikal produkt differensiering kan bidra med å forklare hvorfor kjedene allerede på 80- tallet begynte å introdusere egne merkevarer som var ment for et prissensitivt segment. Selv om det kan være vanskelig å skjønne hvorfor detaljistene ønsker å introdusere varer som folk sannsynligvis oppfatter som lavkvalitetsprodukter, er dette noe som alle fire dagligvarekjedene har gjort. De har alle egne produktserier hvor de har lavprisprodukter for en rekke ulike produktkategorier. Men samtidig utvikler de andre konsepter innad i kjeden som har til hensikt å treffe andre målgrupper. Et viktig poeng i denne sammenheng er at det ikke nødvendigvis er noen fysisk forskjell mellom de ulike produktene, men at forskjellene i stedet baseres på konsumentenes oppfatning.

Modellen som gjennomgås i det følgende forsøker å vise hvordan reklame kan brukes som et virkemiddel for å overbevise konsumentene om at produkter som det reklameres mye for er av høyere kvalitet enn produkter det reklameres lite eller ingenting for. Jeg skal vise at to typer produkt kan sameksistere i et marked selv om de er av lik kvalitet, dersom kjedene bruker reklame til å skape denne subjektive differensieringen.

Tremblay & Polasky tar utgangspunkt i et duopolmarked hvor to bedrifter, bedrift A og bedrift B, produserer to fysisk identiske produkter og samtidig skaper subjektiv differensiering mellom dem gjennom bruk av reklame.

Vi antar at det er et kontinuum av konsumenter med en populasjonsstørrelse som kan normaliseres til en. Konsumentene etterspør et eller ingen produkt, og de vil velge det produktet som best tilfredsstillende deres preferanser i en gitt kombinasjon av kvalitet og pris.

$Z_x$  betegner kvaliteten på merkevare  $x$  og den må være større eller lik null for  $x = A, B$ . En konsument er betegnet med  $k$  og har betalingsvillighet gitt ved  $\phi_k z_A - P_A > \phi_k z_B - P_B$  vil konsumenten velge å kjøpe produkt A, mens den vil foretrekke B om det motsatte er tilfelle.

I utgangspunktet er altså produkt A og B av lik kvalitet, men så kommer reklamen inn i bildet. Vi definerer reklameenheter slik at oppfattet kvalitet er lik reklameinnsatsen  $z_x(R_x) = R_x$ . Videre forutsettes det at reklamekostnadene er monotont stigende og konvekse.

- $c'_x(R_x) > 0$
- $c''_x(R_x) > 0$
- $c_x(0) = 0$

Produksjonskostnadene er lineære og normaliseres for enkelthetskyld, og uten tap av generalitet, til null.

Bedriftene står ovenfor to ulike valg og valgene tas gjennom et totrinns spill, hvor de på første trinn velger reklameinnsats. Det valget de gjør her vil være avgjørende for hvilken kvalitet varene oppfattes å ha blant konsumentene. På andre trinn velger de hvilke priser de skal sette på produktene sine. På begge trinn tas valgene simultant. Konsumentene tar sitt valg basert på en kombinasjon av den kvaliteten og prisen som bedriftene velger.

For å kunne finne etterspørselen må vi som før finne den  $\phi$  som gjør at en konsument indifferent mellom de to produktene A og B med tilhørende pris  $P_A$  og  $P_B$ .

$$R_A \phi(P_A, P_B) - P_A = R_B \phi(P_A, P) - P_B$$

Ved hjelp av enkelt omregning kan vi ut fra denne likheten finne et uttrykk for den indifferente konsument,  $\phi(p_A, p_B)$ .

$$\phi(P_A, P_B) = \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}$$

Ut fra dette uttrykket ser vi at hvorvidt en konsument er indifferent avhenger av forskjellen på priser og reklameinnsats mellom de to varene.

Videre kan vi finne et uttrykk for profitten for hver av de to bedriftene. Siden alle konsumentene som har  $\phi$  større enn  $\phi(P_A, P_B)$  vil kjøpe produkt A, og konsumentene er uniformt fordelt på et linjestykke mellom 0 og 1, vil etterspørselen etter produkt A være gitt ved

$$D_A = 1 - F(\phi(P_A, P_B)) = 1 - \phi(P_A, P_B) = 1 - \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}$$

Siden alle konsumentene som har  $\phi$  mindre enn  $\phi(P_A, P_B)$  vil kjøpe produkt B, vil etterspørselen etter produkt B da være gitt ved

$$D_B = F(\phi(P_A, P_B)) = \phi(P_A, P_B) = \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}$$

Med en pris  $P_A$  på produkt A,  $P_B$  på produkt B og tilhørende reklamekostnad henholdsvis  $C_A(R_A)$  og  $C_B(R_B)$ , samt ingen andre enhetskostnader, vil profittuttrykkene bli som følger.

$$\pi_A = [1 - \phi(P_A, P_B)]P_A - C_A(R_A)$$

$$\pi_B = [\phi(P_A, P_B)]P_B - C_B(R_B)$$

Dersom vi setter inn uttrykket vi har for den indifferente konsument får vi følgende.

$$\pi_A = \left[1 - \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right]P_A - C_A(R_A)$$

$$\pi_B = \left[\frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right]P_B - C_B(R_B)$$

Før vi kan gå videre med å finne Nashlikevekten må vi finne responsfunksjonene til bedriften. Vi vet at bedriftene vil velge en pris slik at grenseprofitten er lik null.

$$\frac{\partial \pi_A}{\partial p_A} = -\left(\frac{1}{R_A - R_B}\right)P_A + \left(1 - \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right) = 0$$

$$\frac{\partial \pi_B}{\partial p_B} = -\left(\frac{1}{R_A - R_B}\right)P_B + \left(\frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right) = 0$$

Vi setter disse to uttrykkene lik hverandre for å finne responsfunksjonene.

$$-\left(\frac{1}{R_A - R_B}\right)P_A + \left(1 - \frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right) = -\left(\frac{1}{R_A - R_B}\right)P_B + \left(\frac{P_A - P_B}{R_A - R_B}\right)$$

Responsfunksjonene ser da ut som følger.

$$P_A(P_B) = P_B + \frac{(R_A - R_B)}{3}$$

$$P_B(P_A) = -P_A + \frac{(R_A - R_B)}{3}$$

Disse uttrykkene kan vi bruke for å finne likevektsprisen  $P_B^*$ , som vi videre kan benytte for å finne likevektsprisen  $P_A^*$ . Vi setter altså inn for  $P_A$  i uttrykket.

$$-\left(\frac{1}{R_A - R_B}\right)\left(P_B + \frac{(R_A - R_B)}{3}\right) + \left(1 - \frac{P_B + \frac{(R_A - R_B)}{3} - P_B}{R_A - R_B}\right) = 0$$

Ved hjelp av enkel omregning finner vi at likevektsprisene er som følger.

$$P_B^* = \frac{(R_A - R_B)}{3}$$

$$P_A^* = \frac{2(R_A - R_B)}{3}$$

Nå har vi nok informasjon til å kunne finne et uttrykk for profitten i likevekt. Ved å sette uttrykkene for pris inn i profittuttrykkene vi fant ovenfor, får vi følgende profitt i Nashlikevekt.

$$\pi_A = \left[ \frac{1 - \frac{2(R_A - R_B)}{3} - \frac{(R_A - R_B)}{3}}{R_A - R_B} \right] \cdot \frac{2(R_A - R_B)}{3} - C_A(R_A)$$

$$\pi_A^* = \frac{4(R_A - R_B)}{9} - C_A(R_A)$$

$$\pi_B = \left[ \frac{\frac{2(R_A - R_B)}{3} - \frac{(R_A - R_B)}{3}}{R_A - R_B} \right] \cdot \frac{(R_A - R_B)}{3} - C_B(R_B)$$

$$\pi_B^* = \frac{(R_A - R_B)}{9} - C_B(R_B)$$



Siden profittuttrykket til bedrift B viser at dets profitt reduseres når reklamekostnaden øker, vil de ikke velge å reklamere for produkt B. Motsatt er tilfelle for bedrift A. De vil velge å reklamere for produkt A gitt at marginalkostnaden av reklame ikke overstiger marginalkostnaden som er knyttet til reklameinnsats. Dermed vil kun en av bedriftene reklamere for produktet sitt. Dette produktet vil blant konsumentene oppfattes som et produkt av høyere kvalitet enn det andre produktet. For bedrift A vil det videre bety en mulighet til å ta høyere pris, noe som i neste omgang kan bidra til å øke deres markedsandel relativ til bedrift B.

For at det skal være en Nashlikevekt må den ene bedriften reklamere mer enn den andre. Det oppstår dermed en asymmetri mellom bedriftene. Denne asymmetrien bidrar til at bedriftene kan overleve i samme marked, i en såkalt fredelig sameksistens, til tross for at det er to produkter med lik kvalitet. Ved symmetri, altså om  $R_A = R_B$ , må prisene være like for at begge bedriftene skal kunne selge, og disse prisene vil bli Bertrandpriser. I et slikt tilfelle vil det være bedre å ikke reklamere i det hele tatt da reklamen ikke fører med seg noe annet enn tap. Dette er forklaringen på hvorfor bedriftene kommer bedre ut ved å gjøre det ene produktet, produkt A, til en merkevare, som bedriften reklamerer for og samtidig unngå reklame for det andre produktet.

Resultatet fra modellen kan delvis relateres til det vi observerer i dagligvarebransjen i dag. Det er tydelig hvor kjedene legger sin reklameinnsats. Det er ikke på egne merkevarer. Spar velger eksempelvis ikke å bruke penger på å reklamere for *First Price* produktene sine. Snarere ser vi at kjedene stadig promoterer de mer kjente, nasjonale merkevarene. Et eksempel er et lokkeskilt utenfor RIMI som forteller at det her selges *Freia Melkesjokolade* til nedsatt pris.

I og med at ikke alle konsumenter responderer på reklame ved å øke deres betalingsvillighet, skapes det en situasjon hvor noen konsumenter er villig til å betale mer enn andre for reklamerte produkter, altså et marked med psykologisk basert vertikal differensiering (Soberman & Parker, 2004). Det er nettopp denne subjektive differensieringen som gir insentiv til å lansere nye, «ureklamerte» versjoner av det samme produktet. Da får kjedene til enhver tid mulighet til å skreddersy behovene i markedet fordi de kan tilby mer enn et produktvalg.

### *Utvikling av produktkonsepter*

Modellen ser på hva som skjer dersom to bedrifter tilbyr et produkt hver i samme marked. Selv om dette er basisen i modellen, kan den utvides til å gjelde også den situasjonen som vi i stor grad observerer i dagligvarebransjen i dag. Kjedene introduserer ikke bare enkeltprodukt som går i konkurranse mot et gitt annet produkt. Snarere utvikles de omtalte produktseriene, eller produktkonsepter som er en serie av produkter sammensatt på ulike måter. Noen av seriene går på tvers av produktkategorier, mens andre er mer snever og gjelder eksempelvis kjøtt, fisk, tørrvarer etc. Felles for alle seriene er at de er utviklet rundt et spesielt konsept i et forsøk mot å rette seg mot enkelte forbrukertyper. Modellen for subjektiv vertikal differensiering kan belyse konkurransen mellom slike butikkonsepter innen samme kjede.

Tendensen er ganske klar når det gjelder bruken av produktkonsepter i de ulike dagligvarekjedene. Alle de fire kjedene har minimum et lavpriskonsept, og for produktene innenfor dette konseptet ser vi ingen form for reklame. Produktene er plassert rundt i butikkhyllene sammen med sine konkurrerende, nasjonale merkevarer. Kjedene legger ingen eksplisitt innsats i å få oss kjent med produktene. Det blir helt opp til kunden selv å finne frem til dem, og eventuelt velge de til fordel for de nasjonale merkevarene. Situasjonen er noe annerledes premium- EMV. Selv om vi ikke ser direkte reklame for dem gjennom media, slik som er tilfelle for de nasjonale merkevarene, opptrer kjeden på en måte som gjør at de indirekte reklamerer for produktene. Dette gjør de blant annet gjennom måten de plasserer produktet i butikken. De plasserer gjerne varene sammen på en godt synlig plass i butikken, slik at konsumenten enkelt finner frem uten å oppsøke dem selv.

En slik inndeling i produktkonsepter gjør at det ikke oppstår noe konkurranse på pris mellom ulike egne merkevarer innad i butikken. Snarere dempes konkurransepresset ved at det gjøres en klar segmentering av markedet. Så lenge produktseriene ikke legges for tett opp til de nasjonale merkevarer som allerede finnes i butikken når det gjelder produktkarakteristika, kan en unngå at noen har insentiv til å underkutte prisene til den andre, et reelt scenario dersom produktene hadde vært for like.

For å forstå litt bedre hva som menes med reklameskapet subjektiv differensiering kan vi ta for oss et fiktivt eksempel fra dagligvarebransjen. En kunde skal kjøpe en

sjampo, og har mange varianter å velge mellom innad i butikken. Kunden kan velge å kjøpe en kjent, nasjonal merkevare som hun har erfaring med fra tidligere, eller så hun alternativt velge en EMV- variant. De to produktene er tilsynelatende like og har samme funksjon, så den virkelige forskjellen er minimal, men reklame blir brukt for å påvirke oppfatningen til kunden. EMV- varianten er lavt priset og er forholdsvis enkelt utformet, med enkle flater og lite farger. Videre har etiketten begrenset informasjon om produktet og fremstår lite lukrativt. Dessuten er denne sjampoen plassert på nederste hyllerad, mindre synlig enn sjampoene som er produsert av nasjonale og internasjonale produsenter. Den andre sjampoen selges i en flaske som er utformet med forsøk på å overbevise kunden om at produktet er av god kvalitet. Dette gjelder både form og farge på selve produktet, men ikke minst utformingen og teksten på selve etiketten på flasken. Dessuten er dette produktet plassert på en svært synlig ”øy” midt i butikken, sammen med tilhørende produkter i samme produktserie (balsam, hårkur etc.). Dette gjøres for å forme helhetsinntrykket av merket, og få flest mulig konsumenter til å bli opplyst om det. Å skape slike produktforskjeller er et bevist trekk fra detaljistens side for å kunne prisene varene ulikt, og likevel få salg. Mens den første varianten både vil ha lav literpris og enhetspris, vil tilsvarende tall for den sistnevnte varianten være betydelig høyere.

Det som foregår i eksempelet over er akkurat det som modellen til Tremblay og Polasky (2002) viser. I første omgang brukes de nevnte virkemiddelene til å plassere produktet på en spesiell plass i konsumentenes hode. Det er ikke ønskelig at de to produktene oppfattes likt. Snarere differensieres de med hensyn til kvalitet. Mens det ene produktet ikke har noe som helst reklame tilknyttet seg, vil det andre produktet bli reklamert for, og hensikten med reklamen er å øke den oppfattede kvaliteten. I neste omgang utnyttes det faktum at kundene har høyere betalingsvillighet for høyere oppfattet kvalitet enn for lav. Kanskje er det nettopp en lignende situasjon som denne som er forklaringen på prisforskjellene mellom ulike produkter og produktkonsepter i dag.

Flere andre studier støtter resultatene i studien til Tremblay og Polasky. I en annen studie av Tremblay og Martins- Filho (2001) argumenterer de med at reklamen ikke blir brukt til å signalisere kvalitet, men til å dempe priskonkurransen siden de antar at forbrukerne er informert om produktets egenskaper allerede. Formålet er å unngå Bertrandparadokset. De setter opp en modell som predikerer at det er mer sannsynlig

at bedriften kommer til å bruke reklame for høykvalitetsprodukter. Hovedresultatet av denne studien er todelt. I et marked hvor etterspørselen ikke er fullt dekket, har bedriftene insentiv til å reklamere for høykvalitetsproduktet. I et marked hvor etterspørselen er dekket, derimot, vil det være asymmetrisk opptreden. Men også her vil det legges mest reklameinnsats på høykvalitetsproduktet. I og med at konsumentene kan erfare kvaliteten på produktene, vil ikke reklame fungere som et signal på kvalitet for høykvalitetsproduktene. Snarere blir reklame i dette tilfellet brukt til å forbedre merkeloyaliteten til konsumentene, og noe de ønsker gjøre for å bedre markedsmakten til bedriften.

## **5.2 Subjektiv horisontal differensiering og reklame (Tremblay & Polasky, 2002)**

I tilknytning til vertikal differensiering har vi sett at økonomisk teori kan bidra til å forklare utviklingen av produkter i nye kvalitetssegmenter i dagligvaren, og at egne merkevarer er svært medvirkende til at dette skjedde. Men egne merkevarer finnes i dag i utallige kategorier og varianter, og de bidrar til å skape konkurranse langs andre dimensjoner enn vi har sett tidligere. Når mange nye produktvarianter kommer inn på markedet, endres konkurransebildet ved at det ikke lenger bare blir konkurranse på pris mellom kjedene, men også konkurranse om å ha det utvalget som kundene helst vil ha. Dagligvarekjedene må hele tiden være oppdatert på hvilke egenskaper ved produktene kunden etterspør, og stadig tilpasse deres produktutvalg etter det. Disse egenskapene kan være kvalitet slik vi har diskutert tidligere, men det kan også være utseende, smak, produksjonsmetoder, holdbarhet, forpakkingsstørrelse etc. Når konsumentene veier disse egenskapene ulikt vil de ha ulik betalingsvillighet for dem. Produktene kan differensieres horisontalt, og da vil noen konsumenter foretrekke det ene produktet og andre vil foretrekke det andre.

Den følgende fremstillingen baseres på Hotelling sin teori fra 1929 som ser på et duopolistisk marked hvor det produseres to identiske produkter. Kundene har ulike preferanser for kvalitet. I dette tilfellet tillates reklame å påvirke konsumentens persepsjon av et produkts lokalisering på denne linjen. Til tross for at det ikke er noen faktisk forskjell mellom produktene, bruker hver av bedriftene reklame til å skape et bilde av produktet som appellerer til ulike verdier. Dermed er det reklamen som skaper den opplevde forskjellen mellom produktene og kundene har preferanser for ulike subjektive horisontale karakteristika.

Vi ser for oss at konsumenter er uniformt fordelt over et linjestykke med populasjon normalisert til en (Hotelling, 1929). Hvert punkt på linjen beskriver en konsumentens foretrukne karakteristika,  $\theta$ . For konsument  $k$ , karakterisert ved lokalisering  $\theta_k \in [0,1]$ , er nyttetapet forbundet med å kjøpe produkt  $x$ , med oppfattet lokalisering  $\theta_x$  gitt ved  $(\theta_k - \theta_x)^2$ . Konsumentene har enhetsetterspørsmål og kjøper det produktet som har den beste kombinasjonen av pris og produktkarakteristika.

Vi lar  $\theta_A$  og  $\theta_B$  representere oppfattet lokalisering på de to produktene, mens  $P_A$  og  $P_B$  betegner prisene. Videre oppnår konsumenten en gitt nytte ved å konsumere de to produktene, og denne nytten er betegnet ved  $v$ . Gitt at  $v$  er tilstrekkelig høy, så vil konsumenten velge A dersom

$$v - (\theta_A - \theta_x)^2 - P_A > v - (\theta_x - \theta_B)^2 - P_B,$$

og B dersom ulikhetstegnet er motsatt vei. Dersom størrelsen på de to sidene er like, vil konsumenten være indifferent mellom å kjøpe de to produktene.

I et tilfelle hvor ingen av bedriftene reklamerer, vil de to produktene forbli identiske. I dette tilfellet antar vi at lokaliseringen til bedriftene vil være lik,  $\theta_A = \theta_B = \frac{1}{2}$ . Det er først når bedriftene velger å reklamere at deres lokalisering endres, fordi reklamen formen oppfatningen av produktet.

Reklameenheter er definert slik at innsatsen av reklame er lik endringen i oppfattet lokalisering,  $R_x = \left| \frac{1}{2} - \theta_x \right|$ ,  $x = A, B$ . Ellers er reklamekostnadene monotont stigende og konvekse;

- $c'_x(R_x) > 0$
- $c''_x(R_x) > 0$
- $c_x(0) = 0$

Produksjonskostnadene antas for enkelthetskyld å være lineære og normaliseres til null.

Det vi nå ønsker å undersøke er hvilken reklameinnsats vi kan forvente i markedet. For å studere dette ser vi igjen på et tottrinns spill hvor bedriftene på første trinn simultant velger hvor mye de skal reklamere, og på andre trinn simultant setter priser på produktene sine. Vi kan se på et tilfelle hvor det ikke koster noe å reklamere, og

hvor prisene i likevekt vil bli høyere jo lengre fra hverandre bedriftene lokaliserer seg. Gitt analysen for horisontal produkt differensiering i kapittel 3, vil dette bety at bedriftene i likevekt vil ønske å lokalisere seg lengst mulig fra hverandre, henholdsvis i ytterverdiene 0 og 1 (Tirole, 1988; d'Aspremont, Gabszewicz, & Thisse, 1979). At det ikke skal koste noe for bedriften å reklamere, er imidlertid ikke realistisk. Derfor legges det videre til grunn at for at bedriften skal endre sin oppfattede lokalisering gjennom reklamebruk, må de investere visse beløp i promoteringen, og i modellen er gitt ved nettopp  $R_x = \left| \frac{1}{2} - \theta_x \right|$ .

En mulig løsning er at ingen av bedriftene reklamerer. Men en slik løsning fører, som vist nedenfor, til at prisene på de to produktene blir like. Dette vil være en Bertrandløsning, og det er noe bedriftene selv ønsker å unngå.

$$(\theta_A - \theta_x)^2 - P_A = (\theta_x - \theta_B)^2 - P_B \leftrightarrow P_A = P_B$$

Gitt dette kan vi forvente at minst en av aktørene i bransjen velger å reklamere, men vi vet fortsatt ikke hvem og hvor mye. Siden det er reklameinnsatsen som avgjør hvor differensierte produktene er, vil kjedenes valg avgjøre hvor på Hotellinglinjen bedriften lokaliseres. Gitt de forutsetningene vi har tatt så langt, vil situasjonen kunne betraktes på samme måte som tottrinns spillet ved horisontal differensiering i kapittel tre. Den eneste forskjellen vil være at  $t=1$  og at kostnaden for reklame (som kommer i stedet for transportkostnad i den andre modellen) nå ikke er et lineært uttrykk, men snarere varierer ut fra lokaliseringen. Dette har ikke direkte konsekvenser for analysen frem mot identifisering av etterspørselen, og vi kan dermed bruke samme fremgangsmåte til å vise etterspørselen for de to bedriftene.

$$D_A = \theta_A + \frac{1 - \theta_A - \theta_B}{2} + \frac{P_B - P_A}{2(1 - \theta_A - \theta_B)}$$

$$D_A = \theta_B + \frac{1 - \theta_A - \theta_B}{2} + \frac{P_A - P_B}{2(1 - \theta_A - \theta_B)}$$

Videre kan vi benytte oss av disse etterspørselsfunksjonene til å utlede bedriftens optimale atferd. Hovedpoenget vil være det samme som vi har sett tidligere, nemlig at  $\frac{\partial \pi_i}{\partial \theta_i} < 0$ . Det vil ikke lønne seg for bedriften å bevege seg nærmere konkurrenten fordi en indirekte strategisk effekt veier opp for et direkte ønske om å lokalisere seg

nærmere konkurrenten for å kapre flere av kundene. Dette kan vi vise gjennom tilsvarende analyse som i kapittel 3.2.3.

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial \theta_i} = P_i \cdot \left( \frac{\partial D_i}{\partial \theta_i} + \frac{\partial D_i}{\partial p_j} \cdot \frac{dp_j}{d\theta_i} \right) < 0, \text{ for } i = A, B \text{ og } j = A, B$$

Etterspørselseffekten  $\left(\frac{\partial D_i}{\partial \theta_i}\right)$  vil være positiv. Når bedriften lokaliserer seg nærmere konkurrenten, vil den møte økt etterspørsel fordi den vil få en del av den andre bedriften sine kunder. I neste omgang vil den strategiske effekten  $\left(\frac{\partial D_i}{\partial p_j} \cdot \frac{dp_j}{d\theta_i}\right)$  føre til at den andre bedriften reduserer prisen sin som en respons fordi den vil unngå å miste for mange kunder. Denne effekten er totalt sett negativ. Summen av etterspørselseffekten og den strategiske effekten er også negativ, og gitt at  $p_i$  er positiv, vil uttrykket alltid være negativt.

Dersom vi lar bedrift A velge en reklamekampanje som beveger deres oppfattede lokalisering mot 0, og bedrift B en kampanje som lokaliserer den mot 1, vil vi ved bruk av disse resultatene forvente at bedrift A velger å reklamere slik at  $\theta_i = 0$ . Dette er imidlertid betinget at marginalkostnaden ved å reklamere  $\left(\frac{1}{2} - \theta_A\right)$  ikke overstiger marginalinntekten av reklameinnsatsen. Med andre ord vil de bare investere i reklame for å differensiere seg mer fra konkurrenten så lenge det er lønnsomt for dem å gjøre det. Dette er tilfelle så lenge  $\left(\frac{\partial \pi_i}{\partial \theta_i}\right) < 0$ . På den måten får vi tatt hensyn til kostanden som er tilknyttet reklamekampanjen.

Et tilsvarende uttrykk kan utledes for bedrift B. Vi kan dermed konkludere med at så lenge kostnaden ved å reklamere ikke er for høy, vil bedriftene ha mulighet til å differensiere seg fra hverandre gjennom bruk av reklame, derav ta en pris som overstiger produktkostnaden og tjene positiv profitt. Gitt forutsetningen om uniformt fordelte konsumenter vil begge bedriftene få etterspørsel i en symmetrisk likevekt.

Tirole (1988) diskuterer også temaet med horisontal differensiering og reklame. Han argumenterer for at mer horisontal differensiering fører til høyere margin for bedriften og dermed oppmuntret til mer reklame. Det som skjer er at når den horisontale differensieringen øker, øker både reklamen og profitten til bedriften. Likevel, når

reklamekostnadene øker, går innsatsen på reklamekampanjer ned, og profitten opp. Dette tilsier at det er en negativ korrelasjon mellom reklame og profitt.

Horisontal differensiering er komplekst i seg selv. Det er ikke rett frem for kjedene å vite hva kundene ønsker og dette gjør at det tidvis kreves betydelige ressurser i å lykkes med en slik strategi. Totalt sett er det bare en liten andel av alle mulige produktvarianter som tilbys i markedet (Bergès-Sennou et al., 2004), og kjedene står derfor ovenfor en viktig avveining når de skal gjøre strategiske valg knyttet til deres produktspekter. De må sørge for å finne de riktige differensieringspunktene, de som gjør at kundene velger dem fremfor konkurrentene.

Det følgende eksempelet tar for seg situasjonen på Hotellinglinjen og illustrerer situasjonen med horisontal differensiering i dagligvarebransjen. To sjokolader med et ulikt antall kalorier selges i markedet. I utgangspunktet kan det hende at alle konsumentene foretrekker den sjokoladen med mest kalorier. Det som skjer i denne situasjonen er imidlertid at når selve handelen blir gjort skiller folk seg fra hverandre ved å velge å kjøpe sjokolader med ulikt antall kalorier. Dette kan eksempelvis forklares ved at noen er mer opptatt av hvor mange kalorier den spiser enn andre. Ved heterogene preferanser får en altså, på grunn av heterogenitet i etterspørselen, solgt produkter med ulike produktkarakteristika og pris.

Når kjedene satser på horisontal differensiering er det derfor veldig viktig for dem å ha fokus på hva som driver kundenes etterspørsel. Ulike produktserier kan appellere til ulike konsumenter, slik vi diskuterte i avsnittet for vertikal differensiering. Eksempelvis vil en produktserie med økologiske produkter appellere til folk som er opptatt av miljøet og bevisste på hvordan produktene de kjøper fremkommer. På samme måte vil en konsument som er opptatt av hvordan han tar seg ut i sosiale sammenhenger, kanskje foretrekke å kjøpe produkter fra en premium produktserie. Det er når forhold som dette spiller en rolle for konsumenten, at det åpnes en mulighet for å ta ulike priser på varer, rett og slett fordi noen av konsumentene er villige til å betale mer for disse varene.

Det kan på mange måter virke som om at vertikal produkt differensiering er et godt virkemiddel til å skape produktkonsepter innenfor en butikkjede, og at disse i neste omgang kan brukes til å bygge ulike butikkonsepter med hensikt å segmentere kundene etter betalingsvillighet og preferanser. På samme måte kan horisontal



differensiering brukes i konkurransen mellom butikkjedene. Vi skal se hvordan teorien til Tremblay og Polasky kan brukes til å belyse konkurransen mellom lignende butikkonsepter i ulike kjeder.

### ***Utvikling av butikkonsepter***

Selv om kjedene tilbyr velutviklede produktserier til ulike kundegrupper, så er de ikke alene om å gjøre dette. En ting er hvordan salget optimalt kan distribueres innad i en butikk eller en kjede, en helt annen ting er hvordan salget distribueres på tvers av de fire store butikkjedene. Dermed blir konkurransen mellom lignende konsepter på tvers av butikkjedene vel så viktig å fokusere på. Nok en gang blir differensiering et viktig stikkord, da det ikke er noe poeng i seg selv at alle kjedene utvikler de samme produktkonseptene. Ytterste konsekvens av en slik situasjon vil bety lokalisering på midten av Hotellinglinjen og ingen profitt til noen av kjedene.

Siden bedriftene kan endre sin lokalisering på linjen ved å investere i reklame har de insentiv til å gjøre nettopp dette. Kjedene vil ønske å velge reklamekampanjer som gjør at de beveger seg fra hverandre på Hotellinglinjen, snarere enn mot midten. Dette er ikke bare et ønske kjedene har, men også noe de bruker ressurser på i virkeligheten. Med dette ønsker de at kunden skal oppfatte deres butikker unike, og ha en grunn til å velge de fremfor andre, lignende butikkonsepter innenfor en av de andre kjedene.

Dagligvarekjedene benytter seg av de ulike produktseriene til å bygge opp sine produktkonsepter. Serier av egne merkevarer, i ulike kategorier, er viktige i dette arbeidet. Siden lavpris- EMV ofte består av standardprodukter, er de forholdsvis like på tvers av butikkjedene. Premium produktserier derimot, har mye større potensial til å skille seg ut. Eksempelvis ser vi at NorgesGruppen og Coop satser på helt andre konsept enn REMA 1000. NorgesGruppen tilbyr produktserien *Jacobs Utvalgte* og Coop serien *Smak forskjellen*. Produktene i disse produktseriene skal holde ypperste kvalitet og velges ut fra kriterier som råvarekvalitet, bearbeidingsprosess og opprinnelse. REMA 1000 derimot, kjører et annet løp. De har den siste tiden satset på totalløsninger som krysser en rekke produkttekniske kategorier, eksempelvis grillmat eller julemat, for å gjøre sine egne merkevarer mer slagkraftig. Gjennom å lage slike løsninger prøver de å utnytte det tankesettet kunden har i butikken til å skape innovasjoner som kan være lønnsomme for kjeden på sikt (Olsen & Olsen, 2010).

Tremblay og Polasky (2002) antydte at reklame burde være virkemiddelet for å differensiere dagligvaremarkedet horisontalt. Tidligere i oppgaven ble det antydte at graden av reklame for egne merkevarer ikke er så stor. Men om det reklameres for egne merkevarer eller ikke er også et spørsmål om definisjonen av reklame. For det er riktig at vi ikke ser bruk av tradisjonell reklame i TV, radio, aviser etc. for egne merkevarer. Likevel reklamerer kjedene indirekte for produktene gjennom måten de distribueres på. Dette gjelder eksempelvis plasseringen produktene har i butikken og måten produktene blir utformet på. På den måten klarer de å få konsumentene til å assosiere de ulike produktene med ulike verdier. Dette er nok til at de klarer å bygge opp produktserier som de kan bruke til å forme butikkonseptene i kjeden. Eksempelvis blir lavpris- EMV mye brukt i de typiske lavpriskjedene som KIWI, REMA, RIMI og Coop Prix. Mer eksklusive produktserier understøtter profilen til eksempelvis Meny, som ønsker å fremstå som en høykvalitetsbutikk. Fordelen med å benytte egne merkevarer til å utforme produktseriene er at kjeden selv har fullstendig kontroll over dem. De kan bestemme produktplasseringen i butikken og på den måten styre kunden på en annen måte enn det leverandører av nasjonale merkevarer har anledning til. På hjemmesiden til Meny presenteres *Jakobs Utvalgte* som følger.

*”Jakobs Utvalgte er en kvalitetsserie hos Meny som gjør det enklere for deg å finne de beste produktene når du er i butikken. Serien inspirerer til virkelig gode matopplevelser når du er kommet vel hjem”.*<sup>10</sup>

Ut fra dette kan vi dra to slutninger. For det første skjønner vi at hylleplassering er en viktig del av kjedenes strategi. Når de samler alle produktene i serien i et attraktivt område i butikken, håper de å selge mer enn om produktene er plassert rundt i butikken. Dessuten understrekes poenget som er diskutert tidligere i kapittelet. Ved å tilby premium EMV søker kjedene å skape unike opplevelser for konsumentene, i dette tilfellet i form av matopplevelser. De søker altså å differensiere produktene på en måte som gjør at kundene ønsker å komme tilbake og kjøpe produktet om og om igjen, nettopp fordi det oppfattes som bedre enn alternativene.

Strategien med butikkonsepter følges av tre av de fire store paraplyorganisasjonene. Både NorgesGruppen, ICA og Coop er bygd opp av ulike butikkonsepter. REMA 1000 skiller seg ut her ved kun å ha en butikkvariant, en lavpriskjede med begrenset

---

<sup>10</sup> <http://www.meny.no/Du-far-sa-mye-mer/Jacobs-Utvalgte/>

vareutvalg. Men uavhengig av utformingen av butikkjedene, er formålet det samme. De ønsker å tiltrekke seg de mest lønnsomme kundene eller den mest lønnsomme kundekombinasjonen gitt deres konsept. De ønsker at kundene skal bli lojale til produkter eller produktkonsepter og der igjennom til det enkelte butikkonseptet. Eksempelvis vil NorgesGruppen gjennom *Jacobs Utvalgte* forsøke å få kunder til knytte seg til produktene i denne serien. For at kundene skal få kjøpt disse produktene må de komme tilbake til Meny, som er hovedforhandleren av varene. Dersom de får kundene til å bli lojale mot *Jacobs Utvalgte*, kan dette i neste omgang vise seg å bli et konkurransefortrinn for kjeden.

Når det skapes lojalitet til en produktserie eller et produktkonsept som beskrevet over kan kjedene utnytte dette til sin fordel. Økonomisk teori gir oss at man for differensierte produkter kan ta en pris som er over produksjonskostnader i likevekt. Og det er nettopp det som blir mulig ved horisontal differensiering. Forutsetningen er at konsumentene er geniunt forskjellige. Da konkurrerer ikke to premium sauser i henholdsvis produktserien *Smak forskjellen* og *Jacobs Utvalgte* direkte med hverandre på pris. I stedet kan begge potensielt ta en høyere pris enn de ville gjort om produktene var helt like i konsumentenes øyner. Å bruke reklame for å skape horisontal produkt differensiering er ikke vellykket med mindre det resulterer i nettopp det at kjedene kan ta høyere priser for noen av produktene sine, slik som drøftet her.

### **5.3 Subjektiv differensiering blir benyttet i norsk dagligvarebransje**

Vi har sett at både vertikal og horisontal produkt differensiering kan brukes av bedriftene til å skape subjektiv differensiering mellom to produkter som i utgangspunktet er identiske. Dette kan bedriftene utnytte og tjene på både ved å dempe priskonkurransen og ved å øke markedsmakten. På grunn av at produktene har lik kvalitet, fungerer ikke reklame som et signal på den virkelige kvaliteten på produktet og dermed vil det heller ikke nødvendigvis oppmuntre produsentene til å distribuere høykvalitetsprodukter. Men reklame fungerer likevel fordi det endrer oppfatningen av produktet i hodet til konsumenten, en situasjon som i neste omgang vil påvirke konsumentens betalingsvillighet for produktet. Dette utnytter kjedene ved å endre prisene på produktene.

Mye tyder på at både norske og utenlandske dagligvarekjeder benytter seg av den omtalte formen for reklame i et forsøk på å lykkes i konkurransen med andre

dagligvarekjeder. Dette gjelder reklame for enkeltprodukt, men minst like viktig er det hvordan reklame benyttes til å skape ulike produkt- og butikkonsepter intern i butikkene og mellom kjedene. Et klassisk eksempel kan illustrere hvordan subjektiv vertikal differensiering er tilstede i dagligvaren (Tremblay & Polasky, 2002). I markedet for smertestillende tabletter eksisterer de ledende merkevarerne sammen med generika og private merkevarer, som alle er identiske produkter rent kjemisk sett. Detaljistene tar likevel mye høyere priser for de ledende merkene fordi det reklameres tungt for kvaliteten og sikkerheten knyttet til disse i motsetning til de andre. Markedet for premium cola er et veldig godt eksempel på subjektiv horisontal produkt-differensiering. Markedet domineres i dag av to store merkevareleverandører, Coca Cola og Pepsi, som har to tilsynelatende fysisk identiske produkt. Reklame skaper en opplevd avstand mellom dem fordi de appellerer til svært ulike verdier. Mens Coca Cola appellerer til familienære verdier, retter Pepsi sine kampanjer mer inn mot et yngre publikum og således har konsumentene en tendens til å tiltrekkes ulikt til de to produktene. Dette er bare to av veldig mange eksempler på at subjektiv produkt-differensiering er tilfelle i markedet.

Så langt har det vært mye fokus på de positive effektene produkt-differensiering gjennom introduksjon av egne merkevarer har, men det finnes også potensielle negative følger. Kritiske røster har antydnet at økt salg av innovative egne merkevarer kan dempe innovasjonslysten hos leverandører av andre merkevarer. Det kan nemlig være en ulempe for leverandørene at detaljistene driver mer med innovasjon, blant annet fordi de lettere kan skaffe nødvendig kunnskap om behov i markedet, men også fordi det kan bli vanskeligere for leverandørene å få innpass. Britiske konkurransemyndigheter viser imidlertid i en rapport fra 2008 til at dette ikke har vært tilfelle i Storbritannia, hvor 30 % av markedet er egne merkevarer (Hanson & Wiig, 2010). Snarere er dagligvarekjedene i større grad med på å drive innovasjon og produktutvikling. Dette er for øvrig et argument for at egne merkevarer gir økt konkurranse og større utvalg for forbrukerne samt bedre kvalitet og lavere priser. Dessuten, parallelt med økningen i egne merkevarer har også antall varianter av industriens merkevarer økt betydelig. Det er et sikkert tegn på at innovasjonen ikke har stoppet opp på dette området, men at kjedene kan differensiere produktutvalget sitt, også utover det de kan gjøre gjennom egne merkevarer.

## **6. Demper egne merkevarer konkurransen i dagligvaremarkedet?**

Fremveksten av egne merkevarer som vi har observert de siste årene er ikke ubetydelig. Og dynamikken i dagligvaremarkedet har blitt og blir i stor grad formet som en konsekvens av egne merkevarer sin rolle. Dagligvarekjedene har i aller høyeste grad insentiver til å introdusere egne merkevarer i butikkene sine. Endret maktfordeling er drøftet som et motiv. Økt lojalitet og dempet priskonkurranse er andre, og flere er nevnt. Men dersom vi ser bak disse motivene er det en drivkraft som går på tvers av alle, nemlig å bedre bunnlinjen i selskapet.

Det finnes flere måter å gå frem på for å bedre bunnlinjen i et selskap, og det aller beste kan være å ha tilgang til noen ressurser som gir en konkurransefordel. Forsøk på å konkurrere ut konkurrentene ved å tilby lengre åpningstid, lavere priser, mer service etc. er alle strategier som kjedene de senere årene har forsøkt seg på. Problemet er imidlertid at disse strategiene er imiterbare. Det er bare et tidsspørsmål før konkurrentene justerer sin strategi og følger etter. Derimot er produktdifferensiering gjennom introduksjon av ulike typer egne merkevarer en mer levedyktig strategi, fordi det har en mer langsiktig virkning. Riktignok er det i teorien mulig for alle kjedene å imitere en rekke produkter, men de står samtidig ovenfor en unik mulighet til å skape produktserier som gir den viktige lojalitetsbindingen mellom konsumenten og butikkjeden.

Ved å følge teorien for produktdifferensiering vil kjedene tilby både høy- og lavkvalitetsprodukter, noe som blant annet Ishibashi og Matsushima (2009) støtter. De deler konsumentene inn i to grupper, en bevisst gruppe som kun etterspør merkevarer og en mer likegyldig gruppe som ikke bryr seg om de kjøper et høy- eller lavkvalitetsprodukt. Poenget deres er at det vil være mer lønnsomt å ha både høy- og lavkvalitetsprodukt i et marked i forhold til å prøve å få alle til å kjøpe høykvalitetsproduktet. Grunnen er at i mangel på lavkvalitetsprodukt kan det gi insentiv til å prise høykvalitetsproduktet lavt nok til å få med kunder med lav betalingsvillighet. Det økte salgsvolumet vil nulls ut av nedgangen i prisen. Et tilstrekkelig tilbud av lavkvalitetsprodukter vil derimot gjøre det ulønnsomt med en slik strategi og resultatet blir at prisene holder seg oppe. Corsthens og Rajiv (2000) argumenterer i samme retning ved å mene at kjedene vil være mer lønnsomme med en kombinasjon av høy- og lavkvalitetsvarer.

Reklame er blitt trukket frem som et godt virkemiddel for å differensiere produkter i ulike retninger. Gjennom reklame søker bedriftene å plassere produktene sine i markedsnisjer snarere enn å legge de nærmest mulig opp mot konkurrentene. Slik atferd fører til at konsumentene får et større produktutvalg i butikkene, og kompliserer dermed deres kjøpsbeslutning. Slik situasjonen er i dag vil en kunde som skal kjøpe en vare i majoriteten av tilfellene stå ovenfor valget mellom flere, og ofte mange alternativer. Dette betyr at selv om det i utgangspunktet er etterspørsel etter den produktvarianten som selges, har du likevel ikke noen garanti for å få solgt den. Det kan være faktorer ved en alternativ vare som gjør at kunden heller foretrekker den. Her kan være snakk om små, men vesentlige detaljer som skiller. Slike detaljer kan også kalles differensieringspunkter. Og for at en butikkjede skal få mange lojale konsumenter, må den finne de rette differensieringspunktene.

### **6.1 Påvirker introduksjon av egne merkevarer atferden til nasjonal produsenter?**

Introduksjon av egne merkevarer påvirker utvilsomt konkurransebildet i dagligvarekjedene og har derav stor betydning for aktørene som allerede er til stede i markedet. Produsenter av nasjonale merkevarer kan ikke passivt sitte og se på at disse varene blir introdusert, da de før eller siden direkte vil true markedsandelene deres og dermed svekke salget.

Man kan spørre seg hvorfor produsentene av nasjonale merkevarer ikke introduserer nye varianter på samme måte som detaljistene, for å hindre at de taper markedsandel til fordel for dem. Dette kan det være flere grunner til. For det første kommer produsentene stadig med nye produktvarianter som de prøver å selge inn hos kjedene. Men det er kjedene som sitter med makten i en slik situasjon, da det er de som bestemmer hvilke produkter de skal distribuere. Kjedene velger altså den produktkombinasjonen som gir de det beste resultatet totalt sett, som ikke nødvendigvis er det leverandørene av merkevarene er best tjent med. Videre vil det sjelden være aktuelt for en produsent av en kjent merkevare å komme med en lavpris/lavkvalitets-variant av produktet sitt. Grunnen er at et slikt produkt, om det bærer samme merkenavn som den kjente merkevaren, kan skade ryktet som leverandøren har opparbeidet seg rundt merkevaren. Her handler det altså om å trå varsomt i forhold til å forstyrre de assosiasjonene en ønsker at konsumentene skal ha til produktet. Gitt dette, skjønner vi at detaljistene selv har stort makt og innflytelse på

det som skjer i dagligvaremarkedet. Det er de som styrer mye av utviklingen, og dynamikken i markedet er dermed i stor grad avhengig av de valgene kjedene selv gjør for å vinne frem i konkurransen.

Samtidig kan det tenkes at de nasjonale produsentene, som produsent av egne merkevarer for detaljistene, også er tjent med situasjonen med stor grad av egne merkevarer i butikkene. De kan komme inn på markedsområder som de ellers ikke ville hatt muligheten til gjennom sine nasjonale merkevarer, og således potensielt øke sin totale lønnsomhet snarere enn å svekke den direkte gjennom konkurranse med flere produktvarianter. Dessuten har vi argumentert med at priskonkurransen kan dempes ved EMV- introduksjon, noe som kan komme leverandørene av nasjonale merkevarer til gode ved at de vil være i stand til å opprettholde marginene på produktene sine.

## **6.2 Økt kjedelojalitet demper konkurransepresset**

Kundelojalitet er utvilsomt avgjørende for dagens så vel som fremtidens inntektsstrøm for en bedrift (Selnes, 2002). Og med kundelojalitet følger også sekundære fordeler som eksempelvis redusert prisfølsomhet og *word-of-mouth*-reklame. Med det siste menes det at kundene anbefaler produktene eller kjeden videre til venner og bekjente. Dette kan fungere vel så godt som ordinær markedsføring og dermed kan det være lettere for kjeder med høy lojalitet å få solgt produktene sine.

Vanligvis vil en se på kundelojalitet som et utelukkende positivt resultat av det å drive virksomhet. Det som imidlertid er svært vesentlig er hvilke produkt innad i en kjede konsumentene blir lojale ovenfor. Dersom kundene foretrekker nasjonale merkevarer, vil ikke dette komme en spesiell kjede til gode, fordi produktene blir distribuert uavhengig av hvilken kjede det er. Er det derimot egne merkevarer kunden ønsker, skaper dette de lojalitetsbindingene som kjedene er ute etter. Dette er naturlig nok noe som gir kjedene insentiv til å utvikle produkt- og butikkonsepter som er særegne for deres kjede. Dersom de klarer å få kunden til å føle seg knyttet til disse konseptene, vil de trolig erfare at kundene søker tilbake til dem til fordel for konkurrerende butikkjeder, fordi det er psykologiske kostnader for kundene ved å bytte over til andre detaljister (Kumar & Steenkamp, 2007). I dette tilfellet vil de foretrukne produktene ikke finnes hos konkurrenten og alternativet til å kjøpe de hos den aktuelle butikkjeden er å gå gjennom en kognitivt krevende evalueringsprosess hvor andre

merker vurderes, noe konsumentene naturlig nok forsøker å unngå. De vil, så sant det lar seg gjøre, oppsøke kjeden som tilbyr de ønskede produktene, og kjøpe disse produktene der. Når de først har kommet inn i butikken, vil de mest trolig også kjøpe andre produkter hos den aktuelle kjeden. Dermed kan egne merkevarer indirekte fungere som et lokkemiddel for å få økt salg også på de nasjonale merkevarene.

Kumar og Steenkamp (2007) viser flere resultater som taler for at en kjede bør introdusere egne merkevarer i håp om å skape økt lojalitet. En studie av husholdninger i USA viste at en økning i salget av egne merkevarer på ett prosentpoeng gav en økning kundelojaliteten på 0,3 prosentpoeng. Denne positive korrelasjonen forsvant ikke når det ble justert for kvalitetsbevissthet, prisbevissthet etc. Dessuten viste de at de som kjøper egne merkevarer oftest er de kundene som er mest lojale mot en kjede. Videre viser Ailawadi et al. (2004) at økt andel egne merkevarer i handlekurven gir høyere lojalitet til butikken, men samtidig at lojaliteten faller dersom andelen ble for stor. Dermed blir det her en viktig balansegang å ta hensyn til for butikkjedene. Det kan spekuleres i om norske dagligvarekjeder ikke tørr å satse mer på egne merkevarer enn det de gjør, i frykt for at det skal få motsatt effekt av forventningene, og at dette er grunnen til at EMV- andelen er relativt lav i Norge. Samtidig motbeviser kjeder som amerikanske Whole Foods Market dette poenget. Som en av få kjeder i verden selger de nesten bare egne merkevarer. Disse er organisert i ulike produktserier innenfor og på tvers av ulike produktkategorier. Whole Foods Market har opplevd tydelig suksess gjennom en slik strategi, og bakgrunnen for det er blant annet den unike kundelojaliteten de har opparbeidet seg.

Dersom konsumentene i stor grad er lojale mot den kjeden de handler i vil dette forandre konkurransebildet fra en situasjon der kundene hyppig bytter mellom ulike butikkjeder. I et slikt tilfelle vil det ikke være like hensiktsmessig for kjedene å konkurrere hardt på pris, da dette trolig ikke er det som vil avgjøre om de får solgt en vare eller ikke. Snarere kan det være nyttig å bruke ressurser på å stadig forbedre og utvikle nye produktvarianter, slik at de ikke faller av i konkurransen mot andre butikkjeder. Dette argumentet er i samsvar med det som ble antydningssvis. Kjedenes beste virkemiddel i konkurransen er ikke lenger å tilby den beste prisen, men snarere å konkurrere langs andre dimensjoner som eksempelvis kvalitet og innovasjon.



### **6.3 Bør bruken av egne merkevarer reguleres?**

Matkjedeutvalget som ble oppnevnt i statsråd 19. februar i 2010, vurderte styrkeforholdene i verdikjeden for mat i Norge. I den forbindelse vurderte de også hvordan ulike tiltak i dagligvarebransjen påvirker blant annet forbrukerne sine interesser. I utvalgets rapport anbefales det blant annet noen reguleringer knyttet til kjedenes egne merkevarer. De mener eksempelvis at kjedene kan gi egne merkevarer urimelige konkurransefortrinn (NOU, 2011). Et konkurransefortrinn trenger imidlertid generelt ikke skape noe ulempe, det kan snarere fremme konkurransen og komme forbrukerne til gode, gitt at fortrinnet ikke brukes til å øke prisene.

Vi har sett at introduksjon av egne merkevarer kan føre til økte priser, også på de produktene som var til stede i markedet før introduksjonen. Når vi i tillegg vet at dagligvaremarkedet er preget av høy konsentrasjon, kan det stilles spørsmål ved detaljistens opptreden. At egne merkevarer gir en fordel for paraplykjedene er det liten tvil om, blant annet gjennom økt forhandlingsmakt. Det som imidlertid er mindre opplagt, er om forbrukerne vil komme bedre ut av en situasjon der det innføres strengere reguleringer. Et eksempel på en slik regulering kan være at det settes grense på hvor høy EMV- andel kjedene er tillatt å ha (NILF, 2011). Men vil velferden for konsumentene øke av et slikt tiltak?

Som vi har sett i denne oppgaven, og som drøftes i Gabrielsen (2010) finnes det lite økonomisk litteratur som tilsier at egne merkevarer er problematisk for konsumentene. Snarere har vi sett flere positive effekter i form av eksempelvis økt produktutvalg. Selv om noen konsumenter møter høyere priser, vil den negative effekten av dette, oppveies av den positive effekten av at konsumenter med lav betalingsvillighet får et lavprisalternativ. Dette tyder på at det per dags dato ikke er tilstrekkelig grunnlag, økonomisk sett, til å gjøre såpass betydelige reguleringer.

### **6.4 Konklusjon**

Det er ikke en enkelt grunn til at egne merkevarer innføres i dagligvarekjedene, snarere er hensikten ved å introdusere de flersidig fra detaljistens side. Gjennom denne oppgaven har jeg forsøkt å vise hvordan introduksjon av egne merkevarer kan brukes til å utnytte det faktum at konsumenter har ulik etterspørsel og betalingsvilje for ulike produktkarakteristika. Jeg har også vist at kjedene bruker reklame som et virkemiddel for å tiltrekke seg ulike kundegrupper gjennom å påvirke oppfatningen kundene har av et produkt eller en produktserie. Gjennom hele oppgaven har teori for

produkt differensiering vært sentral, og det er særlig lagt vekt på hvorvidt kjedens atferd er i samsvar med resultatet av teorien, nemlig maksimal differensiering (Tirole, 1988).

Innledningsvis diskuterte vi at det er tre sentrale forutsetninger som må ligge til grunn for at en produsent skal kunne differensiere produktet sitt. Det er drøftet hvorvidt disse forutsetningene er oppfylt i dagligvarebransjen, og det kan konkluderes med at de er det. For det første foreligger det heterogene preferanser i markedet, jamfør diskusjonen i kapittel 3.1. Hver enkelt konsument skiller seg fra hverandre i smak og betalingsvilje. For det andre må det aktuelle produktet oppfattes bedre tilpasset kundens preferanser enn konkurrerende produkt. I kapittel fem drøftet vi hvordan kjedene kan påvirke oppfattelsen av et produkt gjennom subjektiv vertikal eller horisontal produkt differensiering. Eksempler hentet direkte ut fra dagligvaremarkedet støtter opp under teorien på dette området, og vi har derfor grunnlag til å si at kjedene har muligheter til å få kundene til å oppfatte sitt produkt bedre enn konkurrentenes. Tredje og siste forutsetning er at det må foreligge betalingsvilje for de differensierte egenskapene. Denne forutsetningen er vanskeligere å bevise direkte, men alt tyder på at spesielle kombinasjoner av differensierte egenskaper appellerer til konsumentene og gjør dem villige til å gi litt ekstra for disse produktene. En økologisk produktvariant er et godt eksempel på dette. Disse produktene har noen differensieringspunkter som gjør at enkelte konsumenter er villige til å betale mer for dem, til tross for at smaken, utseende, holdbarheten etc. kan være reaktiv lik som ved andre produkter. Den betydelige fremveksten av denne typen produkt bør være tilstrekkelig grunnlag til å kunne si at det foreligger betalingsvilje for gitte produkt egenskaper.

Ikke bare er alle forutsetningene for produkt differensiering til stede, vi har også sett at kjedene kan få høyere profitt av å differensiere sitt produktutvalg, og totalt sett er det dermed ikke overraskende at kjedene i stor grad benytter seg av en form for differensieringsstrategi. Dette er veldig tydelig i dagens marked, men det har også i stor grad preget utviklingen i egne merkevarer. Allerede på 80- tallet begynte de store kjedene å introdusere tradisjonelle lavpris- EMV for å styrke profilen til lavprisbutikkene. Denne typen egne merkevarer ble ikke mindre viktig på 90- tallet, når den omfattende konsolideringen i dagligvaremarkedet fant sted. Men kanskje mest synlig av alt, er lavpris- EMV sin betydning ved Lidl sin inntreden i det norske

markedet i 2004. Flere mener at kjedenes respons, mer satsing på tradisjonelle egne merkevarer, er grunnen til at Lidl ikke overlevde i det norske markedet (Utgård, 2010). Senere har vi sett at andre typer egne merkevarer har blitt vel så viktig for kjedene for å henge med i konkurransen med de andre dagligvarekjedene. Eksempler som er nevnt er egne merkevarer som er økologiske/miljøvennlige eller som generelt holder høy kvalitet. Det interessante er imidlertid ikke bare hvorfor de innføres, men også hvordan kjedene bruker disse, sammen med lavpris- EMV og nasjonale merkevarer, til å utarbeide butikkonsepter innad i kjedene med tanke på å tiltrekke seg de ønskede kundegruppene.

Andelen egne merkevarer har vært stigende helt siden de ble introdusert på markedet for første gang, og det er ingen grunn til å tro at denne trenden vil snu de påfølgende årene. Endringen som skjer fra tradisjonelle lavpris- EMV til større inntreden av høykvalitetsprodukter er ikke tilfeldig, sett fra detaljistens side. I stor grad kan det forklares ved at detaljistene har nærhet til kundene og de oppfatter etterspørselen i markedet. Dette gjelder både produkter som finnes, og produkter som ikke finnes. Når et produkt ikke finnes i markedet kan de selv velge å gå inn å produsere det. De siste årene har dette vist seg å i stor grad gjelde kvalitetsprodukter, og resultatet har blitt en rekke høykvalitetsprodukter som alternativ til de tradisjonelle nasjonale merkevarene. En slik atferd fra detaljistens side er også i tråd med insentivene for introduksjon av egne merkevarer i kapittel fire.

Kjedene introduserer varer for å differensiere produktutvalget i kjeden sin vertikalt gjennom å bygge opp ulike produktserier. Videre bruker de blant annet disse produktseriene til å skape ulike butikkonsepter for å styrke sin posisjon i forhold til lignende konsepter i de andre kjedene. Dette gjøres reelt ved at de introduserer varer med ulike egenskaper, som eksempelvis ulik grad kvalitet. Samtidig forsterker de i mange tilfeller denne effekten ved å benytte reklame til å skape imaginære produktforskjeller. I tilfellet med vertikal differensiering og kvalitet, vil reklame benyttes for å skape et inntrykk av at produkt har høy kvalitet, samtidig som de unnlater å reklamere for lavkvalitetsproduktet. Reklamen bidrar således til å trekke produktene i motsatt retning av hverandre (Tremblay & Polasky, 2002). I tilfellet med horisontal differensiering vil reklame også benyttes for å skille varene fra hverandre, og her forsøker de å bygge opp en merkevare, basert på ulike differensieringspunkter ved et produkt, som appellerer til ulike segmenter. Mye kan derfor tyde på at egne

merkevarer er til for å differensiere markedet. Da et differensiert vareutvalg betyr mindre priskonkurranse vil introduksjon av egne merkevarer kunne ses på som et konkurransedempende tiltak.

Utviklingen av egne merkevarer har kommet så langt at vi nå kan se flere effekter av deres introduksjon i markedsbildet. Men dersom vi skal forklare introduksjonen og utbredelsen av egne merkevarer fullt ut fra et teoretisk perspektiv, må vi få en sammenkobling av teorier for produktdifferensiering og teorier for kontrakter mellom ulike nivå i verdikjeden. I denne oppgaven er det fokusert mest på førstnevnte, men også litteraturen har hatt en tendens til å skille de to forklaringsmåtene fra hverandre. Først etter en sammenkobling av disse vil det være mulig å gi et klarere svar på hva egne merkevarer har å si for konkurransen i dagligvaremarkedet.

## 7. Bibliografi

- Aasland, T. (2008). *Hva er merkevarebygging?* Hentet 15 03, 2012 fra <http://home.hib.no/mediesenter/medium/bokmal/pdf/reklame.pdf>
- AC Nielsen Norge. (2003). Norge Dagligvarekjeder 2003.
- Ailawadi, K., & Harlam, B. (2004). An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins; The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, 68, 147-165.
- Bergès-Sennou, F., Bontems, P., & Rèquillart, V. (2004). Economics of Private Labels: A Survey of Literature. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 2.
- Bertrand, J. (1883). Thèorie Mathématique de la Richesse Sociale". *Journal des Savants*, 499-508.
- Bjørklund, O., Skallerud, K., Sogn-Grøn, G., & Grønhaug, K. (2008). Produktdifferensiering: hva og hvorfor? *MAGMA*.
- Bonfer, A., & Chintagunta, P. (2004). Store Brands: Who Buys Them and What Happens to Retail Prices When They Are Introduced? *Research Collection Lee Kong Chian School of Business*.
- Bontemps, C., Orozco, V., & Rèquillart, V. (2008). Private Labels, National Brands and Food Prices. *Rev Ind Organ*, 33, 1-22.
- Bontemps, C., Orozco, V., Rèquillart, V., & Trevisiol, A. (2005). Price Effects of Private Label Development. *Journal of Agricultural & Food Organization*, 3.
- Brataas, J. (1999). *Miljøledelse: hvordan møter bedriften miljøutfordringene*. Høyskoleforlaget.
- Bryde, N. (2005). *Skolebokmarkedet - En teoretisk analyse av markedsdominans og produktdifferensiering*. Oslo : Univeristetet i Oslo.
- Chintagunta, Bonfrer, & Song. (2002). Investigating the effects of store brand introduction on retailer demand and pricing behaviour. *Management Science*, 1242-1267.
- CIAA. (2010). *Data and Trends of the European Food and Drink Industry*. Brüssel: CIAA AISBL.
- Coop Norge. (2011). *Års- og samfunnsrapport 2010*. Hentet 03 02, 2012 fra <http://coop.no/Om-Coop/Arsmeldinger/Arkiv/Rapporter-pa-norsk/Arsmeldinger/>
- Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building Store Loyalty through Store Brands. *Journal of Marketing Research*, 37, 281-291.
- d'Aspremont, Gabszewicz, & Thisse. (1979). On Hotelling's Stability in Competition. *Econometrica*, 1145-1151.

- Denstadli, J., Lines, R., & Grønhaug, K. (2005). First mover advantages in the discount grocery industry. *European Journal of Marketing*, 872–884.
- Dhar, S., & Hoch, S. (1997). Why Store Brand . *Marketing Science Penetration Varies by Retailer*, 208-227.
- Egli, A. (2007). Hotelling's Beach with Linear and Quadratic Transportation Costs: Existence of Pure Strategy Equilibria. *Australian Economic Papers*, 39-51.
- Fortuin, F., & Omta, O. (2010). Can Premium Brand Beat Private Label Innovation? Comparing Premium Brand and Private Label Innovation Projects in a Food Processing Company. 1-16.
- Gabrielsen, M. (2010, 12 14). *Konkurransetilsynet*. Hentet 03 04, 2012 fra Konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet: <http://www.konkurransetilsynet.no/no/aktuelt/artikler-og-innlegg/konkurransesituasjonen-i-dagligvaremarkedet/?hl=dagligvare>
- Gabrielsen, T. S. (2010). *Betydningen av ulike vertikale relasjoner på konkurranseforhold i verdikjeden for mat*. Oslo: Matkjedeutvalget; Norges offentlige utredninger .
- Gabrielsen, T. S., & Sørgard, L. (2000, 07 19). Private Labels, Price Rivalry, and Public Policy. *Departmental Working Papers*.
- Gabrielsen, T. S., & Sørgard, L. (2007). Private Labels, Price Rivalry, and Public Policy. *European Economic Review*, 403-424.
- Gabrielsen, T. S., Steen, F., & Sørgard, L. (2001). Private Label Entry as a Competitive Force? An analysis og price responses in Norwegian food sector .
- Hamilton, J., & Mqasqas, I. (1996). Double Marginalization and Vertical Integratis: New Lessons from Extension of the Classic Case. *Southern Economic Journal* , 567-584.
- Hanson, H. P., & Wiig, G. (2010, 10 01). Egne merkevarer- til forbrukernes beste? *Adresseavisen*.
- Havro, H. L. (2012, 02 03). Konkurransetilsynet får innsyn i avtaler om felles marknadstiltak. *Nationen* .
- Hoch, S., & Banerji, S. (1993). When Do Private Label Succeed? 34.
- Hotelling, H. (1929). Stability in Copetition. *Economic Journal*, 41-57.
- ICA AB. (2011). *Delårsrapport ICA AB 1 januari- 20 juni 2011*. Hentet 03 02, 2012 fra <http://www.ica.se/arsrapporter>
- Ishibashi, I., & Matsushima, N. (2009). The Existence of Low-End Firms May Help High-End Firms. *Marketing Science*, 28, 136-147.
- Johansen, B. O. (2012). Private Labels, Rent Shifting and Consumer Welfare. *Working Papers in Economics*.

- Kumar, N., & Steenkamp, J. B. (2007). *Private label strategy : how to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milgrom, & Roberts. (1986). Price and Advertising Signals of Product Quality. *The Journal of Political Economy*, 94, 769-821.
- Morton, F. S., & Zettelmeyer, F. (2000). The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer - Manufacturer Bargaining. *NBER Working Paper*.
- Moxness, K. D. (2005). Nordmenn er lei av kneippbrød og fiskepinner. *Økonomisk rapport*.
- NILF. (2010). *Dagligvarehandel og mat 2010*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).
- NILF. (2011). *Dagligvarehandel og mat 2011*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- NorgesGruppen. (2011). *Årsrapport 2010*. Hentet 03 02, 2012 fra <http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/norgesgruppens-arsrapport-2010/>
- NorgesGruppen. (2012). EMV, Egnemerkevarer- venn eller fiende? *MA\*GASIN, NorgesGruppens årsmagasin 2012/2013*, ss. 18-21.
- NOU. (2011). *Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo: Norges offentlige utredninger.
- Olsen, B. E., & Nørgaard, P. E. (2008). *Markedsføring og Ledelse 2*. Cappelen.
- Olsen, E. S., & Olsen, J. (2010, 05 31). *TNS Gallup*. Hentet 03 02, 2012 fra En ny generasjon av egne merkevarer: <http://www.tns-gallup.no/?did=9092661>
- Private Label Manufacturers Association. (2006). *Market update*. Hentet 03 20, 2012 fra <http://plma.com/StoreBrands/sbt06.html>
- Raju, J., Sethuraman, R., & Dhar, S. (1995, 06 06). The Introduction and Performance of Store Brands. *Management Science*, 41, 957-978.
- Reiler, A. (2009, 04 21). *Medvind eller motvind? Dagligvare i frisk bris*. Hentet 03 20, 2012 fra <http://no.nielsen.com/events/documents/Nielsen09ArneReiler.pdf>
- Reitangruppen. (2011). *Reitangruppen Årsrapport 2010*. Hentet 03 02, 2012 fra [http://www.reitangruppen.no/internett/om\\_reitangruppen/aarsrapporter/](http://www.reitangruppen.no/internett/om_reitangruppen/aarsrapporter/)
- Rubinfeld, D., & Pindyck, R. (2009). *Microeconomics* (Vol. 7). Pearson International.
- Sander, K. (2004, 08 26). *Kunnskapssenteret.com*. Hentet 05 01, 2012 fra Reklame: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2757/1/Reklame/Reklame.html>
- Selnes, F. (2002). Markedsstrategi - markedsandel eller kundelojalitet? *MAGMA*.
- Sethuraman, R. (2009). Assessing the External Validity of Analytical Results from National Brand and Store Brand Competition Models. *Marketing Science*, 759-781.

- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management*, 739–759.
- Shy, O. (2001). *Industrial Organization: Theory and Applications*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Soberman, D., & Parker, P. (2004). Private labels: psychological veironing of typical consumer products. *International Journal of Industrial Organization*, 22, 849-861.
- The ePerspective. (2010, 10 16). *The ePerspective - Food Technology*. Hentet 03 20, 2012 fra Rising food prices will accelerate growth of private labels: <http://foodtechperspective.wordpress.com/2010/11/16/rising-food-prices-will-accelerate-growth-of-private-label-in-2011/>
- The Nielsen Company. (2005). *The Power of Private Label 2005*. A Vnu Buiness.
- The Nielsen Company. (2008). *Higher Unit Prices, Not Volume, Behind Rapid Growth of U.S Private Label Sales*. Hentet 03 15, 2012 fra nielsen.com: [http://www.nielsen.com/us/en/insights/press-room/2008/nielsen\\_\\_higher\\_unit.html](http://www.nielsen.com/us/en/insights/press-room/2008/nielsen__higher_unit.html)
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Tremblay, V., & Martins-Filho, C. (2001). A model of verical differentiation, brand loyalty, and persuasive advertising. 221-228.
- Tremblay, V., & Polasky, S. (2002). Advertising with Subjective Horizontal and Vertical Product Differentiation. *Review of Industrial Organization* , 253-265.
- Unnfoss, M., & Hasvold, E.-M. (2006). *An investigation into the premium quality private label market in Norway*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Utgård, J. (2010). *Egne merkevarer i norsk daligvarehandel; 20 prosent i 2020?* Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).
- Volden, G. H. (2003). *Etablering av private merker i norsk dagligvarebranje*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning .
- Wille, H. (2005). Markedet vil ha egne merkevarer. *Forburker- rapporten 2005*.



## Appendiks

### A. Kjedenes egne merkevarer

#### A.1 NorgesGruppen

EMV	First price	Eldorado	Fiske- mannen	Slakter'n	Unik	Smart	Seidel	Jacobs utvalgte
Kategori	Rimeligste alternativ	Mat- og drikke- produkter	Fisk og fiske- produkter	Kjøtt og kjøtt- produkter	Kjemisk/ teknisk	Dyrefôr	Øl og lettøl	Premium- serie

#### A.2 Coop Norge

EMV	Coop- serie	X-tra	Smak forskjellen	Coop Änglamark
Kategori	Rimelig alternativ til kjente merkevarer	Lavpriserie, begrenset utvalg av varer	Høy kvalitet, lokal opprinnelse	Økologiske, miljø- og allergivennlige produkter

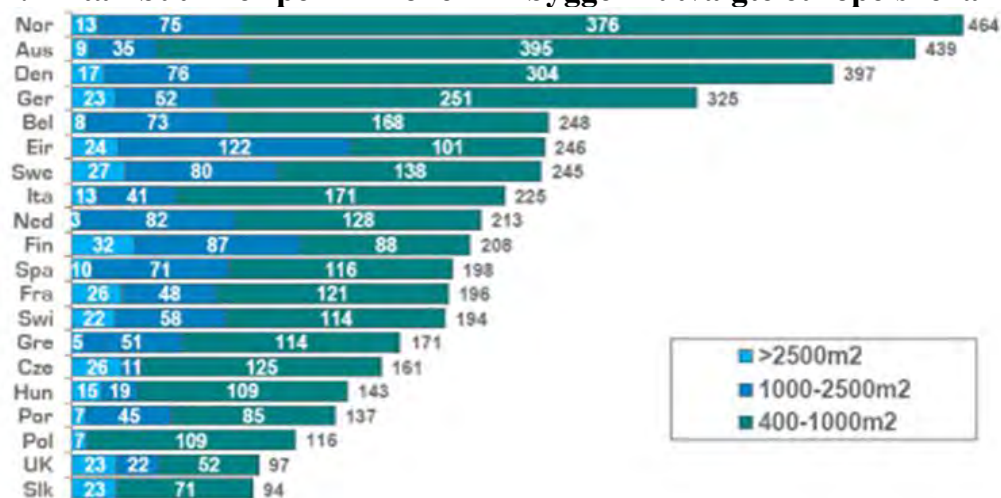
#### A.3 REMA 1000

EMV	Rema 1000/ Landlord	Godehav	SoftStyle	Solvinge
Kategori	Tørrvarer	Fisk- og skalldyrprodukter	Hygieneprodukter	Hvitt kjøtt og egg

#### A.4 ICA Norge

EMV	ICA	Euroshopper	Skona	Deco	Prima Cookery	Novaline	Mywear
Kategori	Lever opp til visse krav for smak og innhold	Lavpris- sortiment	Miljøvare- merke for vaskemiddel, papir etc.	Lys, servietter og tekstiler til hjemmet	Kjøkkenutstyr	El- produkter	Undertøy, strømpe- bukser, sokker

### B. Antall butikker per millioner innbygger i utvalgte europeiske land



Kilde: NOU (2011); The Nielsen Company (2010)

### C. Prissammenligning mellom nasjonale merker og egne merkevarer for utvalgte produktgrupper

Varegruppe	Enhet	Varetype	KIWI	Coop Prix	REMA 1000	RIMI
Brus	Liter	NM*	13.9	16.0	14.0	14.3
		EMV	N/A	11.0	6.6	7.4
Håndsåpe	Liter	NM	107.6	137.0	65.7	65.7
		EMV	21.3	98.0	13.4	13.8
Nøtter	Kg	NM	174.7	98.7	137.9	89.7
		EMV	139.0	49.3	66.0	37.0
Pommes Frites	Kg	NM	55.3	56.8	65.0	43.4
		EMV	24.8	25.0	24.0	33.1
Hvitost	Kg	NM	89.9	105.7	85.3	100.5
		EMV	60.9	82.7	60.8	61.2
Pesto	Kg	NM	159.0	159.2	157.9	162.6
		EMV	91.9	N/A	89.0	90.3
Plastfolie	Meter	NM	0.2	0.3	0.4	0.4
		EMV	0.2	0.1	0.2	0.3

Data er innhentet mai 2012 i Bergensområdet og er oppgitt i NOK.



Denne utredningen belyser endringer i konkurransesituasjonen i dagligvarebransjen som en følge av at egne merkevarer er blitt en viktig del av markedet. Ved å tilby egne merkevarer styrker detaljistene sin maktposisjon i verdikjeden relativt til leverandørene, men de får samtidig muligheten til å forme produktutvalget sitt etter en heterogen konsumentgruppe. I denne utredningen fokuserer jeg særlig på hvordan egne merkevarer påvirker den horisontale konkurransen mellom dagligvarekjedene.

Utredningen viser at insentivet bak introduksjonen av egne merkevarer ikke er å konkurrere direkte mot de nasjonale merkevarene. Snarere velger en å introdusere egne merkevarer som særegne produktserier, og benytte disse til å bygge opp ulike butikkonsept innad i butikkjedene, noe som gjør at konsumentene oppfatter butikkene som unike. Dette gjør kjedene for at kundene skal bli lojale mot dem, og derigjennom styrke posisjonen sin i konkurransen i et dagligvaremarked bestående av fire dominerende aktører. Basert på teori viser jeg at det er sannsynlig at konkurransepresset i markedet dempes, fortrinnsvis gjennom redusert priskonkurranse, når nye produkter blir introdusert på denne måten.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG  
NÆRINGS- OG LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics  
and Business Administration*

Breviksveien 40  
N-5045 Bergen  
Norway  
Phone: (+47) 55 95 95 00  
Fax: (+47) 55 95 94 39  
E-mail: publikasjon@snf.no  
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen