

# LEDENDE HANDELSKJEDER GJØR DET BRA PÅ EGNE MERKER <sup>R</sup>



**JAN IVAR FREDRIKSEN** er førstelektor ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI med arbeidsoppgaver innen kursutvikling, undervisning og forskning i varehandelsledelse. Hans bakgrunn omfatter praktisk erfaring fra både dagligvare- og faghandel, personal- og lederutvikling innenfor bank, studier innen økonomi- og administrasjonsfag innbefattet hovedfag i markedsføring og doktorgradskurs i organisasjon og ledelse samt 20 år med utdanning av medarbeidere og ledere til varehandelen.

## SAMMENDRAG

Artikkelens utgangspunkt er at dagligvarebransjen får størst oppmerksomhet når bruk av egne merker betraktes. Imidlertid har flere ledende aktører fra andre bransjer betydelig større innslag av egne merker. Relevante begrep som *merkevare*, *varemerke*, *egne merkevarer* og *egne varemerker* belyses. I fortsettelsen benytter forfatteren begrepet *egne merker* som samlebegrep.

Noe av omfanget av egne merker i Norge presenteres og kommenteres. Sammenlignet med møbel

og interiørbransjen, med nærmere 50 prosent andel egne merker, og tekstilbransjen, med sine 25 prosent, havner dagligvarebransjen på «jumboplass» med snau 12 prosent andel. Prosentene er andel av omsetning i verdi.

Forfatteren konkluderer med at dagligvarebransjen ufortjent får størstedelen av oppmerksomheten og hevder at aktører med interesse for fenomenet bør inkludere flere bransjer når fenomenet belyses og diskuteres.

## INNLEDNING

Norsk dagligvarebransje har, etter mange års satsning, fått betydelige andeler av sin omsetning gjennom egne merker. Veien dit har vært lang og tung. Andelene har inntil nylig vært svært lave. Samtidig har detaljistbransjer som møbel-, interiør- og tekstilbransjen hatt aktører med betydelige markedsandeler som utelukkende satser på egne merker. Den oppmerksomheten dagligvarebransjen har fått rundt denne problematikken, kan virke noe ufortjent.

Begrepet *merkevare* benyttes ofte i dagligtalen. Mange er imidlertid ikke bevisste på den presise betyd-

ningen, og selv fagpersoner blander sammen med beslektede begreper som *varemerke* og *merkenavn*. Sistnevnte er kun benevnelse eller navn på varer, mens *merkevare* (engelsk *brand*), har sin egen betydning.<sup>1</sup> *Merkevaren* selges under et beskyttet og innarbeidet *varemerke*. Dersom begrepet skal benyttes, må merket gi en tilleggsverdi i forhold til varen forøvrig. Fenomenet blomstret opp fra slutten av 1800-tallet med aktører som Kodak og Coca-Cola. *Merkevareindustrien* er i de

.....

1. Se for eksempel Store Norske Leksikon, [snl.no/merkevare](http://snl.no/merkevare).

fleste bransjer førende, eksempelvis innenfor dagligvarer, klær og kosmetikk.

I dag snakkes det ofte om *egne varemerker* og *egne merkevarer* (*private labels* og *private brands*).<sup>2</sup> Den skarpe leseren har allerede fått med seg forskjellen på et varemerke og en merkevare (se over). I næringslivskretser og blant journalister er det likevel en etablert praksis å benytte begrepet *egne merkevarer*, ofte forkortet EMV. EMV omfatter varer som i motsetning til merkevarer som eies av industrien (f.eks. Gilde, Nora og Gant), er handelens egne merker. Disse merkene er utviklet og markedsført av en detaljist eller detaljistkjede kun for salg hos denne (f.eks. Remas Landlord og Ikeas Billy). Ofte er begrepet *egne merker* mer presist å benytte, fordi det ikke alltid er snakk om varer som kan betraktes som merkevarer i ordets betydning. Endelig bør også fenomenet *generisk merke* nevnes. Disse er også gjerne blant handelens egne og benevner mer nøytrale varer som ikke er gjenstand for reklame eller annen form for merkevarebygging. Disse forekommer innenfor medisin og legemidler, dagligvarer og i rabattforretninger. I fortsettelsen omtales og benyttes begrepet *egne merker*.

### ER DAGLIGVAREBRANSJEN DEN MEST AKTUELLE?

Ofte er dagens diskusjon av handelens egne merker relatert til dagligvarebransjen. Et raskt google-søk på begrepet underbygger dette.<sup>3</sup> Søket, begrenset til sider fra Norge, gir 2840 treff. Betraktes de 20 første treffene, omhandler hele 17 av dem dagligvarerelaterte varer og aktører. Et søk i databasen Business Source Complete viser en tilsvarende tendens innenfor academia internasjonalt.<sup>4</sup> Det er ofte dagligvarerelaterte varer som belyses.

Andelen private merker i norsk dagligvarebransje lå i en årrekke på et bunnivå sammenlignet med andre land i Europa. Veksten har riktignok tatt kraftig av.<sup>5</sup> Ved å kun observere de norske dagligvarekjedenes forsøk på å øke andelen private merker går man glipp av andre gode

2. Se også Fredriksen (2010) s. 81 og 217.

3. Søkert ble foretatt med søkeordene «egne merker» + «egne merkevarer» + «emv», se for eksempel Olsen og Olsen (2011) og Hanson og Wiig (2010).

4. Søkert ble foretatt med søkeordene «private labels» og «private brands», avgrenset til «academic journals», se for eksempel Geyskens mfl. (2010), Goldsmith mfl. (2010), Bontemps mfl. (2008) og Lamey mfl. (2007).

5. <http://no.nielsen.com/news/20091023.shtml>

eksempler fra andre detaljistbransjer. Flere av disse har hatt betydelig suksess med fenomenet over flere tiår.

Generelt har kjeder innen flere detaljistbransjer økt aktivitet på dette området. Hos aktører der man har en miks av industrimerker og egne merker, vurderes det fortløpende hvorvidt egne merker kan gi nye muligheter for både økt fortjeneste og styrket profil. Andre har primært basert sitt sortiment på egne merker. Det er disse jeg mener fortjener mer oppmerksomhet når fenomenet skal betraktes nærmere.

### MØBEL- OG INTERIØRBRANSJEN

I det norske markedet for møbler og interiørvarer finner vi et av verdens største handelshus i førersetet. Ikea har med sine seks varehus i Norge om lag en tredel av markedet. Det danske interiør- og møbelforetaket Jysk har 70 butikker i Norge med en markedsandel på cirka åtte prosent. Til sammen har disse to internasjonale aktørene nær 40 prosent av markedet for møbel- og interiørvarer i Norge. Det interessante i denne sammenheng er at begge disse kun selger egne merker. Om innslaget av egne merker for andre landsdekkende kjeder som Bohus, Skeidar, Kid Interiør og Princess medregnes, er det grunn til å anta at andelen egne merker som vi anskaffer oss årlig til hjemmet og hytta, i verdi er nærmere 50 prosent.

Om suksessfaktorer betraktes, skal disse etter teorien være basert på pris og/eller unikheter. Mange kan nok huske hvilken skepsis Ikea i sin tid ble møtt med fra både forbrukere, deres interesseorganisasjoner og etablerte aktører i bransjen. Billige og dårlige (kopi-)varer som ofte var vanskelige å montere, deler som manglet, og elendig kundeservice var noe av omkvedet. Dette til tross, Ikea har vist seg svært levedyktig. Deres markedsandel i Norge er blant de høyeste i Europa. I dag er det neppe særlig tvil om at suksessen til dels ligger i unike og spennende varer og dels et prisnivå ingen klarer å konkurrere med. Deres strategi ligger etter manges oppfatning tettere opp til *premium branding*<sup>6</sup>, der Ikea i seg selv er et av verdens sterkeste merkevarer. I dagens bilde har selv designbevisste forbrukere betydelige innslag av Ikea-varer i sine hjem.

6. *Premium branding* innbefatter varer med satsning på kvalitet. *Premium private label brands* tilbyr kunden egne merker med en kvalitet som konkurrerer med industrimerkene (merkevarer) i kvalitet, men ofte med en lavere pris (Lewy og Weitz 2012:344, eller Fredriksen 2010:82).

Jysk kan på noen områder sammenlignes med Ikea, men har et mer begrenset vareutvalg med vekt på hjemtekstiler, enkle møbler og stor vekt på soveromm møbler og -utstyr. Varene er ikke veldig spesielle, men de er ofte uslåelige på pris. Også tilgjengeligheten er god, med butikker spredt rundt i samtlige av landets fylker.

#### TEKSTILBRANSJEN

Et hopp over til tekstilbransjen viser et lignende bilde, også her med betydelige innslag av ledende aktører med sterk satsning på egne merker. Kjente handelskjeder som Hennes & Mauritz, Lindex, Dressmann, Gina Tricot, Benetton og Zara har til sammen en markedsandel på nær 25 prosent. For samtlige er nesten 100 prosent av sortimentet basert på kjedenes egne merker. Betraktes Dressmann, som er en ren herreklesbutikk, betjenes «mannen i gata» med passe moteriktige klær til en fornuftig pris. Øvrige av de nevnte aktørene har kvinner som målgruppe. Sterk fokus på trender og moter forklarer suksessen. Svenske H&Ms satsning på kort vei mellom mote, design, produksjon og butikk, hyppige utskiftninger av kolleksjoner samt svært lave priser skapte tidenes suksess innenfor klær. Spanske Zara adopterte den samme ideen, men med noe større vekt på eksklusivitet og et litt høyere prisnivå. Svenske Gina Tricot følger mye i samme fotspor. Benetton står for mer eksklusivitet og benytter i liten grad lav pris som konkurransemiddel. Lindex tilbyr et stort utvalg av basisvarer samt barnetøy med pris som et viktig konkurransemiddel. Også ungdomskjeden Bik Bok<sup>7</sup> fra Varner-Gruppen har, sammen med øvrige profilhus i samme gruppering, omfattende satsning på egne merker.

#### DAGLIGVAREBRANSJEN

For 2010 utgjorde andelen egne merker i verdi 11,8 prosent for norsk dagligvarebransje.<sup>8</sup> Andelen varierer innenfor ulike varegrupper: Den er høyest for ferskt fjørfe med 41,3 prosent. For kjøttdeig og farser er den 36,3 prosent, for egg 33,7 prosent, for ferskt brød 30,1 prosent og for rent kjøtt 24,4 prosent. Adskillig

7. Konseptet inngår i Varner-Gruppen som totalt med kjedene Bik Bok, Carlings, Cubus, Dressmann, Urban, Volt, Vivikes, Warehouse og Wow by Bik Bok har nær 16 prosent av det norske markedet. I samtlige av Varner-Gruppens konsepter inngår betydelige andeler av egne merker (Tekstilforum.no).

8. Matmaktrapporten NOU 2011:4.

lavere andeler finnes i varegruppene ost og melk med henholdsvis 6,8 prosent og 0,1 prosent. Blant aktørene i bransjen er det Rema 1000<sup>9</sup> og Coop<sup>10</sup> som har størst innslag av egne merker. Til sammen har disse nær 45 prosent av totalmarkedet. Andelen egne merker hos Rema 1000 er i verdi 18 prosent.<sup>11</sup> Tilsvarende tall for Coop er 15 prosent.<sup>12</sup> Gjennomsnittet for øvrige aktører, Ica Norge<sup>13</sup> og Norgesgruppen<sup>14</sup>, er følgelig noe beskjedne 8 prosent. I bransjen satses det både på billige kopivarer, for eksempel Norgesgruppen med First Price-produkter, og egne merker som er mer basert på premium branding, for eksempel Remas grillserie fra grillkongen Craig. Av dagligvarebransjens fire store aktørgrupperinger er det Rema 1000 som har høyest andel av egne merker. En av deres suksessfaktorer synes å være temaorientert varerepresentasjon, for eksempel i form av «grillmat fra Craig», «middag for under hundrelappen» og «norske klassikere fra Erling Sundal». En annen suksessfaktor er at Rema 1000 klarer å konkurrere på pris, selv når kvaliteten holdes på et toppnivå.

#### KONKLUSJON

Når fenomenet egne merker belyses og diskuteres, får dagligvarebransjen ufortjent størstedelen av oppmerksomheten. Størst andel egne merker i norsk detaljhandel finner vi i møbel- og interiørbransjen med en andel i verdi på nær 50 prosent. Bildet vi ser her, er heller ikke av nyere dato. Også tekstilbransjen kan skilte med svært høye tall med 25 prosent andel. Av de tre her omtalte detaljistbransjene er det dagligvarebransjen som har lavest andel, med sine 11,8 prosent. Veksten er imidlertid økende for sistnevnte.

Aktører med interesse for fenomenet bør inkludere flere bransjer når fenomenet belyses og diskuteres. **M**

9. Rema 1000 har tre varianter av sitt konsept: Rema 1000, Rema 1000 Stormarked pluss et nytt storkonsept med sterkere satsning på ferskvarer og non-food (rema.no).

10. Coop har innenfor dagligvarer konseptene Coop Obs, Coop Mega, Coop Prix, Coop Extra, Coop Marked og Smart Club (coop.no).

11. Dagligvarehandelen/KDM-Nytt 17/2011.

12. Carsten Skog, ass. markedsdirektør Coop.

13. Ica Norge har konseptene Ica Maxi, Ica Supermarked, Rimi, Matkroken og MiniRimi (ica.no).

14. Norgesgruppen har konseptene Ultra, Meny, Kiwi, Spar og Joker (norgesgruppen.no).

## KILDER

- Andhøy AS. *KDM-Nytt 17/2011 – Kjenn Ditt Marked*.
- Bontemps, Christophe, Valérie Orozco og Vincent Réquillart (2008). Private Labels, National Brands and Food Prices. *Review of Industrial Organization*, Aug. 2008, Vol. 33 Issue 1, s. 1–22.
- Coop Norge, coop.no
- Fredriksen, Jan Ivar (2010). *Varehandelsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gartland, Knut (2009): Handelens egne merker med 18.9 prosent vekst, Oslo – Nielsen, <http://no.nielsen.com/news/20091023.shtml> (lesedato 13. april 2012)
- Geyskens, Inge, Katrijn Gielens og Els Gijsbrechts (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Research* (JMR), Oct. 2010, Vol. 47 Issue 5, s. 791–807.
- Goldsmith, Ronald E., Leisa R. Flynn, Elizabeth Goldsmith og E. Craig Stacey (2010). Consumer attitudes and loyalty towards private brands. *International Journal of Consumer Studies*, May 2010, Vol. 34 Issue 3, s. 339–348.
- Hanson, Hans Petter og Grethe Wiig (2010). Egne merkevarer – til forbrukernes beste? *Adresseavisen*, Trondheim, <http://www.konkurransetilsynet.no/no/aktuelt/artikler-og-innlegg/egne-merkevarer--til-forbrukernes-beste/?hl=egne%20merker>, [lesedato 1. november 2010].
- hsh-org.no
- Ica Norge, ica.no
- Kvarud, Tore (2010). Branstad 20 prosent opp, <http://tekstilforum.no/id/41908.0> (lesedato 13. april 2012)
- Lamey, Lien, Barbara Deleersnyder, Marnik G. Dekimpe og Jan-Benedict E.M Steenkamp (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, Jan. 2007, Vol. 71 Issue 1, s. 1–15.
- Landbruks- og matdepartementet (2011). *Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo, NOU 2011:4.
- Levy, Michael og Barton A. Weitz (2012). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Norgesgruppen, norgesgruppen.no
- Olsen, Eivind Sandvold og Jørn Olsen (2011). En ny generasjon av egne merkevarer. Oslo: TNS Gallup AS. <http://www.tns-gallup.no/?did=9092661> (lesedato 13. april 2012)
- Rema 1000, rema.no
- Store Norske Leksikon, [snl.no/merkevare](http://snl.no/merkevare), artikkel v/ Birger Vikøren

## Ove Dalen og Eirik Hafver Rønjum

# SLIK LYKKES DU ENDELIG MED INNHOLD PÅ NETT

Er du interessert i strategisk innholdsforvaltning på nett? Da er denne nye boken noe for deg! Her viser forfatterne på en konkret måte hvordan du forvalter og vedlikeholder innhold, prioriterer riktig innhold, synliggjør kvalitet og forretningsverdi, og bygger opp respekt for innholdsarbeidet i virksomheten. De viser også hvordan du må organisere for å sikre kvalitet og verdi på innholdet – ikke bare i prosjektet, men hver dag – hele året.

En matnyttig bok for ledere, webkommunikatører, redaktører og markedsførere.



ISBN 978-82-450-1231-6 | 212 sider | Kr 398,- | Fagbokforlaget 2012



FAGBOKFORLAGET

[www.fagbokforlaget.no](http://www.fagbokforlaget.no) > e-post: [ordre@fagbokforlaget.no](mailto:ordre@fagbokforlaget.no) > ordretelefon: 55 38 88 38