

Konkurrencen mellem mærkevarer og detaillisters egne mærker: En empirisk undersøgelse af danske vareleverandørers perspektiver

*Af Mogens Bjerre¹, Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School og
Jesper Aastrup, MLDK Mærkevareleverandørerne og Institut for Produktion og Erhvervs-
økonomi, Copenhagen Business School*

Introduktion

Detaillisters egne mærkevarer (EMV'er) bliver vigtigere og vigtigere i dagligvarehandlen i Europa og i Danmark. Detaillisters egne mærkevarer/EMV'er (Bjerre, 1993) – også kaldet private labels eller retail brands (Burt, 2000; Laaksonen & Reynolds, 1994) – er varemærker ejet af detaillister, som kun sælges hos disse detaillister. Disse EMV'er er alternativer til og er i konkurrence med mærkevarer, der ejes af producenter og leverandører, og som modsat detaillisters EMV'er kan sælges og distribueres bredt blandt alle detaillister i et marked.

Ifølge Ozbun (2024) havde EMV'er en markedsandel i europæisk "Fast Moving Consumer Goods"- (FMCG-)industri på 36 procent i 2022, hvilket var en stigning fra 31,4 procent i 2018.

Det, at detaillister har egne EMV'er, skaber en potentielt problematisk dobbeltrolle for detaillisten. De bliver og fungerer nemlig som både kunde og

konkurrent til den samme leverandør (se eksempelvis Olbrich & Buhr, 2004; Dobson & Chakraborty, 2015; eller Bjerre & Aastrup, 2024 i dette særissue). Detaillister med egne EMV'er står i den situation, at de beslutter en række markedsføringsvariable omkring mærkevarerne, eksempelvis hvilke mærkevarer og -varianter, som skal være i sortimentet, hvilken udsalgspris disse skal have over for forbrugeren, og dermed hvilken prisforskel der skal være til egne EMV'er, samt hvilken eksponering mærkevareren skal have i detaillisters butikker. Havde det været en "almindelig" konkurrencesituation mellem to mærkevarer, hvor den ene mærkevareejers øvede indflydelse på den konkurrerende mærkevarers optagelse i sortiment, prissætning til forbruger eller eksponering i butik, ville det konkurrenceretligt være stærkt problematisk.

Denne artikel adresserer perspektiver på denne konkurrencesituation mellem detaillisters EMV'er og mærkevarer

¹ Mogens Bjerre har en tilknytning til MLDK Mærkevareleverandørerne i MLDK Advisory Board, som rådgiver MLDK i sager om urimelig samhandelspraksis i relation til fødevarehandelsloven.

gennem en undersøgelse blandt mærkevareleverandører til det danske marked. Der er gennemført 11 eksplorative interviews samt en efterfølgende spørgeskemaundersøgelse blandt MLDK - Mærkevareleverandørernes² medlemsvirksomheder. Artiklen trækker teoretisk og litteraturmæssigt på tidligere arbejde af forfatterne³.

Denne artikel præsenterer med udgangspunkt i litteratur om dagligvarehandel og detaillistens rolle som dels kunde, dels konkurrent, dels leverandør (se yderligere i Bjerre & Aastrup, 2024). Herefter præsenteres undersøgelsens metode og datagrundlag. En kort skitsering af centrale hypoteser fra 11 eksplorative interviews præsenteres, inden leverandørernes oplevelser af konkurrencesituationen mellem detaillisters EMV'er og mærkevarer præsenteres igennem spørgeskemaundersøgelsens resultater.

Detaillistens rolle som kunde, konkurrent og leverandør

I dette afsnit vil vi ud fra litteratur diskutere detaillistens tre roller som henholdsvis kunde, konkurrent og leverandør med et klart fokus på konkurrentrollen.

Detaillistens rolle som (stærk) kunde

Detaillisten er først og fremmest en kunde for leverandører af mærkevarer.

Detaillister køber per definition (Levy et al., 2018) varer fra andre virksomheder og sælger dem videre til forbrugerne. Dermed eksisterer der en vertikal konkurrence mellem leverandøren og detaillisten (se eksempelvis Dobson & Chakraborty, 2015) omkring, hvilke dele af den samlede værdi som skal tilkomme henholdsvis detaillisten og leverandøren. Dette bestemmes igennem en vertikal forhandling om priser og øvrige samhandelsbetingelser. Denne vertikale konkurrence eksisterer ligeledes mellem detaillist og leverandører af detaillisters EMV'er.

Detaillistens styrke i disse forhandlinger er stærk. Detaillister er blevet mere og mere konsoliderede, og på mange europæiske dagligvaremarkeder udgøres 50-80 procent af adgangen til dagligvareforbrugeren af 2-4 detailgrupper (Dobson, 2005; Kuipers, 2009). Omvendt har de stærkeste mærkevareleverandører produkter, som er svære for detaillisten at undvære. Markedsføringslitteratur har dog entydigt påpeget et magtskifte i retning af detaillisterne. I løbet af de sidste 40 år er detaillister blevet mere magtfulde inden for distributionskanaler, ikke mindst inden for dagligvaresektoren. Der er bred enighed om, at detaillister er den stærkeste partner i forhold til leverandører og producenter (eksempelvis Dawson & Shaw, 1990; Kumar, 1996; Ogonna & Wilkin-

² MLDK - Mærkevareleverandørerne er et kommercielt interessefællesskab for leverandører af mærkevarer til den danske dagligvarehandel og foodservice. Se eventuelt deres hjemmeside: www.mldk.org/om

³ Denne artikels teori og litteraturgennemgang er baseret på Bjerre et al. (2019) samt Bjerre & Aastrup (2024) publiceret i dette særnummer, som er en forkortet dansk udgave af Bjerre et al. (2019).

son, 1998; Dapiran & Hogarth-Scott, 2003; Hingley, 2005; Fernie & Sparks, 2014).

Detaillistens rolle som konkurrent

Kernen i denne artikel er detaillistens rolle som konkurrent i forhold til mærkevarer med deres egne EMV'er. Dette tilfører et element af horisontal konkurrence til den allerede eksisterende vertikale dimension.

Forskellige forretnings- og forhandlingsmodeller mellem mærkevarer og EMV'er

Leverandører af mærkevarer og egne EMV'er forfølger forskellige forretningsmodeller. Nedenstående Tabel 1 illustrerer forskellene mellem modellerne.

Mærkevarer er altså baseret på en forretningsmodel med højere omkostninger til R&D, produktudvikling og nylanceringer, højere omkostninger til reklame og markedskommunikation samt – ikke mindst – langt højere distributionsomkostninger i form af bidrag til detaillisten for at komme i sortiment, for detaillistens markedsføring og kampagner og høje krav til detaillistens avancer.

Dette har også stor implikation for forhandlingsmodeller for henholdsvis mærkevaren og detaillisternes EMV. Detaillisters EMV'er forhandles ofte i modeller, hvor der udelukkende er fokus på produkternes direkte indkøbspris, for eksempel igennem udbudsmodel-

Tabel 1. Mærkevarers og EMV'ers forskellige forretningsmodeller

Leverandør af mærkevarer	Leverandør af EMV'er
Hovedsageligt dedikeret til produktion af mærkevarer. • Investeringer i innovation og udvikling, reklame og kampagner påkrævet. • Fremstiller kun en EMV selektivt eller for at fylde overskydende kapacitet op.	Hovedsageligt dedikeret til produktion af EMV'er. • Presset mod laveste omkostninger – lavere faste omkostninger. • Presset mod at producere tæt på mærkevarekvalitet.
Investering i innovation og udvikling. • Ingen mulighed for "freeriding" på EMV-innovationer.	Ingen større investeringer i innovation og udvikling. • Tendens mod "freeriding" på mærkevaren.
Vertikal integration ind i detaillistrollen er ikke mulig.	Ejerskab af mærke og detaillistrolle er vertikalt integreret.
Reklame og markedskommunikation er essentielt. • Reklame og markedskommunikation må nødvendigvis være kategori- og produktspecifik. • Behov for skala og bred distribution for at kunne kommunikere.	Reklame og markedskommunikation er ikke påkrævet. • Detaillisters reklame og markedskommunikation dækker mange kategorier og er reklame for både produkter og kæder. • Behøver ikke skala og bred distribution for at kommunikere. • De facto er der kun distributionsomkostninger.
Høje distributionsomkostninger. • Store krav til listing fees, avancer til detaillist, markedsføringstilskud med mere.	Lave distributionsomkostninger • Ingen krav til listing fees og markedsføringstilskud samt lavere krav til avancer til detaillist med mere.

Kilde: Egen fremstilling baseret på Kuipers (2009) og Stichele & Young (2009).

ler. Omvendt er forhandlinger om mærkevarer i langt højere grad fokuseret på prisen indirekte, da hovedfokusset ofte er tilskud, bidrag og bonusser, som ikke på samme måde følger varen direkte (se også Bjerre & Aastrup, 2024).

Detaillist kontrollerer centrale afsætningsparametre

En central udfordring for mærkevareleverandøren ved detaillistens rolle som konkurrent er, at detaillisten kontrollerer de helt centrale konkurrenceparametre for både egne EMV'er og mærkevarer. Detaillisten har kontrol over følgende konkurrenceparametre (Dobson & Chakraborty, 2015; Berasategi, 2014):

- Kontrol over listings (detaillisten bestemmer, hvilke produkter der skal være på hylderne).
- Kontrol over produkternes priser (faste hyldepriser og kampagnepriser sættes for både mærkevaren og egne EMV'er af detaillisten, og detaillist bestemmer dermed også den prisforskel, der kan være mellem to varer).
- Kontrol over non-price parametre (plads og placering på hylderne, eksponering i butikkerne, aktivering i tilbudsaviser med mere).

Detaillister kontrollerer adgangen til markedet og dermed konkurrencen. Dette gør de direkte igennem den måde, de sammensætter sortimentet på. Selvfølgelig sættes sortiment med udgangspunkt i forskellige produkters performance i form af salgstal, indtje-

ning til detaillist eller andre bidrag til sortiment og image. Men sortimentet kan også være en del af forhandlingen, hvor en hyppig handelsrepressalie kan være en trussel om at skære i sortiment (mærkevarer kan blive delisted). Sortimentet kan også sættes strategisk ud fra målsætninger i forhold til detaillistens egne EMV'er (Kuipers, 2009; Berasategi, 2014).

Også indirekte kan detaillister påvirke adgangen til hylderne for mærkevarer. Betalinger for at få adgang til hylder (listing fees), betalinger for placeringer på hylder og andre krav til markedsføringsbetalinger eller investeringer (Kuipers, 2009; Berasategi, 2014; Stichele & Young, 2009) kan gøre det for dyrt for mærkevarer at få adgang til hylderne. Et argument for disse betalinger er, at de sørger for, at kun de rigtige produkter får adgang til hylderne. Disse betalinger kan dog også fordreje konkurrencen mellem mærkevarer og egne EMV'er, da producenter af EMV'er ikke opkræves disse betalinger.

Udsalgsprisen er en helt central parameter, som detaillisten kontrollerer. Udsalgspriser på egne EMV'er og mærkevarer er ikke fastsat uafhængigt – de er begge fastsat af detaillister. Ifølge økonomisk teori er uafhængigt fastsatte priser en underliggende antagelse og en forudsætning for at maksimere forbrugernes værdi (consumer surplus). Dobson & Chakraborty (2015) ser private labels som detaillisternes værktøj til andengrads prisdifferentiering. Pri-

serne er fastsat af detaillister for at maksimere deres fortjeneste, for eksempel ved at fastsætte lavere priser på egne EMV'er og højere priser på mærkevarer for at målrette to forskellige forbrugergrupper (de prisbevidste og de kvalitetsbevidste forbrugere). Hvis priserne blev fastsat uafhængigt (det vil sige af henholdsvis detaillister og mærkevaleleverandører), kunne det resultere i lavere gennemsnitspriser, for eksempel hvis mærkevaren også ville være målrettet mere prisbevidste forbrugere.

Ifølge Dobson & Chakraborty (2015) svarer det til, at to uafhængige firmaer samarbejder om at fastsætte priser, og kan derved ses som en analogi til et "in-store kartel". Argumentet er, at EMV'en og mærkevaren repræsenterer to konkurrenter, men deres priser er fastsat af én person. Dette ville være stærkt ulovligt, hvis det var to mærkevarer, der koordinerede priserne.

Dobson & Chakraborty (2015) hævder, at konkurrence fra andre detailhandlere naturligvis vil sætte grænser for detailhandlernes mulighed for fuldt ud at udnytte "in-store kartel"-positionen. Pointen er dog, at mærkevarer og EMV'er ikke får mulighed for en head-to-head konkurrence i butikken. Mærkevarer forhindres i at konkurrere med EMV'er på priser. Produkter "... do not compete with each other once they are in the store, rather they compete in getting into the store" (Dobson & Chakraborty, 2015). Lignende argumenter kan findes i Olbrich & Buhr (2004).

Berasategi (2014) beskriver fire forskellige taktikker anvendt af detaillister til at afskærme mærkevarer fra in-store pris-konkurrence:

- Signifikante prisforskelle mellem mærkevarer og EMV'er – ofte gennem betydelige højere avanceprocenter på mærkevarer end på EMV'er.
- "High Low Pricing" (HILO-pristaktik) på mærkevaren, herunder "loss leading" (det vil sige prissat under indkøbspris).
- Investeringer og bidrag til detaillister, som ikke manifesteres i lavere priser til forbrugeren – "pocketing of promotional wholesale prices".
- Forbud mod kampagner og tilbud direkte på emballagen.

Detaillistens rolle som leverandør

Et forhold som yderligere komplicerer denne dobbeltrolle er, at detaillisten også er leverandør af serviceydelser til leverandører. Detaillister sælger distributions- og markedsføringsydelser til leverandører af mærkevarer i form af optagelse i sortiment, placering på hylde, udstillinger i butikkerne, kampagner i tilbudsaviser eller salgsindsigter fra egne salgsdata.

Disse ydelser handles ikke frit efter en prisliste, men er oftest en del af forhandlingerne mellem detaillister og leverandører af mærkevarer. Forhandlinger omfatter på den ene side investeringer og tilskud til kunden, og hvad leverandøren så kan få af modydelser i form af

kampagner, placeringer, sortiment med mere på den anden side (se eventuelt Bjerre & Aastrup, 2024; Dobson & Chakraborty, 2015; Grimes, 2005).

Metode og datagrundlag

Denne artikel er primært en empirisk undersøgelse. Medforfatter Jesper Aastrup er ansat hos MLDK - Mærkevalleverandørerne og har derigennem kunnet gennemføre en undersøgelse blandt medlemmer i denne interesseforening. Undersøgelsen består af:

1. 11 eksplorative interviews med salgsdirektører med formål at diskutere konkurrencesituation og -udfordringer, forretningsmodeller, priser og andre konkurrenceparametre.
2. En standardiseret online spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte hos leverandører med kunde-salgsansvar (eksempelvis Key Account Managers, Business Unit Managers eller salgsdirektører).

De eksplorative interviews lå forud for spørgeskemaets udformning, og indsigter herfra har sammen med litteratur været brugt til at designe spørgeskemaundersøgelsen. Interviewpersonerne var alle fra forskellige virksomheder og repræsenterer et bredt udsnit af produkter i dagligvarehandlen med produkter i samlet set 30 forskellige kategorier.

Vi har givet mulighed for, at flere per-

soner i samme organisation har kunnet besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaet handler primært om oplevelsen af konkurrencesituationen mellem mærkevarer og egne EMV'er, og derfor er denne tilgang mulig.

Der er i begyndelsen af spørgeskemaet et screenings spørgsmål, der har haft til formål at sikre, at alle respondenter, som besvarer, sælger mærkevarer til dagligvaredetaillister, som er i konkurrence med detaillisters egne EMV'er.

Da det er konkurrencefølsomme spørgsmål, har vi gjort det mere tilgængeligt ved: 1) ikke at spørge ind til leverandørens størrelse, kategori eller produkter, 2) gøre spørgsmålene generelle for markedet (og ikke for de enkelte detaillister) og 3) ikke at stille spørgsmål om respondentens identitet eller virksomhed. Vi har bedt respondenterne efter endt udfyldelse om at videreformidle til forfatterne, at de har besvaret spørgeskemaet, så vi har kunnet opgøre, hvor mange forskellige virksomheder respondenterne repræsenterer, men på en måde, hvor vi ikke har været i stand til at linke identiteten på den henholdsvis respondent eller virksomhed med en specifik besvarelse.

120 respondenter har startet besvarelsen af spørgeskemaet. Kun 3 er fra screenet, fordi de ikke solgte mærkevarer til dagligvaredetaillister, som var i konkurrence med detaillisters egne EMV'er. Yderligere 14 forlader spørgeskemaet under nogle af de første

spørgsmål. Dette giver 103 brugbare besvarelser af spørgeskemaet. 11 yderligere falder fra undervejs, og dermed er der 92 fulde besvarelser. Disse besvarelser repræsenterer som minimum 45 forskellige virksomheder (et minimum, fordi ikke alle respondenter har sendt en bekræftelse på, at de har besvaret spørgeskemaet).

Af disse besvarelser har 48 salg af både EMV'er og egne mærkevarer.

Da medforfatter Jesper Aastrup er ansat i interesseorganisation, har MLDK - Mærkevareleverandørernes advokat Horten Advokatpartnerselskab foretaget en compliancevurdering af beskrivelsen i dette afsnit til sikring af overholdelsen af konkurrencereglerne, herunder at der ikke sker en ulovlig deling af konkurrenters oplysninger.

Indsigter fra de 11 eksplorative interviews

11 eksplorative online interviews, som varede cirka 20 minutter hver, blev gennemført inden spørgeskemaet blev udformet. I dette afsnit præsenteres de vigtigste indsigter, som har dannet baggrund for udformningen af spørgeskemaet.

Interviewet havde fokus på tre temaer. Det første var detaillisters udsalgspriser og indtjening. Det andet var non-price parametre, altså om man som mærkevareleverandør oplever, at enten mærkevaren eller EMV'en forfordes, når det kommer til placeringer

på hylder, kampagner, eksponeringer med mere. Det tredje og sidste tema var udfordringer i informationsdelingen mellem detaillisten og leverandøren, når detaillisten også er konkurrent. Det stod klart, at respondenterne oplevede temaet omkring detaillistens udsalgspriser og avancer som den klart største udfordring for mærkevaren i konkurrencen. Derfor fokuserede spørgeskemaundersøgelsen udelukkende på dette.

Under diskussionen af temaet omkring detaillisters udsalgspriser og indtjening var der for det første klare indikationer af, at der eksisterede markante prisforskelle mellem mærkevarer og konkurrerende EMV'er, men derudover også, at disse prisforskelle synes at blive større og større over tid.

Der var en generel oplevelse af og faktiske eksempler på, at mærkevarer ofte bidrog mere til detaillistens indtjening end deres egne EMV'er. Dette var dels på absolutte avancer, hvilket var et naturligt resultat af, at mærkevaren ofte havde en højere udsalgspris. Derudover viste eksemplerne og oplevelsen blandt respondenterne også, at der ofte var betydende forskelle mellem de relative avancer på henholdsvis mærkevarer og egne EMV'er, typisk målt som bruttoavanceprocent (BA-procent).

Interviewene påpegede desuden vigtigheden for mærkevaren af at skelne mellem den faste hyldepris og kampagnepriser, og de indikerede således, at selv kampagnevarer på tilbud ofte bi-

drog med en højere BA-procent end de faste priser på EMV'er.

Interviewene viste endvidere en oplevelse af, at detailhandlens primære fokus i priskonkurrencen imellem kæderne var basis EMV'er, altså de EMV'er, som positioneredes som det prisbillige alternativ, og som typisk havde det laveste prispunkt i en produktkategori. Flere respondenter havde en hypotese om, at diverse prisforbrugertests drev et fokus hos kæderne på at have de billigste basis EMV'er. Efter basis EMV'er var oplevelsen, at priskonkurrencen også var hård på de vigtigste trafikskabende mærkevarer. Omvendt oplevede respondenter mindre fokus på lave priser, særligt på mærkevarens hyldepriser.

Til sidst pegede interviewene på, at egne EMV'er og mærkevarer blev forhandlet i to vidt forskellige modeller. Lidt forsimplet blev EMV'er forhandlet i modeller, hvor der defineredes nogle kvalitetsparametre, og dernæst blev det eneste fokus den direkte indkøbspris (den fakturerede indkøbspris). Omkring mærkevarerforhandlinger indikerede interviewene, at den direkte indkøbspris havde en mindre rolle for mærkevarer end for EMV'er, men at det helt centrale fokus for en detaillist var, at optimere den investering samt de bidrag og forbedringer, som mærkevareleverandøren skulle give.

Disse indsigter og hypoteser har i stor grad været udgangspunkt for udformningen af spørgeskemaet.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater: Leverandørernes oplevelser af konkurrencen

Spørgeskemaets resultater gennemgås i dette afsnit. Først adresserer vi den oplevede priskonkurrence mellem mærkevarer og detaillisternes egne EMV'er. Dernæst kigger undersøgelsen ind i forskellen mellem de to forretningsmodeller.

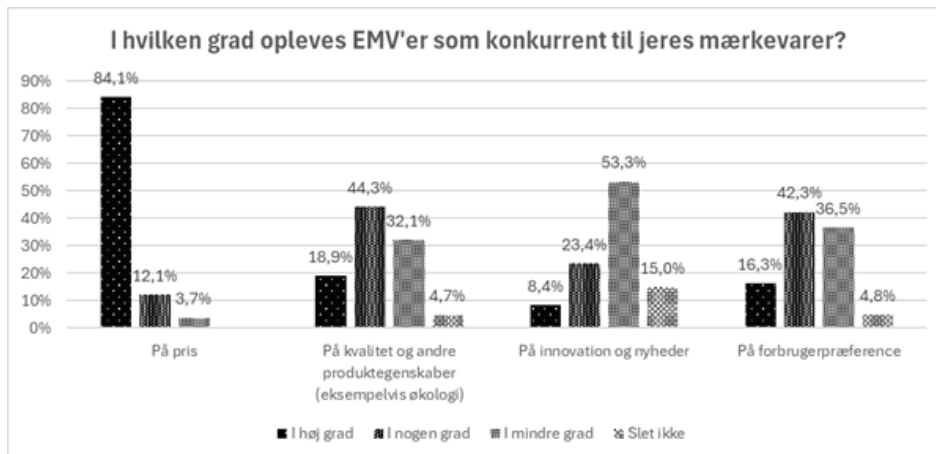
EMV'er og mærkevarers priskonkurrence om forbrugeren

Mærkevareleverandørers oplevelse af konkurrencen med detaillisternes egne EMV'er fremgår af figur 1 (næste side). Her spørges respondenterne ind til, i hvor høj grad de oplever, at forskellige parametre påvirker konkurrencen med EMV'er.

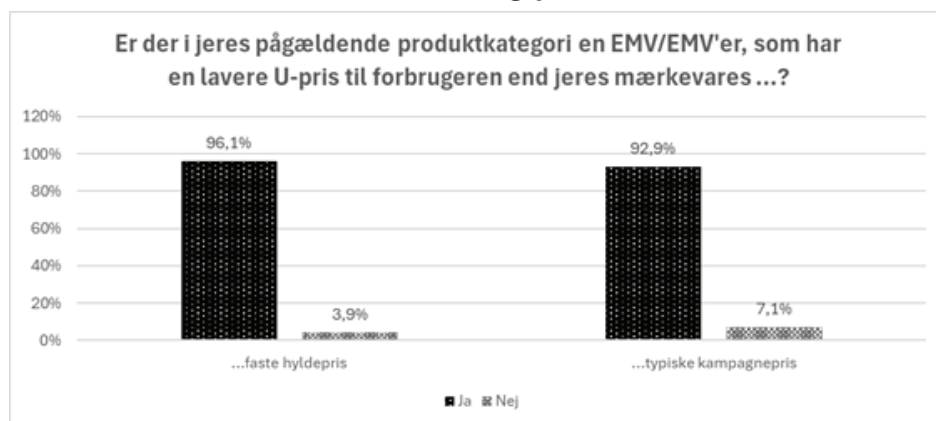
Stort set alle oplever, at EMV'er er konkurrenter til deres mærkevarer. På kvalitet/produktgenskaber samt forbrugerpræference opleves det i nogen grad, at EMV'er er en konkurrent, mens det på innovationsevne kun i mindre grad opleves af mærkevareleverandørerne, at EMV'er er en konkurrent. Det er dog i særdeleshed på prisparameteren, at konkurrencen opleves, hvor cirka 84 procent har svaret, at de i høj grad oplever EMV'er som konkurrent til deres mærkevarer.

Figur 2 (næste side) viser respondenternes svar på, hvorvidt de i deres produktkategori har en konkurrerende EMV, som sælges til en lavere pris end henholdsvis mærkevarens faste

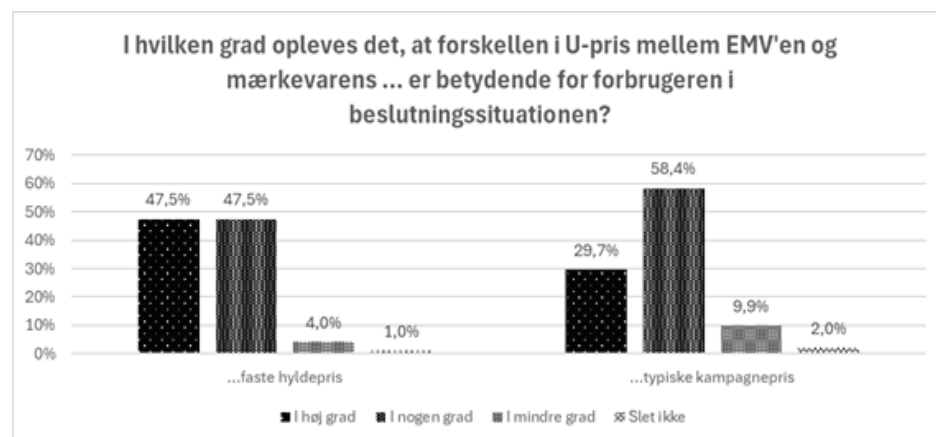
Figur 1: Mærkevarerleverandørers oplevede konkurrence mellem mærkevarer og EMV'er



Figur 2: Udbredelse af EMV'er med lavere udsalgspriser end mærkevarer



Figur 3: Den oplevede betydning af prisforskellen i udsalgspris mellem mærkevarer og EMV'er for forbrugeren



hyldepris og typiske kampagnepris. At EMV'er er prissat lavere end mærkevaren, synes at være en konkurrencebetingelse for næsten alle respondenterne. Selv når mærkevaren er på nedsat tilbudspris fra en kampagne, oplever 93 procent af respondenterne, at der vil være en EMV, som er billigere.

Detallisters egne EMV'er opleves altså primært som konkurrent på prisparameteren, og langt de fleste mærkevareleverandører har konkurrerende EMV'er i butikkerne, som er prissat lavere end mærkevaren. I figur 3 (forrige side) er respondenterne spurgt ind til, hvor betydende dette er i forbrugers beslutningssituation.

Ikke overraskende oplever langt de fleste mærkevareleverandører i høj eller nogen grad, at prisforskelle mellem mærkevarer og detaillisters egne EMV'er er betydende, når forbrugeren skal vælge i butikken. I dette valg opleves en prisforskel at være betydende, både når mærkevaren sælges til fast hyldepris, og når den sælges til en typisk kampagnepris.

De eksplorative interview indikerede, at prisforskelle mellem egne EMV'er og mærkevarer er blevet større over tid. Dette har vi spurgt ind til i spørgeskemaet, og resultaterne vises i figur 4 (næste side).

Her oplever næsten 90 procent af respondenterne i høj eller nogen grad, at prisforskellen mellem EMV'er og mær-

kevarer er øget gennem de sidste 5 år, og 3 ud af 4 oplever, at prisforskellen er øget, også når mærkevaren er på tilbud i en kampagne.

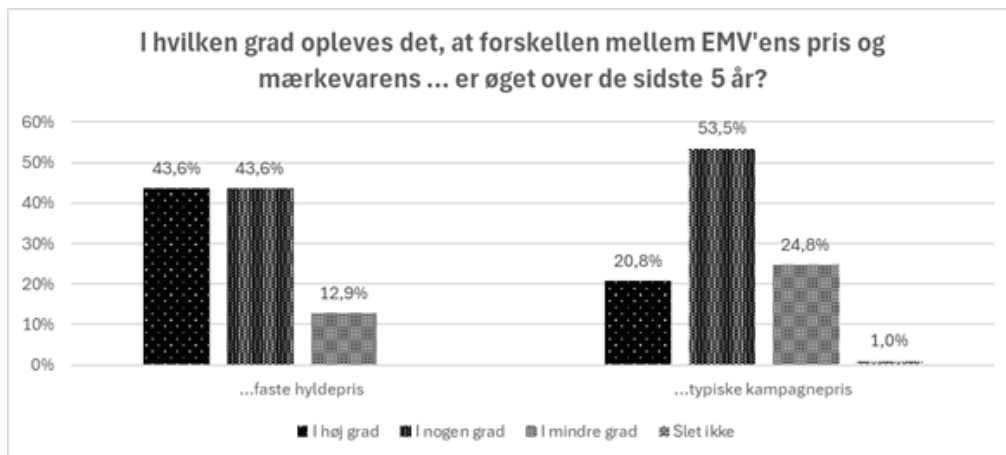
Interviewene indikerede, at dagligvarekæderne ikke har det samme fokus på priskonkurrencen for henholdsvis mærkevarer og EMV'er. Dette har vi belyst i figur 5 (næste side), hvor vi udover en skelnen mellem fast hyldepris og typisk tilbudspris på kampagne også skelner mellem basis EMV (typisk de billigste prispunkter i en kategori) og premium EMV. Derudover skelnes der mellem de stærkeste trafikskabende mærkevarer over for øvrige mærkevarer. Et mindre antal mærkevarer har en styrke, som gør, at de i betydende grad kan flytte forbrugere mellem de forskellige dagligvarebutikker, når de er på tilbud.

Oplevelsen er, at priskonkurrencen mellem kæderne er stærkest for kampagnepriser på de mest trafikskabende mærkevarer. Der opleves altså en hård konkurrence imellem kæderne om at have de bedste tilbud på de trafikskabende varer fra uge til uge.

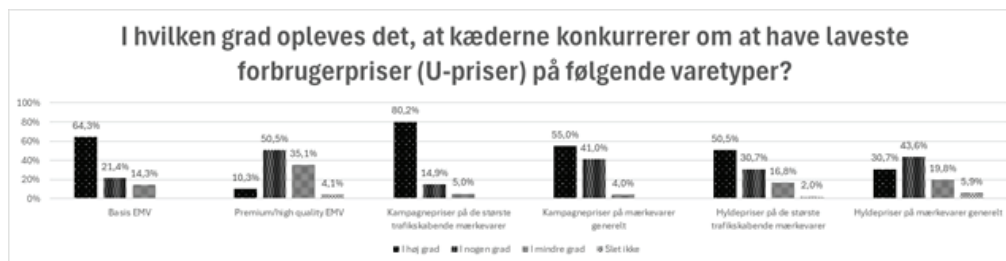
Dernæst opleves det, at kæder hårdt konkurrerer om at kunne præsentere forbrugeren for de billigste basis EMV. 2 ud af 3 respondenter besvarer, at de i høj grad oplever, at dagligvarekæderne konkurrerer om at have den laveste pris på basis EMV.

Først herefter kommer kampagnepriser på øvrige mærkevarer samt hyldepriser

Figur 4: Den oplevede udvikling i prisforskellen mellem EMV'er og mærkevarer over tid



Figur 5: Den oplevede priskonkurrence imellem kæderne



Figur 6: Forhandlingsmodeller for mærkevarer og EMV'er



på mærkevarer. Der opleves altså en hårdere konkurrence imellem kæderne om at have lavere priser på basis EMV'er end på mærkevarer (bortset fra kampagnepriser på de største trafikskabere). Kun hver tredje har en oplevelse af, at mærkevarens hyldepriser i høj grad er underlagt kædernes indbyrdes priskonkurrence.

Prisforskelle mellem detaillisters egne EMV'er og mærkevarer er altså oplevet som en udbredt og stærk driver i konkurrencen mellem mærkevarer og EMV'er. Denne prisforskel opleves derudover at blive større over tid. I næste afsnit vil vi kigge ind i de forskellige forretningsmodeller, som ligger bag henholdsvis EMV'er og mærkevarer.

Forhandlings- og forretningsmodeller

De eksplorative interviews viste, at forhandlinger omkring detaillisters egne EMV'er og mærkevarer er meget forskellige. Dette fremgår også af figur 6⁴.

Forhandlingsmodellen omkring EMV'er opleves i høj grad at være et spørgsmål om den rene indkøbspris (den fakturerede I-pris).

Omvendt er oplevelsen hos respondenterne, at forhandlinger omkring mærkevarer ikke kun handler om indkøbspriser, men i lige så høj grad omhandler tilskud, bidrag til markedsføring og

kampagner samt til detaillisters indtjening. Dermed bliver der også for mærkevaren en stor forskel mellem den direkte fakturerede indkøbspris og den reelle nettoindkøbspris (såkaldt net-net indkøbspris). Dette er en forskel, der ikke opleves af EMV'er (se figur 7, næste side).

83 procent af respondenterne angiver, at de for mærkevarer primært har aftaler, hvor bidrag og investeringer i detallisten ikke er indregnet i fakturaprisen, men afregnes separat. De resterende 17 procent angiver, at man for mærkevaren har nettoprisaftaler, hvor diverse bidrag til puljer og markedsføring er indregnet i fakturapriserne.

Fra de eksplorative interviews har vi indikationer på, at detaillisters prisfastsættelsen af henholdsvis mærkevarer og egne EMV'er betyder meget for konkurrencen. Detaillister fastsætter udsalgsprisen på de varer, de sælger, og fastsætter dermed også den indtjening, som henholdsvis mærkevaren og egne EMV'en bidrager med. Her viste interviewene vigtigheden af at skelne mellem den absolutte bruttoavance (i kr.) og den relative bruttoavance (bruttoavanceprocent). Dette er der spurgt ind til i figur 8 (næste side).

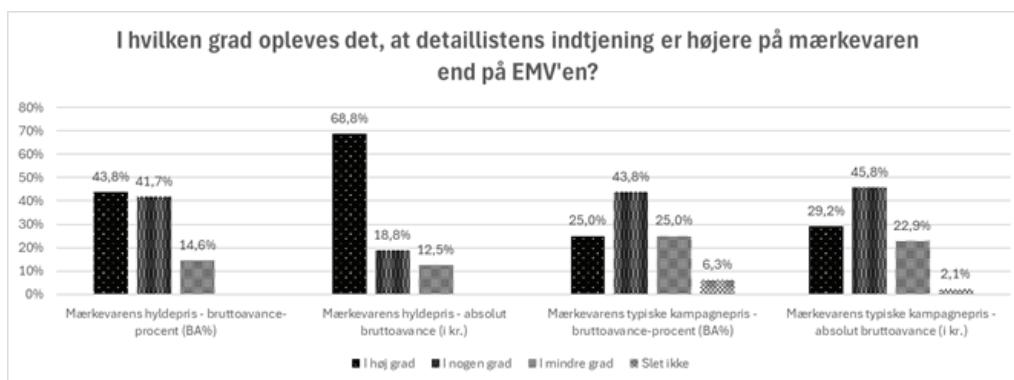
Næsten 70 procent af respondenterne oplever i høj grad (næsten 90 procent besvarer i høj eller nogen grad), at

⁴ Spørgsmålet omkring forhandlingsmodellen for EMV'er er kun stillet til de respondenter, som har eget salg af EMV'er (n = 48), mens spørgsmålet omkring forhandlingsmodeller for mærkevarer er stillet til alle respondenter (99 respondenter har besvaret for mærkevarer).

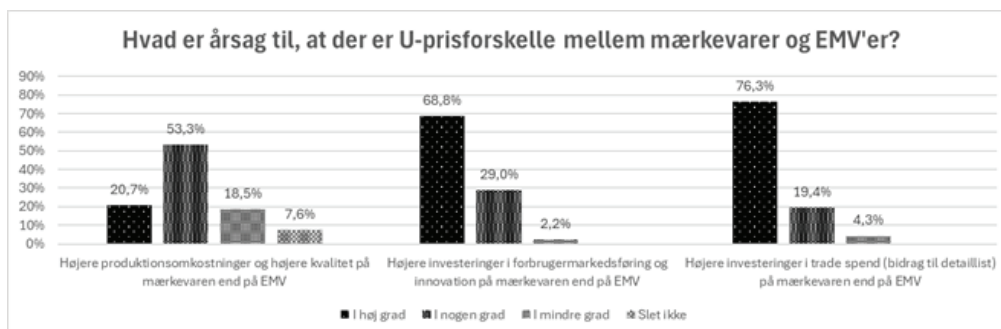
Figur 7: Faktureringsmodeller for mærkevarer og EMV'er



Figur 8: Oplevelsen af detaillisternes indtjening på mærkevarer og EMV'er



Figur 9: De oplevede årsager til prisforskelle mellem mærkevarer og EMV'er



mærkevaren solgt til hyldepris bidrager mere i absolut bruttoavance til detaillistens indtjening end EMV'en⁵. Dette gælder også, når mærkevaren er på kampagne til tilbudspris, hvor 29 procent i høj grad vurderer (og 3 ud af 4 besvarer i høj eller nogen grad), at mærkevaren bidrager mere til detaillistens indtjening i absolut bruttoavance end EMV'en. Dette er måske heller ikke så overraskende, når mærkevaren også typisk har en højere udsalgspris.

Mere markant er det, at den samme tendens kan ses, når der kigges på de relative bruttoavanceprocenter (BA-procent). 85 procent oplever i høj eller nogen grad, at EMV har lavere bruttoavanceprocent end mærkevarens hyldepris. Derudover er der 2 ud af 3, som oplever, at de på kampagne i høj eller nogen grad bidrager til detaillistens indtjening med højere bruttoavanceprocent. Oplevelsen er altså, at detaillisten tager en højere avanceprocent på mærkevarer end på den almindelige pris på EMV'er, selv når mærkevaren er sat ned i pris på kampagne.

Til sidst har vi spurgt om respondenternes oplevelse af, hvad der kan forklare de generelt højere udsalgspriser på mærkevaren frem for EMV'en. Fra de eksplorative interview var der dels de

ofte fremførte argumenter, dels om højere produktionsomkostninger og højere kvalitet samt højere investeringer i forbrugermarkedsføring og innovation. Derudover viste interviewene også, at bidrag til og investeringer i detaillisten kunne have en stor betydning for prisforskellene. Dette er vist i figur 9 (forrige side).

Oplevelsen blandt respondenterne er, at de typiske højere priser på mærkevarer i nogen grad kan forklares med kvalitetsforskelle og dyrere produktion. Langt større forklaringskraft oplever respondenterne dog i de to øvrige svarmuligheder, nemlig større investeringer i generel forbrugermarkedsføring og innovation samt højere investeringer i bidrag til detaillisten.

Hele 76 procent mener i høj grad, at de for mærkevaren højere investeringer i bidrag til detaillisten end for EMV'en er årsag til de højere udsalgspriser. Det tyder altså på, at en betydende del af forklaringen på højere udsalgspriser på mærkevarer end EMV'ernes udsalgspriser ligger i de større bidrag til detaillisten.

Konklusion

Detaillisternes egne EMV'er er stærke konkurrenter til mærkevarerne. Dette opleves dels på kvalitet og produk-

⁵ Vi har stillet dette spørgsmål til respondenter både med og uden eget salg af EMV. Man kunne argumentere for, at respondenter, som selv sælger EMV, har et bedre grundlag for at vurdere disse avanceforskelle, og derfor repræsenterer figur 8 udelukkende disse respondenter (n = 48). Dog viser samme analyse med alle respondenter (n = 99) et stort set ens resultat, hvilket kan ses som et argument for, at virksomhederne, selvom de ikke selv sælger EMV'er, har stor indsigt i, hvad omkostningerne er for at producere EMV'er.

tegenskaber, dels på forbrugerpræferencer, men i særdeleshed som et prisbilligt alternativ til mærkevaren.

Næsten alle mærkevarer oplever konkurrence fra EMV'er, som sælges til lavere udsalgspriser end mærkevaren – også selvom mærkevaren er på kampagne til tilbudspris. Prisforskellene mellem detaillisters egne EMV'er og mærkevarer opleves i høj grad at være betydende for forbrugerens valg, når de skal vælge mellem en EMV eller mærkevare, også når mærkevaren er på tilbud.

Derudover oplever de fleste mærkevareleverandører, at disse prisforskelle mellem detaillisters egne EMV'er og mærkevarer er blevet større over de sidste fem år – både hvad angår faste hyldepriser og tilbudspriser.

Der, hvor den største priskonkurrence imellem kæderne opleves, er på de største trafikskabende mærkevarer samt de prisbillige EMV'er. Der opleves mindre konkurrencemæssigt fokus mellem kæderne når det gælder kampagnepriser på mærkevarer, som ikke er trafikskabere, eller hyldepriser på mærkevarer generelt.

Forklaringer på forskellene i udsalgspriser kan i høj grad findes i forskellige forretnings- og forhandlingsmodellerne mellem mærkevarer og EMV'er.

Mærkevareleverandører oplever en markant forskel mellem forhandlingsmodellerne, de møder for henholdsvis

mærkevarer og EMV'er. EMV'er opleves næsten udelukkende at være fokuseret på den direkte og rene indkøbspris. Omvendt opleves det, at forhandlingsmodellen for mærkevarer fra detaillists side i lige så høj grad fokuserer på bidrag til markedsføring og investeringer/forbedringer til detaillist ved siden af den direkte fakturerede indkøbspris.

Dette leder til, at der for mærkevaren er en betydende forskel mellem den direkte fakturerede indkøbspris og den såkaldte net-net indkøbspris, som også indeholder bidrag til markedsføring og andre krav, der ikke betales via produktfakturaen. Implikationen er, at der er store beløb, som bidrager til detaillists indtjening, men som ikke faktureres sammen med den vare, de vedrører. Dermed er der ikke den samme sandsynlighed for, at disse bidrag følger varen, men generelt går ind i detaillists indtjeningspulje.

Mærkevareleverandører oplever, at detaillister har større indtjening på mærkevarer end på EMV'er, og at man dermed skal bidrage med mere end den konkurrerende EMV. Dette gælder den absolutte bruttoavance (i kr.), både når mærkevaren sælges til hyldepris og kampagnepris. Dette er mindre overraskende, da mærkevaren også langt oftest er en dyrere vare. Men oplevelsen af skæve bidrag til indtjening mellem en mærkevare og EMV gælder også, når det kommer til bruttoavanceprocent (BA-procent). Selv når mærkevaren sælges til tilbudspris på kampagne, oplever

2 ud af 3 mærkevareleverandører, at de bidrager med en højere bruttoavanceprocent til detaillisten, end EMV gør.

Ud fra mærkevareleverandørernes perspektiv skal forklaringen på de højere udsalgspriser på mærkevarer end på EMV'er dels findes i højere kvalitet og produktionsomkostninger, men endnu vigtigere i investeringer i forbrugermærkedsføring og innovation. Derudover, som det vigtigste, er mærkevareleverandørens indirekte bidrag til detaillisterne i form af markedsføringstilskud og investeringer i detaillisterne det, som opleves som forklaring på, at mærkevaren er dyrere end EMV'en – et bidrag som en EMV nemlig ikke pålægges.

Referencer

Berasategi, J. (2014): Supermarket Power: Serving Consumers or Harming Competition. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2401723>

Bjerre, M. (1993): Mærkevaren. Schultz Forlag.

Bjerre & Aastrup (2024): Detaillisters multiple roller i dagligvarekanalen. Tidsskrift for Landøkonomi, Institut for Fødevarer- og Landbrugsøkonomi, København Universitet.

Bjerre, M., Østergaard, P. & Aastrup, J. (2019): How Grocery Supply Chains Challenge Marketing Channel Theory. Working Paper. [https://mcusercontent.com/c2c053fd2a417105c39d27501/files/14083b57-4300-46e1-8144-](https://mcusercontent.com/c2c053fd2a417105c39d27501/files/14083b57-4300-46e1-8144-a29abaa6f99b/Bjerre_Ostergaard_Aastrup_work_in_progress_CBS_2020_october_26.pdf)

[a29abaa6f99b/Bjerre_Ostergaard_Aastrup_work_in_progress_CBS_2020_october_26.pdf](https://mcusercontent.com/c2c053fd2a417105c39d27501/files/14083b57-4300-46e1-8144-a29abaa6f99b/Bjerre_Ostergaard_Aastrup_work_in_progress_CBS_2020_october_26.pdf)

Burt, S. (2000): The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331351>

Dapiran, G.P. & Hogarth-Scott, S. (2003): Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(5). <https://doi.org/10.1108/09590550310472424>

Dawson, J.A. & Shaw, S.A. (1990): The Changing Character of Retailer-Supplier Relationships. In J. Fernie (Ed.): *Retail Distribution Management*. Kogan Page, London.

Dobson, P. (2005): Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade. *Antitrust Law Journal*, 72(2). <https://www.jstor.org/stable/40843634>

Dobson, P. & Chakraborty, R. (2015): Assessing Brand and Private Label Competition. *European Competition Law Review*, 36(2). <https://www.jstor.org/stable/10.1086/209634>

Fernie, J. & Sparks, L. (2014): *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. Kogan Page, London.

Grimes, W.S. (2005): Buyer Power and Retail Gatekeeper Power: Protecting Competition and the Atomistic Seller. *Antitrust Law Journal*, 72(2). <https://www.jstor.org/stable/40843635>

Hingley, M.K. (2005): Power to all our Friends? Living with Imbalance in Supplier–Retailer Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.008>

Kuipers, P. (2009): Retailer and Private Labels: Asymmetry of Information, In-Store Competition and the Control of Shelf Space. In Ezrachi, A. & Bernitz, U. (eds.): *Private Labels, Brands and Competition Policy: The Changing Landscape of Retail Competition*. Oxford University Press.

Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer–Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, 74(6). https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5179

Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994): Own Brands in Food Retailing across Europe. *Journal of Brand Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1057/bm.1994.30>

Levy, M., Weitz, B. & Grewal, D. (2018): *Retailing Management*. McGraw Hill, New York, 2018.

Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (1998): *Power Relations in the UK Grocery Supply Chain: Developments in the 1990s*.

Journal of Retailing and Consumer Services, 5(2).

Olbrich, R. & Buhr, C.C. (2004): The impact of private labels on welfare and competition – how retailers take advantage of the prohibition of retail price maintenance in European competition law. Research Paper No. 1, Department of Business Administration and Economics, FernUniversität, Hagen. <https://www.fernuni-hagen.de/marketing/docs/research/no1-web.pdf>

Ozbun, T. (2024): Private label in Europe – statistics & facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/7952/private-label-in-europe/#topicOverview>

Stichele, M.V. & Young, B. (2009): The Abuse of Supermarket Buyer Power in the EU Food Retail Sector: Preliminary Survey of Evidence. SOMO & Europe Economics on behalf of AAI – Agribusiness Accountability Initiative. <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2009/03/The-Abuse-of-Supermarket-Buyers-Power-in-the-EU-Food-Sector.pdf>

