

Detallisters multiple roller i dagligvarekanalen

Af Mogens Bjerre¹, Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School og Jesper Aastrup, MLDK Mærkevareleverandørerne og Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School

Introduktion

I 1995 publicerede Corstjens & Corstjens deres første udgave af bogen "Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelf Space". I denne bog udfordrede de afsætningsøkonomiens dominerende fokus på en virkelighed, hvor producenter differentierer deres mærkevarer og markedsfører dem mod udvalgte målgrupper. Ifølge Corstjens & Corstjens (1995) har detailhandlen markant intervenseret i relationen mellem producenter af mærkevarer og forbrugeren.

... any marketing theory based on the idea of a direct relationship between manufacturer and consumer via brands is under attack. FMCG marketing has to be rethought on the basis that retailers are players with objectives and strategy that interfere with those of manufacturers
(Corstjens & Corstjens, 1995).

Næsten samtidigt med udgivelsen af Corstjens & Corstjens (1995) stillede Davies i 1993 spørgsmålet: "Is retailing

what the dictionaries say it is?". Detaillister blev mest set som en passiv mellemmand, der tjener en funktion i afsætningskanalen, og var opfattet enten som leverandørers salgsgent eller forbrugernes indkøbsagent. Påstanden i denne snart 30 år gamle tekst var, at detailhandlen havde opnået mere magtfulde og dominerende positioner i afsætningskanaler, som ikke var afspejlet i den gængse forståelse af detaillistens rolle. Ifølge Davies (1993) var detaillistens position opnået igennem: 1) kontrol over vareflowet i afsætningskanalen og 2) kontrol over interaktionen med slutkunden (forbrugeren), hvilket ses af følgende citat:

Combining the management of physical movement of goods with the management of the ultimate exchange with the end customer is the business of retailing.

Denne artikel er en dansk og forkortet udgave af Bjerre et al. (2019) og handler

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

om relationen mellem mærkevareproducenter og -leverandører af dagligvarer og dagligvaredetaillister. Med afsæt i den populære 4P-model om marketingmix kan man sige, at leverandøren engang havde kontrol over de fire "P'er" (Place, Price, Product og Promotion), og at detaillisten primært var en passiv distributionskanal, som var afhængig af leverandørerne. I dag kontrollerer dagligvaredetaillister de fire P'er og har gjort det de sidste 30 år. De bestemmer, hvor leverandørens produkter skal være tilgængelige (Place), til hvilken pris (Price), i hvilke varianter og med hvilket sortiment (Product) produkterne sælges, samt hvornår og hvordan de skal promoveres i butikker, tilbudsaviser med mere (Promotion). Leverandøren kan primært påvirke, hvordan detaillisten designer de fire P'er ved at tage højde for detaillistens indtjening, omsætning og positionering.

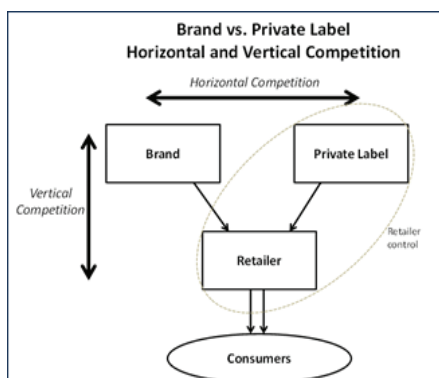
Vores påstand og udgangspunkt i denne artikel er, at disse 30 år gamle observationer omkring detaillistens rolle og position ikke gennemgribende har påvirket lærebøgerne inden for afsætningsøkonomi og -kanaler samt relaterede erhvervsøkonomiske discipliner. Grundlæggende ses detaillisten som en passiv mellemmand, og producenten kan selv træffe kanalrelaterede beslutninger og designe markedsføringsparametre (se eksempelvis Pالماتier et al., 2015; Kotler et al., 2009; Hsuan et al., 2015; Grant et al., 2006). Vores spekulation er, at den gængse erhvervsøkonomiske lærebog stadig (implicit) har

udgangspunkt i producenten, der ser detailhandlen som værende en af de originale fire P'er (nemlig Place), og dermed hænger fast i detailhandel som et taktisk forhold.

Over for dette står perspektiver fra konkurrenceøkonomi og -jura, som generelt præsenterer detaillistens og mellemmandens rolle som en stærk og dominerende rolle (men ikke nødvendigvis dominerende i konkurrencelovens forstand). Her er det forklaringsmæssige fokus et andet end i erhvervsøkonomien, nemlig konkurrenceeffektivitet og forbrugergevinst, men det er slående, hvor forskelligt syn man får på detaillistens rolle og position.

Et udtryk for detaillisternes styrkede position i afsætningskanalen er fremkomsten og udviklingen af detaillisternes egne mærkevarer (EMV'er) (Bjerre, 1993), der også kaldes private labels eller retail brands (Burt, 2000; Laaksonen & Reynolds, 1994). Disse EMV'er sælges kun hos pågældende detaillister og er opstået som alternativer til mærkevarerne for forbruger og for detaillist. Dette har også skabt en dobbeltrolle for detaillisten i relationen med leverandør eller producent af mærkevarer, som der er blevet kastet lys på i konkurrenceøkonomiske bidrag i løbet af de sidste cirka 15 år. På den ene side er detaillisterne kunder, mens de på den anden side samtidigt er konkurrenter med deres EMV'er som illustreret af Dobson & Chakraborty (2015) i figur 1 (næste side).

Figur 1: Horisontal og vertikal konkurrence mellem mærkevarer og EMV'er



Kilde: Dobson & Chakraborty (2015).

Denne artikel gennemgår med udgangspunkt i litteratur om dagligvarehandel en række forskellige roller for detaillisten i relationen mellem producent/leverandør, detaillist og forbruger. Derudover videreudvikler artiklen Dobson og Chakrabortys (2015) model om detaillistens dobbeltrolle til at omfatte yderligere aspekter af detaillistens multiple roller.

Detallistens multiple roller

Detallistens rolle som kunde – vertikal konkurrence

Detallister og detailgrupper er direkte kunder til dagligvareleverandører og -producenter. Detallister er per definition karakteriseret ved at sælge produkter til forbrugere, som er købt fra andre virksomheder (Levy & Weitz, 2019). Sammen skaber producenter og detallister værdi for forbrugeren ved at gøre sortimenter tilgængelige for disse. Dermed skabes en vertikal konkurrence mellem detallister og leverandører om-

kring, hvordan denne værdi (profit) skal fordeles (Dobson & Chakraborty, 2015), hvilket håndteres gennem vertikal forhandling af detaillistens indkøbspriser og andre samhandelsbetingelser.

Gennem mange år er detailhandlen blevet mere og mere konsolideret i færre detailgrupperinger og centraliserede indkøbsfunktioner. En centraliseret indkøbsfunktion køber normalt ind i en kategori på vegne af flere detailkæder (se eksempelvis Akerhusrt, 1983; Hingley, 2005). Meget litteratur viser, at dagligvaredetallister over årene er blevet stærkere og stærkere i deres forhandlingskraft over for deres leverandører (se eksempelvis Dobson, 2005; UK Competition Commission, 2000; Inderst, 2013; Dobson & Inderst, 2007; Erzene, 2012; Pera & Bonfitto, 2011; Stichele & Young, 2009). I mange europæiske lande er de høje markedsandele inden for dagligvarehandel koncentreret på to eller tre kunder, hvormed adgangen til ofte 70 procent eller 80 procent af markedet kontrolleres af to eller tre indkøbere.

Forhandlinger inden for dagligvarer foregår primært på de lokale eller nationale markeder og bestemmes af den relative afhængighed imellem detaillisten og leverandøren (Dobson, 2005; Kuipers, 2009).

Når det kommer til mærkevarer, er detaillisten i grove træk afhængig af leverandørens mærkevarer, alt efter hvor stærk denne er, mens leverandøren eller producenten er afhængig af den

adgang til forbrugeren, som kan opnås gennem detaillistens butiksnat. Detaillistens afhængighed påvirkes af, om de har alternativer, eksempelvis andre stærke mærkevarer eller deres egne EMV'er. Omvendt er leverandørens/producentens afhængighed et resultat af koncentration i detailledet. Hvis en detaillist gennem deres markedsandel kontrollerer adgangen til 35 procent af markedet, er de sværere at undvære for en leverandør end en detaillist med 12 procent af markedet.

Inden for forskning er der generelt en enighed om, at afhængighedsbalancen er ændret til fordel for detaillisten (Akerhurst, 1983; Grant, 1987; Dawson & Shaw, 1990; Kumar, 1996; Howe, 1998; Ogbonna & Wilkinson, 1998; Burt, 2000; Dapiran & Hogarth-Scott, 2003; Grant, 2005; Hingley, 2005; Fernie & Sparks, 2004 og 2014). Selv de største mærkevareleverandører udgør sjældent mere end 1-2 procent af en detailgruppes omsætning, mens detaillister i nationale markeder ofte udgør 10-20 procent eller 30 procent for nogle af de store detaillister og helt op til godt 50 procent i nogle nordiske lande uden nogen reelle alternative kanaler for leverandøren (Dobson, 2005; Kuipers, 2009).

Som et modargument kan det siges, at mærkevarer er "must-stock" produkter, som detaillister ikke kan undvære. Nogle mærkevarer er meget stærke, og detaillister kan risikere at tabe forbrugere, hvis ikke de fører disse varer i sortimentet. Antallet af mærkevarer, som er

så stærke, at forbrugeren vil skifte butik, er dog meget lavt (Kuipers, 2009). Derudover er selv de stærkeste mærkevarer kraftigt påvirket af detaillisternes stærke position og risikoen for at blive delisted (det vil sige fjernet fra sortimentet). Til sidst afhænger disse "must-stock" mærkevarer af butikkens format. Discountbutikker er eksempelvis i mindre grad baseret på mærkevarer i fast sortiment i forhold til supermarkeder.

Generelt anses denne vertikale konkurrence og stærke position for detaillister som en god ting for forbrugeren, da detaillisten kan forhandle lavere indkøbspriser og lade disse komme forbrugeren til gode i form af lavere udsalgspriser. Præmissen for dette er dog, at forhandlingerne ikke skævvrider konkurrencen, og at detaillistens konkurrencesituation gør, at de er nødsaget til at "sende lavere priser videre" til forbrugeren (se eksempelvis Berasategi, 2014).

Detaillistens rolle som konkurrent – horisontal konkurrence

Når en leverandør eller en producent af mærkevarer forhandler med en detaillist, sidder de ofte over for en konkurrent såvel som en kunde. Detaillister konkurrerer med mærkevareleverandører ved at lancere og markedsføre deres egne EMV'er. Detaillisternes egne mærker har haft en jævnt stigende markedsandel igennem de sidste 30 år i mange af dagligvaremarkedets kategorier. Dette giver detaillisten en dobbeltrolle (eller "dual role") som både kunde og konkurrent på samme tid. Dette tilfører

et element af horisontal konkurrence til den almindeligt eksisterende vertikale konkurrence (Dobson & Chakraborty, 2015).

Som udgangspunkt er eksistensen af detaillisters egne EMV'er (potentielt) godt for konkurrencen. Det tilfører udvalg og bidrager i mange kategorier med varer til lave forbrugerprispunkter. Det øger detaillisters magt overfor leverandøren i forhandlinger, som potentielt kan bruges til at opnå prisgevinster, som kan komme forbrugeren til gode i form af lavere priser. Dog ser bidrag fra konkurrencejura og -økonomi også, at der er konkurrencemæssige problemer ved detaillisters dobbeltrolle med potentielle negative konsekvenser for forbrugeren.

Grundlæggende er forretningsmodellerne for mærkevarer og detaillisters EMV'er forskellige. Mærkevarer er baseret på en forretningsmodel, som i sammenligning med modellen omkring detaillisters egne EMV'er har (baseret på Kuipers, 2009; Stichele & Young, 2009; Berasategi, 2014):

1. langt højere omkostninger til R&D, produktudvikling og nylanceringer,
2. langt højere omkostninger til reklame, forbrugermarkedsføring og branding og
3. langt højere distributionsomkostninger i form af bidrag til detallisten for at komme i sortiment for detaillisters markedsføring og

kampagner samt høje krav til detaillisters marginer.

Der er innovative produkter blandt detaillisters egne EMV'er, og der er stærke EMV-brands, som understøttes af markedsføring. Grundmodellen er dog at producere en fornuftig kvalitet (måske endda som kopi af mærkevarens produktmæssige og visuelle egenskaber) så billigt som muligt, når produktformatet/-varianten har vist sit salgspotentiale. Der er langt mindre markedsføring og reklame, da produktet "blot" placeres i butikshylden og eventuelt promoveres gennem egen tilbudsavis og eksponeringer i butikken. Det, som det koster mærkevareleverandøren i form af bidrag til detaljist (markedsføringstilskud, markedsføringspuljer, styktilskud med mere), betaler detaillisters egne EMV'er ikke (Kuipers, 2009; Stichele & Young, 2009).

Forhandlingsmodellerne mellem detaljist og leverandør er også meget forskellige. Hvor detaillisters egne EMV'er forhandles i modeller, som har fokus på den laveste indkøbspris, eksempelvis via udbud, så er der i årsforhandlingerne omkring mærkevarer størst fokus på det samlede bidrag, som mærkevareleverandøren skal yde til detallisten for at få det nødvendige sortiment og markedsføring fra detallisten (se Garcia & Delgado, 2012; Bjerre & Aastrup, 2024 i dette særissue).

Den primære konkurrencemæssige udfordring ved detaillisters dobbeltrolle

er, at detaillisten kontrollerer centrale in-store konkurrenceparametre for både mærkevarerne og egne EMV'er. Berasategi (2014) skelner mellem adgang til konkurrence (hvem skal konkurrere i butikken) og konkurrence i butikken (hvordan skal de konkurrere). Dette sker gennem detaillistens kontrol over følgende konkurrenceparametre:

- Kontrol over listings, det vil sige, at detaillisten bestemmer, hvilke produkter der skal være på hylderne).
- Kontrol over produkternes priser, det vil sige, at faste hylde- og kampagnepriser sættes af detaillisten for både mærkevaren og egne EMV'er, og detaillisten bestemmer dermed også den prisforskel, som kan være mellem to substituerende varer.
- Kontrol over nonprice parametre, det vil sige plads og placering på hylden, eksponering i butik, aktivering i tilbudsavis med mere.

Dermed står mærkevareleverandør i den situation, at en (vigtig) konkurrent bestemmer, om leverandørens produkter skal være tilgængelige for forbrugeren, hvordan produkterne er prissat (i forhold til konkurrentens egne EMV'er), samt hvordan de er promoveret og synliggjort i forbrugers beslutningssituation. Detaillisten sætter (naturligvis) disse konkurrenceparametre ud fra egne interesser (Dobson & Chakraborty,

2015; Berasategi, 2014).

The retailer has all the in-store marketing levers at its disposal in determining which products to stock, how much shelf space to allocate to them, where precisely to position them, and crucially how they are priced. The retailer will clearly adjust these levers to suit its own interests, and that could well mean favouring its private label goods over national brands (Dobson & Chakraborty, 2015).

Detaillistens rolle som leverandør

I afsætningskanaler inden for dagligvarer har det traditionelle leverandør-køber forhold også et modsat fortegn, idet detaillisterne ikke kun er kunder, men også leverandører. Detaillister sælger marketing- og distributionsservices til producenter og leverandører af mærkevarer. Disse marketing- og distributionsservices er (Dobson, 2015; Dobson & Chakraborty, 2015; Grimes, 2005; Olbrich & Buhr, 2004; Kuipert, 2009):

- Optagelse i sortiment
- Plads og placeringer i hylden
- In-store reklame og promovning
- In-store udstillinger
- Reklame og promovning i tilbudsaviser
- Indsigter såsom shopperdata, salgsdata eller loyalitetskortdata

Disse marketing- og distributionsservices er kritiske for salget af mærkevarer og har dermed stor værdi for mærke-

vareleverandørerne. De repræsenterer endnu et lag af den horisontale konkurrence imellem mærkevareleverandørerne, der udover at konkurrere på branding, innovation, indkøbspriser til grossist/detaillist også konkurrerer mod hinanden om at blive optaget i sortimentet, opnå placeringer og positioner i butik og være del af detaillistens kampagner.

For detaillisterne repræsenterer disse ydelser en meget betydelig del af deres profitpotentiale. Dette kan ske enten ved direkte at sælge disse ydelser til leverandører og fakturere dem for listing fees, markedsføringsbidrag med mere eller indirekte ved at lade disse ydelser være en del af forhandlingerne omkring indkøbspriser, rabatter og andre samhandelsbetingelser.

Disse services handles ikke åbent og frit. De er langt oftest ikke del af et ydelseskatalog med en prislister, som leverandørerne kan købe fra. Disse ydelser er del af forhandlinger mellem detaillister og leverandører, og det er oftest et krav fra detaillist, at leverandøren investerer yderligere i disse services. Men disse services er ikke nødvendigvis af gensidig interesse. Mærkevareleverandøren kan have interesse i flere priskampagner, investeringer i loyalitetskortdata eller andet, men det er ikke nødvendigvis sikkert, at de er det.

I kontekst af konkurrence og værdi for forbrugeren bidrager dette til en potentiel forvrængning af konkurrencen, hvor

optagelse af mærkevarer i sortiment eller eksponeringer i butik ikke udelukkende drives af et perspektiv på værdi for forbrugeren, men også ud fra forskellige mærkevareleverandørers "investeringsvillighed" i konkurrencen mellem mærkevareleverandørerne om at få adgang til at konkurrere i butik og at blive eksponeret samt drive salg i butik.

Detaillistens rolle som gatekeeper

The multi-brand retailer controls access to the retail market as a gatekeeper (Grimes, 2005).

En detaillist er ejer og udbyder af hyldeplads og er dermed en "gateway" mellem forbrugeren og producenten (Kuipers, 2009). Dette er i essensen detaillistens rolle som gatekeeper, hvorfra detaillisten kontrollerer leverandørers og producenters adgang til forbrugerne og på den anden side kontrollerer forbrugernes adgang til produkter og mærker.

Dette er et vigtigt argument fra forbrugernes synspunkt. Detailhandlen defineres som det endelige led mellem produktion og forbruger (Levy & Weitz, 2019). Som sådan har de en vigtig funktion for forbrugerne, blandt andet sammensætning af sortimentet og den fysiske tilgængeliggørelse af varerne på forbrugernes vegne (Erzene, 2012).

Med en meget koncentreret detailhandelsstruktur i mange lande er det få indkøberes ansvar, at forbrugerne

får adgang til et bredt og varieret produktsortiment.

Detaillistens gatekeeperrolle er ekstremt vigtig for leverandører og producenter af mærkevarer. Detaillisten giver adgangen til forbrugeren for leverandører og producenter (Dobson & Chakraborty, 2015; Consumers International, 2012), og detailhandlere kontrollerer helt centrale marketingvariable i forhold til forbrugers valg af produkt.

Kuipers (2009) pointerer, at der er en tendens til at undervurdere gatekeeperrollen ved implicit at antage, at indkøbsmarkeder er lig med distributionsmarkeder. På perfekte markeder vil det kanalisere salget til andre detailister, hvis en mærkevare bliver udmeldt hos én detailist. Men detailkanalerne skiftes ikke bare af forbrugeren, og salget af et produkt flyder ikke kun til andre detailister.

Ifølge Dobson & Chakraborty (2015) er gatekeeperrollen et middel for detailister til at tilegne sig værdi fra leverandører i forhandlinger ved at opkræve betaling for adgang til hylder og konkurrencevariable in-store.

Detailhandlen er i flere bidrag blevet sammenlignet med netværksindustrier eller kritisk infrastruktur. Kuipers (2009) sammenligner detailhandel med netværksindustrier (såsom banetransport og energiforsyning), hvor der er bekymringer vedrørende konkurrencen mellem udbydere med egne netværk

og uafhængige udbydere. I detailhandlen udgør hyldepladsen i butikkerne netværket, detaillisternes egne EMV'er udgør netværksejeres eget indhold, og producenter af mærkevarer er de uafhængige udbydere. Selvom parallellen fra netværksindustrierne ikke holder fuldt ud, ser Kuipers (2009) det som en analogi om mærkevarers adgang til forbrugeren. Han citerer den tidligere EU-kommissionsformand, Barroso, der i 2007 i en præsentation om energipolitik sammenlignede energinetværk med detailhandel:

On unbundling, let me first set out the problem we face. If a company sells electricity and gas and at the same time owns the networks, it has every incentive to make sure that its competitors do not get fair access to 'its' grid... It's a bit like a supermarket that has its own brands but does not want to make shelf space available for other brands, let alone build new shelves, or open up new branches.

Grimes (2005) præsenterer en lignende analogi til filmdistributionssystemerne i 1930'erne. Biografer var konsoliderede i store kæder, og enhver filmdistributør skulle arbejde med disse store biografkæder, som valgte, hvilke film der skulle vises, samt hvornår, til hvilken pris og i hvilke biografer de skulle vises. Også Grimes (2005) erkender, at situationen er anderledes, men analogien tjener stadig til at eksemplificere den gatekeepermagt, som nutidens detailhandlere har.

En sidste og mere tidssvarende analogi er det meget omfattende arbejde lavet i EU omkring at regulere "techgiganter" og store online platforme. Bekymringen bunder i de store online platformes gatekeeperrolle i forhold til adgangen til forbrugere, og hvordan den magt, dette giver, kan (mis)bruges til at skade konkurrencen og forbrugeren. Digital Market Act (DMA), som er EU's omfattende regulering af online platformes samhandel i markedet, forbyder visse platforme at give forrang til egne produkter og services i forhold til uafhængige udbydernes salg af ydelser på platformen (for eksempel ved at sikre, at egne produkter kommer først i søgninger), hvilket har klare paralleller til detailhandlens rolle i forhold til at kontrollere konkurrencevariable for både egne EMV'er og mærkevarer.

Detaillistens rolle som samarbejdspartner

Udover at være en kunde, konkurrent, leverandør og gatekeeper er detaillisten også en samarbejdspartner. Detaillister og leverandører samarbejder i dagligvarekanalen. For at gøre daglige produkter tilgængelige for forbrugere skal detaillister og leverandører koordinere en række aktiviteter såsom kampagner, genopfyldning og nye produktlanceringer, og en stor mængde information skal deles såsom prognoser, forbrugerindsigt og produktinformation.

Fra Efficient Consumer Response (ECR) og hertil relateret forskning (se eksempelvis Kotzab & Bjerre, 2005; JIPECR,

1995; Kotzab, 1999) ved vi, at idealet om et tæt samarbejde skaber værdi for forbrugerne, fjerner omkostninger fra afsætningskanalen og generelt forbedrer forretningsresultater. Blandt andet er idealet, at detaillister og leverandører bør samarbejde om effektive nylanceringer (Kotzab & Bjerre, 2005; Gooner et al., 2011; Lothia et al., 2005).

Hvor erhvervsøkonomisk litteratur lægger vægt på effektivitetsgevinster og værdi for forbrugerne, adresserer andre bidrag nogle bekymringer vedrørende informationsasymmetrier og konkurrence fra spørgsmål vedrørende samarbejde og informationsdeling. Her vil vi kommentere på informationsasymmetri i forbindelse med nylanceringer.

Access to confidential information and asymmetry of information gives private labels a head start (Kuipers, 2009).

Bag ovenstående udsagn ligger argumentet om en generel informationsasymmetri i forholdet mellem detailhandlere og mærkevareleverandører. Kuipers (2009) skriver: "It [retailers] knows of new product developments (NPDs), promotional plans, prices etc., of the branded firms. It needs to know this, because promotions and NPD-introductions require planning". Derfor har detaillister igennem nødvendig informationsdeling med deres leverandører adgang til fortrolig information. Leverandører kan forsøge at begrænse eller beskytte følsomme

oplysninger, men det er ofte ikke muligt, da leverandører er nødt til at dele informationerne blot for at koordinere og planlægge nødvendige aktiviteter sammen med detaillisten.

Denne information er helt legitim at dele med samarbejdspartnere/kunder, men problematisk og muligvis ulovlig at dele med en konkurrent. Problemet er, at detaillister modtager informationen som kunde, men kan bruge den som en konkurrent (Stichele & Young, 2009; Kuipers, 2009).

Informationsasymmetrien forstærkes yderligere af, at detaillisten får informationen fra alle leverandører i kategorien (Kuipers, 2009). Således bliver detaillisten den mest vidende konkurrent i kategorien med et overblik over nylanceringer i kategorien fra "alle" mærkevareleverandører, hvilket ville være et voldsomt problem ud fra konkurrence-loven, hvis detaillisten bliver anset som en konkurrent.

Deling af information om nye produkter betyder en risiko for kopiering og lavere incitament til at udvikle nye produkter (Bell, 2009; Smith & Amos, 2004; Kashani et al., 2000; Dobson & Chakraborty, 2015). Dobson & Chakraborty (2015) skriver følgende:

...the worry for brand producers in undertakings such as innovation is that they will not be able to fully reap the rewards of their risky investments when private labels can simply mimic

them and divert sales away from the brand.

I forhold til at lancere nye produkter er detaillister og leverandører nødt til at samarbejde og dele information. Detailhandlere skal have disse oplysninger for at kunne beslutte, om de vil liste et nyt produkt, men også til planlægningsformål skal leverandørerne dele information om deres nye produkter med detaillister – ofte måneder før den faktiske lancering.

Risikoen er, at detaillisten modtager informationen som samarbejdspartner, men kan bruge den information som en konkurrent til at planlægge udvikling af tilsvarende egne EMV'er og til at planlægge egne salgsfremmende aktiviteter, priser med mere (Kuipers, 2009).

Detaillisten vil derfor altid kunne være second mover på nye produkter, men vil i nogle tilfælde også være first mover, hvis detaillisten lancerer en variant/kopi af et produkt som et EMV, før det lanceres af leverandøren. Der er yderligere incitament til at efterligne nye mærkevarer eller i det mindste ikke adskille sig for meget fra disse (Kuipers, 2009). Den mulige og lejlighedsvis adfærd omkring kopiering af mærkevarer succeser risikerer at skabe en forvrænget konkurrence mellem mærkevarer og egne EMV'er om innovation og et disincitament for mærkevareleverandører i forhold til investeringer i produktudvikling (Bell, 2009; Kashani et al., 2000).

Effekter for konkurrence og forbrugeren

Stærke detaillister og egne EMV'er gavner forbrugerne. Evnen og magten til at forhandle lavere priser, drive en konkurrerende udbud af egne EMV'er og en konstant stræben efter at være foretrukne butik kommer forbrugerne til gode. Men diskussionen af detaillisters multiple roller medfører også nogle problemer og bekymringer i forhold til konkurrence og gevinst for forbrugeren.

Detaillister kontrollerer og påvirker konkurrencen i butikkerne. Mærkevarer og egne EMV'er har ikke lige muligheder for at konkurrere i butikken. Detaillisten kontrollerer de centrale konkurrenceparametre og fastlægger ikke disse uafhængigt, som idealet ellers er set ud fra et konkurrenceperspektiv. Der mangler således en head-to-head konkurrence. Dette skader forbrugerne, når det kommer til forbrugervalg og butikspriser (se for eksempel Kuipers, 2009). Nogle få undersøgelser (Olbrich & Grewe, 2009; HUI Research, 2015) viser, at det samlede sortiment falder, når EMV-andelen stiger. Nogle få undersøgelser viser endvidere (Ciapanna & Rondinelli, 2011; Garcia & Delgado, 2012; Oslo Economics (2015); Olbrich & Grewe, 2009), at forbrugerpriser stiger, når EMV-andelen stiger, og at mærkevarerpriserne stiger mere end priserne på EMV'er.

Detaillister drager fordel af informationsasymmetrier, især når det kommer til nye produkter, men også kampagneplaner, priser, omkostningsstrukturer og

så videre, det vil sige information, der ville være ulovlig at dele med konkurrenter. Fra tid til anden misbruges informationsfordelen ved efterligning. Dette forstærkes yderligere med en generelt vanskelig adgang til detaillisters hylder for nye produkter. Dette fordrejer konkurrencen, og det begrænser og skader mærkevareproducenternes incitament til innovation og produktudvikling. Dermed risikerer effekten for forbrugerne at være et marked med adgang til færre nye produkter. Nogle få undersøgelser peger mod det, der kaldes en "curbed innovation curve" (Kantar World Panel, 2014; HUI Research, 2015). Begge disse undersøgelser viser en tendens til, at de innovationer, der er tilgængelige for forbrugerne, falder, når EMV-markedsandelen bliver højere end 30-35 procent.

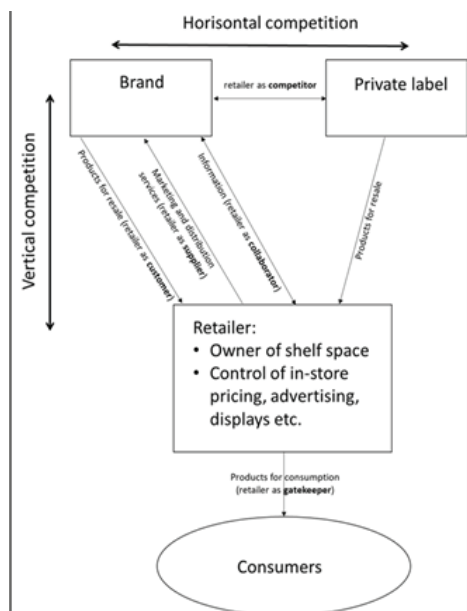
Konklusion:

Detaillisters multiple roller

Detaillisten er kunde til leverandører og mærkevareproducenter i dagligvarehandlen. De har også en dobbeltrolle både som kunde og konkurrent (eksempelvis Dobson & Chakraborty, 2015). Vi mener med denne artikels diskussion ud et fra primært konkurrenceøkonomisk perspektiv, at samhandlen mellem detaillister og leverandører samt konkurrencen mellem egne EMV'er og mærkevarer yderligere kompliceres af flere roller.

De fem roller beskrevet i denne diskussion vises i figur 2 (udarbejdet baseret på Dobson & Chakraborty, 2015; oprindeligt fra Bjerre et al., 2019).

Figur 2: Detaillisters multiple roller i dagligvarekanalen



Kilde: Egen fremstilling baseret på Dobson & Chakraborty (2015) samt Bjerre et al. (2019).

Detaillisters rolle og position inden for konkurrenceøkonomi udfordrer i høj grad, hvordan detaillister og deres roller i afsætningskanaler er repræsenteret i erhvervs- og afsætningsøkonomiske lærebøger (eksempelvis Grant et al., 2006; Palmatier et al., 2015; Kotler et al., 2009).

Ud fra rollerne beskrevet i denne artikel kan detaillister ikke ses som en passiv agent. Detaillister skal snarere anses som et aktivt kanalmedlem, der i vid udstrækning sætter scenen for, hvad der er muligt i afsætningskanalerne. Detailhandlen er et stærkt mellemed, som enhver producent skal tage hensyn til. At være relevant for forbrugerne er ikke nok. Producenter skal også være

relevante for detaillister. Detaillister kan ikke ses som en afsætningstaktisk beslutning (som Place-parameteren). Betingelserne fastsat af detaillisterne i afsætningskanalerne skal være på den strategiske dagsorden for enhver producent og leverandør i dagligvarekanalen – hvilket bør være langt stærkere forankret i lærebøger om afsætningsøkonomi og -kanaler.

Referencer

Akerhurst, G. (1983): Concentration in Retail Distribution: Measurement and Significance. *The Service Industries Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.1080/02642068300000022>

Barroso, J. M. (2007): "Energising Europe: a real market with secure supply". Opening remarks at press conference on the Commission's energy package Brussels, 19 September 2007. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/speech_07_553/SPEECH_07_553_EN.pdf

Bell, D. (2009): *The Business Model for Manufacturers' Brands*. In Ezrachi, A. and Bernitz, U. (eds.): *Private Labels, Brands and Competition Policy: The Changing Landscape of Retail Competition*. Oxford University Press, 2009.

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 M. & Aastrup, J. (2024): Konkurrencen mellem mærkevarer og detailisters egne mærker – en empirisk undersøgelse af danske dagligvareleverandørers perspektiv. 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-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). <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331351>

Ciapanna, E. and Rondinelli, C. (2011): Retail Sector Concentration and Price Dynamics in the Euro Area: A Regional Analysis. Questioni di Economia e Finanza, Bank of Italy Occasional Paper No. 107, 2011.

Consumers International (2012): The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers? [https://www.law.ox.ac.uk/sites/default/files/migrated/the_relationship_between_supermarkets_and](https://www.law.ox.ac.uk/sites/default/files/migrated/the_relationship_between_supermarkets_and_suppliers.pdf)

[suppliers.pdf](#)

Corstjens, J. & Corstjens, M. (1995): Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace. Wiley, 1st edition, Chichester.

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>

Davies, G. (1993): Is Retailing what the Dictionaries say it is? International Journal of Retail & Distribution Management, 21(2). <https://doi.org/10.1108/09590559310028059>

Dawson, J.A. & Shaw, S.A. (1990): The Changing Character of Retailer-Supplier Relationships. In J. Fernie (Ed.): Retail Distribution Management. Kogan Page, London, 2005.

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>

Dobson, P. & Inderst, R. (2007): Differential Buyer Power and the Waterbed Effect:

Do Strong Buyers Benefit or Harm Consumers? European Competition Law Review 28(7).

Erzene, S. (2012): Buyer Power in the Context of Private Label in the EU: Accompanied with a Special Reference to the UK's Approach. Global Antitrust Review.

Fernie, J. & Sparks, L. (2004): Logistics and Retail Management: Insights into Current Practice and Trends from Leading Experts. Kogan Page, London.

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

Garcia, J.A. & Delgado, J. (2012): Competitive Assessment of the Spanish Food Supply Chain. The Brattle Group, Spain, 2012.

Gooner, R.A., Morgan, N.A. & Perreault Jr, WD. (2011): Is Retail category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? Journal of Marketing, 75(5). <https://www.jstor.org/stable/41228626>

Grant, R.M. (1987): Manufacturer–Retailer Relations: The Shifting Balance of Power. In G. Johnson (Ed.): Business Strategy and Retailing, John Wiley, Chichester.

Grant, DB. (2005): The Transaction – Relationship Dichotomy in Logistics and

Supply Chain Management. Supply Chain Forum: An International Journal, 6(2). <https://doi.org/10.1080/16258312.2005.11517146>

Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock, J.R. & Ellram, L.M. (2006): Fundamentals of Logistics Management. McGraw Hill, London.

Grimes, W.S. (2005): Buyer Power and Retail Gatekeeper Power: Protecting Competition and the Atomistic Seller. Antitrust Law Journal, 72(2), 2005.

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>

Howe, W.S. (1998): Vertical market relations in the UK grocery trade: analysis and Government policy. International Journal of Retail & Distribution Management, 26(6). <https://doi.org/10.1108/09590559810222913>

Hsuan, J., Skjøtt-Larsen, T., Kinra, A. & Kotzab, H. (2015): Managing the Global Supply Chain, 4th edition. CBS Press, Frederiksberg.

HUI Research (2015): Drivkrafter och effekter av handlens satsning på EMV-Produkter. DLF.

Inderst, R. (2013): Implications of Buyer Power and Private Labels on ‘Vertical Competition’ and Innovation. Research

& Consulting Services. [www.markenverband.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Vertical Competition and Innovation Report - Roman Inderst.pdf](http://www.markenverband.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Vertical_Competition_and_Innovation_Report_-_Roman_Inderst.pdf)

JIPECR (1995): Category Management Report – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response.

Kantar World Panel (2014): Innovating in the post-crisis era.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009): Marketing Management. Prentice Hall, Harlow.

Kotzab, H. (1999): Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR-approaches. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6). <https://doi.org/10.1108/08858629910290111>

Kotzab, H. & Bjerre, M. (2005): Retailing in a SCM-Perspective. Copenhagen Business School Press.

Kuipers, P. (2009): Retailer and Private Labels: Asymmetry of Information, In-Store Competition and the Control of Shelf Space. In Ezrachi, A. and 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 Relation-

ships. *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. (2019): Retailing Management. McGraw Hill, New York.

Lothia, R., Xie, T. & Subramaniam, R. (2004): Efficient consumer response in Japan. Industry Concerns, Current Status, Benefits, and Barriers to Implementation. *Journal of Business Research*, 57(3). [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00326-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00326-5)

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). [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(97\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(97)00004-0)

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 in Hagen. <https://doi.org/10.2769/11911>

Olbrich, R. & Grewe, G. (2009): Consequences of Competition between Na-

tional Brands and Private Labels. International Journal of Retail & Distribution Management, 37(11). <http://dx.doi.org/10.1108/09590550910999361>

Oslo Economics (2015): Prisutvikling i dagligvaremarkedet. Oslo Economics, rapport 2015-03, 2015.

Palmatier, R., Stern, L. & El-Ansary, A. (2015): Marketing Channel Strategy, Global Edition. Pearson, UK.

Pera, A. & Bonfitto, V. (2011): Buyer Power in Anti-Trust Investigations: a Review. European Competition Law Review, 32(8).

Kashani, K., Miller, J. & Clayton, T. (2000): A Virtuous Cycle: Innovation, Consumer Value, and Communication. IMD and PIMS.

Smith, P. & Amos, J. (2004): Brands, Innovation and Growth: Evidence on the Contribution from Branded Consumer Businesses to Economic Growth. PIMS & AIM.

Stichele, M.V. & Young, B. (2009): The Abuse of Supermarket Buyer Power in the EU Food Retail Sector. SOMO and 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>

UK Competition Commission (2000):

Supermarkets: a Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom, bind 3.