

KJEDENES PRIVATE MERKER – HVORFOR VINNER DE FREM? ^F



LEIF E. HEM er dr.oecon. fra NHH. Han er professor ved NHH innenfor marketing (50 prosent) og innehar også en 50 prosents stilling ved HiBu.

SAMMENDRAG

Private merker er detaljistenes (kjedenes) egne merker. Omfanget av private merker har økt betydelig de siste årene, men veksten varierer mellom produktgrupper og land. I artikkelen redegjøres det for begre-

pet private merker. Videre presenteres og diskuteres nye forskningsfunn innen fenomenet private merker. Til slutt i artikkelen påpekes noen temaer man bør undersøke nærmere innen dette forskningsfeltet.

Interessen for private merker har økt betydelig i dette årtuset. Denne økte interessen har fått ulike konsekvenser. Flere og flere nasjonale produsenter opplever økt konkurranse fra private merker. Private merker dukker opp i nye kategorier og i nye bransjer og utfordrer de nasjonale merkene i stadig større grad. Detaljistledet satser tungt på å tilby og å utvikle egne private merker. Flere forbrukere enn noen ganger i dag positive til private merker. I tillegg er det slik at forskere fokuserer mer på private merker i sine studier enn tidligere. Denne tendensen kan man lese ut fra tabell 1. Dette er ikke unaturlig, gitt at 20–25 prosent av alle produkter som selges i USA, Europa og Asia i dag, er private merker (Baltas og Argouslidis 2007, Kesmodel 2008, Martin 2008). Søker man på «private label» eller «store brands» i relevante databaser, finner man at 21 525 artikler er publisert innen dette temaet siden 1967. Det interessante er at 68,2 prosent (37,2 + 31 prosent) av alle artikler og 59,1 prosent (20,8 + 38,3) av alle artikler med fagfellevurdering er publisert i den siste tiårsperioden 2000–2010 (se tabell 1).

Tross den økte interessen for private merker fra ulike aktører er det fremdeles mange uavklarte spørsmål. En betydelig utfordring i litteraturen er at de empiriske funnene som fremkommer, spriker i ulike retninger. Videre er det slik at veldig mange av studiene

ikke er teoridrevet. I tillegg er det påpekt at det er flere metodiske og målemessige utfordringer. Dermed er det utfordringer både med hensyn til teoriutvikling, måleskalaer og konsistente empiriske resultater (se diskusjoner i Kumar og Steenkamp 2007, Lamey mfl. 2007, Verhoef, Nijssen og Sloot 2002). En konsekvens av dette er at konklusjoner og anbefalinger for næringsledere blir usikre.

Formålet med denne artikkelen er derfor (1) å oppsummere sentrale forskningsfunn innen private merker de siste ti årene, (2) gruppere forskningen i ulike kategorier, og (3) gi noen retninger og anbefalinger for forskningen innen disse fenomenene i årene som kommer. Denne artikkelen er en videreføring av artikkelen til Hem og Grønhaug (2001). Det er ingen forutsetning at artikkelen fra 2001 er lest før man leser denne versjonen, gitt at fokuset i de to artiklene er noe forskjellig. I denne artikkelen (2013) vil hovedtyngden av presentasjonen komme fra forskningsresultater og mindre fra utviklingstrekk innen unike markeder. Vi starter med en avklaring av sentrale begreper.

HVA ER KJEDENES PRIVATE MERKER?

I litteraturen skiller man ofte mellom nasjonale, private og generiske merker (Schutte 1969). *Nasjonale merker* er eiet, støttet og kontrollert av en bedrift hvis

TABELL 1. Antall artikler publisert med fokus på private merker i perioden 1967–2010.

| TYPE PUBLISERING | 1967–1985 | 1986–1990 | 1991–1995 | 1996–2000 | 2001–2005 | 2006–2010 | TOTALT |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Journaler med <i>review</i> -ordning* | 31** | 18 | 40 | 75 | 83 | 153 | 400 |
| Prosent av totalen | 7,8 (31/400) | 4,5 | 10,0 | 18,8 | 20,8 | 38,3 | 100 |
| Alle tidsskrifter | 300 | 366 | 1 709 | 4 475 | 8 004 | 6 671 | 21 525 |
| Prosent av totalen | 1,4 | 1,7 | 7,9 | 20,8 | 37,2 | 31,0 | 100 |

* Journaler med *review*-ordning er tidsskrifter der artiklene som publiseres, er kvalitetssikret.

** I perioden 1967 til 1986 ble det publisert 31 artikler i journaler med *review*-ordning. Dette tallet fremkommer om man foretar et søk i databaser («Business Source Complete») med søkeordene «private label» og «store brands». Disse 31 artiklene utgjør 7,8 prosent av det totale antall artikler (400) publisert i journaler med *review*-ordning i hele perioden fra 1967 til 2010. Tilsvarende er antall artikler publisert i alle typer tidsskrifter fra 1967 til 1986 totalt 300 (i dette tallet er også de 31 artikler i journaler med *review*-ordning inkludert). Dette utgjør 1,4 prosent av de totalt 21 525 artiklene som er publisert i hele perioden i alle typer tidsskrifter. (Kilde: delvis etter Gooner og Nadler 2012: 88)

hovedoppgave er produksjon (Tine, Mills, Gilde, Fjordland og Toro). Nasjonale merker er produkter som er produsert for hele markedet. Private merker er eiet, støttet og kontrollert av en bedrift hvis hovedoppgave er distribusjon. Det finnes to typer distributømerker: *Private merker* er produkter som har et eget merkenavn, mens *generiske merker* ikke har tradisjonelle merkenavn. Generiske merker kan identifiseres selv uten et merkenavn ved at de har en karakteristisk farge eller karakteristisk design, for eksempel de «blå-hvite» produktene som ble lansert i Norge på syttitallet. Oftest er generiske produkter priset 30–40 prosent lavere enn nasjonale merker og om lag 20 prosent lavere enn private merker (Hawes og Kiser 1982, McEnally og Hawes 1984). På slutten av 1970- og begynnelsen av 1980-tallet trodde man at generiske merker skulle øke betydelig i omfang (se Bauschard 1982). Denne spådommen har i liten grad blitt innfridd. I stedet har omfanget av private merker etablert seg som en hardere konkurrent til de nasjonale merkene enn de generiske merkene. På tross av dette er det mange likhetstrekk mellom generiske og private merker. De spiller begge på lavere pris, henvender seg til prissensitive segmenter og styres av distribusjonsleddet (McEnally og Hawes 1984: 77–78).

Private merker kjennetegnes ved at de er sikret full distribusjon, god eksponering (Ogilvie 1994) og fullt gjennomslag for prisavslag i butikk. Det koster også vanligvis mindre å produsere og markedsføre private merker sammenliknet med nasjonale merker. Dette skyldes særlig at kjedene på grunn av størrelsen kan presse produsentenes priser, samtidig som kostnadene

ved å distribuere og eksponere produktene i kjedenes utvalg er relativt lave. Ofte er også kostnadene knyttet til produktutvikling relativt beskjedne. Dette skyldes at mange av produktene som lanseres som private merker, er kopiprodukter. Et annet kjennetegn ved private merker er at de konkurrerer med nasjonale merker. Det betyr at kjedene er både kunde og konkurrent til de nasjonale merkene.

HVORFOR BENYTTET KJEDENE PRIVATE MERKER?

Det finnes ulike begrunnelser på kjedenivå for å starte med private merker. I litteraturen skisseres fem hovedargumenter for å lansere private merker:

For det første blir det argumentert med at lansering av private merker øker kjedenes inntekter og reduserer kostnadene (Wu og Wang 2005, Vahie og Paswan 2006). De reduserte kostnadene er knyttet til at produktutviklings-, lanserings-, salgs- og posisjoningskostnadene oftest er lavere for private merker (Liu og Wang 2008). Private merker hevdes i flere sammenhenger å gi en *høyere fortjeneste for kjedene* (Steenkamp og Dekimpe 1997, de Wuif, Odekerken-Schröder, Goedertier og van Ossel 2005, Cheng, Chen, Lin og Wang 2007, Huang, Jones og Hahn 2007).

For det andre ønsker detaljistene å satse på private merker fordi det kan gi dem visse strategiske fordeler. Blant annet kan en vellykket lansering av et privat merke være et *virkemiddel i forhandlingene med produsenter* (Chintagunta mfl. 2002, Connor og Peterson 1992, Dekimpe, Hanssens og Silva-Risso 1999, Putsis og Dhar 1998). Dette kan forsterkes ytterligere dersom de

lanserte private merkene oppnår betydelige markedsandeler (Steenkamp og Dekimpe 1997).

For det tredje spiller kjedene på private merker for å øke lojaliteten til kjeden/butikken. Dette kan videre bedre omdømmet til kjeden. Corstjens og Lal (2000) undersøker sammenhengen mellom lojalitet til kjedene og private merker. De fant at dersom kjedene satser på private merker med høy kvalitet, kan de oppnå økt lojalitet og differensiering. Differensieringen fra andre kjeder skyldes at de private merkene er unike for den enkelte kjede. Det betyr at dersom kjedene satser på kvalitet, kan de oppnå lojalitet til de private merkene og dermed differensiere og øke lojaliteten til kjeden (Apelbaum 2003). Dette kommer til uttrykk når en leder innenfor britisk dagligvarehandel sier at forbrukeres lojalitet til kjeden er hovedgrunnen til at man satser på private merker. På samme måte hevder en leder i kjeden Euromarche at private merker er «hva forbrukerne ønsker; det gjør dem lojale til kjedene» (Steenkamp og Dekimpe 1997: 919). Tross alle disse funnene som indikerer at satsning på egne merker vil øke kundenes lojalitet til kjedene, indikerer resultatene i studien til Ailawadi, Pauwels og Steenkamp (2008) at kundene som kjøper private merker, ikke er spesielt lojale til kjedespesifikke private merker. Kundene er lojale til private merker generelt fordi de gjennom private merker sparer penger. Dette funnet skal vi komme tilbake til senere i artikkelen.

For det fjerde hevdes det at *kjedene reduserer risikoen* ved å lansere sine egne private merker fremfor å investere i marginale nasjonale merker som kan mislykkes i markedet. Satser man på mange private merker i mange forskjellige kategorier i en kjede, vil dette øke det gjennomsnittlige salget for hvert private merke (Putsis og Cotterill 1999, Cheng, Chen, Lin og Wang 2007).

For det femte vil kjedene gjennom sin satsning på private merker kunne *tiltrekke seg prissensitive kunder* (Chintagunta, Bonfrer og Song 2002). Pauwels og Srinivasan (2004) finner for eksempel at de som kjøper private merker, er mer lojale mot kjeden og bruker mindre penger i en gitt produktkategori. I tillegg finner de at kunder som er prisbevisste, er mindre lojale mot nasjonale merker, bytter hyppigere merker eller kjøpe private merker. De som er opptatt av lave priser og/eller har begrensede økonomiske muligheter, vil søke til kjeder med private merker. Dette er spesielt tilfellet i de periodene man opplever økonomiske kriser og

økonomiske nedgangsperioder (se Lamey, Deleersnyder, Dekimp og Steenkamp 2007, Lamey, Deleersnyder, Steenkamp og Dekimp 2012).

HVORDAN KAN PRIVATE MERKER LYKKE?

Det er en rekke forhold som avgjør hvorvidt lanseringer av private merker lykkes eller ei. I litteraturen finnes noen retningslinjer og suksesskriterier for vellykket lansering av private merker (se Hem og Grønhaug 2001). Nedenfor gir vi en oversikt over suksesskriterier som har vært belyst i den forskningsbaserte litteraturen. I denne oversikten ser vi på tre kategorier av kriterier: (1) kriterier ved forbrukeren, (2) kriterier ved produsenten, og (3) kriterier ved kjeden/detaljisten.

KRITERIER VED FORBRUKEREN

I flere studier har man undersøkt forholdet mellom trekk ved forbrukere og interessen for og kjøp av private merker. Årsaken til at man har rettet oppmerksomheten mot disse sammenhengene, har vært antagelsen om at private merker er rimeligere sammenliknet med nasjonale merker, og at de derfor appellerer til forbrukere i visse sosioøkonomiske grupper. I en av de tidlige studiene fant Frank og Boyd (1965) at holdning til private merker er negativt korrelert med inntekt, men positivt korrelert med utdanning og antall familiemedlemmer. Dette betyr at store familier og forbrukere med høy utdanning i denne studien var mer positive til private merker. Forbrukere med høyere inntekter var derimot mer negative til private merker. Coe (1971) fant at forbrukere med middels inntekt var mer positive til private merker enn de med lavere inntekter, mens Murphy (1978) fant at forbrukere med høy inntekt var mer positive til private merker enn de med middels eller lavere inntekter. I tillegg til disse studiene er det også gjennomført undersøkelser hvor det ikke ble påvist sammenhenger mellom sosioøkonomiske forhold og holdning til private merker (Bettman 1974, Burger og Schott 1972, Fugate 1979). Funnene i litteraturen fra 1960- og 70-tallet var med andre ord lite konsistente. På 1990-tallet ble det gjennomført to studier som har undersøkt disse sammenhengene. Hoch (1996) fant at høy prissensitivitet medfører mer positiv vurdering av private merker. Videre fant han at holdningen til private merker var mer positiv hos eldre forbrukere, store familier og kvinner som jobbet utenfor hjemmet. Han fant også at holdningen til private merker var mindre

positiv for forbrukere med høy inntekt. Det overraskende er at han fant støtte for at forbrukere med høy utdanning er mer positive til private merker enn de med lav utdanning. I en undersøkelse (Richardson mfl. 1996) testet man fire hypoteser der sosioøkonomiske forhold inngikk. De fant ingen sammenheng mellom utdanning, alder og holdning til private merker. Derimot fant de en positiv sammenheng mellom lav inntekt, store familier og en positiv holdning til private merker. Etter år 2000 er det publisert flere artikler der fokuset har vært på kriterier ved forbrukeren (se for eksempel Sethuraman 2000, Baltas 2003, Ailawadi og Keller 2004). Også disse studiene viser svært lite konsistente resultater for hvordan kriterier ved forbrukere kan være med på å segmentere markedet ut fra holdninger til private merker. Gooner og Nadler (2012: 91) går så langt som å konkludere med at: «Forskningen som har sett på kriterier ved forbrukerne, er av svært begrenset verdi når man skal predikere utbredelsen av private merker.»

Årsaken til disse lite konsistente resultatene er i mindre grad diskutert i litteraturen, men mye tyder på at det er et sammensatt bilde. Et forhold som er med på å gi lite samsvarende resultater, er måten man måler de demografiske kriteriene ved forbrukerne på. Utdanning er et slikt begrep. Bruker man utdanning isolert til å predikere holdninger til private merker, kan utdanning være et surrogatmål på inntekt. Høy utdanning (og dermed antatt høy inntekt) kan virke negativt inn på vurdering av private merker. På den annen side kan valg av private merker kreve en viss informasjonsprosessering. Utdanning kan fremme evnen til å håndtere informasjon. Dette kan tilsi at personer med høy utdanning lettere kan skille mellom private og nasjonale merker. Personer med lavere utdanning vil kanskje stole mer på et kjent nasjonalt merke. Disse motstridende argumentene kan forklare at antagelsen om sammenhengen mellom utdannelse og kjøp av private merker, ikke får støtte i de gjennomførte studiene. Sammenhengen mellom alder og vurdering av private merker er heller ikke entydig. På den ene siden kan eldre mennesker ha mer erfaring som forbrukere, og derigjennom kan de lettere vurdere private merker. Yngre forbrukere vil i større grad stole på kjente nasjonale merker. På den annen side kan det være mange eldre som har lavere inntekter på grunn av små pensjoner. Dette vil i så fall virke i motsatt retning,

noe som tilsier at vi bør være forsiktig med å trekke noen absolutt konklusjon.

Det er derfor mye som tyder på at rene demografiske og sosioøkonomiske kriterier er mindre egnet til å predikere holdninger og atferd knyttet til private merker. Vi vil derfor anbefale at man i fremtidige studier fokuserer mer på grunnleggende forhold ved forbrukeren som for eksempel interesse og involvering i en produktkategori. I noen sammenhenger er kjøpet viktig, og man går for den beste løsningen. I andre sammenhenger er det mindre viktig hva man kjøper, og et privat merke kan dekke behovene på en tilfredsstillende måte. Videre kan det være relevant å se på hvordan kunnskap, risiko, variasjonssøking og andre kriterier ved forbrukere kan være med på å predikere holdninger og atferd knyttet til private merker (se Gooner og Nadler 2012, Hyman, Kopf og Lee 2010).

KRITERIER VED PRODUSENTEN

Det økte omfanget av private merker betyr ikke at nasjonale merker ikke kan overleve i markedet. Men konkurransen fra de private merkene blir tøffere. En av grunnene til dette er at detaljistene etter hvert har skaffet seg innsikt og kompetanse som gjør dem i stand til å produsere private merker mer i samsvar med forbrukernes preferanser. Man har blant annet sett betydelig skjerpet satsing på kvaliteten til de private merkene (Apelbaum mfl. 2003, Collins-Dodd og Lindley 2003, Semeijn, van Riel og Ambrosini 2004, Sudhir og Talukdar 2004, Berges-Sennou 2006). Dette er en av grunnene til at de private merkene har økt sine markedsandeler.

Dersom de nasjonale merkene skal hamle opp med denne utviklingen, kan de ikke passivt akseptere disse tendensene. Er de nasjonale merkene passive, viser studier at de vil miste markedsandeler og oppnå lavere overskudd (Sayman mfl. 2002, Ailawadi og Harlem 2004).

Nasjonale merker kan stå imot presset fra private merker ut fra fire forhold: (1) *Tidsklemmen*: Merker eksisterer fordi forbrukere trenger en forsikring for kvalitet når de ikke har tid, muligheter eller evne til å undersøke alternativene i kjøpsøyeblikket. Merkevarer forenkler kjøpsprosessen, og dette er trolig viktigere enn noen gang fordi tiden er knapp for de fleste. Problemet med denne argumentasjonen er at private merker i dag blir sett på som sterke merker og derfor nyter godt av de samme fordelene som nasjonale mer-

ker. (2) *Renommé*: Nasjonale merker har oftest en unik fordel ved at merkeverdi er bygd opp over mange år gjennom annonsering og leveranser av konsistent kvalitet over tid. En slik posisjon er et godt utgangspunkt for en fortsatt sterk posisjon. (3) *Økt annonsering*: I de siste årene har omfanget av annonsering for de nasjonale merkene økt. I USA har man funnet at dette har styrket de nasjonale merkenes posisjon i forbrukernes bevissthet sammenliknet med de private merkene (Quelch og Harding 1996). (4) *Nasjonale merker er verdifulle for detaljistene*: Detaljistene har ikke råd til å se bort fra nasjonale merker som forbrukerne forventer å finne i alle butikker. Dersom et populært merke ikke finnes i en butikk, kan forbrukerne skifte til en annen kjede. Derfor er det oftest slik at selv om detaljister kan tjene mer per enhet på private merker, vil de totalt sett tape på grunn av redusert volum. Produsenter av nasjonale merker har trolig også større innsikt i forbrukernes behov, produksjonsprosessene og teknologiske endringer i de enkelte produktkategoriene. Slik innsikt er verdifull for fremtidige kvalitetsforbedringer og innovative løsninger. Detaljistleddet vil i mindre grad oppnå slik kompetanse, for de må spre sin oppmerksomhet på mange produktkategorier.

Tradisjonelt har man hevdet at nasjonale merker kan bruke følgende fem strategier for å redusere utbredelsen av private merker:

1. **Investert i merkeverdi**: Foreta kontinuerlige undersøkelser av forbrukernes preferanser for det spesifikke merket og konkurrerende merker. Foreta kontinuerlige forbedringer av produktene. Dette gjør det vanskelig for private merker som imiterer ditt merke. Vær innovativ, annonser og bygg opp merkeverdi gjennom å differensiere ditt merke.
2. **Lanser flankemerker**: Dette er merker som plasseres mellom det nasjonale merket og det private merket med hensyn til pris. Det gir de prissensitive forbrukerne et lavprisalternativ. Man må være bevisst på at flankemerket kan bli en konkurrent til premiummerket. Dersom det skjer, er det kanskje bedre at man investerer i merkeverdi for det nasjonale hovedmerket (Quelch og Harding 1996). Dette må vurderes ut fra hvor prissensitive forbrukerne er i de enkelte kategoriene.
3. **Bygg opp relasjonene med kjedene**: Gå sammen med kjedene og undersøk hva de faktisk tjener på de

private merkene. Vær med og gjennomfør eksperimenter i butikker der hylleplassen blir manipulert mellom nasjonale og private merker. Foreta beregninger som avdekker hva som er mest lønnsomt for kjeden.

4. **Pass på prispremien**: Foreta jevnlig målinger av prisgapet mellom nasjonale og private merker i din kategori. Undersøk priselastisiteten for ditt merke. En rekke studier viser at forbrukere i større grad bytter til nasjonale merker som er på tilbud, enn til private merker som er på tilbud. Dette kalles asymmetrisk pris konkurranse (se Gooner og Nadler 2012, Hyman, Kopf og Lee 2010). Det betyr at dersom nasjonale merker gjennomfører priskutt, reduseres salget av private merker mer enn vice versa.
5. **Ta private merker seriøst**: Lanseringer av private merker med høy kvalitet medfører at de nasjonale merkene får hardere konkurranse fra de private merkene. Derfor bør alle nasjonale merker ha en strategi der tiltak mot lanseringer av private merker er beskrevet.

Disse fem etablerte «sannhetene» underbygges delvis av nyere forskning. Steenkamp (1997) og Steenkamp, Heerde og Geyskens (2010) fant blant annet at nasjonale merker som annonserte lite, opplevde sterkere konkurranse om markedsandeler enn nasjonale merker som annonserer mye. Steenkamp (1997) avdekket også at nasjonale merker klarte seg bedre i konkurransen med private merker dersom de brukte mer ressurser på nasjonal annonsering enn på salgspromosjon. Steenkamp, Heerde og Geyskens (2010) understreker at annonsering er spesielt effektivt i kombinasjon med lansering av innovasjoner og produktforbedringer. De finner også at distinkt emballasje er avgjørende for å differensiere seg fra de private merkene. Dette er virkningsfullt såfremt de private merkene ikke kopierer de nasjonale merkene (såkalte *copycats*).

Steenkamp og hans kolleger fulgte opp sine arbeider på 1990-tallet med nye studier. I 2007 publiserte de en sentral artikkel som påpekte at private merker vinner frem i økonomiske nedgangsperioder (Lamey, Deleersnyder, Dekimp og Steenkamp 2007). Dette henger sammen med at forbrukere i økonomiske krisetider har mindre budsjetter til disposisjon og derfor velger private merker i større grad for å få endene til å møtes. Det interessante ved studien til Lamey, Deleersnyder,

Dekimp og Steenkamp (2007) er at de finner at etter at nedgangstiden er over, fortsetter relativt mange forbrukere å kjøpe de private merkene. Dette forklares med at forbrukerne har blitt vant til de private merkene og finner dem tilfredsstillende for de behov de skal dekke.

I 2012 følger Lamey, Deleersnyder, Steenkamp og Dekimp (2012) opp denne studien ved å se på hvordan produsentene håndterer disse forholdene. De finner som i 2007-studien at økonomiske nedgangstider er en drivkraft for økt markedsandel for private merker over tid. I tillegg finner de at denne økningen i bruken av private merker delvis er forårsaket av de nasjonale merkene. Dette overraskende funnet henger sammen med at de nasjonale merkene tenderer til å redusere antall nylanseringer, kutt i annonsering og annen promotering i nedgangstider. Dermed åpner de opp markedet for de private merkene. Lamey mfl. (2012) argumenterer derfor for at nasjonale merker bør ha et mer langsiktig perspektiv på sine markedsinvesteringer. De anbefaler at nasjonale merker bør re-allokere markedsbudsjettene sine noe: flytte investeringene fra gode økonomiske tider til dårligere økonomiske tider. Dette fordi konkurransen om oppmerksomheten er mindre i økonomiske nedgangstider (færre annonserer), og man får dermed mer igjen for investeringene. De argumenterer derfor for å investere motsyklisk for å dempe veksten til de private merkene.

I tillegg til investeringer i annonsering og promotering er produktutvikling og innovasjon kanskje den viktigste strategien for produsentene i konkurransen mot private merker. Gielens (2012) undersøker betydningen av innovasjon på produsentenes evne til å ta markedsandeler fra de private merkene. Gielens (2012) finner at innovasjoner og produktutvikling hos de nasjonale merkene i sterkst grad påvirker forholdet mellom de nasjonale merkene. Innovasjoner påvirker i mindre grad forholdet mellom nasjonale merker og private merker. Men dersom det nasjonale merket og de private merkene er posisjonert relativt likt (private *me-too*-merker), vil innovasjoner favorisere nasjonale merker på bekostning av de private merkene. I tillegg indikerer resultatene at innovasjoner kan underbygge forskjellene i pris mellom nasjonale merker og private merker. Dette fordi innovasjon øker den oppfattede forskjellen i kvalitet mellom de nasjonale merkene og de private merkene (Steenkamp, Heerde og Geyskens 2010). Dersom man klarer

å komme opp med en reell innovasjon (*substantially new offering*) som tilbyr en reell nytte, vil dette klart favorisere det nasjonale merket, spesielt i forhold til private merker av høy kvalitet, men mindre i forhold til private lavprismarker.

KRITERIER VED KJEDEN/DETALJISTEN

Flere studier har påpekt behovet for at kjedene lanserer private merker med høy og konsistent kvalitet (se blant annet Collins-Dodd og Lindley 2003, Semeijn, van Riel og Ambrosini 2004, Sudhir og Talukdar 2004, Berges-Sennou 2006). Dette ser man for eksempel ved lanseringen av private merker som posisjoneres som høy på både kvalitet og pris (Tesco Finest).

Andre strategiske valg som kan vurderes av kjedene, er å lansere private merker som er posisjonert som de nasjonale merkene, men bare til lavere pris (*me-too*-strategi). Kvaliteten bør være på nivå med de nasjonale merkene. Denne strategien er spesielt egnet dersom man ønsker å oppnå bedre betingelser i forhandlingene med de nasjonale merkene (Bonfrer og Chintagunta 2004, Amrouche og Zaccour 2007, Gabrielsen og Sørgård 2007, Deleersnyder, Dekimpe og Steenkamp 2007).

En annen fordel for kjedene ved å lansere sine egne private merker er muligheten dette gir for gjenkjenning på tvers av kategorier. Det å bruke det samme navnet på de private merkene i flere kategorier øker gjenkjennelsen (Hyman, Kopf og Lee 2010). Ut over disse forholdene vil kjedene argumentere for lansering av private merker basert på de fem kriteriene vi presenterte i delen «Hvorfor benytter kjedene private merker?». I denne delen ble det fremhevet at kjedene blant annet ønsker å bygge opp sine egne private merker for skape en lojalitetsbinding til kundene. Et eksempel på dette kan være Coop-kaffe. Coop-kaffe finnes bare i Coop sine butikker. Dersom man har sterke preferanser for Coop-kaffe, vil dette skape en lojalitet til de ulike Coop-butikkene. Disse sammenhengene blir undersøkt av Ailawadi, Pauwels og Steenkamp (2008): «Private-Label Use and Store Loyalty». I denne artikkelen avdekker forfatterne at det ikke er noen lineær sammenheng mellom markedsandelen til private merker og lojaliteten til kjeden. De finner i stedet at denne sammenhengen kan beskrives ved en omvendt U-relasjon. Det betyr at man i første del av sammenhengen ser en positiv sammenheng mellom private merker og

lojaliteten til kjeden. Men når andelen private merker blir for høy, snur tendensen, og man ser at lojaliteten til kjeden faller. Dette forklarer Ailawadi mfl. (2008) på følgende måte: (1) Kundene som ikke kjøper private merker, har liten eller ingen lojalitet til kjeden og deres private merker, (2) forbrukere som kjøper noen / en del private merker fra en spesifikk kjede, utvikler lojalitet til denne kjeden, (3) de som kjøper mye private merker, drives av lave priser mer enn spesifikke private merker i en spesifikk kjede. De kjøper produktene med de laveste prisene i ulike kjeder og har liten lojalitet til en spesifikk kjede. Implikasjonene av disse funnene er at kjedene vil vinne på å satse på private merker, men at denne positive effekten vil avta etter som andelen av private merker øker. Dette så man i den engelske dagligvarekjeden J. Sainsbury, som i en periode hadde en andel av private merker på over 60 prosent. På dette nivået av private merker avdekket kjeden at antall kunder i butikkene gikk ned, omsetningen falt, og lønnsomheten gikk ned. Man konkluderte derfor med at andelen private merker måtte reduseres.

En konklusjon man kan trekke av funnene i Ailawadi mfl. (2008), er at forbrukerne ønsker både nasjonale merker og private merker i en eller annen prosentvis fordeling. Begge har sin naturlige plass i et marked.

FREMTIDIG FORSKNING PÅ PRIVATE MERKER

Private merker har oppnådd betydelig interesse blant både akademikere og næringsliv. Den akademiske interessen for temaet startet på midten av 1960-tallet med artikkelen til Frank og Boyd (1965) og doktorgraden til Myers (1966). Etter den tid har det kommet et større antall artikler der formålet har vært å identifisere sosiodemografiske og andre personlighetstrekk som skiller kjøpere av private merker fra ikke-kjø-

pere av slike produkter (Frank og Boyd 1965, Coe 1971, Bettman 1974, Murphy 1978, Hoch 1996). Resultatene fra disse studiene er relativt lite konsistente. En årsak til det kan være at man ikke har testet interaksjonene mellom flere av de uavhengige variablene (for eksempel mellom utdanning og inntekt). Først i 1998 ble det utviklet en validert skala for å måle holdning til private merker (Burton mfl. 1998). Det illustrerer hvor eksplorativ forskningen har vært helt frem til 1990-tallet (Richardson, Dick og Jain 1994, se også diskusjonen i Hyman, Kopf og Lee 2010 og Gooner og Nadler 2012).

Fra midten av 1990-tallet er det kommet arbeider som på en mer grunnleggende måte forsøker å forklare hvorfor markedsandelen til private merker øker, og hvilke mekanismer som ligger til grunn for valg av slike produkter (Quelsh og Harding 1996, Richardson, Jain og Dick 1996, Steenkamp og Dekimpe 1997, Burton mfl. 1998, Batra og Sinha 2000, Lamey mfl. 2007, Steenkamp mfl. 2010, Geyskens, Gielens og Gijsbrechts 2010, Szymanowski og Gijsbrechts 2012, Lamey mfl. 2012, Gielens 2012). Dette har gitt oss en rikere forståelse av fenomenet private merker, en forståelse som er viktig for å forklare hvorfor private merker har blitt dominerende innenfor mange markeder. Blant annet har Steenkamp og hans kolleger gjennomført studier der reelle datasett fra et stort antall kategorier og et stort antall land (tverrkulturelle) er inkludert. I disse studiene er det ikke bare mange tusen forbrukeres responser, men også data som er samlet inn over tid (tidsseriestudier). Arbeidene publisert av Steenkamp og hans kolleger er derfor et stort steg i riktig retning. Tiden er moden for at man i langt større grad enn tidligere kan gjennomføre eksperimentelle studier for å avdekke de kausale sammenhengene mellom private merker og relaterte begreper. ■

REFERANSER

- Ailawadi, K.L. og B. Harlem. 2004. An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68: 147–165.
- Ailawadi, K.L. og K.L. Keller. 2004. Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80 (4): 331–342.
- Ailawadi, K.L., K. Pauwels og J.-B.E.M. Steenkamp. 2008. Private-label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72: 19–30.
- Amrouche, N. og G. Zaccour. 2007. Shelf-space allocation of manufacturer and private brands. *European Journal of Operational Research*, 180(2): 648–663.
- Apelbaum, E., E. Gerstner og P.A. Naik. 2003. The effects of expert quality evaluations versus brand name on price premiums. *Journal of Product and Brand Management*, 12(3): 154–165.

- Baltas, G. 2003. A combined segmentation and demand model for store brands. *European Journal of Marketing*, 37(10): 1499–1514.
- Baltas, G. og P.C. Argouslidis. 2007. Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5): 328–341.
- Batra, R. og I. Sinha. 2000. Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76(2):175–191.
- Bauschard, S.F. 1982. The generic metamorphosis: Now they're third-tier brands with names, colorful labels. *Marketing News*, 15: 1–7.
- Berges-Sennou, F. 2006. Store loyalty, bargaining power and the private label production issue. *European Review of Agricultural Economics*, 33(3): 315–335.
- Bettman, J.R. 1974. Relationship of information-processing attitude structures to private brand purchasing behavior. *Journal of Applied Psychology*, 59(1):79–83.
- Bonfrer, A. og P.K. Chintagunta. 2004. Store brands: Who buys them and what happens to retail price when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24(2): 195–218.
- Burger, P.C. og B. Schott. 1972. Can private brand buyers be identified? *Journal of Marketing Research*, 9: 219–222.
- Burton, S., R.D. Lichtenstein, R.G. Netemeyer og J.A. Garretson. 1998. A scale for measuring attitude towards private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4): 293–306.
- Cheng, J.M., L.S. Chen, J.Y. Lin og E.S. Wang. 2007. Do consumers perceive differences among national brands, international private labels and local private labels? The case of Taiwan. *Journal of Product and Brand Management*, 16(6): 368–376.
- Chintagunta, P.K., A. Bonfrer og I. Song. 2002. Investigating the effects of store-brand introduction on retailer demand and pricing behavior. *Management Science*, 48(10): 1242–1267.
- Coe, B.D. 1971. Private versus national preference among lower and middle-income consumers. *Journal of Retailing*, 4: 61–72.
- Collins-Dodd, C. og T. Lindley. 2003. Store brands and retail differentiation: The influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6): 345–353.
- Connor, J.M. og E.B. Peterson. 1992. Market-structure determinants of national brand-private label price differences of manufactured food products. *Journal of Industry Economics*, 40(2): 157–171.
- Corstjens, J. og M. Corstjens. 1995. *Store Wars*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Corstjens, M. og R. Lal. 1995. Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37: 281–291.
- Dekimpe, G.M., D.M. Hanssens og J.M. Silva-Risso. 1999. Long-run effects of price promotions in scanner markets. *Journal of Econometrics*, 89(1): 269–291.
- Deleersnyder, B., M.G. Dekimpe og J.-B.E.M. Steenkamp. 2007. Win-win strategies at discount stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(5): 309–318.
- de Wuij, K., G. Odekerken-Schröder, F. Goedertier og G. van Ossel (2005): Consumer perceptions of store brands versus national brands, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22 (4): 223–232.
- Frank, R.E. og H.W. Boyd. 1965. Are private-brand prone grocery customers really different? *Journal of Marketing Research*, 2(4): 27–35.
- Fugate, D.L. 1971. An Exploratory Investigation of the Effects of Manufacturer Disclosure on Consumer Perception of Private Brand Grocery Product Attitudes. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri–Columbia.
- Gabrielsen, T.S. og L. Sørgård. 2007. Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*, 51(2): 403–424.
- Geyskens, I., K. Gielens og E. Gijsbrechts. 2010. Proliferating private-label portfolios: How introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47: 791–807.
- Gielens, K. 2012. New products: The antidote to private label growth. *Journal of Marketing Research*, 49: 408–423.
- Gooner, R.A. og S.S. Nadler. 2010. Abstracting empirical generalizations from private label brand research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1): 87–104.
- Hawes, J.M. og G.E. Kiser. 1982. A review of retailing practices for generic grocery products. *Akron Business and Economic Review*, 13: 37–43.
- Hem, L.E. og K. Grønhaug. 2001. Private merker tar stadig økende markedsandeler. *Magma*, 4: 71–88.
- Hoch, S.J. 1996. How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 36: 89–102.
- Huang, M., E. Jones og D.E. Hahn. 2007. Determinants of price elasticities for private labels and national brands of cheese. *Applied Economics*, 39(5): 553–563.
- Hyman, M.R., D.A. Kopf og D. Lee. 2010. Review of literature – Future research suggestions: Private label brands: Benefits, success factors and future research. *Journal of Brand Management*, 17(5): 368–389.
- Kesmodel, D. 2008. Safeway reduces sales forecast. *Wall Street Journal* (July 18), B2.
- Kumar, K og J.-B.E.M. Steenkamp. 2007. *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lamey, L., B. Deleersnyder, M.G. Dekimpe og J.-B.E.M. Steenkamp. 2007. How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71: 1–15.
- Lamey, L., B. Deleersnyder, J.-B.E.M. Steenkamp og M.G. Dekimpe. 2012. The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76: 1–19.
- Martin, A. 2008. Store brands lift grocers in troubled times. *New York Times* (December 13), B1.
- McEnally, M.R. og J.M. Hawes. 1984. The market for generic brand grocery products: A review and extension. *Journal of Marketing*, 48: 75–83.
- Murphy, P.E. 1978. The effect of social class on brand and price consciousness for supermarket products. *Journal of Retailing*, 54: 33–42.
- Myers, J.G. 1966. Determinants of Brand Imagery and Attitude with Special Reference to Private Brands. Doctoral dissertation, Northwestern University.
- Ogilvie, H. 1994. Brand marketing: The big chill. *The Journal of European Business*, 5(4): 9–22.
- Quelch, J. og D. Harding. 1996. Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard Business Review*, 74(1): 99–111.

- Pauwels, K. og S. Srinivasan. 2004. Who benefits from store brand entry? *Marketing Science*, 23(3): 364–390.
- Putsis, W.P. og R. Dhar. 1998. The many faces of competition. *Marketing Letters*, 9(3): 269–284.
- Putsis, W.P. og R.W. Cotterill. 1999. Share, price and category expenditure – Geographic market effects and private labels. *Managerial and Decision Economics*, 20(4): 175–187.
- Richardson, P.S., A. Dick og A.K. Jain. 1994. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58: 28–36.
- Richardson, P.S., A.K. Jain og A. Dick. 1996. Household store brand proneness: A framework. *Journal of Retailing*, 72(2): 159–185.
- Sayman, S. S.J. Hoch og S.J. Raju. 2002. Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4): 378–397.
- Schutte, T.F. 1969. The semantics of branding. *Journal of Marketing*, 33: 5–11.
- Semeijn, J., A.C.R. van Riel og A.B. Ambrosini. 2004. Consumer evaluation of store brands: Effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4): 247–258.
- Sethuraman, P. 2000. What Makes Consumers Pay More for Manufacturer Brands than for Store Brands: Image or Quality? Working paper no. 00–110, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Steenkamp, J.-B.E.M. 1997. Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products. I: B. Wierenga, A. van Tilburg, K. Grunert, J.B.E.M. Steenkamp og M. Wedel (red.): *Agricultural Marketing and Consumer Behaviour in a Changing World*, s. 143–188. Norwell (MA), Kluwer Academic Publishers.
- Steenkamp, J.-B.E.M. og M.G. Dekimpe. 1997. The Increasing power of store brands: Building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 20(6): 917–930.
- Steenkamp, J.-B.E.M., H.J. van Heerde og I. Geyskens. 2010. What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels. *Journal of Marketing Research*, 47: 1011–1024.
- Sudhir, K. og D. Talukdar. 2004. Does store brand patronage improve store patronage? *Review of Industrial Organization*, 24(2): 143–160.
- Szymanowski, M. og E. Gijsbrechts. 2012. Consumption-based cross-brand learning: Are private labels really private? *Journal of Marketing Research*, 49: 231–246.
- Vahie, A. og A. Paswan. 2006. Private label brand image: Its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(1): 67–84.
- Verhoef, P.C., E.J. Nijssen og L.M. Sloot. 2002. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in the Netherlands. *European Journal of Marketing*, 36(11–12): 1309–1326.
- Wu, C.-C. og C.-J. Wang. 2005. A positive theory of private label: A strategic role of private label in a duopoly manufacturer-brand market. *Marketing Letters*, 16(2): 143–161.

Det er mange fordeler ved å være økonom



Econa har en avtale med Esso MasterCard – noe som betyr at du får fordeler andre bare kan drømme om:

- * 40 ø/l i drivstoffrabatt hos Esso
- * 20 % rabatt på bilvask hos Esso
- * Inntil 2 familiekort til familiemedlemmer
- * Ingen årsavgift eller gebyr ved kjøp
- * Valgfri PIN-kode

Søk om kort på:
www.essomastercard.no/econa



essomastercard.no
Drivstoffrabatt og mye, mye mer

Effektiv rente ved kreditt på kr 15.000 er 31,13 %. Kredittkostnad kr 1.947.