

# Insikter #6

## Fokus EMV

PRESSAS DU FRÅN TVÅ HÅLL?

VAD SÄGER FRAMTIDEN?

EMV – HOT ELLER MÖJLIGHET?

VÄLJ RÄTT STRATEGI

FRÅGOR ATT STÄLLA SIG

EMV-landskapet förändras snabbt. *Alla måste ta ställning.* Vi analyserar EMVs framtid och livsmedelsleverantörens affärsmöjligheter.



” Vill man som producent i dag arbeta med EMV gentemot svensk dagligvaruhandel så måste det vara ett aktivt beslut som är förankrat och i linje med företagets strategi och målsättningar ”

MATS HALLSTENSSON, GENERAL MANAGER, ATRIA

## Pressas du från två håll?

EMV ÄR DEN STÖRSTA UTMANINGEN för svenska livsmedelsföretag enligt deras egen medlemsundersökning. Förmågan att identifiera affärsmöjligheter och ta välgrundade strategiska beslut har aldrig varit viktigare, samtidigt som alltför få livsmedelsleverantörer hittills lyckats profitera på de möjligheter EMV erbjuder.

Trots att EMV upplevs som vanligt förekommande är den faktiska andelen EMV i Sverige förhållandevis låg i jämförelse med andra europeiska länder. Men drivkrafterna från dagligvarukedjorna är starka och andelen EMV förväntas växa under kommande år.

Diagrammet på nästa sida visar hur olika segment av leverantörsvaramärken respektive EMV har utvecklats historiskt på den europeiska marknaden. EMV och A-brands har ökat sina marknadsandelar på bekostnad av B-brands. EMV har vuxit inom samtliga kvalitetssegment: lågpris, standard och premium. Den kraftiga tillväxten inom EMV har påverkat livsmedelsföretag på olika sätt. I de kategorier där leverantörsvaramärken har starka positioner har EMV svårare att etablera sig. Däremot tar EMV snabbt marknadsandelar från B-brandade leverantörsvaramärken med svagare positioner. Livsmedelsleverantörer av B-brands möter därför betydande utmaningar som en effekt av den ökade konkurrensen från EMV-produkter. En del av dessa har redan gjort medvetna och genomtänkta strategiska vägval. Andra företag har gjort omedvetna vägval och påbörjat omställningar, utan ett genomtänkt slutmål och under stor press från handeln.

Trots att det sällan framställs så utgör EMV en anonym men viktig affärsmöjlighet för dagens livsmedelsindustri. De producenter som antar utmaningen och anpassar sig till de delvis nya marknadsförutsättningarna har mycket att vinna. Genom bland annat kostnadsrationaliseringar, högre produktionsflexibilitet och proaktiv produktutveckling tillsammans med dagligvaruhandeln kan en EMV-baserad strategi skapa lönsamhet. Oavsett i vilken position en enskild livsmedelstillverkare befinner sig i är det viktigt att göra medvetna och genomtänkta strategiska val som förhåller sig till EMV.

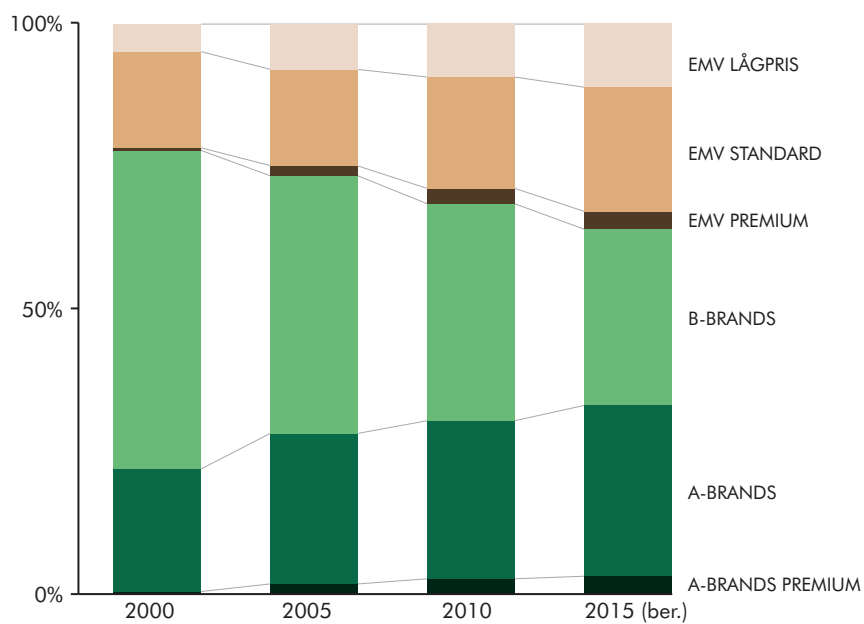
### EMV

Egna märkesvaror (även kallade egna varumärken och private label) är produkter som dagligvaruhandeln och grossister inom restaurang och storkök säljer under eget varumärke men som vanligtvis tillverkas av livsmedelsindustrin. Rapporten fokuserar på EMV inom dagligvaruhandeln.

### A-brands vs B-brands

Leverantörsvaramärken delas upp i starka varumärken (A-brands) och svagare varumärken (B-brands). A-brands definieras som de två största varumärkena i sin kategori/segment.

### Historisk utveckling av marknadsandelar



Sedan år 2000 har B-brands tappat stora marknadsandelar till EMV och A-brands. EMV har under samma tidsperiod vuxit inom samtliga kvalitetssegment: lågpris, standard och premium.

KÄLLA: Rabobank Industry Note med egen bearbetning av Macklean.

# Vad säger framtiden?

Dagligvaruhandelns incitament och konsumenternas efterfrågan är de huvudsakliga drivkrafterna som påverkar den övergripande andelen EMV på marknaden.

## DAGLIGVARUHANDELNS DRIVKRAFTER

Dagligvaruhandeln har starka incitament att driva utvecklingen av EMV. Nedan beskrivs några av de viktigaste incitamenten:

- **Öka konsumenternas lojalitet**

Med EMV kan dagligvarukedjorna erbjuda ett unikt sortiment som deras konkurrenter inte kan erbjuda. De stora aktörerna har också etablerade lojalitetsprogram där EMV fungerar som en viktig komponent.

- **Öka de egna marginalerna**

Dagligvarukedjorna har oftast högre marginaler inom EMV-sortimentet jämfört med leverantörsvaremärken. Inköspriserna pressas genom förhandlingar och försäljningspriserna kan hållas på en nivå som ligger strax under leverantörsvaremärken i motsvarande kvalitetssegment.

- **Skapa prispress i kategorin**

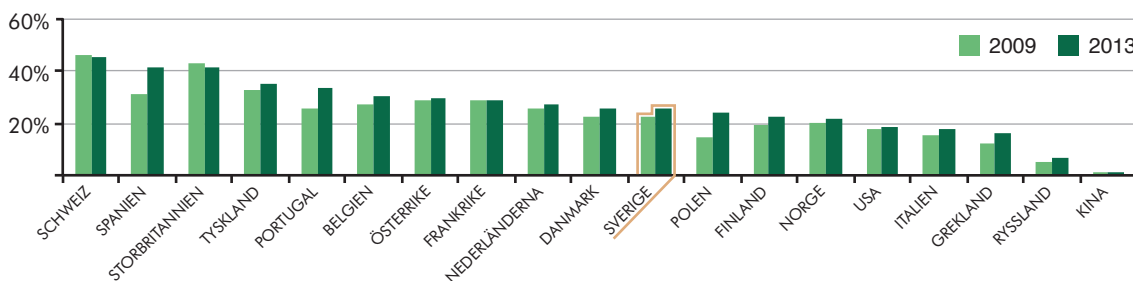
EMV prissätts oftast lägre än motsvarande leverantörsvaremärken vilket sätter press på livsmedelsleverantörerna att hålla nere priserna för de egna leverantörsvaremärken. Detta bidrar i längden till att dagligvaruhandeln kan erbjuda konsumenterna fler varor till förmånliga priser.

- **Rollen som kategoridrivare ger bättre marginaler och högre kundlojalitet**

Dagligvarukedjorna har goda kunskaper om konsumenters behov och inköpsmönster genom bland annat data från lojalitetsprogrammen. Genom konsumentinsikt har dagligvaruhandeln ett bra verktyg för att driva sin egen produktutveckling men även mer kundspecifika erbjudanden. EMV-produkter som möter konsumenttrender kan säljas med högre marginal på grund av en högre betalningsvilja hos konsumenterna.

Baserat på dagligvaruhandelns incitament samt aktuella konsumenttrender beskriver vi nedan tre centrala EMV-trender som formar morgondagens marknad för livsmedelsleverantörerna.

Internationell jämförelse av andelen EMV i dagligvaruhandeln, 2009 respektive 2013



Marknadsandelarna för EMV ökar i många länder inklusive Sverige. Andelen EMV i Sverige är lägre än i flera europeiska länder som Storbritannien, Schweiz, Spanien och Tyskland.

KÄLLA: Data från Nielsen med egen bearbetning av Macklean.

# 1

## TREND 1:

### EMV-andelen kommer att fortsätta öka

Enligt siffror från Nielsen har EMV-andelen i den svenska dagligvaruhandeln (mätt i omsättning) ökat från 22% till 25% mellan år 2009 och 2013. Räknas även non-food-kategorier in, såsom skönhetsprodukter och hobbyrelaterade produkter, låg EMV-andelen på 31 % år 2013 enligt PLMA (Private Label Manufacturers Association).

I ett internationellt perspektiv ökar marknadsandelarna för EMV i de flesta länder, vilket framgår av diagrammet på sidan ovan. I världen utgör EMV i genomsnitt 16,5% av omsättningen i dagligvaruhandeln. Sverige ligger med 25 % EMV högre än världsgenomsnittet, men fortfarande betydligt lägre än flera europeiska länder som Schweiz, Spanien, Storbritannien och Tyskland (35–45%). Vidare ökar andelen EMV i alla länder med undantag för de två länderna där EMV redan är som mest utbredd, Schweiz och Storbritannien. Det innebär att om Sverige följer samma utveckling har EMV-andelen i svensk dagligvaruhandel potential att öka med åtminstone ytterligare 10 procentenheter.

Trenden med en ökad EMV-andel bekräftas av dagligvarukedjornas strategier där samtliga kedjor har EMV som ett prioriterat område för att öka sin marknadsandel och lönsamhet. Nedan listas några utmärkande citat som beskriver ICAs, Coops och Axfoods syn på EMV.

Samtidigt menar både branscheexperter och dagligvaruhandeln att det finns en gräns för hur stor den över-

*”Stärka och växa erbjudandet av EMV är en av ICA-gruppens strategiska prioriteringar för 2015.”*

ICA-GRUPPENS ÅRSREDOVISNING 2014

*”Starka egna varumärken – I strategin för det Nya Coop är starka och tydliga produktvarumärken ett bärande inslag.”*

COOP SVERIGE ÅRSRAPPORT 2014

*”En hög andel egna märkesvaror är en del av Axfoods strategi för lönsam tillväxt.”*

AXFOOD ÅRSREDOVISNING 2014

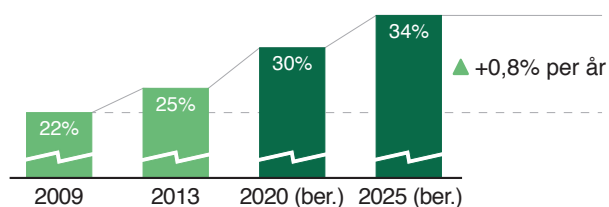
gripande andelen EMV att bli, även om vissa kategorier redan eller snart kan komma att helt domineras av EMV. Leverantörsvarumärken och EMV kompletterar varandra i dagligvaruhandeln och förväntas samexistera på marknaden även i framtiden. Det som till slut definierar taket för EMV i Sverige är ändå konsumenten. Som **Dan Jacobson**, färsvaruchef på ICA uttrycker det: *”På ICA ser vi att ett attraktivt konsumenterbjudande består av både leverantörsvarumärken och EMV som kompletterar och stärker varandra.”*

Mot den bakgrunden bedömer Macklean att det är fullt rimligt med en marknadsandel för EMV på 30% år 2020 och 34% år 2025. (Se graf nedan.)

### Vad innebär detta för livsmedelsindustrin?

Andelen EMV förväntas fortsätta växa. Att välja att helt avstå från att tillverka EMV är redan svårt i flera kategorier och under de kommande tio åren lär ännu fler tillverkare börja producera EMV eller öka sin nuvarande produktion av detsamma. Så här uttrycker sig en av våra intervjupersoner: *”Konsumenterna köper EMV-produkterna vilket gör att alla leverantörer behöver anpassa sig. Hur man än agerar så påverkas man som leverantör och alla måste ha en tydlig strategi.”*

### Historisk och prognostiserad tillväxt av EMV i Sverige



Andelen EMV i Sverige växte med 0,8 procentenheter per år mellan 2009 och 2013. Macklean bedömer att marknadsandelen för EMV växer till 30% år 2020 och 34% år 2025.

KÄLLA: Data från Nielsen med egen bearbetning av Macklean.

# 2

## TREND 2:

### EMV växer snabbare i färskvarukategorier

EMV-andelen skiljer sig åt mellan olika kategorier. Grafen på nästa sida, som omfattar livsmedel och alkoholfria drycker på den svenska marknaden, visar att EMV-andelen mellan 2010 och 2013 ökade kraftigt inom vissa kategorier medan den inom andra kategorier var oförändrad eller till och med minskade något. Generellt sett är det inom färskvarukategorierna som EMV växer snabbast. I dag är andelen EMV högst inom kategorierna fisk, frukt, grönsaker, kött, mjölk, ost och ägg, vilka även är de största EMV-kategorierna sett till försäljningsvärde. Däremot är EMV-andelen lägre inom kategorier som oljor och fetter, mineralvatten och läsk samt sockerbaserade varor. (Se graf på nästa sida.)

Vidare indikerar svenska data från GFK (2011) att EMV har en relativt stor andel inom kategorin kolonial (16%) och fryst mat (28%). Däremot är andelen EMV lägre i kategorierna kemitekniska produkter och djurmat jämfört med det europeiska snittet.

EMV-andelen i en kategori beror ytterst på vad konsumenterna efterfrågar även om dagligvarukedjorna kan påverka efterfrågan. I de kategorier där dagligvaruhandeln kan öka sin lönsamhet genom EMV kommer andelen att öka. (Se tabell på nästa sida.)

Bilden förklarar varför EMV-andelen är hög inom exempelvis kött, mejeri samt frukt och grönt. Kategorierna kan kopplas samman med flera drivkrafter för en hög EMV-andel: hög priskänslighet, låg differentiering, låg innovationstakt och så vidare.

Det tyder också på att andelen EMV inom vissa färskvarukategorier och produktsegment kan komma att växa till nivåer som är betydligt högre än i dag. Exempelvis är andelen EMV inom färdigskuren sallad närmare 100% på ICA redan i dag, medan mjölk är en varugrupp där andelen EMV har potential att växa mot höga nivåer under de kommande åren.

*”Mjölk är ett exempel på en produkt som är svår att produktutveckla för att differentiera sig mot EMV.”*

THOMAS ANDERSSON, VD FALKÖPINGS MEJERI

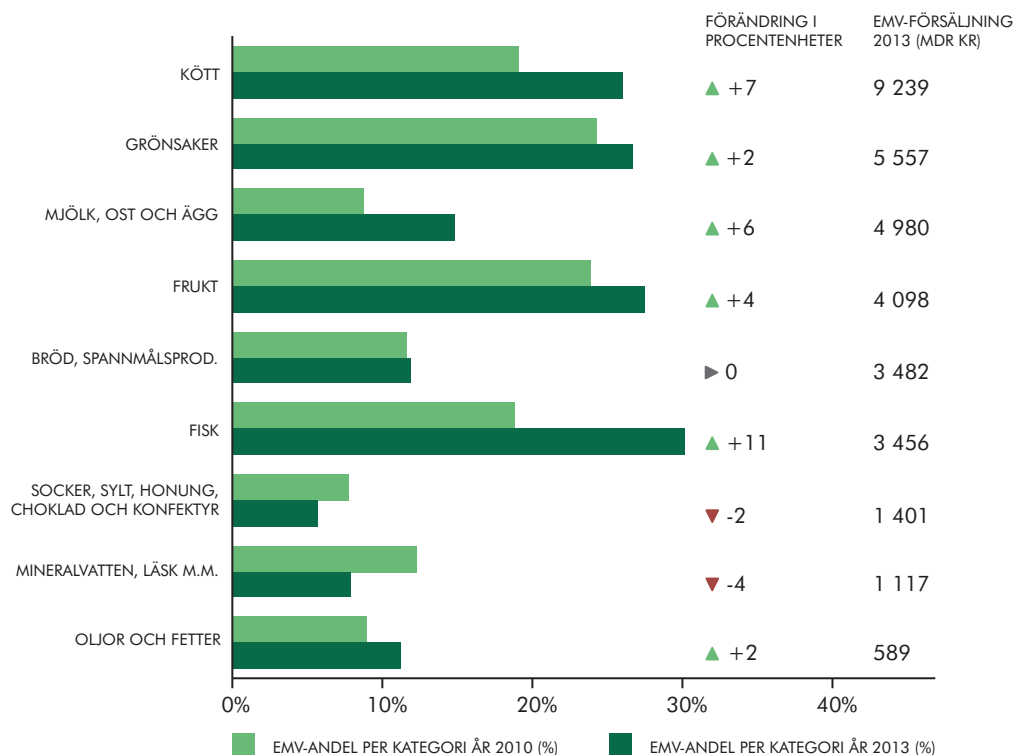
### Vad innebär detta för livsmedelsindustrin?

Livsmedelsleverantörer har goda insikter i dagens situation men det är även viktigt att ha god förståelse för utvecklingen framåt. Beroende på dynamiken inom den egna kategorin kan valmöjligheterna vad gäller EMV-tillverkning och de egna leverantörsvarumärkena skilja sig betydligt.

För produkter inom färskvarukategorier kan andelen EMV komma att växa till höga nivåer. Livsmedelsföretag inom dessa kategorier som inte redan tillverkar EMV eller har ett mycket starkt varumärke bör överväga sina strategiska val.



## Andel EMV per kategori, år 2010 respektive 2013



Grafen omfattar livsmedel och alkoholfria drycker på den svenska marknaden. EMV-andelen mellan 2010 och 2013 ökade kraftigt inom vissa kategorier medan den inom andra kategorier var oförändrad eller minskade något. Generellt sett är det inom färskvarukategorierna som EMV växer snabbast.

KÄLLA: SCB.

## Egenskaper som kännetecknar kategorier med hög andel EMV

KATEGORIEGENSKAPER	HÖG EMV-ANDEL	EXEMPEL	LÅG EMV-ANDEL	EXEMPEL
KATEGORINS STORLEK	Stor	Kött	Liten	Färsk färdigmat
DAGLIGVARUHANDELNS VILJA ATT ASSOCIERAS MED KATEGORIN	Hög	Frukt & grönt	Låg	Tobak, godis
DAGLIGVARUHANDELNS MÖJLIGHET ATT PRESSA PRISER GENOM EMV	Hög		Låg	
Leverantörsvaremärkens styrka	Svaga	Stearinljus	Starka	Läsk
Differentieringspotential	Liten	Mjök	Stor	Rakhyvlar
Innovationstakt	Låg	Falukorv	Hög	Tandkräm

# 3

## TREND 3:

### EMV differentieras, växer med aktuella konsumenttrender och skapar ett ökat tryck på innovation och produktutveckling

De första EMV som lanserades var ofta kopior på ledande leverantörsvaremärken inom standardsegmentet, fast med lägre kvalitet och pris. En efterföljande bred tillväxt har dock resulterat i att EMV-varor numera finns representerade i alla kvalitetssegment och prisklasser. (*Se graf på nästa sida.*)

Ett lägre pris är inte längre den viktigaste faktorn under framtagande av EMV. I stället strävar dagligvaruhandeln efter att bredda och differentiera EMV-sortimentet utifrån konsumenttrender och utifrån andra strategiska sortimentsperspektiv. Enligt en publicerad undersökning av Livsmedelsföretagen (LI) är, förutom EMV, följande konsumenttrender de viktigaste för livsmedelsindustrin i dag:

1. Ekologiskt
2. Hälsosamma alternativ
3. Bekväma livsmedel
4. Produkter med få eller inga tillsatser
5. Närproducerat
6. Produkter med hög kvalitet (premium)

Då trenderna påverkar vad konsumenten uppfattar som mervärden och har högre betalningsvilja för, avspeglas konsumenttrenderna i dagligvaruhandeln EMV-satsningar. Därmed har mervärden som ekologiskt, närodlat och svenskt tagit plats i EMV-sortimentet. Som **Jörgen Kamph**, Trensums, uttrycker det: *”Dagligvarukedjorna blir allt duktigare på att bryta is och driva innovationer genom EMV. Exempelvis har ICA de senaste åren tagit fram många nya EMV-produkter som tidigare inte funnits på marknaden.”*

Vidare visar data och intervjuer att svenska livsmedelsleverantörer främst producerar EMV i de högre kvalitetssegmenten. I lågprissegmentet är importkonkurrensen generellt sett mycket högre. Svenska livsmedelsleverantörer anger också att produkter med hög kvalitet är en viktig konsumenttrend.

Dagligvaruhandeln prioritering av EMV inom färskvarukategorierna är också tydligt kopplat till ovanstående konsumenttrender. Till exempel avspeglas ekologiskt- och hälsotrenderna i dagligvaruhandeln satsningar på frukt- och gröntkategorierna där det i nuläget lanseras ett stort antal EMV-varor med KRAV-/eko-märkningar. Det lanseras även ett stort antal EMV-varor inom kategorin färdigmat för att tillfredsställa konsumenternas efterfrågan på bekväma lösningar. I båda exemplen tar dagligvaruhandeln till stor del på sig kategoriledarskapet tillsammans med sina leverantörer i livsmedelsindustrin för att i snabbare takt möta konsumenternas efterfrågan.

### Vad innebär detta för livsmedelsindustrin?

EMV fortsätter att differentieras och återfinns i dag i alla segment från lågpris- till premiumvaror. Vidare utökar dagligvaruhandeln sitt EMV-sortiment genom att snabbt svara på nya konsumenttrender, vilket i sin tur skapar ett ökat tryck på innovationer och produktutveckling. Nedan följer två intervjuer som exemplifierar detta.

*”För livsmedelsindustrin är det viktigt att ha hög medvetenhet kring konsumenttrender och att satsa på innovation och produktutveckling.”*












DAN JACOBSON, FÄRSKVARUCHEF ICA

*”Den differentiering som sker inom EMV, de konsumenttrender som förespråkar närodlat och ekologiskt samt den övergripande premiumtrenden i livsmedelsbranschen öppnar för fler möjligheter och nischer för livsmedelstillverkare av EMV såväl som leverantörsvaremärken på den svenska marknaden.”*

JOHAN NORMAN, VD MATTEA SWEDEN



De övergripande kvalitetssegmenten med exempel på EMV

KATEGORI		ICA	COOP	AXFOOD
NISCH	Erbjuder lösningar för specifika behov hos särskilda målgrupper.			
PREMIUM	Produkter som erbjuder hög kvalitet till högre pris.			-
STANDARD	Valuta för pengarna – stor målgrupp och stor volym.			
LÅGPRIS	Produkter som riktar sig till prisfokuserad målgrupp.			

## PROGNOS 2025

### Framtidsscenario: EMV växer på bekostnad av svaga leverantörsvaremärken

Macklean har gjort en analys av hur olika segment av leverantörsvaremärken respektive EMV i Sverige förväntas utvecklas under de kommande tio åren. Som framgår av figuren till vänster väntas marknadsandelen för EMV fortsätta att öka på bekostnad av B-brands. Samliga segment inom EMV kommer att fortsätta växa: lågpris, standard och premium. A-brands förväntas behålla sina marknadsandelar och premium A-brands förväntas växa.

#### Detta leder till att:

*"EMV utgör det värsta hotet för små och medelstora leverantörer med svaga marknadspositioner och varumärken."*

ANONYM LEVERANTÖR

*"En ökad EMV-andel gör att leverantörsmarknaden i framtiden troligtvis kommer att bestå av fler dedikerade legoproducenter som endast tillverkar EMV."*

MATS HEDLUND, VP ARLA FOODS SWEDEN

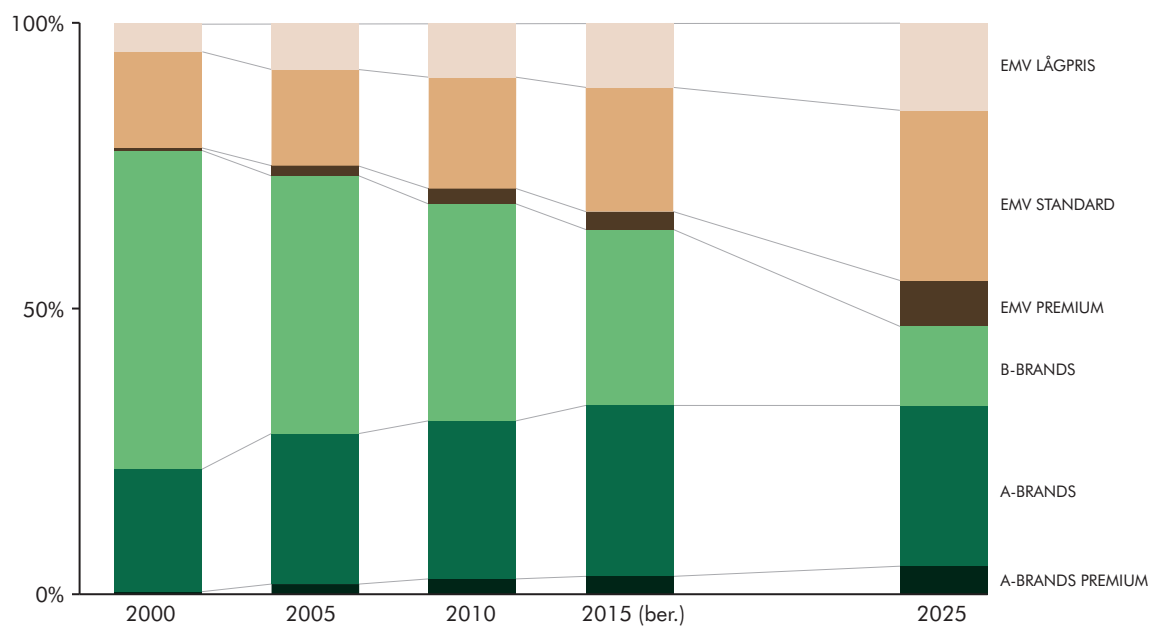
*"Portföljen med egna varumärken (A-brands) måste vara mycket stark för att kunna säga nej till EMV."*

MATS HALLSTENSSON, GENERAL MANAGER ATRIA SCANDINAVIA

*"Lyckas leverantörer inte ligga i framkant med sina varumärken vad gäller kundinsikt och innovationer är sannolikheten stor att man tappar marknadsandelar till EMV."*

JÖRGEN KAMPH, FÖRSÄLJNINGANSVARIG TRENSUMS

### Historisk och prognostiserad utveckling av marknadsandelar



Marknadsandelen för EMV och A-brands förväntas fortsätta öka på bekostnad av B-brands under de kommande tio åren. Samliga segment inom EMV kommer att fortsätta växa: lågpris, standard och premium.

KÄLLA: Rabobank Industry Note (2012) med egen bearbetning av Macklean.

# Är EMV ett hot eller en möjlighet för livsmedelsleverantören?

Den ökade andelen EMV i Sverige upplevs som ett hot av många livsmedelstillverkare samtidigt som ett antal producenter lyckats identifiera och profitera på de affärsmöjligheter EMV erbjuder.

## HOT

Vi har tidigare konstaterat att dagligvaruhandeln genom sin relation med konsumenterna fortsätter att driva upp andelen EMV på bekostnad av svagare leverantörsvaremärken som har svårt att konkurrera. Enligt intervjuer med livsmedelsföretag, branschexperter och representanter från dagligvaruhandeln finns det fyra huvudsakliga anledningar till att livsmedelsleverantörer kan uppleva EMV som ett hot.

### EMV är konkurrenskraftigt och tar marknadsandelar.

En internationell studie från Nielsen visar att ca 65 % av konsumenterna anser att EMV erbjuder god kvalitet för pengarna och uppfattar det som ett attraktivt alternativ till leverantörsvaremärken. Detta beror på att konsumenterna bedömer EMV att vara mer attraktivt ur ett sammanvägt produkt-, pris-, placerings-, och marknadsföringsperspektiv:

**Produkt.** Konsumenten uppfattar i allt större utsträckning EMV-produkten och dess kvalitet som likvärdig eller mer attraktiv än leverantörsvaremärken.

**Pris.** EMV prissätts lägre än leverantörsvaremärken i motsvarande kvalitetssegment vilket gör att konsumenterna uppfattar dem som prisvärda.

**Placering.** EMV ges en attraktiv hyllplacering i butik så att konsumenterna lättare hittar varorna och större försäljningsvolym genereras.

**Marknadsföring.** EMV marknadsförs effektivt i butikerna samt alltmer som en integrerad del i kedjornas marknadsföring. Professionella kategoriorganisationer hos dagligvarukedjorna omvandlar snabbt konsumenttrender till nya EMV-varor.

### Svaga varumärken pressar lönsamheten.

Då EMV generellt prissätts lägre än leverantörsvaremärken tvingas livsmedelsleverantörer öka prisvärdheten för sina egna varor genom att antingen sänka priserna eller höja kvaliteten. Båda alternativen har en negativ inverkan på livsmedelsleverantörens lönsamhet. Risken finns att dagligvarukedjorna kontinuerligt följer efter genom att även sänka sina priser eller höja kvaliteten på EMV. Som **Thomas Andersson**, VD på Falköpings Mejeri, uttrycker det: *"I grunden tycker vi inte att EMV är bra för att det pressar våra marginaler, både genom att vi tvingas sänka priserna på våra leverantörsvaremärken och genom att priserna på EMV-varorna som vi tillverkar har lägre marginaler."*

### Konkurrens mellan EMV-leverantörer pressar lönsamheten.

Dagligvaruhandeln ger EMV-kontrakten till de leverantörer som uppfyller uppsatta kriterier och erbjuder lägsta möjliga pris. Konkurrensen skapar prispress bland leverantörer vilket blir utmanande för livsmedelsleverantörer med en högre kostnadsstruktur.

### Transparens kan urholka marginaler.

EMV ger dagligvaruhandeln bättre kunskap om livsmedelsindustrins kostnadsstruktur och marginaler. Denna information kan användas emot livsmedelsleverantören vid till exempel prisförhandlingar.





## MÖJLIGHETER

För de livsmedelsleverantörer som gör genomtänkta strategiska val kan ovanstående hot i stället vändas till möjligheter. Enligt de intervjuer vi genomfört kan EMV-tillverkning generera ett antal olika affärsmöjligheter:

### Ökade försäljningsvolymer.

Genom tillväxten av EMV finns det ökade försäljningsvolymer att hämta för de leverantörer som är framgångsrika under upphandlingar från dagligvarukedjorna. **Fredrik Petterson**, Försäljningschef på Dole Fresh Cuts, beskriver att: *”En god volymutveckling genom EMV gör att vår lönsamhet är god trots att marginalema är lägre.”*

### Ökad kostnadseffektivitet i produktionen.

Genom beläggningsökningar och/eller motiv till investeringar i mer storskalig och effektiv produktionsutrustning.

### ”Dörrarna öppnas” till dagligvaruhandeln.

För att sälja egna leverantörsvaremärken alternativt för att expandera företagets verksamhet till nya produktområden. Som **Johan Norman**, VD på Mattea Sweden, uttrycker det: *”Det blir lättare för oss att komma in på dagligvarukedjorna om vi även tillverkar EMV”*. Även **Mats Hallstenson**, General Manager på Atria, ser att EMV-kontrakt öppnar dörrar: *”En stor fördel med att vara aktiv inom EMV är att det skapar starka och nära relationer med våra kunder vilket är en tydlig fördel för våra varumärken.”*

### Förbättrade produktutvecklingsprocesser.

Genom bättre tillgång till kunskap om konsumenternas behov och kunskap om hur dagligvaruhandeln väljer att positionera sig.

### Minskade kostnader.

Genom att handeln i regel tar över ansvaret för såväl försäljning som marknadsföring.

### Vad innebär detta för livsmedelsindustrin?

Sammanfattningsvis medför EMV stora utmaningar för livsmedelsföretagen vilket påverkar konkurrenskraft, tillväxt och lönsamhet. Med en genomarbetad EMV-strategi finns dock betydande möjligheter att stärka den egna affären.



# Välj rätt strategi

De flesta leverantörer har startat med en A/B-brand-baserad affär som med tiden kommit att omfatta även EMV. En framgångsrik affärsstrategi behöver beakta EMV och vilken strategi leverantören bör välja beror på flera faktorer. Oavsett val finns det utmaningar att hantera, möjligheter att tillvarata och framgångsfaktorer att beakta.

- 1. A/B-BRAND STRATEGI** – enbart tillverka leverantörsvarumärken.
- 2. REN EMV-STRATEGI** – enbart tillverka EMV.
- 3. DUAL-STRATEGI** – tillverka både leverantörsvarumärken och EMV.

*”När EMV växer så aggressivt som det gör har man alternativen att ta del av den tillväxten eller förlita sig på sina egna varumärkeserbjudanden. Oavsett vilket val man gör så kan man vara säker på att grossisterna kommer att skapa EMV-alternativ, så konkurrensen om konsumenterna kommer otvivelaktigen att finnas där.”*

MATS HALLSTENSSON, GM ATRIA SCANDINAVIA

# A/B-BRAND STRATEGI

## Vilka utmaningar och möjligheter innebär tillverkning av enbart leverantörsvarumärken?

Framgångsrika leverantörer som valt A-brand-strategin besitter starka varumärken med unika egenskaper och/eller varumärkeslöften som gör att de kan konkurrera med EMV trots ett högre konsumentpris. En fördel för dessa leverantörer är att de kan fokusera på en affärsmodell (i stället för två) och därför kan optimera verksamheten utifrån de förutsättningarna. Fokus kan läggas på att driva sin egen varumärkesaffär med fokus på produkt-differentiering, marknadsföring och försäljning.

Utmaningarna för A-brandleverantörerna ligger primärt i att orka hålla upp sin prisnivå eftersom konkurrerande EMV-produkter sätter prispress i både detaljist- och konsumentled. Parallellt med det är det ändå viktigt att jobba med sin egen kostnadsstruktur samtidigt som stora resurser behöver läggas på marknadsföring, produktutveckling och försäljning.

B-brand-leverantören som väljer att avstå EMV-tillverkning har i regel minskade volymer att vänta vilket i sin tur påverkar kapacitetsutnyttjande och lönsamhet negativt. För dessa leverantörer gäller det att relativt snabbt hitta en ny affärsmodell för att komma runt den ökande konkurrensen. Här finns det vissa mindre, oftast regionala leverantörer som genom att gå förbi grossistledet och sälja direkt till butik har lyckats hålla upp sina volymer. Dessa leverantörer tillhör dock undantagen och deras affärsmodell är över tid riskabel av flera skäl.

Trots de utmaningar som skapas av den ökade konkurrensen uppmuntrar marknadsförändringarna B-brands att söka nya affärsmöjligheter och ompositionera företaget för långsiktig lönsamhet. Nedan diskuteras hur leverantörer av B-brands framgångsrikt kan åstadkomma en sådan ompositionering.

## Framgångsfaktorer för leverantörer av B-brands

För leverantörer av svaga varumärken finns tre huvudsakliga alternativ för att ompositionera sig och nå lönsamhet på lång sikt, samt ett antal framgångsfaktorer.

Det första steget och den kanske viktigaste framgångsfaktorn är att våga ställa sig frågan: "Är jag en leverantör av A- eller B-brands?" De leverantörer som inte innehar en nummer ett- eller två-position i sina huvudkategorier har goda anledningar att utvärdera kommande strategival. Förutsättningarna för att fortsätta konkurrera är inte realistiska samtidigt som det generellt är mycket svårt och kostsamt att gå från att vara ett B-brand till att bli ett A-brand. Givet att det inte finns långt gångna planer, resurser och kompetenser till att erövra en nummer ett- eller nummer två-position, finns det därmed skäl att överväga sina alternativ. De två huvudsakliga alternativen som återstår för dessa leverantörer är följande:

**Strategi Nisch.** Ompositionera företaget för att leverera produkter i nischmarknader av premium-produkter där konsumenter har högre betalningsvilja och där leverantören därmed har möjlighet att ta ut större marginaler.

**Strategi EMV.** Ompositionera företaget genom att avyttra eller lägga ner B-brands, samt ställa om företagets kostnadsstruktur och kompetenskapital för att tillverka EMV.

Utvärdering av ovanstående två alternativ kräver kritisk granskning av företagets konkurrenskraft och den framtida utvecklingen av produktkategorin och dess marknad. Framgångsrika EMV-leverantörer är i regel kostnadseffektiva och jobbar med skalekonomi. Branschexperter förutspår även en konsolideringstrend bland små leverantörer. Ett exempel på ett B-brand som behövt ompositionera sin affär är Falköpings mejeri:

1

## CASE A/B-BRAND: Falköpings mejeri

Falköpings mejeri tillverkar och säljer **mejeri-produkter** både under egna varumärken och som EMV-leverantör till dagligvaruhandeln.

Under senare år har Falköping sett att efterfrågan på EMV ökat och att EMV-andelen snabbt vuxit till höga nivåer inom mejerisegmentet. Samtidigt har ledningen kommit till insikt om att Falköpings mejeri *inte* uppfattas som ett A-brand på den svenska marknaden.

Det har företaget hanterat genom att anta en dualstrategi, som omfattar båda av de ovan nämnda ompositioneringarna för B-brands. Dels har Falköping valt att tillverka EMV och arbetar i den delen av affären med att uppnå en så kostnadseffektiv tillverkning som möjligt genom slimmad organisation och skalfördelar i produktionen. Samtidigt har Falköping aktivt nischat sitt eget varumärke som "närproducerat", ett mervärde som konsumenterna är villiga att betala mer för i regionen kring Falköping.

*"Låga kostnader och en effektiv organisation är viktiga framgångsfaktorer som EMV-tillverkare. En effektiv positionering och marknadsföring är viktiga framgångsfaktorer för att skapa lojalitet för våra egna varumärken bland konsumenter"*

THOMAS ANDERSSON, VD FALKÖPINGS MEJERI



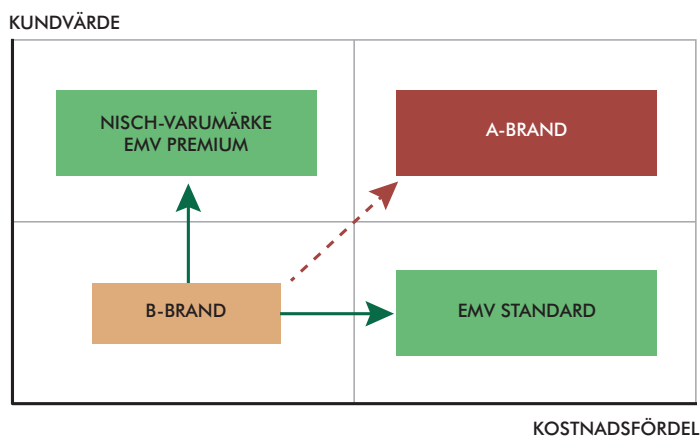
”

*I kategorier med begränsat utrymme handlar det om att aldrig bli ett otydligt positionerat mainstreamvarumärke nummer tre – det är en extremt utsatt position, som inte sällan blir utbytt mot EMV-varumärken.*

”

ERIK JARNSJÖ, FÖRSÄLJNINGSDIREKTÖR FÖR DAGLIGVARU- OCH SERVICEHANDELN, SPENDRUPS

### Tre alternativ för strategisk ompositionering av B-brands



Att gå från att vara ett B-brand till att bli ett A-brand kräver stora investeringar och andra förutsättningar. Därmed återstår två alternativ: att gå mot en EMV-standardposition eller mot en nischposition/EMV premium.

KÄLLA: Baserat på Rabobank Industry Note (2012) med egen bearbetning av Macklean.

# REN EMV-STRATEGI

## Vilka utmaningar och möjligheter innebär en ren EMV-strategi?

Det är fortfarande relativt ovanligt med svenska leverantörer som endast tillverkar EMV. De leverantörer som rör sig mot denna strategi går från en grundläggande affärsmodell till en annan – en resa som karaktäriseras av betydande organisatoriska och strukturella omställningar. Detta är ofta en smärtsam process som innebär påfrestningar inom hela företaget, inte minst på ledande funktioner. Att ha en välgrundad och genomarbetad strategisk plan som även hanterar EMV-området är ett viktigt hjälpmedel i en sådan utvecklingsprocess.

Vidare är det en utmaning för leverantörer som valt att fokusera på EMV att uppnå balans mellan investeringar och uppdrag. Marginalerna är ofta pressade och lönsamheten bygger därför på volym vilket är centralt för att åstadkomma ett högt kapacitetsutnyttjande och hög kapitalomsättningshastighet. Volatilitet i kontrakt riskerar därmed att direkt påverka lönsamheten.

Samtidigt finns betydande affärsmöjligheter för företag som framgångsrikt implementerar en ren EMV-strategi. Dagligvaruhandeln jobbar med att rationalisera sin leverantörsbas för att kapa kostnader i leverantörsledet. Genom att anpassa sin verksamhet mot EMV och satsa på att bli en viktig partner för dagligvaruhandeln i sin kategori kan man skapa långsiktig lönsamhet.

Inom vissa kategorier finns även affärsmöjligheter kopplat till tillverkning för andra leverantörer av starka varumärken, som inte själva har de aktuella produktionslinjerna eller vill investera i nya anläggningar och maskiner när de till exempel lanserar en helt ny produktlinje. Genom att kombinera tillverkning av EMV och varumärkesprodukter för industrin når man större volymer, samtidigt som samma typ av affärsmodell och framgångsfaktorer gäller.

## Framgångsfaktorer för leverantörer med en ren EMV-strategi

Dagligvaruhandeln arbetar med att rationalisera sin leverantörsbas, för att arbeta med färre, större, kostnadseffektiva och innovativa leverantörer i långsiktiga relationer som gärna får utvecklas till partnerskap. De leverantörer som kan axla ansvar för kvalitetskontroll, inköp, lager och distribution – moment som dagligvaruhandeln gärna lägger ut på sina centrala partner i värdekedjan – belönas med ökade volymer. I dessa relationer tar dagligvarukedjorna i allt högre grad på sig rollen som "brand managers" med ett uttalat fokus på produktutveckling samt produktsäkerhet. Dagligvarukedjorna konkurrerar i stor utsträckning genom att skapa de mest välfungerande värdekedjorna. Därmed är de också i beroendeställning gentemot de leverantörer som hjälper

dem att konkurrera framgångsrikt. Med andra ord, genom att möta dagligvaruhandelns krav och önskemål har EMV-leverantörer möjlighet att skapa sig en stark position på marknaden med stabila volymer.

Det finns flera viktiga parametrar för leverantörer som vill bli långsiktiga partner till dagligvaruhandeln. Några framgångsfaktorer anses särskilt utskilja framgångsrika leverantörer av EMV. Dessa omfattar:

### 1. Strategisk förmåga och inriktning

När dagligvaruhandeln väljer leverantörer för EMV söker den leverantörer som har en tydlig vilja att jobba med de stora kedjorna i termer av gemensamma mål och en strategi för att uppnå målen. Leverantörer som framstår som de mest sofistikerade och kunniga på marknaden uppfattas av dagligvaruhandeln vara de partner som bäst kan produktutveckla och ta marknadsandelar tillsammans med dem. För mindre leverantörsföretag har det även visat sig viktigt att på högsta ledningsnivå ha en dialog med dagligvaruhandeln kring strategi och framtidsplaner. Högsta ledningen behöver ha en vision för hur företaget ska växa och utvecklas.

### 2. Organisation och företagskultur

En andra framgångsfaktor är att organisatoriskt rigga sitt företag för att främja samarbetet med dagligvaruhandeln. Människor och lagarbete är en välkänd plattform för framgång, och det gäller även EMV-partnerskap. Ett konkret framgångsrecept för relationer med dagligvaruhandeln är att organisera företagets säljavdelning kring nyckelkunder, i enheter som drivs som strategiska affärsenheter, med egna resultatansvar och starkt kundfokus. På så sätt kan frågor kring exklusivitet eller dedikerad tillverkning hanteras och samarbete mellan team i de olika leden byggas vilket främjar långsiktiga relationer.

*"En förutsättning för att det ska fungera är att både leverantörer och kunder (handeln) klarar av att hantera inköpsprocessen för både varumärken och EMV på ett professionellt sätt. Det krävs separata organisationer för att få det att fungera, framför allt på kundsidan."*

ERIK JARNSJÖ,

FÖRSÄLJNINGSDIREKTÖR FÖR DAGLIGVARU- OCH SERVICEHANDELN, SPENDRUPS

*"Struktur ska alltid följa strategi vilket gör att vi har utvecklat ett eget affärsområde som enbart fokuserar på EMV. Detta har blivit väldigt väl mottaget av kunderna då det med eftertryck sätter handling bakom ord och ökar kundernas förtroende för vad vi erbjuder."*

MATS HALLSTENSSON, GM ATRIA

### 3. Förmågan att utnyttja marknadsinformation

Att använda informationsinhämtning för produktutveckling är en stor framgångsfaktor i ett partnerskap. **Dan Jacobson**, färskvaruchef på ICA, uttrycker det:

*”En viktig framgångsfaktor för våra EMV-leverantörer är att de är proaktiva och föreslår nya EMV-produkter som kan säljas i våra butiker. Väljer vi att ta in den föreslagna produkten är sannolikheten stor att leverantören sedan får det kontraktet”.*

I vissa kategorier, som exempelvis kött och färskvaror, som ofta karaktäriseras av överutbud och råvarufokus, är innovation en viktig källa till konkurrensfördelar. Dagligvaruhandeln äger värdefull information om konsumenter och köpmönster, medan leverantörsledet har bättre kunskaper inom till exempel råvaror och produktion. Genom att arbeta med till exempel bondeledet kan råvaruleverantörer bidra till produktutveckling vilket i sin tur ökar dessa leverantörers attraktivitet som partner gentemot dagligvaruhandeln. För att skapa en konkurrenskraftig värdekedja (leverantörskedja) är det viktigt att alla parter inser värdet och vågar dela information. Att själva arbeta med produktutveckling och innovation samt främja ett sådant arbetssätt i värdekedjan är en framgångsfaktor för en EMV-leverantör. En EMV-leverantör som framgångsrikt arbetar i partnerskap och samarbete i värdekedjan är KLS Ugglarps.

### 4. Förmåga att förstå, mäta och kontrollera

För EMV-leverantörer är kostnadssidan central då de relativa kostnadsfördelarna kanske är den viktigaste konkurrensfördelen. En risk för leverantörer i partnerskap är att alltför snabbt och utan tillräcklig kostnadsanalys acceptera utökade önskemål och krav. Att för sent komma på att kostnaderna blivit för höga och marginalerna för pressade är inte bara ett hot mot den egna lönsamheten utan även ett hot mot den goda och tillitsfulla relationen man har byggt upp. Därmed är en central framgångsfaktor för EMV-leverantörer att ha en god förståelse för kostnaderna i produktionen och det övriga företaget, samt välfungerade IT-system för att i alla förhandlingar med dagligvaruhandeln kunna bedöma förfrågningar utifrån korrekta kostnadskalkyler.

De bäst fungerade leverantörsföretagen som valt en EMV-strategi är de som från start byggt företaget utifrån den affärsmodellen. Med andra ord har företag som slipper gå från A/B-brand-affärsmodell till EMV-affärsmodell en stor fördel. Som **Johan Norman** på Mattea Sweden uttrycker det: *”Genom EMV kan vi bygga upp vår verksamhet utan att vi behöver dra på oss stora kostnader för till exempel marknadsföring, logistik och försäljningspersonal.”* Ett annat exempel på företag som under många år jobbat med denna affärsmodell är Trensums.

#### CASE EMV: Trensums

I den lilla småländska orten **Tingsryd** tillverkar Trensums **flytande** och **semi-flytande livsmedel** som drycker, såser och soppor för dagligvaruhandeln samt för andra livsmedelsleverantörer.

Trensums ser att efterfrågan på EMV ökar och att dagligvaruhandeln blir allt duktigare på att driva utvecklingen i sina kategorier genom att ta fram nya typer av EMV-varor.

Trensums samarbetar i dag med många stora livsmedelsföretag och bygger sin konkurrenskraft på att vara en långsiktig partner som med egen produktutvecklingskompetens kan tillverka många olika typer av flytande livsmedel.

Trensums framgångsfaktorer är en effektiv produktutveckling samt hög kostnadseffektivitet genom en slimmad organisation och multifunktionell personal.

Under 30 år har Trensnum byggt företaget som lego-tillverkare åt andra livsmedelsindustrier. Därmed har man undgått omställningen från A/B-brand-leverantör. Vidare har man under lång tid investerat i olika produktions- och förpackningslinjer vilket gör att företaget har en nästan unik bredd i sitt produktutbud för lego- och EMV-tillverkning. Slutligen satsar man ständigt på att utveckla sin kompetens inom produktutvecklingsområdet och produktionsomställningar.

#### CASE EMV: KLS Ugglarps

KLS driver **slakt-** och **stykverksamhet** både under egna leverantörsvärden och som EMV-leverantör till dagligvaruhandeln.

KLS bygger sin konkurrenskraft genom att ha en hög kostnadseffektivitet i sin verksamhet och att proaktivt vidareutveckla nya EMV-produkter i nära samarbete med dagligvaruhandeln.

En av KLS framgångsfaktorer har varit att arbeta tillsammans med dagligvaruhandeln för att få ett optimalt utbyte av högvärdiga detaljer från de slaktade djuren. Man har även etablerat långsiktiga relationer med primärproducenter vilket också är en källa till konkurrenskraft.

*”Genom EMV har vi som dagligvaruleverantör incitament att arbeta tillsammans med aktörerna i livsmedelskedjan för att utveckla lösningar som lyfter hela värdekedjan. Ett exempel är hur vi tillsammans med slakteribranschen och chark-företag tar ett anatomiskt ansvar för slaktade djur och på så vis kan skapa fler högvärdiga detaljer från varje djur som slaktas.”*

TED STENSHED, FÖRSÄLJNINGSDIREKTÖR KLS UGGLARPS

# DUAL-STRATEGI

## En dual-strategi – två affärsmodeller i en

Att lägga till EMV-produktion till sin existerande verksamhet kan tyckas som den enklaste vägen till lönsamhet för de B-brand-leverantörer som känner av den dubbla pressen från EMV och A-brands. Genom att ta del av den växande EMV-trenden kan leverantören upprätthålla volymer och kapacitetsutnyttjande. Men är det så enkelt?

Tillverkning av leverantörsvaremärken respektive EMV kräver i grunden olika affärsmodeller. De flesta leverantörsföretag på den svenska marknaden har en historia av att endast tillverka leverantörsvaremärken. I en sådan situation är viktiga konkurrensparametrar varumärkesstyrka och differentiering. Å andra sidan konkurrerar EMV-producenter genom att vinna så många kontrakt som möjligt, vara en kundorienterad och engagerad partner till dagligvaruhandeln samt genom att ha en effektiv och flexibel produktion. Leverantörer som valt en dual-strategi har intagit en väg där förutsättningarna för en lönsam tillväxt inte är lika enkla. (Se tabell nedan.)

## Vilka utmaningar och möjligheter innebär en dual-strategi?

Att inta en dual-strategi, det vill säga att kombinera de i grunden två olika affärsmodellerna, ställer större krav på organisationen. En studie från 2013 baserad på analys av 100 svenska små och medelstora livsmedelsleverantörer visar att 50 procent av svenska livsmedelsleverantörer är engagerade i EMV-produktion. EMV utgör i genomsnitt 17 procent av den totala produktionen i företagen och 70 procent av dem upplever att EMV-produktionen försämrat lönsamheten.

Studier av europeiska leverantörer visar också att en framgångsrik dual-strategi inte är helt enkel att implementera. Företag som kombinerar leverantörsvaremärken och EMV i sin verksamhet presterar ofta samma

marginaler och kapitalomsättningshastighet som rena EMV-leverantörer. Alltså kompenseras inte företagen med dual-strategi för de större investeringarna i marknadsföring och försäljning som bolaget sannolikt har kopplat till sitt leverantörsvaremärke.

De som lyckas med en dual-strategi är de som på ett smidigt sätt kombinerar de i grunden olika affärsmodellerna. Med rätt approach kan långsiktiga volymökningar uppnås med begränsad kannibalisering mellan EMV och leverantörsvaremärken. **Mats Hallstensson**, GM på Atria, beskriver en sådan volymökning: *”Med en tilltagen produktionsstruktur så var vi tvungna att ta ett aktivt beslut. Det har inneburit att i stället för att vara marknadsledare eller tvåa i våra utvalda kategorier så har vi omdefinierat strategin till att vara den största leverantören inom våra fokuskategorier.”*

Förutom de grundläggande skillnaderna i affärsmodeller finns det några ytterligare utmaningar att ta hänsyn till i strategivalet:

### Varumärkeserosion

En EMV-produkt med liknande mervärden underminerar naturligtvis det egna leverantörsvaremärket och pressar både volymer och prisnivåer. Det finns också en risk att dagligvaruhandeln använder sin förhandlingskraft för att få fram information om recept och ingredienser i varumärkesprodukten.

### Förhandlingskraft gentemot dagligvaruhandeln

Informationsdelning om känsliga affärsdata ökar ofta i samband med EMV-förhandlingar. Information om kostnadskalkyler, prissättning och kommande produktanseringar är frågor som aktualiseras i högre grad vilket inte är lika vanligt i en traditionell brandad business-relation. I en EMV-förhandling delar leverantören av naturliga skäl mer information än vanligt, vilket riskerar att gradvis försvaga leverantörens förhandlingsposition och utarma marginalerna för leverantörsvaremärket. Dagligvaruhandeln har till exempel möjlighet att utnyttja information om produktutveckling och lanseringar till att reducera tidspannet mellan varumärkeslansering och EMV-lansering.

	Framgångsfaktorer A/B-brand-leverantörer	Framgångsfaktorer EMV-leverantörer
STRATEGI	Differentiering	Kostnadsledarskap
MÅL	Hög efterfrågan från konsumenter	Hög efterfrågan från dagligvarukedjor
VERKTYG	Produktdifferentiering, marknadsföring	Volymoptimering, kostnadsledarskap
NYCKELTAL	Varumärkeslojalitet, betalningsvilja, marginaler, marknadsandel	Produktionskostnad, kapacitetsutnyttjande

Framgångsfaktorer för A/B-brand leverantörer respektive EMV-leverantörer



## Framgångsfaktorer för leverantörer med en dual-strategi

En grundläggande framgångsfaktor för att lyckas med en dual-strategi är att undvika att tappa förhandlingskraft för de egna varumärkena i relation till dagligvaruhandeln, trots att information delas relaterat till EMV-tillverkningen. Det är fördelaktigt om leverantören kan erbjuda dagligvaruhandeln en hel portfolio med leverantörsvaremärken och EMV i en kombination som dagligvaruhandeln efterfrågar. Två distinkta framgångsfaktorer för leverantörer med en dual-strategi är följande:

### 1. Fokusera på att behålla förhandlingskraft och skydda det egna leverantörsvaremärket

#### Isolera EMV-produktionen

Ett sätt att skydda varumärket är att isolera EMV-produktionen från tillverkningen av leverantörsvaremärken, antingen bara i de viktigaste funktionerna som försäljning och controlling (kostnadskalkyler) eller i separata affärsområden. Spendrups har tagit strategin ännu längre och placerat EMV-tillverkningen i ett separat dotterbolag. Genom att tydligt dela upp verksamheten och affären för sina leverantörsvaremärken och EMV undviks problem relaterat till informationsdelning kring känsliga affärsdata i samband med EMV-förhandlingar.

En annan möjlighet är att tillverka EMV och leverantörsvaremärken för olika marknadssegment eller geografiska områden. Falköpings mejeri är ett exempel på ett företag som med geografi framgångsrikt lyckats undvika kannibalisering mellan EMV och leverantörsvaremärken. Mejeriet säljer mjölk under det egna leverantörsvaremärket "Falköping" i sitt närområde där lokalproducerade varor har högre kundvärde. Samtidigt producerar företaget mjölk åt dagligvaruhandeln till andra geografiska områden.

#### Hantera EMV-kontrakt opportunistiskt

Ett tredje angreppssätt för att skydda leverantörsvaremärket och behålla förhandlingskraft är att endast ta EMV-kontrakt på ad-hoc-basis när ledig kapacitet finns och passande möjligheter dyker upp. Fördelen är att kortsiktiga kontrakt inte kräver samma intimitet och informationsdelning med dagligvaruhandeln. Nackdelen är att EMV-produktionen därmed inte är ämnad att vara en permanent del av affären vilket i sin tur kan skapa volatilitet i marginaler och lönsamhet beroende på hur flödet av kortsiktiga EMV-kontrakt utvecklas.

## 2. Arbeta för att bygga partnerskap och ömsesidigt gynnsamma kontrakt

En andra framgångsfaktor är använda kombinationen av leverantörsvaremärken och EMV för att bygga ett starkare erbjudande och bättre relation med dagligvaruhandeln. Genom att erbjuda båda dessa sortiment samt bidra med produktutvecklingsinitiativ och liknande kan leverantörer hjälpa dagligvaruhandeln att öka sin totala "shelf return" inom kategorin. På så sätt kan ett samarbete skapas. Vidare gäller samma framgångsfaktorer för att bygga partnerskap som diskuterats i ovanstående avsnitt.

3

### CASE DUAL: Dole Fresh cuts

Dole tillverkar och säljer frukt och grönt både under egna varumärken och som EMV-leverantör till dagligvaruhandeln.

Dole ser att efterfrågan på EMV ökar och att EMV-andelen blir allt mer framstående inom frukt och grönt-segmentet. Inom exempelvis varugruppen färdigskuren sallad på ICA har EMV nått en klart dominerande andel.

Dole bygger konkurrenskraft genom att förstärka positionerna för sina egna varumärken genom en kostnadseffektiv tillverkning, slimmad organisation och skalfördelar i produktionen där volymerna från EMV är ett viktigt tillskott.

Doles framgångsfaktorer är att ha en effektiv produktutveckling av EMV-varor och en hög kostnadseffektivitet genom en jämn och hög utnyttjandegrad i produktionen. Inom färdigskuren sallad arbetar de i stor utsträckning som EMV-leverantörer idag och jobbar aktivt med produktutveckling i samarbete med dagligvaruhandeln.

” *It's not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.* ”

CHARLES DARWIN

## Frågor att ställa sig

Har ditt företag gjort ett medvetet strategiskt vägval rörande EMV? Oavsett val är det viktigt att ifrågasätta hur väl nuvarande affärsmodell fungerar. Många leverantörsföretag på den svenska dagligvarumarknaden är sprungna ur en affärsmodell som A/B-brand-leverantör där EMV-tillverkning blivit en kompletterande affärsverksamhet. I just dessa fall är det viktigt att ställa sig frågan om vald väg är rätt väg.

Mot denna bakgrund har vi ställt samman några frågor som en livsmedelsleverantör bör ställa sig rörande EMV:

- 1.** Karaktäriseras våra huvudkategorier av en hög andel EMV? Hur ser tillväxtpotentialen för EMV ut i kategorin?
- 2.** Vilka är våra viktigaste konkurrensfördelar gentemot våra huvudkonkurrenter? Är vi till exempel kostnadsledande, ledande inom innovation, marknadsföring, logistik eller saknar vi tydliga konkurrensfördelar?

**3.** Baserat på vår position på marknaden och i våra huvudkategorier, är vi marknadsledande eller har vi en svagare position? Vilken affärsmodell jobbar vi med i dagsläget och har vi en strategi och organisation som möter den modellen?

**4.** Har vi en förankrad affärsstrategi som inkluderar EMV eller hanterar vi det ad-hoc? Har vi aktivt valt den duala vägen eller har vi tvingats in i den utan att reflektera över konsekvenserna?

Många leverantörer upplever i dag en press från två håll, både från A-brands och från EMV, och har i många fall svårigheter att hålla sin egen lönsamhet uppe. Med detta nummer av *Insikter* belyser vi ett ämne som berör en hel branschs utveckling men visar också på de möjligheter som finns. EMV är den anonyma möjligheten för många livsmedelsföretag som vill, vågar och orkar ställa om sin verksamhet mot de nya förutsättningar som EMV befäst.



## Källor

**Abril & Martos-Partal** (2013). Is product innovation as effective for private labels as it is for national brands? *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(3): 337–349.

**Agrifood Economics Centre** (2011). Lokalisering och konkurrens i dagligvaruhandeln.

**Anselmsson och Johansson** (2014). Manufacturer brands versus private brands: Hoch's strategic framework and the Swedish food retail sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol. 24, No. 2, 186–212

**Axfood** (2014). Axfoods Årsredovisning 2014.

**Coop Sverige** (2014). Coop Sverige Årsrapport 2014.

**Delfi**. DLF och Fri Köpenskap (2012–2014). Dagligvarukartan.

**Eckerdal** (2015). Oklart läge inför 2015? Presentation av Livsmedelsföretagen.

**European Commission, Enterprise and Industry** (2011). The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain.

**Fearne & Dedman** (2000). Supply Chain Partnerships for Private-Label Product: Insights From the United Kingdom. *Journal of Food Distribution Research*.

**GMA, McKinsey & Nielsen** (2012). Winning where it matters – A focused approach to capturing growth.

**Hultman et al.** (2008). Private label competition: the perspective of Swedish branded goods manufacturers. *Management Research News* Vol. 31 No. 2, 2008

**ICA-gruppen** (2014). ICA-gruppens Årsredovisning 2014.

**Iri** (2014). Private Label in Western Economies – Closing the price gap, losing share.

**Jordbruksverket** (2012). Marknadsöversikt – Livsmedelsindustrin.

**Konkurrensverket** (2011). Mat och marknad – från bonde till bord.

**Kumar & Steenkamp** (2007). Private Label Strategy – How to meet the Store Brand Challenge. Harvard Business School Press.

**Landor Associates** (2011). Store brands vs. national brands: Strategies for success.

**Livsmedelföretagen** (2012–2014). Livsmedelföretagens konjunkturbrev.

**Nielsen** (2013). Private Labels Are Not For Everyone Yet

**Nielsen** (2014). A tale of two categories: a win-win situation for brands and private label

**Nielsen** (2014). Private label vs. Brands: can't we all just get along?

**Nielsen** (2014). The state of Private Label around the world – Where it's growing, where it's not and what the future holds

**Quelch & Harding** (1996). Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. Harvard Business Review.

**Rabobank** (2012). Producing both brands and private label – a delicate balancing act for suppliers.

**SCB** (2014). Livsmedelsförsäljningsstatistik 2013.

**Trace One** (2014). The Evolution of the Private Label Food Industry: A Globally Grown Perspective

**Trace One** (2015). Private Label, 2015 – How the 'New Affordability' creates loyal shoppers

**Verhoef, Nijssen & Stoot** (2002). Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels – An empirical study in The Netherlands. *European Journal of Marketing*.

**Macklean** (2015). Intervjuer med leverantörer, dagligvaruhandeln och branschexperter under mars och april 2015.



## MACKLEAN INSIKTER

Macklean Insikter är framtagen av Macklean Strategitvveckling som tillhandahåller strategi- och affärsutvecklingstjänster för hållbart värdeskapande och ökad konkurrenskraft till företag, organisationer och offentliga aktörer med koppling till mat eller bioenergi. Syftet med Macklean Insikter är att väcka intresse och diskussion kring frågor som är aktuella och har strategisk betydelse för livsmedels- och bioenergiindustrierna.



**MACKLEAN INSIKTER #05** visar vilka glapp som finns i värdekedjan för ekologiska livsmedel samt identifierar tre tydliga aktiviteter som respektive aktör i värdekedjan kan och bör göra för att skapa mer lyckade affärer.



Mycket av hållbarhetsarbetet har inte nått sin fulla affärspotential. **MACKLEAN INSIKTER #04** hur hållbarhetsarbetet utvecklats och vilka som är de viktigaste hållbarhetsfrågorna för svensk livsmedelsindustri.



Hur mycket relativt tillgänglig åkermark finns det i världen och räcker det för att tillgodose det globala behovet av både mat och drivmedel när vi är 10 miljarder människor? **MACKLEAN INSIKTER #03** analyserar frågan och tittar på vad det innebär för Sverige.



Gäller verkligen lägsta pris till varje pris? **MACKLEAN INSIKTER #02** analyserar vilka mervärden som är viktiga för konsumenten och hur livsmedelskedjans aktörer kan agera för att uppnå hållbar lönsamhet genom att istället för pris fokusera på värdeskapande.



**MACKLEAN INSIKTER #01** belyser Peak Oil och vad det innebär för de gröna näringarna. Tillförlitlig tillgång till billig olja utgör en livsnödvändig del i det moderna samhället och en förutsättning för en ständigt växande ekonomi.



**STEPHAN BORGSTRÖM**  
Seniorkonsult på Macklean

Stephan är ansvarig för erbjudandet gentemot livsmedelsindustri och dagligvaruhandel. Stephan är utbildad civilekonom och har genom åren specialiserat sig inom affärs- och marknadsstrategier och customer relationship inom dagligvarumarknaden. Han har en gedigen erfarenhet från svensk dagligvaruhandel där han haft ett flertal ledande befattningar inom Arla Foods, Milko och Kraft Foods.

Telefon: 070-664 0434

E-post:

stephan.borgstrom@macklean.se



**ANTONIA JOSEFSSON**  
Konsult på Macklean

Antonia har en kandidatexamen och dubbla masterexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare yrkeserfarenhet omfattar bland annat affärsutveckling, e-handel och hållbarhetsstrategi. På Macklean har Antonia jobbat med projekt kopplade till livsmedelsindustrin.

Telefon: 070-879 88 18

E-post:

antonia.josefsson@macklean.se

**MIKAEL KRUHSBERG**  
VD på Macklean  
och ansvarig utgivare

Telefon: 070-269 14 16

E-post:

mikael.kruhsberg@macklean.se