

Dags att lämna boxningsringen och tänka framåt

Inom dagligvarubranschen såväl som övrig konsumentindustri pågår just nu en intensiv munhuggning kring den heta och bitvis infekterade frågan om handelns egna varumärken.

Följer man debatten utifrån verkar det som om positionerna är ganska låsta mellan de olika aktörerna i värdekedjan. I ena ringhörnan står de etablerade märkesleverantörerna som menar att EMV snedvrider och skapar en orättvis konkurrenssituation där handeln uppträder i dubbla och otydliga roller. I den andra ringhörnan finns de stora detaljhandelskedjorna som ser möjligheten hägra att öka sina marginaler och ta makt över leverantörsledet. Ringdomare är forskare, konsulter och mediafolk som försöker analysera hur stor EMV-andelen kan bli innan konsumenterna revolterar och säger stopp.

Men frågan om EMV rymmer fler och väsentligt mer långtgående aspekter än bara priser, marginaler och styrkeförhållanden inom handelns traditionella värdekedja. EMV måste ses i ljuset av den totala förändring som både detaljhandeln och konsumentindustrin som helhet just nu går igenom. Några inslag i denna utveckling med bäring på EMV är bla att:

- Såväl detaljist- som leverantörsledet börjar slå i taket när det gäller rationaliseringar av den fysiska logistikkedjan, där de fysiska varorna i de flesta branscher snurrar förhållandevis snabbt och effektivt. Så den stora kostnadsmassan som återstår att tackla handlar framförallt att reducera säljkostnaderna mellan leden. Det gäller att ta steget från ett system där aktörer trycker ut varorna i nästa led till ett upplägg där varuförsörjningen planeras utifrån vad som händer på butikshyllan och i kassalinjen och som är starkt integrerad med butikens marknadsföring. Bort försvinner gissningar om volymer, onödiga prispförhandlingar, promotionresor hur trevliga dom än må vara samt de armeer av butikssäljare som reser land och rike runt för att skapa uppmärksamhet för sina varumärken.
- Många traditionellt starka varumärken är inne i en fas av stagnation där konsumenterna inte längre ser något mervärde i att betala ett premiumpris. Inom många kategorier framstår de ”gamla” varumärkena som tämligen lika och föga differentierade. Få varumärken sticker ut och fyller tydligt funktionen av att hjälpa konsumenten välja i ett svåröverskådligt utbud.
- Den fysiska varan håller på att minska i betydelse. I stället blir det paketeringen, kringtjänsterna och själva shoppingupplevelsen i sig som blir det centrala i erbjudandet. Det här ställer helt nya krav på varumärket samtidigt som det blir allt mer logiskt att butiken är avsändaren (och tar det fulla ansvaret) för det samlade erbjudandet till konsumenten. En detaljist kan inte längre krypa undan sitt ansvar för t ex miljö, etik och hälsofrågor och skylla på någon bakomliggande leverantör.
- Strukturuomvandlingen inom detaljhandelsindustrin och den därmed ökade koncentrationen innebär en ny typ av aktörer skaffar sig dominans, aktörer som både har marknadskraft och resurser att själva ta ett större ansvar i värdekedjan. Allt fler börsägda företag sätter också press på att skapa aktieägarvärden, där en stor andel EMV ofta anses bidra till substansvärdet.
- Vi kan också, om än så länge på begränsade områden, se en ambition från riktigt starka varumärkeägare att kontrollera sin produkt och sitt erbjudande hela vägen från design fram till mötet med slutkonsumenten. Inom t ex konfektion är denna integrering redan i det närmaste helt genomförd, men kommer också starkt inom många andra specialvaru- och sällanköpsbranscher.

- Samtidigt ser vi, precis som inom många andra industrisektorer, att fysisk tillverkning, produktutveckling och varumärkesägande allt mer skiljs åt. Outsourcingaktörer som inte har några egna varumärkesambitioner dyker upp inte bara när det gäller tillverkning utan tar också viktiga roller på utvecklingssidan.

Det här innebär den traditionella värdekedjan förändras i grunden. Det centrala blir att skapa, vårda och förädla varumärken snarare än att äga fabriker eller fysiska butikslokaler. De ledande aktörerna inom konsumentindustrin kommer framöver att själva definiera sitt sortiment, driva utvecklingen av produkterna och sedan i många fall kontrollera hela eller åtminstone delar av distributionen ända ut till konsumenten. Ikea och även HM framstår här som en föregångare som båda skapat sin egen och unika värdekedja, helt avskild från bransch och traditionella arbetsätt.

Utvecklingen mot en mer eller mindre integrerad värdekedja som har sin bas i varumärket tar sig naturligtvis skilda uttryck inom detaljhandelns olika delbranscher och sektorer. Inom dagligvarubranschen kommer tveklöst detaljistledet att vara drivande med undantag av ett litet antal (men mycket stora) globala "superbrands" och möjligen vissa smalare nischer där leverantörerna integrerar framåt (som t ex "Starbucks-idéen" applicerad på andra områden eller varför inte fabrikantägda kött- och charkspecialister?). Inom andra detaljhandelsektorer kommer vi helt klart få se leverantörsledet integrera framåt ända ut i butiksledet, i alla fall som huvudstrategi där bredare masskanaler blir komplement. Och säkert finns det branscher där kanske helt nya aktörer tar kommandot, aktörer som t ex har sina rötter i tjänste- och servicesektorn snarare än fysiska varor.

Utifrån denna vision kan t ex dagens aktörer på dagligvarumarknaden inte längre jobba med enhetliga och statiska EMV-strategier över samtliga format och marknadssegment. EMV-lösningar för utpräglade lågprisbutiker måste bli helt annorlunda än de koncept som krävs för de butiker som fokuserar på förädling och att utveckla mervärden.

Så ibland känns det som om dagens EMV-debatt skulle må bra av att lämna boxningsringen för en stund och att hela frågan om Egna Märkesvaror i stället borde kopplas till hur framtidens detaljhandel och morgondagens konsumenterbjudande kommer att se ut och struktureras. För den traditionella värdekedja som präglat detaljhandeln historiskt börjar i rask takt bli passé där alla aktörer, detaljister såväl som leverantörer måste tänka om och agera i helt nya banor.

Magnus Berthling arbetar sedan många år som konsult inriktad på affärsutveckling och strukturfrågor inom detaljhandeln.