



DETAILHANDELSRAPPORT

# FREMTIDENS DAGLIGVAREHANDEL

FORBRUG & TRENDS

REKRUTTERING & FASTHOLDELSE

INTERNATIONALE PERSPEKTIVER

# Forord - Fremtidens dagligvarehandel

Fonden af 1. oktober 1959 har blandt andet til formål at sikre beslutningstagerne i dansk dagligvarehandel et seriøst grundlag for i tide at tage højde for de forbrugertrends og de teknologiske tigerspring, som påvirker detailhandelsudviklingen – og dermed også kravene til en på alle måder effektiv dagligvarehandel.

Fonden har tidligere udgivet en række analyser af planlovens og grænsehandlens betydning, udviklingen i e-handlen, konceptudvikling i ind- og udland og firstmovernes syn på den eksisterende dagligvarehandel, som kan læses på fondens hjemmeside: [fonden1oktober1959.com](http://fonden1oktober1959.com)

I forlængelse af Covid-19-perioden i 2020-21 og energipriskrisen i 2022 besluttede fondens bestyrelse i foråret 2023, at tiden var inde til en generel analyse af kravene til 'Fremtidens dagligvarehandel', og opgaven blev overladt til pej gruppen – scandinavian trend institute.

Fonden opfordrede pej gruppen til at have tre elementer for øje: forbruger- og detailhandelstrends, rekrutteringsudfordringer og internationale perspektiver. Bortset fra det har pej gruppen haft helt frie hænder, hvad angår både valg af emner og interviewpersoner. De konklusioner, som kommer til udtryk i rapporten, står alene for interviewpersonernes og pej gruppens regning.

Vi håber, at rapporten kan medvirke til yderligere udvikling af dansk dagligvarehandel.

God læsning!

**Mogens Bjerre, Henrik Kirketerp og John Wagner**

Bestyrelsen i Fonden af 1. oktober 1959

# Indholdsfortegnelse

## INTRODUKTION

Introduktion	s. 3
Læsevejledning	s. 4
Interviewpersoner	s. 8
Hvem står bag rapporten?	s. 11

## FORBRUG & TRENDS

Opsummering	s. 17
En verden vendt på hovedet	s. 19
Butikken er stadig central	s. 57
Produkternes rolle og udvikling	s. 76
Fødevareretrends på speed	s. 98
Omnichannel og butiksteknologier	s. 111
Convenience og sundhed	s. 148
Etik og bæredygtighed på indkøbssedlen	s. 180
Lokalt og gennemsigtigt	s. 213
Næste generation af forbrugere	s. 218
Oplevelses- og transformationsøkonomi	s. 223
Anbefalinger	s. 242

## REKRUTTERING & FASTHOLDELSE

Opsummering	s. 250
Rekruttering og fastholdelse i detailhandlen	s. 251
Rekrutteringsudfordringen	s. 266
Detailhandlens muligheder	s. 290
Anbefalinger	s. 323

## INTERNATIONALE PERSPEKTIVER

Opsummering	s. 328
Interviews med internationale retaileksperter	s. 229
Internationale retailkoncepter	s. 344
Anbefalinger	s. 414

# Introduktion

Fonden af 1. oktober 1959 har bedt pej gruppen – scandinavian trend institute om at udarbejde en omfattende rapport, der afdækker centrale tendenser inden for områder som forbrugeradfærd, detailhandel, dagligvarehandel samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Rapporten er udarbejdet i efteråret 2023 og afspejler derfor en tidsperiode præget af opbremsning af og forskydning i forbruget, intens priskonkurrence og en stigende orientering mod discount. Med dette bagtæppe kaster rapporten lys over både kort- og langsigtede forventninger og indeholder en lang række perspektiver vedrørende fremtidens detail- og dagligvarehandel.

Fokus er primært på Danmark, men rapporten omfatter også perspektiver og cases fra udlandet til inspiration. Der er således indarbejdet interviews med flere internationale retails eksperter, der bidrager med deres ekspertise om forbrugeradfærd og trends. Ligeledes er der udvalgt retailkoncepter fra hele verden, der tjener som inspirationskilder til fremtidens dagligvarehandel.

Derudover fokuserer rapporten på rekruttering og fastholdelse i detailhandlen, specielt med fokus på de unge medarbejdere, der repræsenterer fremtidens arbejdsstyrke. Rapporten indfanger en bred vifte af perspektiver fra de unge selv, uddannelsesinstitutioner, HR-ledere og detailkæder, og adresserer dermed de udfordringer, der kommer til at præge området de kommende år.

Rapporten er udarbejdet af tre trendforskere, indeholder mere end 35 interviews med relevante eksperter og aktører i og omkring dagligvarebranchen samt mere end 25 danske og internationale cases.

*Rapporten  
indeholder:*

*Danske  
perspektiver*

*Internationale  
perspektiver*

*35+ interviews  
25+ cases*

# Læsevejledning

Rapporten er alsidig og indeholder både baggrundsinformation, tal og analyser, interviews samt cases. Læseprocessen vil derfor variere afhængigt af dine interesser og behov.

Rapporten er opdelt i tre hovedafsnit:

**Afsnit 1** omhandler forbrugeradfærd og trends

**Afsnit 2** omhandler rekruttering og fastholdelse

**Afsnit 3** omhandler internationale perspektiver og cases

Gennem hele rapporten vil man kunne læse sammenfattende interviews med fagligt stærke personer og repræsentanter fra relevante aktører i og omkring dagligvarebranchen. Alle har haft mulighed for frit at give deres bud på fremtiden, både på kort og langt sigt. Interviewpersonerne står selv til ansvar for deres holdninger, perspektiver og gode råd, og er således en ufiltreret kilde til viden, inspiration og refleksion.

Derudover indeholder rapporten en række danske og internationale cases, der er nøje udvalgt som inspirationskilder til fremtidens dagligvarehandel. Disse cases er beskrevet i tekst og illustreret med billeder i det sidste afsnit af rapporten, men der er også inddraget korte casebeskrivelser i de andre afsnit. Disse er primært inkluderet som eksempler på implementering af tanker i det pågældende afsnit.

## *Hvor dybt vil du ned?*

### ***Snorkling:***

*Skim de mange sider, læs udvalgte interviews, og udvælg et par cases, der passer til dig.*

### ***Dykning:***

*Start med at læse om forbrugeradfærd, dyk ned i relevante trends, og suppler med en række interviews samt inspirerende cases.*

### ***Deep dive:***

*Læs hele rapporten fra start til slut, lav noter undervejs, og kontakt os for yderligere viden og sparring.*

# Del 1: Forbrug og trends

## Beskrivelse af emnet:

Rapporten tegner et nuanceret billede af den forventede forbrugeradfærd i de kommende år. Denne adfærd vil have direkte indflydelse på, hvordan fysisk og online handel skal drives. Den vil også guide valget af produkter og ydelser, der skal prioriteres, samt rentable forretningsmodeller.

## Tese:

Den aktuelle tendens med fokus på pris vil fortsætte i de næste 2-3 år. Det er afgørende at kunne navigere inden for denne kortsigtede realitet. Efter denne fase, præget af discount, vil en ny tid opstå. Denne rapport afdækker begge tidshorisonter: kortsigtet prislethed og langsigtet positionering og vækst.

## Problemformulering:

Hvordan kan virksomheder bedst forberede sig på den kommende ændring i forbrugsmønstre? Hvordan kan man sikre en økonomisk og samfundsmæssigt bæredygtig forretning under de nuværende markedsforhold, samtidig med at man forbereder sig på fremtidige forandringer?

## Afgrænsning:

Det primære fokus er på forbrugeradfærd og salgskanaler, der er relevante for det danske marked. Der inkluderes internationale eksempler og cases, hvor dette er relevant og berigende for indholdet. Rapporten koncentrerer sig om de kommercielle aspekter: Politiske faktorer er derfor ikke inkluderet, skønt overvejelser om samfunds-, by- og boligudvikling indgår i rapporten.

*En rapport med fokus på forbrugeradfærd og trends samt konsekvenserne af dette for handel.*

# Del 2: Rekruttering og fastholdelse

## Beskrivelse af emnet:

Rapporten fokuserer på rekruttering og fastholdelse i detailhandlen, især med hensyn til unge medarbejdere, der repræsenterer fremtidens arbejdsstyrke. Der tages forskellige synsvinkler i betragtning: De unge selv, uddannelsesinstitutioner, HR-ledere og detailkæder deler deres perspektiver og metoder til at tackle udfordringerne.

## Tese:

Små årgange og detailhandlens generelle dårlige omdømme som arbejdsplads skaber en markant udfordring i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, både nu og i fremtiden. En passiv tilgang til denne problemstilling vil resultere i betydelige vanskeligheder.

## Problemformulering:

Hvordan kan detailhandlens virksomheder og uddannelsesinstitutioner forberede den nuværende og fremtidige arbejdsstyrke på disse udfordringer? Hvordan kan et mere positivt image omkring arbejde i detailhandel skabes og vedligeholdes?

## Afgrænsning:

Rapporten vil fokusere på danske arbejdspladser og uddannelsessystemer inden for detailhandlen. De erhvervsmæssige og uddannelsesmæssige aspekter vil være i centrum, mens politiske og lovgivningsmæssige faktorer vil være sekundære i denne kontekst.

*En rapport med fokus på udfordringer og muligheder i relation til rekruttering og fastholdelse.*

# Del 3: Internationale perspektiver

## Beskrivelse af emnet:

Rapporten tilføjer et internationalt perspektiv ved at inkludere indsigter fra tre uafhængige retaileksperter, der bidrager med deres viden om forbrugeradfærd og trends. Disse eksperter repræsenterer markeder, som generelt anses for at være længere fremme i den udvikling, der ses i Danmark. Rapporten inkluderer også lærerige internationale cases, der er nøje udvalgt som inspirationskilder til fremtidens dagligvarehandel.

## Tese:

Udviklingen i forskellige internationale markeder fungerer som en stærk indikator for, hvad der sandsynligvis vil ske i Danmark. Selvom der er betydelige forskelle i sektorens opbygning fra land til land, er de grundlæggende trends og forbrugeradfærd generelt de samme. Ved at tilføje et internationalt perspektiv og lære fra internationale aktører kan der skabes en retning for den danske detailhandel.

## Problemformulering:

Hvordan kan den danske detail- og dagligvarehandel drage nytte af internationale perspektiver og cases? Er der tilgange, strategier eller metoder fra andre lande, der kunne være anvendelige i en dansk kontekst?

## Afgrænsning:

Rapporten vil primært fokusere på europæiske markeder og cases, selvom de underliggende tendenser er globale. Der vil kun blive inddraget relevante eksperter og cases, hvor hele koncepter eller enkelte elementer vurderes som replikerbare i en dansk kontekst.

*En rapport med internationale perspektiver på dagligvarehandel.*



# Hvem har vi talt med om forbrugeradfærd og trends?

**Ian Scott**

Retailkonsulent, UK

**Matthew Brown**

Trendekspert, UK

**Ibrahim Ibrahim**

Retaildesigner, Portland Design, UK

**Pelle Guldborg Hansen**

Adfærdsforsker, RUC

**Lars Aarup**

Kommunikationsdirektør, Coop

**Susanne Juhl**

Forretningschef, Minetilbud

# Hvem har vi talt med om økonomi og markedsforhold?

**Curt Liliegreen**

Adm. direktør, Boligøkonomisk Videncenter

**Ida Marie Moesby**

Forbrugerøkonom, Nordea

**Las Olsen**

Cheføkonom, Danske Bank

# Hvem har vi talt med om detailhandel og nethandel?

## **Claus Petersen**

Adm. direktør, Jem & Fix

## **Jesper Faurholdt**

Adm. direktør, Danske Shoppingcentre

## **Heidi Boye**

Landechef, Too Good To Go

## **Kenneth Guldager**

Adm. direktør, Helsam

## **Henrik Libak**

Ejer, Libak Retail

## **Morten Suhr Hansen**

Adm. direktør, Subscribe

## **Henrik Vinther Olesen**

Kommunikations- & CSR-direktør, Salling Group

## **Peter Høgsted**

Tidl. Coop-direktør

## **Jarle Fink Kondrup**

Senior Lab Agent, Innovation Lab

## **Søren Meier Svendsen**

Adm. direktør, Wolt Danmark

## **Terje List**

Adm. direktør, KFI

# Hvem har vi talt med om produkter?

## **Birgitte Jørgensen**

Markedschef, Økologisk Landsforening

## **Mads Arlien-Søborg**

Trendforsker med speciale i interiør

## **Jens Thrane-Møller**

Adm. direktør & partner, Marketsquare

## **Nina H. Kluge**

Skønheds- & helseekspert

## **Lennart Wallander**

Partner, Food & Friends

## **Simon Rask**

Sektionsleder, Fødevarestyrelsen

# Hvem har vi talt med om rekruttering og fastholdelse?

**Charlotte Nilsson Norby**

Kategoridirektør, Coop

**Christian Haas**

HR-direktør, Sport 24

**Claus Rosenkrands Olsen**

Uddannelseschef, Dansk Erhverv

**Frida Kølkjær Kasch**

Ungarbejder, Bilka

**Helle Guldhammer Kristensen**

Vicedirektør, Business College Syd

**Henrik Vinther Olesen**

Kommunikations- & CSR-direktør, Salling Group

**Ibrahim Ibrahim**

Retaildesigner, Portland Design, UK

**Jeanette Uhrig**

Lektor, Erhvervsakademi Aarhus

**Jens Gjødvad Baisner**

Driftsdirektør, Sunset Boulevard

**Lotte Engbæk Larsen**

Branchedirektør for Handel, Dansk Erhverv

**Lotte Hjortlund Andersen**

HR-direktør, Coop

**Magne Kølkjær Kasch**

Ungarbejder, McDonald's

**Mette Hybschmann**

Tidl. HR-chef, McDonald's

**Thomas Lindholm Uth**

Lektor, Erhvervsakademi Aarhus

**Tobias Simonsen**

Ungeminister, Coop

# Hvem står bag rapporten?



**Louise Byg Kongsholm**

Adm. direktør hos pej gruppen, trendforsker



**Flemming Birch**

Partner hos Birch & Birch, trendforsker



**Eva Steensig**

Partner hos Steensig & Partners, trendsociolog





DETAILHANDELSRAPPORT

# FORBRUG & TRENDS

”Del 1 har fokus på forbrugeradfærd og trends samt konsekvenserne af dette for handel.”

# Interviews

## **Curt Liliegreen**

Adm. direktør, Boligøkonomisk Videncenter

## **Las Olsen**

Cheføkonom, Danske Bank

## **Ida Marie Moesby**

Forbrugerøkonom, Nordea

## **Susanne Juhl**

Forretningschef, Minetilbud

## **Birgitte Jørgensen**

Markedschef, Økologisk Landsforening

## **Henrik Libak**

Ejer, Libak Retail

## **Kenneth Guldager**

Adm. direktør, Helsam

## **Terje List**

Adm. direktør, KFI

## **Mads Arlien-Søborg**

Trendforsker med speciale i interiør

## **Nina H. Kluge**

Skønheds- & helseekspert

## **Jens Thrane-Møller**

Adm. direktør & partner, Marketsquare

## **Peter Høgsted**

Tidl. direktør, Coop

## **Jarle Fink Kondrup**

Senior Lab Agent, Innovation Lab

## **Søren Meier Svendsen**

Adm. direktør, Wolt Danmark

## **Heidi Boye**

Landechef, Too Good To Go

## **Pelle Guldborg Hansen**

Adfærdsforsker, RUC

## **Morten Suhr Hansen**

Adm. direktør, Subscribe

## **Simon Rask**

Sektionsleder, Fødevarestyrelsen

## **Henrik Vinther Olesen**

Kommunikations- & CSR-direktør, Salling Group

## **Claus Petersen**

Adm. direktør, Jem & Fix

## **Lars Aarup**

Kommunikationsdirektør, Coop

## **Jesper Faurholdt**

Adm. direktør, Danske Shoppingcentre

## **Lennart Wallander**

Partner, Food & Friends

# Indhold

## FORBRUG & TRENDS

**Interviews** s. 14

**Opsummering** s. 17

**En verden vendt på hovedet** s. 19

Leveomkostningskrisen s. 25  
Store ekstraudgifter s. 26  
Forbrugernes krisestrategier s. 27  
Timeglasforbruget s. 28  
Vibecession s. 29  
Mådehold på mode s. 33  
Husholdningsbudgettet i stram snor s. 36  
Går pris nogensinde af mode? S. 41  
Kapløb mod bunden s. 48  
Forbrugsdrivere og konjunktursensitivitet s. 50

**Butikken er stadig central** s. 57

Butikken er LIVE s. 58  
Grundlæggende forbrugerbehov s. 64  
Butikkens fordele og udfordringer s. 69  
Butikkens fokuspunkter s. 70  
Den forkerte KPI s. 71  
De ubemandede butikkers fremtog s. 72

**Produkternes rolle og udvikling** s. 76

Brancheglidning – vejen frem? S. 77  
Paradox of choice s. 79  
Nye vækstmuligheder s. 80  
Egne brands s. 91  
Forbrugerne søger trykthed s. 96

**Fødevareretrends på speed** s. 98

Otte hovedretninger s. 99  
Tre megatrends og ni mikrotrends s. 104  
Fremtidens madkultur s. 109

**Omnichannel og butiksteknologier** s. 111

Argumenter for omnichannel s. 112  
Just walk out-teknologi s. 115  
Den smarte indkøbsvogn s. 116  
Din hånd giver adgang til alt s. 117  
Scan og betal er forældet s. 117  
Kunstig intelligens og ChatGPT s. 127  
AI i køkkenet s. 128  
Personlige løsninger s. 129  
The segment of one s. 130  
Personliggørelse i dagligvarehandlen s. 131  
Liveshopping – den digitale oplevelse s. 133  
Takeaway og tech s. 137



# Indhold

## FORBRUG & TRENDS

### Convenience og sundhed s. 148

Convenience når tiden er værdifuld s. 149  
Abonnementsøkonomiens fremtid s. 156  
Småt, friskt og nemt s. 162  
Det moderne sundhedsbegreb er bredt s. 166  
De officielle kostråd s. 170

### Etik og bæredygtighed på indkøbssedlen s. 180

Udviklingen var allerede i gang s. 182  
Aktivistiske selling points s. 183  
Etiske selling points s. 184  
Nyt ESG-direktiv i EU s. 185  
CO2-afgifter på vej s. 186  
Dyrevelfærd og naturlighed s. 190  
Klima- og miljømærkning s. 191  
Bæredygtig emballage s. 193  
Mindre kød på tallerkenen s. 198  
Strategier for plantebaserede fødevarer s. 199  
Erstatningsprodukter i flere kategorier s. 202  
Marked for alternative proteinkilder s. 204  
Laboratorieskabte fødevarer s. 205

### Lokalt og gennemsigtigt s. 213

Produkter med omtanke s. 214  
Jord under neglene s. 215  
Gennemsigtighed i markedsføringen s. 217

### Næste generation af forbrugere s. 218

Budgetvenlig og nem mad s. 219  
Mere planterigt s. 220  
Bakker op om restriktiv lovgivning s. 221

### Oplevelses- og transformationsøkonomi s. 223

I fremtiden er alle i fødevarerbranchen s. 230

### Anbefalinger s. 242

# Forbrug og trends - opsummering

- Forståelsen af de store økonomiske rammer for danskernes forbrug er afgørende for at kunne lægge planer på kort og langt sigt. Ifølge flere eksperter vil forbruget være præget mådehold med hensyn til dagligvarer og almindelige forbrugsgoder i flere år endnu. Først i 2025/2026 vil reallønnen have indhentet inflationen, og de sidste dønninger efter rentestigninger vil have lagt sig.
- Det forventes dog ikke, at forbruget returnerer til et 'normalt' niveau, da der er sket en række forskydninger i forbrugernes interesser og forståelse af 'værdi for pengene'. Samtidig understreges det, at danskerne altid har været et tilbuds-drevet folkefærd, der ofte læser tilbudsaviser og styres af pris.
- Danskernes forbrug er også karakteriseret ved en dobbelthed: Der optimeres på 'driftsbudgettet', mens der bruges mange penge på oplevelser, fornøjelser og hobbyer – en forskydning af forbruget, der sandsynligvis aldrig vender tilbage. Derfor er en del af forbruget permanent forsvundet.
- Næste vækstperiode vil med stor sandsynlighed give et øget forbrug inden for områder som sundhed og velvære, mens der vil være tale om langt større brancheglidning (f.eks. flere småmøbler, køkken- og boligudstyr, pynt, sæsonvarer, beklædning og sko i dagligvarebutikker) og sammensmeltning af formater – alt sammen med fokus på forbrugernes liv, situationer og behov.
- Det klassiske dagligvareformat presset fra flere sider: Øget nethandel med produktgrupper, der hører til i de store formater, flere leveringsløsninger, der lægger sig på toppen af eksisterende forretningsformater og tager en del af profitten og/eller kontakten med forbrugeren, fleksible abonnementsløsninger, der tilpasser sig de skiftende behov etc.
- I rapporten påpeges det flere steder, at når dagligvarebutikkerne tilpasser sig forbrugernes efterspørgsel på pris og service, udgør det en meget kortsigtet optimering. Denne tilgang overskygger den langsigtede udvikling af branchens formater, sortiment og positionering.
- Med et voksende discountlandskab er det interessant at skelne mellem 'hård discount' og 'blød discount' – eller det lille supermarked. Her er udviklingen generelt gået mod bedre varer og større udvalg, så i sammenligning med andre lande er Danmark fortsat en forkælet dagligvareation.
- I forhold til butikken er dagligvarer et af de (få) områder, hvor fysikalitet og lokation fortsat er vigtige. I denne rapport fremhæves behovet for oprydning i/reduktion af lokationer, samt at variationen i formater skal øges for at tilpasse sig lokale behov – alt lige fra døgnåbne, selvbemandede butikker til mindre serviceformater med fokus på madserving. Variation og tilpasning er det, som forbrugerne forventer, men det modarbejder behovet for standardisering og driftsoptimering på kædeniveau.

# Forbrug og trends - opsummering

- Grundlæggende forbrugerbehov bringes også på banen i rapporten og centrerer sig både om pris og værdi for pengene, men også om nemhed, gennemsigtighed, tillid, service og oplevelser. Alle behov er i spil, men ikke samtidig. Enhver situation har sin egen unikke kombination af behov som skal opfyldes, og det kan være svært at ramme plet med standardiserede formater og løsninger.
- Når den travle forbruger aktivt tilvælger et fysisk dagligvareformat, er der også andre ting, der bør justeres. Antallet af varer og variationer skal ikke stige uendeligt, da forbrugerne ikke kan overskue det og egentlig helst vil overlade valget til kæden/brandet. Derudover er der en fordel i at tilføje flere egne brands – de er en ren win-win for alle involverede, men bliver ofte overset.
- Mad og drikke er den absolutte kerne i dagligvarebranchen, og koncept- og produktudvikling, der afspejler forbrugernes behov, er afgørende for at fremstå som en aktuell og relevant (med)spiller. Orientering mod trends er derfor afgørende, hvorfor flere modeller er inkluderet i denne rapport. Det fremgår også, at madkulturen er under pres, at tiden er knap, og at dagligvareaktører med fordel kan inspirere til mere og bedre mad.
- Med fokus på sundhed og convenience, som de to største trends, dækker denne rapport også en lang række aspekter omkring produkter og formater, som kan bruges til inspiration. Inden for convenience handler det både om at løse forbrugernes tidspres, om at tilbyde en bredere og dybere sortimentsstruktur og om at udvikle produkter og formater, der matcher forskellige forbrugersituationer. Målet er ikke kun at matche behovene, men at overstige dem.
- Aktivistisk forbrug er blevet mainstream og dækker nu over et bredt spektrum af sociale og etiske spørgsmål, lige fra klima og dyrevelfærd til kønsidentitet og raceundertrykkelse. Dette markerer en skift fra tidligere fokusområder, som primært var centreret om miljømæssig bæredygtighed. Detailhandlen er nødt til at tilpasse sig denne ændring, da en stigende andel af forbrugerne inddrager aktivistiske motiver i deres købsbeslutninger.
- I jagten på fremtidens dagligvarehandel er der en konkret faktor, der spænder ben, nemlig et performanceparameter, der udelukkende fokuserer på salg pr. kvadratmeter. Med stigende behov for oplevelser og iscenesættelse, hvilket nogle af de nye og voksende produktkategorier har brug for, er dette en begrænsende tilgang. Her skal der læres af andre brancher, og butiksgulvet skal aktiveres på en anden måde og kommunikationen baseret på storytelling.

# En verden vendt på hovedet

Vi lever i en verden, der har været vendt på hovedet siden 2020. Pandemi, krig, renter og inflation har skabt en lavine af konsekvenser, der har ramt alt fra samfundsstrukturen til den enkeltes hverdag. Men hvad med boligmarkedet? Hvordan passer den økonomiske institution ind i dette kaotiske billede? Og er der en direkte eller indirekte sammenhæng mellem boligmarkedet og forbrugernes adfærd?

Flere steder kan man læse, at det danske boligmarked i sig selv er i en sund position. Trods de omkringliggende udfordringer er boligpriserne i Danmark nominelt et par pct. højere end i begyndelsen af pandemien i marts 2020. Men her er det vigtigt at adskille boligmarkedet fra husholdningernes økonomi.

Under halvdelen af boligerne i Danmark er ejerboliger, og disse husholdninger har haft mulighed for at udnytte fordelene ved lave renter og konverteringsbølger. De bliver nu ramt af stigende renter og usikkerhed omkring de nye ejendomsværdiskatter.

Lejere, især dem med lav indkomst, er mere sårbare over for inflation og højere leveomkostninger: Det vil sige, når prisen på basisvarer stiger, rammer det denne gruppe hårdest. Men både rentestigninger, prisstigninger eller -fald på boligmarkedet er irrelevante for dem.

Urbaniseringen spiller også en rolle. Når flere flytter til byerne, skaber det en udfordring for lejemarkedet. I København, f.eks., er der et pres på boligmarkedet, som uundgåeligt påvirker lejepriserne og dermed også den økonomiske sårbarhed for lavindkomstgrupper.

På den positive side er der tegn på økonomisk stabilisering. Mange har opbygget besparelser under pandemien, og det forventes, at skattelettelser vil stimulere både husholdningernes økonomi og boligmarkedet.

Så selvom verden synes at være på hovedet, og vi lever i usikre tider, er der lyspunkter. Boligmarkedet viser en robusthed, der kan give os et lille åndehul i en ellers tumultarisk periode.



Interview med  
**Curt Liliegreen**

Adm. direktør, Boligøkonomisk  
Videncenter  
Oktober 2023

## Boligøkonomens synspunkter

Curt Liliegreen, som har omfattende erfaring inden for økonomi og byggeri, giver indsigt i det danske boligmarked. Trods mediehysteri og kortsigtede nyhedshistorier fastslår han, at boligmarkedet er i god stand og på sigt vil reagere positivt på skattelettelser og dermed slet ikke i krise. Han adskiller meget bevidst boligmarkedet fra husholdningernes økonomi, og han bemærker, at 48 pct. af boligerne er ejerboliger, og dermed har haft mulighed for at udnytte fordelene ved lave renter, friværddi og konverteringsbølger. Han påpeger også, at det i stor udstrækning er lejere med lav indkomst, der påvirkes mest af inflationen, hvorfor det er vigtigt at kende ejerboligandelen og befolkningssammensætningen pr. kommune, at kende til urbaniseringsgrader og tilpasse formaterne til de lokale forhold.

Med mange års erfaring inden for økonomi og byggeri er Curt Liliegreen den rette person til at give en status på det danske boligmarked. Dette emne er særligt relevant i denne rapport, da boligmarkedet spiller en afgørende rolle for den danske økonomi og den private økonomi for den danske forbruger.

Curt Liliegreen indleder med følgende kommentar om mediedækningen af boligmarkedet:

”Efterårets mediedækning af boligmarkedet, boligskat og ejendomsvurderinger er præget af et element af hysteri og spin. Grundlæggende er der tale om en skattereform, der stimulerer boligmarkedet på grund af de omfattende skattelettelser, den medfører. Det egentlige formål forstyrres af kortsigtede nyhedshistorier, der skaber uro hos danskerne – og det har vi sådan set ikke brug for.”

Spørgsmålet er, hvor det danske boligmarked befinder sig i lyset af finanskrisen, coronakrisen og inflationskrisen? Hvordan ser situationen ud i dag? Her er en kort opsummering baseret på Curt Liliegreens forklaring:

- Finanskrisen ramte Danmark i 2009 og blev overvundet omkring 2014-15. Prisstigninger var under ’Boligboblen’ markante på Sjælland sammenlignet med Fyn og Jylland, og derfor blev den efterfølgende tilpasning mere smertefuld på Sjælland, hvor man også så en højere andel af tvangsauktioner. I 2018-19 opstod en debat om en mulig boligboble, men markedet stabiliserede sig, og prisstigningerne aftog i 2019.
- Coronapandemien førte til en kortvarig nedgang i markedet i to måneder, efterfulgt af betydelige prisstigninger omkring blandt andet København, hvor huspriserne steg op til 30 pct. Dette var en del af den internationale tendens, hvor flere ønskede mere plads og flyttede enten til større lejligheder i byerne eller købte huse uden for byerne, især familier.
- En forskel i Danmark var, at denne tendens viste sig mere vedvarende, og familier forblev i de købte huse/lejligheder udenfor bycentrene uden at søge tilbage til byen som set i New York. I USA øgede tilbageflytningen efterspørgslen på byboliger og huslejen på det private udlejningsmarked.

”Grundlæggende er der tale om en skattereform, der stimulerer boligmarkedet på grund af de omfattende skattelettelser, den medfører.”

- Der var en vis tilflytning fra København til Aarhus på grund af jobmuligheder og en smule til Svendborg, som er en anomali. Der var også en unik situation på Bornholm. Generelt flyttede folk fra Københavns kommune til områder tæt på grundet transportforbindelser og tilgængelighed af parcelhuse og ejerboliger.
- En undersøgelse fra Københavns Kommune bekræftede, at ønsket om mere plads var en hovedårsag til udflytningen sammen med ønsket om at undgå traditionelle udfordringer i København, som f.eks. parkeringsbegrænsninger, støj etc.
- Markedet klarede sig godt efter pandemien, og selv med inflation og rentestigning er priserne realt set et par pct. højere end i begyndelsen af pandemien i marts 2020. Dette ses også i udlandet, og der er ingen aktuelle tegn på en boligmarkedskrise. Boligpriserne har været svagt stigende i Danmark i 2023.

Selvom der er positive tendenser på boligmarkedet, er alt ikke uden udfordringer: "Nogle husstande har økonomiske udfordringer, men det er vigtigt at skelne mellem dette og en boligmarkedskrise. Vi ser ingen tegn på en krise på boligmarkedet, primært fordi mange boligejere, der købte med lav fast rente, nu oplever kursgevinster på grund af højere faste renter. De fleste danske boligejere har valgt fast rente, da den var lav, og mange ønskede langvarig sikkerhed. Historisk set har Danmark også oplevet store konverteringsbølger, hvor boligejere har indløst store beløb, hvilket har bidraget til at undgå krisen."

Han beskriver også, at samfundets aktivitet generelt er aftaget, herunder på boligmarkedet, hvor nogle potentielle eller nuværende boligejere påvirkes – især dem, der ikke kan få godkendt nyt eller større lån. Den manglende aktivitet skyldes dog primært usikkerhed, ikke en decideret boligkrise.

”Vi ser ingen tegn på en krise på boligmarkedet.”

Curt Liliegreen forklarer, at en anden positiv udvikling i Danmark er, at regeringen ikke længere benytter krisefortællinger til at styre nationen stramt.

"Krisefortællingen har fyldt meget fra regeringens side, og den er jo ligesom væk nu. Den er nærmest opløst i ingenting. Nu taler alle om, at vi har fået et stort finanspolitisk råderum, og at det nu bruges til skattelettelser. Det er en lidt unik situation, hvor vi lige har talt om krise, og man skulle gribe ind og hjælpe boligejere med varmeregningen, og nu står vi pludselig og diskuterer, hvilke skattelettelser der er mest nødvendige, som f.eks. i topskatten. Det er en meget dramatisk ændring af den politiske retorik på meget kort tid."

Curt Liliegreen skiller klart boligmarkedet som en økonomisk faktor fra husholdningernes økonomi, men han erkender også deres gensidige påvirkning, hvor medierne spiller en rolle.

Han påpeger, at 48 pct. af Danmarks boliger er ejerboliger, mens resten består af privat udlejning, offentlig udlejning og almene boliger samt andelsboliger. Dette betyder, at en betydelig del af befolkningen ikke er direkte påvirket af boligmarkedets udsving.

"Boliglejere vil kun blive ramt, hvis der opstår en krise, der dramatisk påvirker beskæftigelsen, hvilket vi ikke ser tegn på i øjeblikket. Beskæftigelsen er historisk høj," siger han og tilføjer: "Dette betyder dog ikke, at lejere er immune. Især dem med lav indkomst eller dem, hvis indkomst ikke har fulgt med i udviklingen, vil blive påvirket. Jo lavere indkomst, des hårdere rammer inflationen."

*"Nogle husstande har økonomiske udfordringer, men det er vigtigt at skelne mellem dette og en boligmarkedskrise."*



"Alle oplever i princippet stigende fødevarepriser, når de handler i supermarkedet, men nogle husholdninger er mere sårbare end andre. Når også varme- eller transportomkostninger stiger, bliver de særligt hårdt ramt. Dette understreger blot, at en inflationskrise har de hårdeste konsekvenser for dem uden økonomisk råderum."

Boligøkonomen fremhæver yderligere vigtigheden af at kende andelen af ejerboliger pr. kommune, da det afspejler husholdningernes økonomiske situation. Han siger: "I København, hvor kun 28 pct. af boligmassen er ejerboliger, har 72 pct. af husholdningerne ikke de muligheder med friværdis eller konvertering. Nogle af dem er blevet påvirket af stigende udgifter til dagligvarer og beklædning. I omegnskommuner med meget høj andel af almene boliger som f.eks. Albertslund får man heller ikke den store gevinst ud af boligprisstigninger og konverteringer. Så ud over at krisen rammer hårdt, er den også skævt fordelt i landet."

Selvom der er udflytning fra storbyer til mindre byer, ændrer det ikke på den overordnede urbaniseringstrend.

"Det er en fejl at sammenkæde flyttebevægelser med befolkningsudvikling, især i storbyer, som typisk har en ung befolkning. København har det højeste fødselsoverskud i landet, mens resten af landet har fødselsunderskud. Alderssammensætningen er også interessant i en kommune. Hertil kommer, at de større byer har en positiv nettoindvandring," forklarer han og tilføjer:

"Selv under corona, hvor mange flyttede ud af København, steg Københavns andel af den danske befolkning. Urbaniseringen fortsætter, og danskerne samles om bymidterne og stærke byer som Horsens, Vejle og Kolding. Nogle områder i Jylland og på Fyn mister befolkning. Dette er en dobbelt urbanisering, hvor både de største og næststørste byer tiltrækker folk."

*"Alle oplever i princippet stigende fødevarepriser, når de handler i supermarkedet, men nogle husholdninger er mere sårbare end andre."*

*"Urbaniseringen fortsætter, og danskerne samles om bymidterne."*

# Leveomkostningskrisen

Ruslands invasion af Ukraine blev startskuddet til den 'leveomkostningskrise', der har præget markedet lige siden. Leveomkostningskrisen karakteriseres af, at priserne stiger på det mest nødvendige i dagligdagen, nemlig mad, strøm, varme, transport og det daglige bad. Med andre ord: Alt dét, vi ikke kan vælge fra.

Leveomkostningskrisen rammer alle i privatøkonomien, men forbrugerne med de laveste indtægter rammes hårdest. Det lægger i sig selv en dæmper på forbruget i et land, hvor man trives bedst med økonomisk lighed. Vi oplever, at vi ikke kan være bekendt at bruge for mange penge i en tid, hvor mange har det svært.

Medierne har stillet skarpt på de stigende priser, ikke mindst i dagligvarebranchen, og det får i sig selv forbrugerne til at fokusere mere på husholdningsbudgettet. Altså har mediernes bevågenhed en selvforstærkende effekt, og gør egentlig blot situationen endnu værre.





## Store ekstraudgifter

I perioden oktober 2021 til oktober 2022 steg fødevarerpriserne med 16,5 pct.<sup>1</sup> Danske Bank omregnede dette til en ekstraudgift på 3.200 kr. pr. måned for en gennemsnitlig børnefamilie.<sup>2</sup> I 2022 viste en undersøgelse fra Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd, at 40 pct. af danskerne havde en forbrugskvotepå mere end 100 pct. af indkomsten. De havde altså brugt flere penge, end de havde tjent, når måneden var gået. En del af forbruget er derfor finansieret ved at tage fra opsparingen eller stifte gæld.<sup>3</sup> Andre analyser viser, at knap hver femte har skiftet supermarked med begrundelse i øgede priser og et presset budget, og halvdelen af dem, der har skiftet, har tilvalgt discountbutikker.<sup>4</sup>

# Forbrugernes krisestrategier

Ifølge GfK siger 18 pct. af forbrugerne i Europa, at de er 'påvirkede' af situationen, f.eks. fordi de har mistet deres arbejde eller ikke kan betale deres regninger. Samtidig er 43 pct. af forbrugerne 'bekymrede' over deres job- og økonomiske situation, mens 39 pct. er 'modstandsdygtige' i den betydning, at de ikke frygter at miste jobbet og forventer at have råd til deres udgifter. Halvdelen af forbrugerne siger, at de bruger prissammenligningstjenester i højere grad end tidligere. 44 pct. holder bedre øje med deres husholdningsbudget. 35 pct. tyr i højere grad til at gøre det selv. 33 pct. siger, at de trapper op på boligindretning og- forbedring.<sup>5</sup>

Dette er klassisk kriseadfærd. Vi retter forbruget mod vores hjem og den trygge base, fordi her er noget, vi kan kontrollere i en verden, der er uforudsigelig. Økologien, som ellers har været i konstant vækst siden 2005, er for første gang gået tilbage, særligt når det gælder de varer, hvor prisforskellen i forhold til de konventionelle varer er størst såsom kød. Den forventede udvikling er med andre ord vendt på hovedet – eller har som minimum fået et knæk i den ellers så forudsigelige, lineære udvikling.

Beregninger fra Nordea, baseret på data fra oktober 2023, viser, at en gennemsnitlig dansk familie med to voksne og to børn i dag skal betale 40.000 kr. mere om året i husstandsudgifter sammenlignet med starten af 2022. Disse udgifter omfatter dagligvarer, benzin, el og varme.

Selvom inflationen er på sit laveste niveau i 32 måneder, er danske familier stadig økonomisk pressede. Forbrugerøkonom Ida Marie Moesby fra Nordea udtaler, at selvom mange har oplevet lønstigninger, vil det tage tid, før købekraften er fuldt genoprettet.

En nylig statusrapport fra De Økonomiske Råd viser en positiv udvikling i den danske økonomi. Bruttonationalproduktet forventes at stige med 1,7 pct. i år, og inflationen har været faldende. Dog har den høje inflation fra sidste år haft en varig indvirkning på danskernes privatøkonomi.

Renterne er også steget, hvilket har ført til øgede udgifter for boligejere. For en familie med et F3-realkreditlån på 2 mio. kr. er udgifterne til renter steget med 31.080 kr. efter skat siden januar 2022.

# Timeglasforbruget

Private label-produkter på tilbud og luksusbøffer i samme indkøbskurv er ikke et sjældent syn. Denne prispolariserede forbrugeradfærd er værd at udforske nærmere. Forestil dig et timeglas. I den nederste del er varerne fra discount-butikkerne, som købes i stor volumen, på tilbud eller markeret som dato-mærkede varer. Dette er basisvarerne, hvor forbrugerengagementet er lavt. Det ideelle scenarie ville være et køleskab, der automatisk bestilte varerne.

Selvom vi taler om basisvarer, er brandloyaliteten ofte høj. En forbruger er typisk trofast mod bestemte mærker af tandpasta, cola etc.. Heldigvis for forbrugeren findes disse mærkevarer ofte på tilbud i en af de mange kæder. I timeglassets øvre del findes 'luksusvarerne' – det forbrugerne sparer op til eller endda låner penge for at få råd til. Dette omfatter alt fra små hverdagsnydelser til større investeringer som en ny bil eller et sommerhus. Her er prisen sekundær, for det er jo luksus.

Det er værd at bemærke, at vi har overset timeglassets midtersektion. Dette er den snævre passage, hvor der ikke er meget spillerum. Her findes den såkaldte 'bløde mellemvare', som balancerer mellem luksus og prisvenlighed.

For forbrugerne fremstår denne kategori ofte som intetsigende. Det er et risikabelt sted at positionere sig, medmindre man har andre unikke salgspunkter end blot pris og kvalitet.

Et eksempel på denne udfordring er Fona. Et veletableret brand og butikskoncept, som i mange år klarede sig godt, men som fejlede i at tilpasse sig moderne forbrugerbehov. Store aktører som Elgiganten og Power dominerer markedet baseret på pris og omfang, mens HiFi Klubben har en niche inden for faglig ekspertise og lyd kvalitet, og opfattes som et luksusbrand. Fona faldt igennem med en diffus identitet og forældet sortiment. Musik blev flyttet online, men Fona beholdt CD'er i sortimentet til det sidste. Deres online tilstedeværelse var begrænset, og butikspersonalet var ikke mere specialiseret end konkurrenternes. Fona forsømte at tilpasse sig en skiftende markedsdynamik, og resten er, som man siger, historie. Det er ikke tilstrækkeligt at have butikker i alle større byer og en lang historie: Man skal også være tidssvarende og finde en relevant markedsposition.



Interview med  
**Las Olsen**

Cheføkonom, Danske Bank  
September 2023

## Cheføkonomens synspunkter

Las Olsen, cheføkonom hos Danske Bank, undersøger de komplekse svingninger i økonomien og ændringerne i forbrugeradfærd. Han deler sine observationer om, hvordan samfundet har reageret på ekstreme begivenheder som pandemien og økonomiske kriser. Han beskriver en periode præget af svingende forbrugsmønstre og det skiftende fokus på forskellige sektorer under økonomiske opsving. Gennem en nuanceret analyse af forbrugeradfærd, økonomiske variabler og samfundstendenser tegnes et billede af en økonomi, der altid er i bevægelse, og hvordan forbrugerne tilpasser sig skiftende forhold. Her udforskes ikke kun den aktuelle økonomiske situation, men også vigtigheden af at forstå økonomiske dynamikker og agere med en bæredygtig og fleksibel tilgang.

Ifølge cheføkonom Las Olsen er det udfordrende at skelne årsagerne bag de ændrede forbrugsmønstre, da både pandemien og konjunkturmønstrene spiller en rolle.

Den økonomiske afmatning har haft indflydelse på forbrugernes adfærd, hvor mange har strammet budgettet på grund af pressede indkomster. Samtidig har nedlukningen begrænset mulighederne for udgifter til rejser, kultur og fritid. Dette har ført til udskudt forbrug og en unik situation, hvor nogle begrænser udgifterne, mens andre efterspørger mere.

Når man betragter tidspunktet for ændringer i denne situation, påpeger Las Olsen, at selvom udskudt forbrug stadig er til stede, forventes denne situation at afsluttes snart:

"Forbrugerne vil snart vende tilbage til et mere normalt niveau af ferier og aktiviteter, og samtidig vil de fortsat blive påvirket af høje priser og renter."

Han understreger vigtigheden af at forstå, at den økonomiske afmatning endnu ikke er helt overstået, og det vil sandsynligvis tage nogle år, før en fuldstændig normalisering indtræffer. Han forudser samtidig en mere forudsigelig fremtid, hvor verden vender tilbage til en mere normal tilstand:

"Vi regner med, at verden vil vende tilbage til en mere normal tilstand, hvor tingene vil være mere forudsigelige," udtaler Las Olsen.

Med hensyn til de dominerende scenarier for økonomien i de kommende år, forudser Las Olsen en gradvis normalisering. Dette indebærer en kortvarig lavkonjunktur, faldende beskæftigelse og moderat forbrug. Han påpeger, at økonomien allerede tilpasser sig som følge af faldende indkomster, men at der ikke forventes et pludseligt stop i forbruget. Trods den nuværende økonomiske krise forventes en tilbagevenden til standardmodellen inden for et par år med en forventet årlig vækst på omkring 1,5 til 2 pct. inden for forbruget.

*"Det er vigtigt at huske, at vi stadig ikke er helt ude af den økonomiske afmatning, så det vil sandsynligvis tage et par år, før vi ser en fuldstændig normalisering."*

Ud over dette primære hovedscenarie ser Las Olsen også på risikoscenarier. Han påpeger, at der eksisterer en mulighed for en mere alvorlig krise, hvor de betydelige økonomiske indgreb, der allerede er implementeret, kan få utilsigtede konsekvenser. Hvis økonomiske interventioner er for aggressive, kan dette resultere i en overreaktion i økonomien med potentiale for dybere konsekvenser for forbruget.

"Uanset om vi bevæger os i den ene eller anden retning, er det vigtigt at forstå, at vi på et tidspunkt vil komme ud på den anden side af den nuværende situation. Vi forventer, at vi i løbet af et år vil komme tilbage til en mere normal vækstbane," siger Las Olsen.

Når man kigger på, hvad der venter os på den anden side af den nuværende situation, forklarer han, at der forventes en mere moderat opførsel og dermed mere normale forbrugsvaner.

Samtidig påpeger han, at forbrugeradfærden har vist nyskabende træk. Modsat de økonomiske teorier reagerer forbrugerne på stigende fødevarerpriser ved at skære ned på udgifterne, specielt hvor priserne er steget mest. Ifølge Las Olsen afspejler dette nye adfærdsmønster en mere rationel tilgang til at spare på områder med høje priser – noget man ellers tidligere kun har set ved luksusgoder:

"Da fødevarer normalt anses for at være en basisvare, en nødvendighed ligesom el og vand, så ville en prisstigning forventeligt kunne ses direkte i forbruget. Men forbrugerne har formået at skære til, hvilket indikerer, at der indtil opbremsningen blev brugt mange penge på unødvendige fødevarer eller dyre fødevarer, der godt kunne erstattes med billigere versioner."

*”Uanset konjunkturscenariet forventes det, at vi i løbet af et år vil komme tilbage til en mere normal vækstbane.”*



Hele denne periode med komplekse interaktioner mellem priser, forbrugsmønstre og økonomiske faktorer har været en udfordrende og fascinerende periode at iagttage ifølge Las Olsen. Han mener, at forståelsen af disse dynamikker er essentiel for mere præcise prognoser og bedre informerede beslutninger i en konstant skiftende økonomi.

Når det gælder forventede ændringer i forbrug og de prioriteringer, der vil dominere i det kommende opsving, påpeger Las Olsen, at tidligere kriser har udløst forskellige forbrugstendenser. Han fremhæver stigende popularitet inden for boligmarkedet og bilforbruget i forskellige efterkrigsperioder og lægger vægt på den stigende interesse for streaming og underholdningstjenester samt oplevelser. Disse skift i prioriteringer afspejler en bredere samfundsudvikling og tilpassede behov som konsekvens af økonomiske forandringer.

Han reflekterer også over samfundsmæssige, sundhedsmæssige og miljømæssige bekymringer og muligheden for, at den kommende vækstperiode giver et forbrug, der handler mere om (selvbetalt) velfærd, selvudvikling og velvære end flere fysiske ting og flere oplevelser.

*”Den kommende vækstperiode giver et forbrug, der handler mere om (selvbetalt) velfærd, selvudvikling og velvære end flere fysiske ting og flere oplevelser.”*

# Vibecession

I et økonomisk og politisk volatilt klima, hvor forbrugerne konstant hører om modstridende indikatorer øges den generelle usikkerhed og forbrugerne føler at de er nødt til at agere anderledes. Denne følelse kan beskrives som 'vibecession', en form for økonomisk tilbageholdenhed, drevet af forbrugernes stemning, der fører til ændrede forbrugsmønstre.

Selvom der anvendes mange forskellige taktikker for at dæmme op for inflationen, er forbrugernes tillid allerede rystet, og mange forbereder sig på hårde tider fremover. Men det er vigtigt at påpege, at der stadig bruges penge - bare på en anden måde end tidligere.

I det nuværende økonomiske klima er der mange faktorer, der generelt påvirker forbrugeradfærden. Der ses en reduktion i impuls køb og følelsesbetonede køb, mens forbrugerne fokuserer på nødvendigheder og supplerer med velovervejede, velresearchede køb. Dette skifte fra 'uovervejet shopping' til 'overvejet shopping' har øget interessen for produkter af høj, eller i det mindste god, kvalitet og bred funktionalitet.

En anden måde, hvorpå forbrugerne tilpasser sig den nye økonomiske virkelighed, er ved at søge tilbud og rabatter. Hvis man kan spare penge senere, udskydes købet til et tilbud opstår. Hvis der kan opnås rabat ved køb af større mængder, opbygges et forråd. Forbrugerne er også mere villige til at gå ned i kvalitet eller priskategori, hvilket åbner op for no-name brands og private labels. Det bliver også mere acceptabelt at følge mainstreamen i valg af tøj, butikker og mad.

Kombinationen af at udskyde køb, reducere impuls køb og skifte ned i kategori eller pris har for de fleste betydet, at det faktiske forbrug ikke er steget. Der er blevet prioriteret anderledes inden for de eksisterende rammer. Det fremgår af en analyse fra Euromonitor, mens en lignende analyse fra Fashion Snoops viser, at 97 pct. af forbrugerne er meget mere bevidste om deres forbrug og prioriterer anderledes end tidligere. Tal fra Danske Banks Spending Index indikerer også, at danskernes samlede forbrug er uændret: Der bruges den samme mængde penge, men man får mindre værdi for dem. Optimering og prioritering er vejen gennem krisen.

# Mådehold på mode

Medie- og reklamebureauet Havas aflæser tidsånd og forbrug gennem adfærden hos en gruppe forbrugere, der er mere fremadtænkende, indflydelsesrige, proaktive og socialt bevidste end de øvrige forbrugere. De kaldes 'prosumers' og udgør 10-20 pct. af forbrugerne.

Ifølge studier fra 2023 er mådehold blevet moderne, og forbrugerne spejler sig i en mere reserveret, reflekteret og tilbageholdende adfærd, hvor sparsommelighed og omtanke er i fokus. Forbrugerne er blevet tvunget til at vende blikket indad og tage stilling til, hvilket liv (og forbrug) de ønsker.

Dette indebærer blandt andet:

- Mere meningsfuld tilværelse
- Mere fritid
- Mere økonomisk sikkerhed
- Mere psykologisk tryghed
- Mere tro på at vores planet vil overleve

## FAKTABOKS

### Mådehold handler om kun at købe nødvendige ting



72%

PROSUMERS

67%

MAINSTREAM

For mig handler mådehold om... at stoppe med at købe det, jeg ikke har brug for.



65%

PROSUMERS

59%

MAINSTREAM



77%

PROSUMERS

67%

MAINSTREAM

Brands og virksomheder skal gøre det attraktivt at skabe en mere sparsommelig fremtid.



82%

PROSUMERS

69%

MAINSTREAM

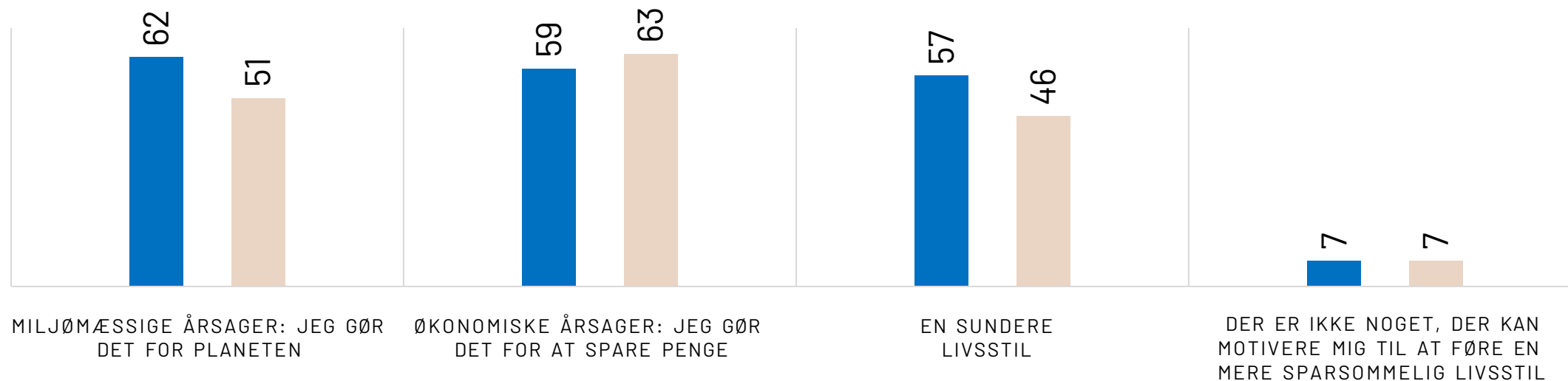
Kilde: Havas, undersøgelse med 13.000 internationale og 500 danske respondenter gennemført i efteråret 2023.

# Hvorfor leve med mådehold?

## FAKTABOKS

Hvad ville motivere dig til at have en mere sparsommelig livsstil?

■ Prosumer ■ Mainstream



# Husholdningsbudgettet i stram snor

Vi befinder os i en tid, hvor forbrugerne har lært, hvad en kilowatt-time koster, og vi gennemgår husholdningsbudgettet med tættekam, hvad enten det er med henblik på at slanke det gennem opsigelse af streamingabonnementer eller gennem mere budgetvenlige dagligvarer. Det holder vi ikke sådan lige op med. Og som kommunikationsdirektør i Coop, Lars Aarup, påpeger i denne rapport, så har mange husstande optaget lavtforrentede lån, som i de kommende år skal refinansieres til en højere rente. Det betyder, at mange skal afsætte flere penge til boligudgifter, og de penge skal findes andre steder i budgettet.

Der er altså gode grunde til at forvente, at vi også i de kommende år vil se forbrugerne holde igen og lede efter værdi for pengene, som ikke må forveksles med lav pris. Discountbutikkernes succes skyldes ikke kun lave priser, men også at de på nogle områder er gået op i markedet og tilbyder forbrugerne en oplevelse af kvalitet til en fair pris, hvad enten det er i form af en fransk skovkylling fra Løgismose hos Netto eller stenkværnet økologisk mel fra Gram Slot hos Rema 1000.

Forbrugerne skal opleve, at de får værdi for pengene enten funktionelt, psykologisk eller økonomisk. Her kan alle brancher byde ind, for oplevelsen af værdi er forskellig for os alle sammen. Det er også forskelligt fra kategori til kategori, hvordan vores forbrug flytter sig. Vi køber måske mindre mængder oksekød, men vælger dyrere kaffebønner end normalt, fordi vi har droppet cafébesøget.





Interview med  
**Ida Marie Moesby**

Forbrugerøkonom, Nordea  
September 2023

## Forbrugerøkonomens synspunkter

Forbrugerøkonom Ida Marie Moesby skitserer, hvordan begivenheder i de seneste år har formet forbrugsmønstre. Hun vurderer, at der er meget usikkerhed, når vi ser frem mod de kommende år. Forbrugerne, især de unge, prioriterer i højere grad socialt forbrug end materielt, og vi er blevet langt mere bevidste om, hvordan vi bruger vores penge i husholdningen. Hun forudser, at butikkerne skal differentiere sig på convenience og bæredygtighed, men påpeger samtidig en stigende polarisering af markedet i kølvandet på leveomkostnings-krisen. Klimavenlige alternativer kan dog blive mere overkommelige gennem CO2-afgifter og momsændringer, men hun påpeger samtidig, at det er et område med stor kompleksitet.

Ida Marie Moesby påpeger, at vi i det seneste halvandet år igen har ændret vores forbrug markant:

”Det skyldes krigen i Ukraine, der påvirker verdensøkonomien på alle fronter. I Danmark har vi haft inflation på et niveau, som vi skal tilbage til 1980'erne for at finde lignende, og de yngre forbrugere har skullet finde ud af, hvad inflationen overhovedet betyder for dem.”

Det har ifølge Ida Marie Moesby ændret forbruget, fordi de basale og uundværlige varer er steget mest i pris. Det gælder brændstof, el, varme og dagligvarer. Andre varer, f.eks. elektronik, har ikke været så hårdt ramt. Hvis inflationen havde ramt de mere luksuriøse goder, ville det være nemmere for forbrugerne at navigere i.

“Forbrugernes krisestrategi har været at gå på kompromis med økologi, dyrevelfærd og klimabevidsthed. Vi er blevet langt mere bevidste om, hvordan vi bruger vores penge i husholdningen. Vi har gået vores abonnementer igennem, vi har minimeret madspild, vi har lært, hvilket elselskab, vi er kunder hos, og hvad en kilowatt-time koster. Det er ting, vi ikke interesserede os særligt for før,” siger Ida Marie Moesby og tilføjer:

“Alt det her passer med, hvad der står i de økonomiske lærebøger, nemlig at prisen er den mest afgørende faktor for vores forbrugeradfærd. Og vi er stadig optagede af priserne i supermarkedet.”

Hun pointerer, at priserne ikke stiger så voldsomt mere, men de er heller ikke faldet, så det er særligt forbrugerne med de laveste indtægter og overførselsindkomster, som er ramt. Sådan var det ikke under finanskrisen, som ramte dem med aktiver hårdest, f.eks. boligejerne.

“Vi oplever en større optimisme blandt forbrugerne i øjeblikket. Forbrugertilliden er stadig negativ, men markant mindre negativ, end da den var lavest i oktober 2022”, forklarer Ida Marie Moesby, som vurderer, at vi befinder os et sted, hvor det er vanskeligt at se frem:

”*Forbrugernes krisestrategi har været at gå på kompromis med økologi, dyrevelfærd og klimabevidsthed. Vi er blevet langt mere bevidste om, hvordan vi bruger vores penge i husholdningen.*”

“Der er meget usikkerhed, når vi ser frem mod den kommende tid. Som forbrugere oplever vi, at vi bliver ramt dobbelt med både inflation og rentestigninger, men inflation uden rentestigninger er værre.”

Leveomkostningskrisen har ifølge Ida Marie Moesby ikke kun haft negative effekter:

“Det er på mange måder positivt, at krisen har lært os, at vi kan klare os for lidt mindre. Vi får mere ud af vores penge, og det er godt for klimaet og miljøet. Danskerne er nogle af dem, der forbruger allermest i verden, og det skader ikke, at vi er blevet mere bevidste om det. Vi kommer ud på den anden side som mere kritiske forbrugere. Det er blandt andet blevet moderne at følge med i sin privatøkonomi, og i den almindelige smalltalk indgår tips til at spare. Det er ikke så velset at have et højt forbrug længere. Vi er også blevet bevidste om, hvad det gør ondt at mangle, og hvad vi ikke vil undvære i vores tilværelse.”

Ida Marie Moesby har identificeret en bevægelse blandt forbrugerne fra materielt forbrug til socialt forbrug:

“Vi kan især se på de unge, at socialt forbrug betyder meget frem for materielt forbrug. De bruger penge på rejser, oplevelser og venner. Til gengæld er det blandt en større del af de unge ikke længere smart og moderne at have den nye iPhone. Der er signalværdi at have en refurbished telefon i stedet. Jeg kunne godt have den hypotese, at når vi kommer ud på den anden side, så køber vi ikke lige så meget som tidligere, men til gengæld køber vi i bedre og mere holdbar kvalitet.”

”Når vi kommer ud på den anden side, så køber vi ikke lige så meget som tidligere, men til gengæld køber vi i bedre og mere holdbar kvalitet.”



Leveomkostningskrisen har dog også medført en større polarisering mellem samfundsgrupperne: "Jeg forventer, at kommende undersøgelser af inflationen viser, at uligheden er blevet øget herhjemme, og der er ingen tvivl om, at det største forbrug af etiske varer ligger blandt de højere indkomstgrupper," lyder vurderingen.

I dag er de klimavenlige alternativer oftest de dyre valg i butikken, men sådan er det ikke nødvendigvis fremover. Politisk taler man både om at lægge CO2-afgift på oksekød og om at lette momsens på grøntsagerne. Men hvad virker egentlig bedst? Ifølge Nordeas forbrugerøkonom er det komplekst:

"Begge dele kan virke, men generelt er afgiftsvejen mere effektiv end subsidiering økonomisk set, når vi snakker om udbudssiden. Hvis vi subsidierer, vælger vi at støtte bestemte produkter og teknologier, selvom andre måske kunne være lige så gode. Hvis man lægger afgifter på, falder efterspørgslen, og så er markedet nødt til at indrette sig og selv finde på bedre løsninger. Men det er komplekst – også på efterspørgselssiden. Hvis vi f.eks. letter momsens på gulerødder, bruger folk så de penge, de sparer, på at købe kød?"

Hun mener, at dagligvarebutikker i de kommende år først og fremmest skal differentiere sig på klima og miljø, herunder særligt med at hjælpe forbrugerne med at træffe det mest bæredygtige valg. Det er mange nemlig i tvivl om. Desuden skal man fokusere på løsninger, der gør hverdagen nemmere.

"I den velstillede del af verden, som vi tilhører, er tid en knap ressource. Derfor skal detailhandlen levere nemme, hurtige og skræddersyede løsninger. Det kan være abonnementer, convenience-løsninger og løsninger, der betyder, at vi ikke behøver bruge så meget tid på at købe ind," siger Ida Marie Moesby.

*"I den velstillede del af verden, som vi tilhører, er tid en knap ressource. Derfor skal detailhandlen levere nemme, hurtige og skræddersyede løsninger til lige netop os."*

# Går pris nogensinde af mode?

Danskerne er kendt for at være prisbevidste forbrugere – en tendens med dybe rødder i den danske kultur og historie. I et lille land som Danmark, der altid har været stærkt afhængig af både import og eksport, er det ikke blot et spørgsmål om økonomi. Det er også et udtryk for en dybt forankret kræmmerkultur, hvor handel og forhandling er en del af nationens DNA.

Kulturelt set er jagten på den bedste pris ikke et udtryk for nærighed, men derimod en praktisk og rationel tilgang til forbrug. Danskerne værdsætter kvalitet i produkter og tjenester, men de ønsker også at få mest muligt for deres penge. Dette er en balancegang, der er blevet en integreret del af den danske forbrugskultur.

I forhold til dagligvarer skal dette ses i lyset af, at danskerne bruger en langt mindre del af deres disponible indkomst på mad og drikke. Det er ikke en prioritet, og derfor bliver prisen endnu mere presset nedad.

Ifølge Eurostat bruger danskerne kun 11,8 pct. af deres disponible indkomst på mad og ikke-alkoholiske drikkevarer, hvilket er lavere end EU-gennemsnittet på 14,3 pct.<sup>6</sup>

Dette understreger endnu en gang danskernes fokus på at få mest muligt for pengene – ikke kun i forhold til luksusvarer og tjenester, men også i forhold til grundlæggende fornødenheder som mad.

Teknologien har også spillet en afgørende rolle i at forme denne kultur. Med adgang til internettet og smartphones er det blevet lettere end nogensinde at sammenligne priser på alt fra dagligvarer til luksusvarer. Apps og websites som Pricerunner og Tilbudsavisen har gjort det nemt at finde de bedste tilbud med et enkelt klik, hvilket yderligere har forstærket danskernes fokus på at finde den bedste pris.

I en globaliseret verden, hvor Danmark er nødt til at handle med andre lande, forbliver pris en kritisk faktor. Det ser ikke ud til, at prisjagt er en trend, der vil forsvinde i den nærmeste fremtid. Tværtimod vil den teknologiske udvikling formentlig gøre det endnu lettere at finde gode tilbud. Derfor kan vi forvente, at danskernes evige prisjagt vil fortsætte, og at det er en jagt, der aldrig vil gå af mode.



Interview med  
**Susanne Juhl**

Forretningschef, Minetilbud, FK Distribution  
Oktober 2023

## Synspunkter fra den digitale udviklingschef

I forhold til udviklingen inden for tilbudsmarkedsføring og forbrugeradfærd påpeger Susanne Juhl, der er ansvarlig for digital udvikling hos minetilbud.dk, at selvom nogle (meget få) aldrig læser tilbudsaviser, er det de købestærke forbrugere, der driver tilbudsforbruget ved aktivt at søge tilbud online eller i aviser. Hun forudsiger øget dynamik og nye tilbudsformater samt et behov for at differentiere sig ud over prisen. Hun ser også positivt på teknologiens rolle i at hjælpe forbrugere med at finde tilbud baseret på deres præferencer, men fremhæver også udfordringer med data og sporing af brugere. Desuden betoner hun vigtigheden af, at tilbudsmarkedet er under forandring grundet ny tilbudslovgivning, hvor der i 2022 er kommet nye regler for tilbudspriser. Samlet set forventer hun, at tilbudsøkonomien vil forblive en central del af handelsvanerne.

Susanne Juhl påpeger, at det er alle typer af forbrugere, der søger tilbud, og som driver en betydelig del af forbruget. Ser man isoleret på læsninger af tilbudsaviser både fysisk og digitalt i dagligvarekategorien, er tallet stigende.

Hun er enig i den generelle beskrivelse af danskerne som tilbudsjægere/tilbudssøgende og forklarer:

"Jeg tror, at forbrugerne fortsat vil være opmærksomme på priser og tilbud, selv når vi er ude af en inflationskrise eller lignende. Der vil altid være en stor del af befolkningen, der søger efter de bedste tilbud og priser. Det ligger i danskernes DNA."

Hun tror også på, at forbrugerne kommer til at vægte andre faktorer i forbindelse med forbruget, herunder eksempler som beliggenhed, værdier og oplevelser, når de handler. Så selvom priser og tilbud forbliver vigtige, vil de ikke være de eneste faktorer, der påvirker forbrugeradfærden.

"Forbrugerne vil bekræftes i deres valg af indkøbssted. Pris er vigtig, men ikke nødvendigvis vigtigst. På minetilbud.dk relaterer 20 pct. af læsningerne sig til en given discountkædes værdier. Det viser, at tilbudsavisen er vigtigst, men i tillæg hertil interesserer brugerne sig også for brandet," forklarer Susanne Juhl.

Når det kommer til effekten af inflation og stigende dagligvarepriser, bemærker Susanne Juhl en øget interesse for tilbud gennem mange år. Hun henviser til en betydelig stigning på 30 pct. i digitale tilbuds-læsninger i 2022 og en stigning på 50 pct. i antallet af søgninger efter konkrete tilbud, samtidig med at der fortsat er en stærk tilslutning og udvikling i de traditionelle tilbudsformater.

## FAKTABOKS

- 65 pct. af danskerne har inden for den seneste uge læst en fysisk eller digital tilbudsavis.

*Kilde: Index Danmark, oktober 2023*

- Totallæsninger (fysisk og digitalt) af tilbudsaviser på dagligvarer stiger – 41 pct. af disse foretages digitalt.

*Kilde: TNS Gallup / Index Danmark, oktober 2023*

Der er også en interessant udvikling i, hvordan dagligvarekæderne markedsfører deres tilbud, siger Susanne Juhl. Der eksperimenteres f.eks. med flere forskellige tilbudsperioder i løbet af en uge. Enkelte dagligvarekæder har testet tilbudsaviser med 14-dages gyldighed. Og for mange kæder er den digitale tilbudsavis blevet en udvidet version af den, som forbrugerne modtager fysisk – det vil sige, at der suppleres med op til 30 pct. flere sider i den digitale udgave. I tillæg hertil har flere kæder også udviklet egne digitale kanaler med målrettede tilbud til brugerne af disse.

I den forbindelse er det interessant at observere den generelle tilbuds- og priskommunikation – og ikke mindst konsekvensen af det:

”Det bliver stadig mere udfordrende at differentiere sig, især når prissammenligning bliver så let som et klik. Det er en spændende udvikling, men det kan gøre det svært – og dyrt – for virksomhederne at konkurrere på pris alene, og det betyder, at det bliver afgørende at have en stærkere kommunikation og værditilbud ud over prisen. Det handler om at skabe en meningsfuld kommunikation og differentiere sig på andre måder end blot pris,” lyder det fra Susanne Juhl.

Når det kommer til fremtiden for tilbudsaviser, forventer hun, at både den klassiske fysiske tilbudsavis og den digitale tilbudsavis fortsat vil være en del af markedet. Tilbudsavisen er et af de medier, der har den laveste grad af irritation hos forbrugerne (jf. Reklameanalysen fra Mindshare) og er et af de medier, der har den højeste effekt af konvertering til besøg i butikkerne. Det gælder både den fysiske og den digitale tilbudsavis.

## FAKTABOKS

- 33 pct. af alle danskere over 18 år benytter minetilbud.dk
- 39 pct. er mænd – 61 pct. er kvinder
- Aldersfordeling:
  - 18-24: 10 pct.
  - 25-34: 21 pct.
  - 35-44: 16 pct.
  - 45-54: 16 pct.
  - 55-64: 18 pct.
  - 65+: 19 pct.
- 70 pct. af alle læsninger foretages via smartphone
- På tværs af alle digitale kataloger og tilbudsaviser læser en bruger i gennemsnit 2 minutter og 42 sekunder pr. katalog/tilbudsavis
- 40 pct. af alle digitale læsninger af kataloger på minetilbud.dk bliver til besøg i fysisk butik

*Kilde: Minetilbud.dk / Periode: 2023*

Selvom den digitale tilbudsavis er i vækst, er den fysiske tilbudsavis stadig relevant. Susanne Juhl påpeger, at en kombination af flere kommunikationskanaler er mest effektiv. Kunder med både fysisk og digital tilbudsdistribution opnår op med 30 pct. bedre performance online end kunder, der har en ren digital performance.

Når det handler om de mest markante ændringer i tilbudsmarkedet i de kommende år, forudser Susanne Juhl flere tilbudsformater, øget dynamik og muligvis færre tilbud på én gang for at skabe variation på tværs af kategorier. Desuden påpeger hun den stigende betydning af unikke salgsargumenter (USP) for hvert enkelt brand for at fastholde forbrugerne.

I forhold til dagligvarer ser hun allerede en tendens, hvor forbrugerne begynder at træffe beslutninger baseret på faktorer ud over prisen. Her er beliggenhed naturligvis en vigtig faktor, men Susanne Juhl tror også på, at der kommer nye krav til både produkter og indkøbssted fra nye generationer. Det er dog på ingen måde lig med, at brede tilbudsløsninger forsvinder:

”Jeg tror stadig, at volumen-tilbudsformater også vil være relevante i fremtiden. Forbrugerne vil altid være interesserede i gode tilbud og rabatter. Men samtidig tror jeg også, at der vil være en større efterspørgsel efter platforme, der kan hjælpe forbrugerne med at få overblik over de mange tilbud, især i en tid med stadig flere webshops og DTC-markedsføring. Det bliver i stigende grad vigtigt at skabe overblik og hjælpe forbrugerne med at træffe informerede valg,” lyder vurderingen fra Susanne Juhl.

”Jeg tror stadig, at  
volumen-tilbuds-  
formater vil være  
relevante om 10 år.”

Hvad angår digitale løsninger og deres potentielle udvikling for at imødekomme forbrugernes behov, udtrykker hun sin forventning om øget innovation og teknologi, der virkelig skaber værdi for forbrugerne. Hun understreger dog vigtigheden af at skabe løsninger, der hjælper forbrugerne på en grundlæggende måde, før der opstår et akut behov for forandring.

Ifølge Susanne Juhl er en kombination mellem tilbudsjagt og convenience (stadig) fremtiden. Og vi vil med sikkerhed se nye og inspirerende koncepter på den digitale scene, der alle vil kæmpe om forbrugernes opmærksomhed. Det er dog afgørende, at man som digital udbyder/app løser en reel udfordring for forbrugerne.

På spørgsmålet om, hvorvidt der kommer yderligere reguleringer i forhold til tilbud og tilbudsperioder samt på mængden af tilbud, svarer Susanne Juhl:

”Tilbudskulturen er dybt forankret i vores samfund, og det vil altid være en del af vores handelsvaner. Både i krisetider og væksttider vil forbrugerne vælge det, der virker bedst for dem.”

”*En kombination mellem tilbudsjagt og convenience er (stadig) fremtiden.*”

En anden udfordring, der rammer handel meget voldsomt, er manglen på valide data og sporingsudfordringerne. Hertil kommenterer Susanne Juhl:

"Data er en stor udfordring – og en endnu større mulighed i dagens markedsføring. Lovgivningen beskytter forbrugerne – og med rette. Det giver annoncører masser af udfordringer i forhold til at kunne målrette og segmentere til brugerne, samtidig med at forbrugerne forventer det. Det er en udfordring, men også en kæmpe mulighed for dem, som lykkes."

Susanne Juhl tror på, at vi kommer til at se nye digitale løsninger inden for:

- Online overblik relateret til forbrug/forbrugere (Der etableres mange nye online butikker hver eneste år)
- Tilbudsperioder og lovgivning relateret til tilbud er under forandring (Der har aldrig været større behov for overblik)
- Klassiske effektfulde medier kombineres med nye digitale muligheder (Kombinationen skaber den største effekt)
- Nye digitale volumen-tilbudsformater bliver udviklet. (Der skal volumen til at drive trafik til de fysiske butikker)
- Nye digitale forbrugerservicer relateret til valg af indkøbssted. Pris og beliggenhed vil altid være vigtig – men der kommer nye og flere krav fra nye generationer.

"Tilbudskulturen er dybt forankret i vores samfund, og det vil altid være en del af vores handelsvaner. Både i krisetider og væksttider," slutter Susanne Juhl.

**”Tilbudskulturen er dybt forankret i vores samfund, og det vil altid være en del af vores handelsvaner. Både i krisetider og væksttider.”**



# Kapløb mod bunden – når forbrugerne jagter den laveste pris

Forbrugerne er blevet mere prisbevidste end nogensinde før, hvilket har ført til en stigning i sammenlignings-apps, brug af rabatkoder og en generel jagt på de billigste produkter. Men denne adfærd kommer ikke uden omkostninger - specielt for detailhandlen.

I en tid, hvor konkurrencen er intens, kan det være fristende udelukkende at fokusere på priser som det primære konkurrenceparameter. Dette fænomen, almindeligt kendt som 'Kapløb mod bunden' eller 'Race to the bottom', har vidtrækkende konsekvenser, der påvirker både forbrugere og detailhandlere.

Detailhandlere står over for en kompleks udfordring, da de skal tilpasse sig denne nye forbrugeradfærd – og både agere her og nu og sikre deres egen fremtid. Nogle har formået at tilbyde konkurrencedygtige priser og rabatter, mens andre har kæmpet for at holde trit. Kapløbet mod bunden kan i værste fald føre til reducerede profitmargener og endda drive virksomheder ud af markedet.

En af de mest alvorlige ulemper ved denne prisfokuserede adfærd er kompromiset med kvaliteten. Når prisen bliver den eneste faktor, der tæller, kan det resultere i køb af underlegne produkter, der ikke lever op til forbrugerens forventninger eller behov. Det har også etiske og bæredygtige implikationer, da jagten på den billigste pris kan give utilsigtet forbrug af varer, der ikke følger bæredygtige eller etiske praksisser.



**To kæder går i priskrig: 500 hverdagsvarer bliver billigere**



finans.dk • 1 min. læsetid

## FAKTABOKS

### Mere end bare pris

Traditionelt har værdi været defineret som forholdet mellem den kvalitet, man får, og prisen, man betaler. Mange fokuserer ofte kun på prisen, når de forsøger at levere bedre værdi, og selvom dette er vigtigt, er det ikke den eneste faktor.

Forbrugerne har meget forskellige opfattelser af, hvad der udgør 'kvalitet' i et produkt eller en service. Økonomisk nedgang og budgetbegrænsninger presser forbrugerne til at træffe mere realistiske valg, hvor de afvejer den modtagne kvalitet mod omkostningerne. Selvom egenskaber som bæredygtighed, convenience og tradition stadig er betydningsfulde, bør fokus altid være på effekten og kvaliteten af disse egenskaber – altså hvordan der tilføres mere værdi for pengene.

Brands og butikker har længe bedt forbrugerne om at købe ind i 'idéen' om deres brand, og hvordan det repræsenterer følelser og livsstil mere end bare et produkt, en service eller en funktion. Forbrugerne forbinder sig med et brand, der afspejler deres værdier, men dette kan også føre til, at de forlader brands, der ikke stemmer overens med deres værdier – og det kan mærkes, når der er pres på budgetterne.

Når der skal fokuseres på egenskaber i tider med uro, så er det at fremhæve brandets arv, bruge nostalgiske elementer og understrege pålidelighed og tillid afgørende. Da verden ændrer sig hurtigere, og forbrugerne føler sig mere usikre, kan det at minde dem om brandets historie, tradition og lange levetid positionere brandet som en stabil faktor i en stadigt skiftende verden.

Baseret på: 2.000 thailandske internetbrugere over 18 år og 1.007 britiske internetbrugere over 16 år

Kilde: Global Consumer Trends 2024, Mintel

En ensidig fokus på priskrig og rabatter kan også føre til en farlig spiral, hvor konkurrenter stirrer sig blinde på hinanden og glemmer at innovere. Dette kan i sidste ende føre til en stagnation i branchen, hvor alle konkurrerer på de samme vilkår, og ingen tør tage skridtet videre. En sådan taktisk tilgang kan også have konsekvenser for den langsigtede strategi og positionering. Derudover kan en lavprisstrategi også begrænse evnen til at investere i ny teknologi, formater og produkter, hvilket er afgørende for at forblive konkurrencedygtig i en hurtigt skiftende verden.

Mens denne strategi kan give kortsigtede gevinster og tiltrække prisbevidste forbrugere, rejser den også et vigtigt spørgsmål: Hvor er fornyelsen og innovationen i denne tilgang? I den tid, der kommer efter pridfokus, søges også kvalitet, convenience og i stigende grad bæredygtighed - og dette kan blive undermineret af en kortsigtet jagt på pris. Selv i krisetider skal innovation og nytænkning i spil. Der er utallige måder at udvikle, tilføre værdi og skabe differentiering og dermed sikre en plads i fremtidens marked. Det er dem, der tør tænke ud af boksen og investere i langsigtede, bæredygtige strategier, der vil trives på længere sigt.

Det er derfor afgørende, at både forbrugere og detailhandlere finder en balance mellem pris og kvalitet. Mens prisbevidsthed er forståelig, er det vigtigt at overveje de langsigtede konsekvenser af vores købsbeslutninger. En multifacetteret tilgang er nødvendig for at adressere de komplekse udfordringer, som kapløbet mod bunden medfører.

# Forbrugsdrivere og konjunktursensitivitet

Nogle drivere i forbruget er mere konjunkturfølsomme end andre. Når det gælder fødevarer, er smag og pris de to vigtigste drivere for forbrugerne. Når man spørger ind til, hvad danske forbrugere forbinder med værdi for pengene, så siger 41 pct., at varen er fremstillet med naturlige ingredienser. 36 pct. siger, at varen er sund, og 32 pct. siger, at varen er bedre for miljøet end andre produkter.<sup>7</sup> Det skal tilføjes, at mange forbrugere sætter lighedstegn mellem naturlige ingredienser, som er den vigtigste driver ud over smag og pris, og økologi.<sup>8</sup>

Der trades måske ned, men der udskiftes ikke en sund vare med en usund. Der foretrækkes også bæredygtige og klimavenlige varer, men her er det ikke altid, at betalingsvilligheden følger med, når privatøkonomien er presset. Samtidig er der, som beskrevet i afsnittet om den næste generation af forbrugere senere i denne rapport, en generation på vej, som forventer, at virksomhederne har styr på bæredygtigheden.

Bæredygtighed vil i fremtiden være noget, vi som forbrugere tager for givet – det vil med andre ord trække den opfattede 'værdi for pengene' ned, hvis en vare ikke er bæredygtig.

Convenience er også en forbrugsdriver, som ikke er særligt krisefølsom. Vi tænker måske nok over, hvad tingene koster, men tid har stor værdi. Både fordi tid er penge, og fordi mange mennesker i dag vægter fritid højere end penge. Det tema gentages flere steder i denne rapport, bl.a. i interviewet med COO i Sunset Boulevard, Jens Gjødvad Baisner, som fortæller om kædens arbejde med at implementere en firedages arbejdsuge. Her beskriver han, hvordan det for mange er et større incitament at arbejde mindre til samme løn end at tjene mere. Derfor vil behovet for convenience fortsætte med at stige, måske særligt hvis convenience-løsningerne kan hjælpe forbrugerne i køkkenet derhjemme. Altså sund mad af gode råvarer, som er forberedt i større eller mindre udstrækning. Noget, der gør det nemt at lave god mad derhjemme, og hvor der er tænkt over madspild.



Interview med  
**Birgitte Jørgensen**

Markedschef, Økologisk Landsforening  
August 2023

## Markedschefens synspunkter

Set over en 20-årig periode har økologien været en næsten ubrudt succeshistorie i Danmark. Væksten har været konstant og ofte tocifret. De seneste par år er der imidlertid opstået bump på vækstkurven, herunder en europæisk krig, stigende energipriser og inflation. Dette skabte en 'perfekt storm' og skiftede forbrugernes fokus mod prisen, hvilket påvirkede økologiens popularitet negativt. Økologien må tage ansvaret for at kommunikere sine værdier tydeligt, da mange forbrugere ikke længere forstår merværdien. Markedschef i Økologisk Landsforening **Birgitte Jørgensen** deler sit syn på fremtiden for økologien og kommer med sit bud på, hvordan markedet igen finder fodfæste i verdens mest økologiske land.

Økologien er vant til medvind, og indtil for ganske nylig så intet ud til at forstyrre vækstkurven.

"Hvis vi ser på kurven for de økologiske dagligvarer, har der været konstant vækst siden 2005. Da coronanedlukningen kom, skulle vi alle være sunde, spise rene og lokale fødevarer, og vi skruede op for kvaliteten derhjemme, da vi ikke kunne spise ude. Der fik detailhandlen noget forærende i forhold til økologien," opsummerer Birgitte Jørgensen og uddyber:

“Men der ventede en brat opvågning: Der kom et skib på tværs i Suez, en krig i Europa, tårnhøje energipriser, vanskeligheder med at skaffe arbejdskraft og inflation. Den perfekte storm. Fokus ændrede sig fra dag til dag til pris, pris og pris, og der har vi været de seneste to et halvt år. Forbrugerne over 55 holder fast i økologien, så det er primært børnefamilierne, der strammer livremmen ind – og børnefamilierne er økologiske kerneforbrugere. Dertil kommer den disruption på markedet, som lukningen af både Aldi og Irma medfører. Man kan sige, at begge ender af markedet pludselig er blevet trukket væk.”

Ifølge Birgitte Jørgensen har økologien selv et ansvar for at blive ved med at kommunikere de økologiske værdier, som måske er forsvundet ud af samtalen i takt med, at økologien er blevet mainstream og velkendt. 98 pct. af danskerne kender det røde Ø-mærke, og 80 pct. af forbrugerne har tillid til det, men det er ikke nødvendigvis nok, hvis billedet af økologien er uklart i forbrugernes øjne. Økologien er i dag ikke alene med den grønne dagsorden, og der er ligefrem dem, som mener, at økologien ikke er grøn nok, f.eks. tilhængerne af regenerativt landbrug.

“Der kommer en ny generation nu, der er opvokset med økologien, men som ikke kender økologiens værdier og ved, hvad det røde Ø står for. Hvis ikke man forstår merværdien i det røde Ø, hvorfor skulle man så betale ekstra for det? Det mærker vi nu, hvor der er en krise,” siger Birgitte Jørgensen.

”Fokus ændrede sig fra dag til dag til pris, pris og pris, og der har vi været de seneste to et halvt år.”

Markedet i Danmark har også ændret sig på kort tid.

“For et par år siden, havde vi et kæmpe sortiment i både discount, midterværdis og premium i dagligvarehandlen. Man kunne få økologiske varer inden for alle kategorier og i alle prislejer. Men for tiden forsvinder økologiske varer ud af butikken, hvilket kan tvinge økologiske forbrugere til at købe konventionelt, og så er der en risiko for, at tendensen bliver selvforstærkende.”

Derfor er et stort sortiment med et bredt udvalg af prispunkter og kvaliteter ifølge Birgitte Jørgensen afgørende, hvis man skal have succes med økologi.

“Onlinesupermarkederne har en høj økologisk andel af salget, fordi kunderne ved, at varerne altid er på hylden. Det betyder, at kunderne kan tænke i måltider og i løsninger inden for økologi. Det kan de ikke lige nu i de fysiske butikker. Vi kan måske købe ind til et økologisk aftensmåltid, men hvis det også lige er vores tur til at bage til klassens time i morgen, har butikken så de økologiske ingredienser til kagen på hylden? Det har onlinesupermarkedet.”

Birgitte Jørgensen mener, at detailhandlen både gambler med miljøet og med egen bundlinje, hvis butikkerne fortsætter med at tage økologiske varer ud.

”Onlinesupermarkederne har en høj økologisk andel af salget, fordi kunderne ved, at varerne altid er på hylden.”

“Vi har en vigtig bæredygtig dagsorden, der involverer klima, biodiversitet og rent grundvand. Det ansvar skal vi både som interesseorganisation, producenter og detailhandel tage på os. Men vi skal heller ikke glemme, at de forbrugere, der køber mest økologi, er de bedste kunder i andre kategorier. Den økologiske kurv er simpelthen større, og derfor skyder butikkerne sig selv i foden, hvis de ikke har et godt udvalg til deres bedste kunder.”

Hun påpeger, at alt går i retning af, at vi skal have mindre kød og mere grønt på tallerkenen i fremtiden. Her går de økologiske forbrugere allerede foran, og derfor er der mulighed for at nå en større gruppe forbrugere, hvis man kombinerer det grønne med økologi, for her er velviljen i forvejen størst.

Når Birgitte Jørgensen ser frem, handler det både om at fastholde økologiens store kategorier såsom frugt og grønt, hvor det vigtigste argument for forbrugerne er ‘fri for rester af sprøjtegifte’. Men der er også masser af plads til vækst i kategorier, hvor økologien spiller en mindre rolle i dag.

“Det er kategorier som frost, brød og kager,” siger Birgitte Jørgensen og tilføjer, at økologien skal med på convenience-bølgen, som hun betragter som et stort vækstmarked.

”*Vi har en vigtig bæredygtig dagsorden, der involverer klima, biodiversitet og rent grundvand. Det ansvar skal vi både som interesseorganisation, producenter og detailhandel tage på os.*”

”*Økologi skal med på convenience-bølgen.*”

# Case: Mambeno og Rema 1000 – prisbevidst madplan med levering

Et bud på at komme den forbruger, som både er prisbevidst og tidsbevidst i møde, er Mambenos samarbejde med Rema 1000. Mambeno er en app, som man kan bruge til at lægge en budgetvenlig madplan og bestille den hos Rema 1000. Mambenos løfte til kunderne er, at man altid kan købe aftensmad til fire personer for under 500 kr. fra mandag til fredag.

En af appens funktioner er, at man kan lægge sin ugentlige madplan med udgangspunkt i de varer, som er på tilbud i Rema 1000 i den pågældende uge og dermed holde prisen på aftensmaden i bund. Madplanen tilbyder fleksibilitet, så man kan vælge den type aftensmad, man foretrækker, og kan variere maden i løbet af ugen.

Hver dag kan man derfor vælge et tema for madlavningen, f.eks. 'Max 15 minutter', 'Mindre kød og vegetar', 'Klassikere', 'Gode til grillen' eller 'Børnenes favoritter'. Appen tilpasser ingredienserne til Rema 1000s tilbud. Og da Rema 1000 tilbyder hjemmel levering med den deleøkonomiske tjeneste Vigo, kan man bestille sin madplan (og de varer, man ellers mangler) til levering.

## Denne uges madplaner

Uge 39: 25. september

Lav selv billig madplan

Tryk og kom i gang

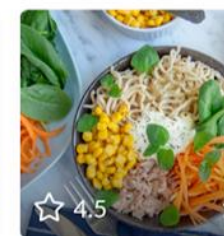


Billig madplan



Max 15 min.: Pasta me...

Vælg madplan



Max 15. min.: Lyn-b

Mere grønt - mindre kød



Vælg madplan



Foto: Screenshot fra Mambeno-appen



## Priscase: Større er (ofte) bedre

Hvis man vil give forbrugerne en oplevelse af værdi for pengene, er det oplagt at sælge sine produkter i økonomipakker eller 'value packs'. Mærkeligt nok er det en taktik, som sjældent anvendes. Tværtimod vælger mange producenter at gøre pakkerne mindre for at holde samme pris. Hvis man ser på alle lanceringer af nye emballager i Europa i 2022, så var kun fire pct. af dem økonomipakker.<sup>9</sup> Det giver så des mere plads til at give forbrugerne et tilbud om at 'købe mere og spare mere'.

## Convenience-case: Barilla – passiv kogning

Pastamærket Barilla har dedikeret et særligt website til at promovere 'passiv kogning', der sparer forbrugerne for energi. Den enkle løsning er at koge pastaen i to minutter og derefter slukke komfuret og vente på, at pastaen er kogt færdig. Den avancerede løsning er et elektrisk apparat, som Barilla har udviklet. Det fastgøres til grydens låg og forbindes med en app på telefonen. Apparatet, en 'passive cooker', sender en besked, når vandet koger, og det er tid at lægge pastaen i gryden. Den sender endnu en besked, når der er gået to minutter, og det er tid at slukke for komfuret. Det lille apparat er lavet i biologisk nedbrydelig bioplast.<sup>10</sup>

## Convenience-case: Meal Preps – nemhed og budgetplanlægning i én løsning

Et tiltag, som tikker alle 'kriseboksene', er Meal Preps, som er nærmere beskrevet i afsnittet om convenience i denne rapport. Kort fortalt går det ud på, at forbrugeren under vejledning og på kort tid laver mad til sin familie i fem dage og fryser det ned. Det kan foregå online eller i et fysisk miljø sammen med andre. Det er en løsning, som kombinerer tryghed og forudsigelig i husholdningsbudgettet med fællesskab, forbrug rettet mod hjemmet, sundhed og convenience.



APPLY THE PASSIVE COOKER TO ANY POT'S LID AND PAIR IT WITH YOUR SMARTPHONE.



AFTER 2 MINUTES, THE DEVICE ALERTS YOU TO TURN OFF THE STOVE.



WHEN IT DETECTS THE BOILING WATER, IT NOTIFIES YOU TO POUR IN THE PASTA.



THE PASSIVE COOKER THEN TELLS YOU WHEN THE PASTA IS READY.

Foto: Barilla.com

# Butikken er stadig central

Mange detailhandlere har en tendens til at tro, at deres kunder altid vil forblive loyale. Men i takt med, at kunder bliver mere komfortable med andre shoppingmetoder, bliver de mindre tolerante over for, hvad de oplever i fysiske butikker. Kravene er steget betydeligt – og det er langt fra alle, der kan leve op til dem.

Fysiske butikker vil fortsat være det primære kontaktpunkt – i hvert fald for de butikker, der er førende, skiller sig ud og formår at integrere offline og online oplevelser. Men det kræver, at butikken er mere end blot en 'udvidet lagerfunktion'. Den skal ikke kun fungere som et sted, hvor man betaler for og henter sine varer.

Butikken skal have en mening, den skal bidrage til noget, den skal gøre noget for kunderne. At bevæge sig fra en tankegang baseret på transaktioner til en, der fokuserer på værdiskabelse og interaktion, er vejen frem.

Hvis vi følger den udvikling, som butikker har gennemgået i de seneste årtier, er der sket et skift fra transaktioner til interaktion – et skift, der er udløst af ændringer i forbrugernes adfærd, ændrede købsprocesser og udbredelsen af online handel.

# Hvorfor handler forbrugerne i butikker?

Fysiske butikker er stadig centrale for shoppingoplevelsen:

- 50 pct.: Vil røre og føle produkterne, før jeg køber dem
- 47 pct.: Vil vælge mine egne produkter
- 43 pct.: Kan få produkterne med det samme
- 37 pct.: Butikken er praktisk
- 33 pct.: Nyder oplevelsen af at handle i butikken
- 30 pct.: Vil ikke betale for fragt
- 24 pct.: Kan få alt, hvad jeg vil have
- 23 pct.: Kan få bedre tilbud
- 22 pct.: Vil ud af huset
- 16 pct.: Produkterne er ikke tilgængelige online
- 13 pct.: Vil se eller tale med butikspersonale

Spørgsmål: Hvad er de fem vigtigste årsager til, at du går ud og handler i en fysisk butik?

*Kilde: Consumers want it all, 2023*

# Butikken er LIVE

Størstedelen af omsætningen og indtjeningen ligger stadig i den fysiske butik. Nuvel, nogle kategorier er næsten rykket helt online, men for langt de fleste forbrugere og i langt de fleste køb er butikken stadig central.

Butikken kan nemlig noget, som nettet slet ikke kan. Derfor handler det også om at få vækket de unikke aspekter af butikken til live. Der er ikke længere plads til middelmådighed, og forbrugerne har fået nok af de gode 'butikskonceptcentraliseringsstandardiseringsdage'. Der skal noget andet til.

Men hvilken rolle skal butikken så spille? For det første skal den være et lokalt anker og være et sted, hvor forbrugerne får alt det, som de ikke får online. Butikken skal være LIVE, den skal være tæt på, og den skal være interaktion i stedet for blot transaktion. Der er stadig stor interesse for det, der ofte opfattes som de gode gammeldags dyder inden for detailhandel: Flot butik, godt udvalg, god service, fællesskab og den gode fortælling. Intet er ændret der. Men der er skruet op for kravene. Forbrugerne søger dybere og mere meningsfulde oplevelser, når de shopper. Det er ikke kun selve produktet, men hele oplevelsen – lige fra indretningen til servicen, der er vigtig.

## LIVE = Living + Immersive + Vibrant + Entertaining

**Living:** Reaktionen mod, at vi altid er online. Vi søger menneskelige og personlige interaktioner og oplevelser. Vi søger det fysiske alternativ. Interessefællesskaber, festivaler, gårdbutikker og markeder tilbyder dette ligesom aktiviteter i butikken og den gode personlige vejledning af en vidende sælger.

**Immersive:** Selve oplevelsen skal omslutte og involvere os. Alle sanser skal involveres, og vi skal lokkes. Butikker med specielle atmosfærer skabt med musik, billeder, duft etc. kan sikre en god oplevelse fra start til slut.

**Vibrant:** Oplevelsen skal være fuld af energi og entusiasme – nøgleordet er passion. Den, der udviser en passion for deres idé, deres butik, deres job og deres kunder, forhøjer fornemmelsen af, at det er en unik oplevelse.

**Entertaining:** Det siger næsten sig selv. Oplevelsen skal være underholdende - noget, der kan huskes lang tid efter. Oplevelsen kan være sjov, spændende, fascinerende, tankevækkende, skræmmende. Frem for alt skal den give noget, som vi kan tage med hjem – og fortælle til andre.



Interview med  
**Henrik Libak**

Ejer, Libak Retail  
Oktober 2023

## Detailekspertens synspunkter

Detailhandlen i Danmark er i kraftig forandring, siger detaileksperten Henrik Libak fra Libak Retail. Trods centralisering og butikslukninger ser vi en markant vækst i nye butiksåbninger. Onlinehandel ændrer forbrugernes adfærd, og tilpasning er essentiel. Fysiske butikkers genkomst og nethandlens stagnation vil påvirke antallet af konkurser i de kommende år. Omnichannel og Click & Collect er centrale tendenser. Konkurrencen fokuserer nu både på pris og kvalitet. Store aktører som Rema 1000 og Lidl trives, men mindre butikker kæmper med priskonkurrencen. Bæredygtighed vinder terræn i branchen, med stigende krav fra både leverandører og forbrugere.

Henrik Libak starter med at kommentere på, at det for mange er svært at 'læse markedet'. Han oplever nemlig mange misforståelser omkring det, at detailhandlen har udfordringer med centralisering og lukning af butikker, samtidig med at der er gang i en eksplosiv vækst (som så endda også ofte overses af pressen og fagfolk).

"En bemærkelsesværdig udvikling, der ikke altid er i fokus, er den eksplosive vækst i antallet af nye butiksåbninger og kvadratmeter, der stilles til rådighed for detailvirksomheder," påpeger Henrik Libak.

Han fremhæver også, at visse statistikker ikke fuldt ud afspejler dette fænomen, og der er en tendens til at undervurdere, hvor meget plads der reelt er tilgængelig for detailhandlen.

"Det er en udvikling, der ofte går under radaren," bemærker Henrik Libak og fremhæver, hvordan detailhandlen konstant er i bevægelse, og hvordan store kæder arbejder på at udfolde deres vækststrategier og trænge ind på nye markeder. Her er perioder med økonomisk opbremsning ofte et godt tidspunkt at erhverve gode placeringer og kapre markedsandele – de store bliver større, og de mindste bliver spist.

En anden afgørende faktor i detailhandlens udvikling er den eksplosive vækst inden for onlinehandel og dens indvirkning på forbrugernes adfærd. Henrik Libak påpeger, at forbrugerne i stigende grad værdsætter fordelene ved onlineshopping. Dette skift i adfærd skyldes ikke kun pandemien, men også den bekvemmelighed, som e-handel tilbyder.

"Ingen havde forudset, at e-handlen ville vokse så meget," siger Henrik Libak og understreger, at det er nødvendigt for detailhandlen at tilpasse sig denne ændrede forbrugeradfærd og udnytte de nye muligheder.

Libak undrer sig over de reaktioner, han ser på markedet:

"Den naturlige tilbagevenden til fysiske butikker – og dermed opbremsningen i nethandlen – kom bag på alt for mange. Det er næsten for naivt, ja, næsten pinligt at se den panik, det medfører. Hvem havde i deres vildeste fantasi troet, at væksten online ville fortsætte på samme måde som under corona?"

”En bemærkelsesværdig udvikling, der ikke altid er i fokus, er den eksplosive vækst i antallet af nye butiksåbninger og kvadratmeter, der stilles til rådighed for detailvirksomheder.”

Henrik Libak vurderer, at det netop har været manglen på den personlige service, evnen til at få varerne med hjem med det samme etc., der har igangsat en revival for den fysiske butik.

“Og så er der omnichannel som den helt store vinder. Altså kombinationen af det bedste fra online og offline. Her ligger nøglen til fremtiden,” siger detaileksperten.

En anden vigtig trend er Click & Collect, og dets potentiale for at ændre detailhandlen yderligere er stort. Henrik Libak peger på de udfordringer, som virksomheder står over for, når de tilbyder denne tjeneste, og hvordan den kan blive afgørende for branchens fremtidige udvikling. Derudover vurderer han, at løsninger som Wolt netop afspejler forbrugernes behov, og at selv de mest traditionelle aktører dermed får adgang til den slags service, som der efterspørges.

Når det kommer til konkurrence og prissætning, påpeger Henrik Libak, at det ikke længere udelukkende handler om at være den billigste, men snarere om at levere kvalitet og værdi til kunderne. Han forklarer, hvordan visse kæder har formået at signalere deres prisværdi på en måde, der appellerer til forbrugerne:

"Discountbutikker som Rema 1000, Lidl og Netto synes at være de store vindere i det nuværende marked. Men dagligvarekædernes konstante fokus på pris og konkurrence skaber et 'race to the bottom', der sætter pres på mindre aktører, og i sidste ende er der ingen, der vinder – forbrugerne vænnes til de lave priser og vender aldrig tilbage til et normalt niveau.”

”Den naturlige tilbagevenden til fysiske butikker – og dermed opbremsningen i nethandlen – kom bag på alt for mange.”

En vigtig pointe i denne sammenhæng er, om vi egentlig har discount i Danmark:

”Produktudvalget, herunder udvalget af specialvarer, økologi etc., samt den indretning discountbutikkerne har i dag, minder mest af alt om et velassorteret supermarked. Så hvad er discount egentlig? Jeg vil argumentere for, at vi slet ikke har discount i Danmark – det ville de færreste danskere faktisk finde sig i. Kæden Basalt klarede sig jo heller ikke,” lyder det fra Henrik Libak.

Hvem klarer sig bedst? Henrik Libak fremhæver Rema 1000:

”De er selvstændige, de har styr på deres forretning, og butikschefens egen indtjening afhænger af, hvor godt de præsterer,” siger han om de erfarne købmænd i branchen. Han påpeger også vigtigheden af at forstå, hvordan kunder opfatter pris og værdi – og hele tiden justere udvalg, salgspriser og tilbud.

Ifølge Henrik Libak er det svært – måske endda umuligt – at lave en samlet status og forecast for fremtidens dagligvarehandel på tværs af hele landet og alle formater. Han mener, at byernes størrelse, urbaniseringsgrad, befolkningssammensætning etc. er af afgørende betydning for, hvilke formater der fungerer i forskellige områder i Danmark.

”Der er virkelig stor forskel på et format i Sønderjylland uden for en storby og et format på hjørnet af centrale gader i indre København. Min anbefaling vil være at arbejde med flere forskellige forståelser af byer og områder og sikre det bedste match,” kommenterer Henrik Libak.

”Fokus på pris og konkurrence skaber et 'race to the bottom'.”

”Jeg vil argumentere for, at vi slet ikke har discount i Danmark - det ville de færreste danskere faktisk finde sig i.”

Hvad angår bæredygtighed og dens stigende betydning inden for detailhandlen, fremhæver han, at leverandører nu står over for krav om bæredygtighed, og at reguleringer og regler vil have en stor indvirkning på branchen.

"Bæredygtighed er ikke længere blot en forbrugerforespørgsel, det er en nødvendighed, som leverandørerne står over for," forklarer Henrik Libak, som antyder, at bæredygtighed vil være et centralt fokusområde i fremtidens detailhandel, hvor virksomheder bliver nødt til at træffe afgørende beslutninger, men at der også er udfordringer:

"Der er et uudtalt spændingsfelt mellem det, forbrugerne siger, de vil have (kvalitet, bæredygtighed etc.), og det, de faktisk efterspørger (lav pris). Så der er ingen nemme løsninger."

*"Bæredygtighed er ikke længere blot en forbrugerforespørgsel, det er en nødvendighed."*

*"Det er svært – måske endda umuligt – at lave en samlet status og forecast for fremtidens dagligvarehandel på tværs af hele landet og alle formater."*



# Grundlæggende forbrugerbehov

Udvælgelsen af produkter, ydelser og leverandører er bestemt af mange forskellige variabler. En leverandør, der konstant indfrier kundens forventninger, kan skabe en langvarig loyalitet. Dog kan denne situation hurtigt ændres. Forskning indikerer, at der findes syv grundlæggende behov eller kriterier, som en nutidig forbruger vægter i sit valg. Disse syv kriterier er lige relevante og præsenteres her uden en bestemt prioritering:

- 1. Nemhed:** Tidsforbruget og den nødvendige indsats for at gennemføre et køb er væsentlige faktorer. Rutinekøb skal være nemme og kræve minimal kognitiv indsats. Men forbrugerne er indstillet på at investere mere tid og ressourcer for komplekse køb eller større anskaffelser.
- 2. Sortiment:** Omfanget og diversiteten af tilgængelige produkter eller ydelser spiller en stor rolle. Selv hvis kunden er ude efter en specifik vare, værdsætter de muligheden for at sammenligne og vælge mellem flere alternativer.
- 3. Pris:** Forbrugerne har altid været prissensitive, men prisinformation er nu fuldt transparent. Prisen er dog blot én faktor i ligningen, og værdien af god service, sortiment og belejlighed kan kompensere for en højere pris.

**4. Oplevelse:** I den moderne oplevelsesøkonomi ønsker forbrugeren en sensorisk stimulering, der går ud over det basale. Dette gælder i både digitale og fysiske kontekster, hvor atmosfære, emotioner og andre sanseindtryk kan bringes i spil.

**5. Service:** Service kan inddeles i to kategorier: 1. Blød service (f.eks. venlighed, omsorg, hjælp) og 2. Hård service (som rådgivning, installation, reparation), begge er nødvendige. Forbrugerne ønsker en service, der er både personlig og effektiv.

**6. Tillid:** Tillid opbygges gennem konkrete løfter om belejlighed, sortiment, pris og oplevelse, samt via serviceniveau. Forbrugerne forventer desuden, at deres personlige data behandles fortroligt.

**7. Transparens:** Forbrugerne ønsker indsigt i alle aspekter af købsprocessen, inklusive klar kommunikation, gennemsigtige vilkår og let adgang til support. Objektive og troværdige anmeldelser vægtes højt.

Det er ingen overraskelse, at prisen er en afgørende faktor for forbrugerne. Men det er bemærkelsesværdigt, at danskerne rangerer som verdens næstmest tilbudsfokuserede forbrugere, kun overgået af italienerne. Valg af butik er hovedsageligt prisstyret. Dette skyldes blandt andet det brede udbud af butikker og den vedvarende priskrig. Danmark er også det europæiske land, hvor der besøges flest forskellige supermarkeder i løbet af en måned, hvilket gør danskerne til verdens mest illoyale forbrugere.

# Case: Jumbo – Kassebånd med tid til hyggesnak

Den hollandske kæde Jumbo sætter tempoet ned med 200 kasser, hvor kunderne kan give sig god tid – også det, der kaldes den 'bløde service'. Den første åbnede i 2021, flere er på vej.

Ikke alle kunder har travlt med at komme ud af butikken. Faktisk sætter mange kunder pris på at give sig tid og på at få en sludder og lidt hygge ud af indkøbsturen. Hos Jumbo har de skabt et servicekoncept ud af det og simpelthen lavet en hyggekasse, som man kan vælge, hvis man har lyst til at slippe for stress og jag og i stedet få en snak med kasseassistenten. 'Klets-kassa' (sludrekasse) hedder konceptet.

Jumbo sætter med initiativet fokus på trivsel og mental sundhed samt butikkens vigtige rolle i lokalsamfundet. Kæden siger selv, at man ønsker at bidrage til at reducere ensomhed, blandt andet i erkendelse af at mange kunder ikke taler med andre end deres lokale kasseassistent i løbet af en dag.

Sludrekassen øger også trivslen hos de medarbejdere, der motiveres af det hyggelige samvær med kunderne. Som medarbejder melder man sig frivilligt til tjeneste i sludrekassen.



Foto: Jumbo



Interview med  
**Kenneth Guldager**

Adm. direktør, Helsam  
August 2023

## Kædedirektørens synspunkter

Ifølge adm. direktør, Kenneth Guldager, er Helsams kerneforretning de fysiske butikker, hvor man kan tilbyde personlig rådgivning og sælge løsninger snarere end bare produkter. Mange butikker i detailbranchen fokuserer for meget på omkostningsbesparelser og optimering, hvilket kan underminere kundernes oplevelse. Salget er vendt tilbage til butikkerne, og den medvind, som onlinehandlen fik, da de fysiske butikker var lukkede, er gået over. Udfordringen er nu at fastholde kunderne med faglighed i hele åbningstiden i en verden med stigende omkostninger og fokus på drift. Detailhandlen bør derfor differentiere sig fra onlinehandlen ved at levere en unik oplevelse for kunderne.

Ifølge Kenneth Guldager er Helsam sat i verden for at give kunderne personlig rådgivning og faglig behandling, og sådan skal det også være i fremtiden, for ellers kan kunderne lige så godt købe varerne på nettet.

“En god butiksoplevelse vil sige, at du bliver mødt med nysgerrighed, og at du får hjælp til at afdække dit behov og bliver præsenteret for løsningsmuligheder. Og det halter altså nogle steder i detailbranchen. Det hele er blevet for strømlinet og handler om space management og optimeringer. Vi glemmer nerven i tingene, og når vi gør det, får kunderne en dårlig oplevelse,” siger Kenneth Guldager og uddyber:

“Vi står i en situation, hvor man sparer omkostninger og samtidig skal have åbent hele tiden. Butikkerne siger, at de gør alt for kunderne... Jo tak, men i hvor mange timer af åbningstiden gør man det?”

Kenneth Guldager påpeger, at specialbutikkernes succes i fremtiden afhænger af, at man er god til at skelne mellem massesalget online og det personlige salg i butikken.

“Det vigtigt at forstå, hvilke produkter der egner sig godt til fysisk detailhandel, og hvilke der er bedre online. Det afhænger af behovet for faglighed. I butikkerne sælger vi ikke produkter, men løsninger. På nettet er det ‘one size fits all’. Man har en stor mængde varer, der passer til en masse mennesker. I butikken kan du få det, der er godt for lige netop dig. Og så skal vi kunne stimulere folk, der besøger os i butikkerne og lade dem finde ting, de ikke vidste, de har behov for,” forklarer han.

Noget af løsningen ligger i kommunikationen og forventningsafstemningen med kunderne.

”Vi står i en situation, hvor man sparer omkostninger og samtidig skal have åbent hele tiden.”

“Det er ikke sikkert, at alle butikker kan levere personlig rådgivning i hele åbningstiden, men så må man blive bedre til at skilte med, hvornår butikken er åben for rådgivning, og hvornår den mere er åben til vareekspedition. Man kan f.eks. give kunderne mulighed for at se, hvornår der er nogen på vagt, som ved noget om et bestemt emne,” lyder det fra Kenneth Guldager.

Adspurgt om potentielle trusler for detailhandlen, påpeger han, at mange udlejere ikke har et realistisk billede af detailhandlens situation. Det truer hele butiksstrukturen i Danmark.

“Det er måske det største problem, vi har lige nu, at mange udlejere forventer at udskrive store huslejestigninger. Huslejen står bare ikke mål med, hvad butikken kan tjene. Det betyder, at de dyre adresser, herunder adressen i indkøbscentrene, bliver forbeholdt store kæder, mens de små, spændende butikker flytter ud i sidegaderne,” kommenterer direktøren.

“Den fysiske detailhandel skal nok klare sig fremover også. Konkurrencen på nettet er hård, og det er prisen, som driver den. Nethandlen vil uden tvivl fortsætte med at vokse, men vi oplever, at den medvind, som onlinehandlen fik under coronanedlukningen, er gået over. Tingene er blevet normaliseret. Så skal vi bare sikre, at kunderne oplever en forskel, når de besøger butikkerne,” lyder det fra Kenneth Guldager.

”Mange udlejere ikke har et realistisk billede af detailhandlens situation. Det truer hele butiksstrukturen i Danmark.”

”Den fysiske detailhandel skal nok klare sig fremover også. Konkurrencen på nettet er hård, og det er prisen, som driver den.”

# Butikkens fordele

Den fysiske butik har en række fordele, som nettet på ingen måde kan hamle op med:

- Aktiverer alle sanser (online benytter kun syn og hørelse)
- Kommunikation i høj opløsning (online har højst 4K eller 8K opløsning)
- Tredimensionel (online er primært 2D)
- Personlig kommunikation (online benytter chatbots, formularer og mails)
- Personlig service (mod selvbetjening online)
- En følelse af tilhørsforhold og fællesskab (som også kan foregå online, dog ofte med lavere engagement)
- Afslapning og underholdning (hvilket også kan foregå online, dog ofte med lavere involvering og effekt)
- Stemning og atmosfære (umulig at opnå online)
- Her-og-nu-levering af produkter og ydelser (1-5 dages levering online plus afhentning i pakkeshop)
- Øjeblikkelig tilfredsstillelse (mod lang ventetid online)

# Butikkens udfordringer

Den indflydelse, som stigende nethandel har på butikslandskabet, kan ikke negligeres og ses meget tydeligt i disse ændringer:

- Vigtige salg i butik
- For stort butiksareal pr. indbygger
- For mange butikker
- Butikker bliver mindre
- Højt antal butikslukninger
- Stor andel af 'old retail'
- Vækst i nethandel
- Lavere økonomisk vækst
- Aldrende befolkning
- Langsom adoption af ny teknologi
- Skift fra produkt til service

# Butikkens fokuspunkter

- **Tænk ud over transaktionen:** Mens fysiske butikkers rolle er ændret over tid, findes der nye muligheder for at gentænke anvendelsen af det fysiske miljø for at skabe merværdi. Skab oplevelser for at bygge relationer og drive engagement ved siden af selve købet.
- **Vær fleksibel og lydhør:** En enkelt butik skal kunne betjene flere forskellige kunder og flere forskellige situationer for den samme kunde. Gør shoppingoplevelsen dynamisk og vær lydhør over for øjeblikkelige behov. Brug butikken som et testområde for at lære om kunder, og udnyt adfærds- og lokalitetsdata til løbende at forfine butiksdesign, sortiment og service.
- **Fokuser på at spare og forbedre tid:** Convenience handler ikke kun om at spare tid, men om at få det bedste ud af den. Butikker skal forstå forbrugernes øjeblikkelige behov og tilbyde hastighed og bekvemmelighed, når de har brug for det, samt levere en højere service, når de har ekstra tid, så det appellerer til begge sider af shoppingmissionen.
- **Brug ekspertise:** Forbrugerne ønsker at føle sig sikre i deres køb og sikre, at de støtter og afspejler deres værdier. Detailhandlere og brands kan styrke deres kunder ved at levere viden og ekspertise sammen med deres shopping- og produktoplevelser.
- **Sælg på aspiration og relevans:** Forbrugerne ønsker ikke bare at få tilbudt et produkt, de ønsker at købe sig ind i en identitet og livsstil. Deres foretrukne brands passer problemfrit ind i deres daglige liv og tilbyder indhold og løsninger, der kreativt løser behov og forbedrer deres rutiner.
- **Bemyndig kunderne til at handle på deres egne præmisser:** Den digitale udvikling har skabt en selvbetjeningsholdning blandt forbrugerne, der forventer nemt at kunne finde de svar og produkter, de leder efter. Giv kunderne mulighed for at styre så meget af deres shoppingoplevelse som muligt ved at give adgang til information og produkter, uanset om det er online eller i butikken.
- **Anvend teknologi til at styrke menneskelig forbindelse:** Teknologi er bedst, når den er i baggrunden og ikke i forgrunden. Brug den til at forbedre, ikke erstatte, den vigtige en-til-en kommunikation og engagement. De smarte aktører skaber nye måder at komme i kontakt med deres kunder i 'det virkelige liv' og leverer personlige interaktioner og samler fællesskaber omkring fælles interesser og passioner.

# Den forkerte KPI

Hvad hæmmer den fysiske butik i at skabe den optimale oplevelse? Ekspertes identificerer én primær hindring: Den forkerte KPI. I årtier har butikker blevet vurderet på ét centralt parameter: Salg pr. kvadratmeter. Dette har bremset forsøg på kreativitet og innovation. Den gængse tilgang dikterer, at flest mulige varer skal på gulvet, og at kunden skal ledes gennem en labyrint af påtrængende markedsføring, hvor varerne nærmest selv springer i kurven.

I bestræbelserne på at optimere butikkens indretning er mange butikker blevet ens – uanset format eller placering. Det er intet unikt ved at besøge en stor kæde med identisk indretning, ensartede varer og det samme ekspedientsmil. Shopping er blevet en rutine præget af funktion, pris og transaktion – det handler nu om at afslutte hurtigt. Og under disse omstændigheder kan det lige så godt ske online.

Årene har medført en stigende standardisering af butiksformater, som fungerer på papiret og på hovedkontoret med klare formater og retningslinjer. Men denne ensartethed gør oplevelsen forudsigelig og kedelig. Hvor er de unikke tiltag? Hvor er den butikschef, der tør bryde med manualen?

Mange forsøger at innovere og differentiere, men traditionelle butiks-KPI'er kan begrænse kreativiteten, da de kortsigtede salgstal ofte falder ved mere oplevelsesorienterede indretninger.

Men det er det langsigtede perspektiv, der tæller. Oplevelser skaber aktivitet, omtale, loyalitet og øget salg over tid. Dette inkluderer også den positive effekt på online salg som en biprodukt af gode oplevelser i fysiske butikker.

## Den fremtidssikrede butik handler om fokus på:

- Færre produkter, flere oplevelser
- Mindre butik, mere historiefortælling
- Færre transaktioner, flere interaktioner
- Mindre lager, mere kuratering
- Færre kunder, flere fans
- Mindre permanent, mere omskiftelig
- Færre ekspedienter, flere ambassadører



# De ubemandede butikkers fremtug

Ubemandede tankstationer, blomsterbutikker og dagligvarebutikker er allerede til stede flere steder i landet. Argumenterne for deres eksistensgrundlag afhænger af varer og geografisk lokation – alt lige fra tyndt befolkede områder og kædernes sociale ansvar til effektivitet og døgnåben bringes i spil.

Forbrugerne viser generelt en stigende accept af den digitale transformation inden for detailhandlen, og når digitaliseringen går hånd i hånd med convenience (bekvemmelighed), er accepten af nye løsninger meget hurtig.

- 1. Øget tid:** Ubemandede butikker uden for normal åbningstid giver kunderne mulighed for at handle, når det passer dem bedst. Dette øger butikkens tilgængelighed og imødekommer forskellige behov og tidsplaner.
- 2. Flexibilitet:** Kunder kan handle på deres egne vilkår uden at skulle tilpasse sig butikkens åbningstider. Dette skaber en mere bekvem shoppingoplevelse.
- 3. Bevaring af lokale butikker:** Ubemandede butikker uden for normal åbningstid kan hjælpe med at bevare lokale butikker i mindre samfund ved at forlænge deres driftstid og forhindre lukninger.
- 4. Øget kundetilfredshed:** Kunder, der bruger disse tjenester, rapporterer om større tilfredshed. De kan handle uden stress og i fredelige omgivelser, hvilket kan føre til en positiv kundeoplevelse.
- 5. Familievenligt:** For familier med travle skemaer kan muligheden for at handle, når børnene er lagt i seng, være særlig værdifuld. Det giver forældrene mere tid til at træffe valg og gøre indkøb i ro og mag.



**6. Teknologisk adaption:** Ubemandede butikker afspejler den teknologiske udvikling og forbrugertendenser.

At følge med i denne udvikling kan hjælpe butikker med at forblive relevante og konkurrencedygtige.

**7. Øget salgsmuligheder:** Udvidelse af åbningstiden til ubemandede timer kan øge salget af varer, som normalt ikke ville være tilgængelige udenfor normale åbningstider, som snacks eller hurtige forsyninger.

**8. Økonomisk effektivitet:** Driftsomkostningerne ved at have færre ansatte udenfor normal åbningstid kan være lavere, hvilket kan bidrage til at forbedre forretningens rentabilitet.

**9. Styrkelse af lokal identitet:** Lokalsamfundet kan værdsætte, at lokale butikker følger med teknologiske fremskridt og forbliver en del af samfundets identitet.

**10. Økonomiske og logistiske perspektiver:** Ubemandede butikker kræver en nøje planlagt sortiment- og lagerstyring, da de kun kan bære et begrænset udvalg af produkter. På den økonomiske side kan driftsomkostningerne være lavere, hvilket kan bidrage til at forbedre forretningens rentabilitet.

**5. Familievenligt:** For familier med travle skemaer kan muligheden for at handle, når børnene er lagt i seng, være særlig værdifuld. Det giver forældrene mere tid til at træffe valg og gøre indkøb i ro og mag.

**6. Teknologisk adaption:** Ubemandede butikker afspejler den teknologiske udvikling og forbrugertendenser. At følge med i denne udvikling kan hjælpe butikker med at forblive relevante og konkurrencedygtige.

Ubemandede butikker – lige meget om det er normale butikkers service uden for normal åbningstid eller helt bemandede butikker baseret på 'just walk out'-teknologi – kan tilbyde en række fordele for både butikker og kunder og er en tendens, der ser ud til at vokse i popularitet i fremtiden. Med teknologiske fremskridt og en øget forståelse for forbrugerbehov ser det ud til, at ubemandede butikker vil fortsætte med at være en integreret del af fremtidens detailhandel.

*Case: Booths, en high-end kæde i Storbritannien, fjerner selvbetjeningskasser fra alle undtagen to af sine 27 supermarkeder for at forbedre kundeservice og butiksoplevelse. Denne ændring går imod branchens tendens til at erstatte bemandede kasser med selvbetjening. Booths' administrerende direktør, Nigel Murray, mener at selvbetjeningsteknologi skader kundeoplevelsen. Selvbetjeningskasser bibeholdes dog i to travle butikker i Lake District. Booths fokuserer også på at forbedre serviceniveauet i butikkerne og kvaliteten af lokale produkter som modsvar til konkurrenternes fokus på prisreduktion. Strategien omfatter udvidelse af diskformater og tilføjelse af separate betalingspunkter for at lette trængsel ved kasserne. Supermarkedet implementerer også sit Cafe 1847-koncept i alle butikker*



Interview med  
**Terje List**

Adm. direktør, KFI  
Erhvervsdrivende Fond  
September 2023

## Fondsdirektørens synspunkter

Terje List, som er adm. direktør i KFI Erhvervsdrivende Fond, bemærker skiftet fra high-end produkter og selvforkælelse til en tendens mod discount. Forbrugernes usikkerhed og stigende fødevarepriser præger deres adfærd og medierne intensiverer bekymringer. Han påpeger i den sammenhæng at forbrugernes reaktion ofte er forsinket, men forudsigelig. Samtidig forudsiger han en fremtid, hvor detailhandlen balancerer mellem pris og kvalitet, og finder nye løsninger.

De seneste år har været præget af store fluktuationer i detailhandlen generelt og især inden for dagligvarer. Terje List, adm. direktør i KFI Erhvervsdrivende Fond, beskriver denne udvikling som en bevægelse fra high-end produkter og selvforkælelse til en tydelig tendens mod discount:

"Jeg er af den overbevisning, at overdreven sparsommelighed kun kan klares i kortere perioder. Når forbrugerne har været økonomisk pressede over længere tid, begynder de på et tidspunkt at give efter. Det kan være nødvendigt og motiverende at spare i nogle måneder, men efter et år er det ikke længere sjovt."

Terje List påpeger, at medierne spiller en afgørende rolle i at intensivere og filtrere disse bekymringer, hvilket kan forvirre forbrugerne, der ofte ikke kan skelne mellem fakta og fortolkning. Reaktionen fra forbrugerne kommer altid, men den er ofte forsinket.

"Der er netop denne forsinkelse i forbrugernes reaktion i forhold til de reelle økonomiske konsekvenser, de står overfor. Det fascinerende ved forbrugeradfærd er, at den ofte ikke er rationel, men forudsigelig," siger han.

Forbrugernes planlægningshorisont er ofte meget kort, og de er optaget af umiddelbare bekymringer som at finde det næste gode tilbud. Selv globale begivenheder som krigen i Ukraine synes at glide længere væk i forbrugernes bevidsthed, når fokus skifter til deres egne økonomiske udfordringer.

List fremhæver også, at opmærksomheden på priser er en integreret del af dagligdagen, og betoner, at dette fænomen ikke kun er begrænset til krisetider.

"Det bliver interessant at se, hvordan forbruget ændrer sig fremover. Nogle vil altid jage de laveste priser, mens andre vægter kvalitet højere. Det handler ikke kun om, hvad der er billigst, men om hvad der giver mest værdi," lyder vurderingen fra Terje List.

Han forudsiger en fremtid, hvor detailhandlen ikke vender tilbage til en tid før corona, hvor luksus og oplevelser er fremtrædende, men heller ikke forbliver i en verden domineret af discount. Terje List mener, at fremtiden vil byde på en kombination, hvor forbrugere søger den rette balance mellem pris og kvalitet.

I en tid med økonomisk usikkerhed og skiftende forbrugeradfærd er det tydeligt, at detailhandlen fortsat vil være i konstant forandring, og forretningsstrategier skal derfor tilpasses disse skiftende tendenser for at forblive konkurrencedygtige.

*"Det fascinerende ved forbrugeradfærd er, at den ofte ikke er rationel."*

*"Nogle vil altid jage de laveste priser, mens andre vægter kvalitet højere. Det handler ikke kun om, hvad der er billigst, men om hvad der giver mest værdi."*

# Produkternes rolle og udvikling

I den moderne dagligvarebranche er der sket et paradigmeskifte, som har transformeret den måde, produkter præsenteres og købes på. Tidligere handlede det primært om produkt- og priskonkurrence, men i dag er løsningsorientering blevet afgørende. Teknologiske fremskridt, den stigende integration af cross channel og omnichannelsalg, samt forskydninger i kundernes forventninger, har ført til et skifte fra fokus på butiksformat til løsningsformat. Det vil sige, at det ikke længere bare er en vare, der skal sælges, men en helhedsløsning til kundens problemstilling.

Forbrugerne tænker i stigende grad på tværs af brancher og er mere optagede af at sammensætte det optimale liv, end de er af, hvilken type butik de handler i. Det kommer til udtryk i den fortsatte trend med brancheglidning, hvor nye produktkategorier dukker op i dagligvarehandlen og giver nye vækstmuligheder, herunder småmøbler, køkken- og boligudstyr, tekstiler mv. samt skønhed og wellness. Al denne convenience har ændret måden, vi handler på, og det stiller nye krav til, hvordan produkterne præsenteres og administreres.

Samtidig med at forbrugerne efterspørger personalisering og convenience, er der et stigende behov for at forenkle og kuratere sortimentet. Det kan være fristende at fylde hylderne med et overflødhedshorn af valgmuligheder, men dette kommer med en række udfordringer, både logistiske og økonomiske. Et stort og varieret produktudvalg kan resultere i kompliceret lagerstyring, øget spild og højere omkostninger. Det kan også føre til en kompleks forsyningskæde og øge risikoen for fejl og forsinkelser.

Derfor taler meget for at overveje en mere kurateret tilgang til produktudvalget. Ved at fokusere på et nøje udvalgt sortiment af høj kvalitetsprodukter kan man forbedre effektiviteten i hele værdikæden og samtidig opretholde eller endda styrke brandets omdømme og kundeloyaliteten. På denne måde kan man differentiere sig gennem kvalitet frem for kvantitet og dermed tilbyde en mere sammenhængende og værdifuld kundeoplevelse.

# Brancheglidning – vejen frem?

Forskydninger og brancheglidning, cross channel og omnichannel samt teknologisk innovation skubber yderligere til en udvikling, der går mod mindre friktion og convenience. Overordnet sker der et skifte fra et hovedfokus på butikformatet (altså hvilken type butikformat varen sælges gennem) til løsningsformat (hvor problemstilling og tilsvarende løsning er i fokus).

Den løsningsorienterede tilgang afspejler, at forbrugerne ikke skelner mellem brancher, men tænker mere i at shoppe på tværs, sammensætte det optimale liv og give den gas på forbrug, der kan give dem det gode liv, som de ønsker sig.

Den brancheglidning, som vi har set længe, vil blot fortsætte. Både ud fra den synsvinkel der handler om at få flere ting løst på en gang af praktiske hensyn. Vi tænker måske slet ikke over det. Men i dag køber vi vin hos blomsterhandleren, blomster på benzinstationen, bagerbrød i supermarkedet og planter hos isenkrammeren. Vi kan få ordnet vores bankforretning hos supermarkedet (Coop) eller hos flyselskabet (Norwegian). Døgnkiosken har åben fra 7 til 23, mens 7-Eleven har åbent hele døgnet.

Men giver det mening? Ja. For forbrugerne er vilde med det. De har travlt, kan ikke nå det hele og vil gerne bare have fikset alle deres problemer på en gang. Det giver så god mening. Derfor kommer vi helt sikkert til at se mere af den slags, og det er også derfor, at formater som f.eks. hybridbutikker (to typer butikker slår sig sammen om at nå en målgruppe, løse et problem eller drive trafik ind i samme areal), grocerants (grocery restaurants, hvor maden hentes i supermarkedet) og guide stores (hvor man kun ser og prøver varer, men får leveret derhjemme), vinder indpas.

Brancheglidning har ofte en lidt negativ klang. Det lyder som om, at man som butik går på strandhugst i andre brancher. Men det er faktisk udelukkende positivt – altså set fra en forbrugers synspunkt. Det handler om at løse problemer, nå en bestemt målgruppe med alt, hvad der er relevant for dem og optimere deres tid. Det er således i den konstruktive problemløsende ånd, at brancheglidningen får medvind på cykelstien. Det er dog ikke totalt tankeløst og naivt fra butikkernes side. Det er selvfølgelig med profit for øje, for forbrugerne vil nemlig gerne betale for at få det hele fikset et sted, leveret lige til døren – uden friktion, besvær og hårdt arbejde. Det er god service, og service vil vi gerne betale for.

# Gode argumenter for brancheglidning:

- **Øget kundetilfredshed:** Muligheden for at købe en bred vifte af produkter og tjenester på ét sted sparer forbrugerne tid og energi.
- **Økonomiske fordele for butikkerne:** Udvidelse af sortimentet kan føre til øget salg og kundetraфик samt muligheder for krydssalg.
- **Bedre udnyttelse af ressourcer:** Eksisterende infrastruktur og personale kan udnyttes mere effektivt, når flere tjenester tilbydes under ét tag.
- **Tilpasning til forbrugeradfærd:** Brancheglidning imødekommer den moderne forbrugers ønske om convenience og effektivitet.
- **Konkurrencefordel:** Fysiske butikker kan differentiere sig fra online platforme ved at tilbyde en mere varieret shoppingoplevelse.
- **Optimering af forbrugerens tid:** Ved at tilbyde flere tjenester på ét sted kan forbrugerne optimere deres tid og få mere ud af deres besøg.
- **Styrkelse af brand:** Butikker kan styrke deres brand ved at blive en 'one-stop-shop' for kunderne.
- **Risikospredning:** Ved at diversificere deres tilbud kan butikker reducere risikoen forbundet med at være afhængige af en enkelt indtægtskilde.
- **Innovationsmuligheder:** Brancheglidning kan føre til innovative kombinationer af produkter og tjenester, der kan tiltrække nye kundesegmenter.
- **Forbrugerens villighed til at betale:** Mange forbrugere er villige til at betale en præmie for den bekvemmelighed, der følger med at få alle deres behov opfyldt på ét sted.

# Paradox of choice – den svære balance mellem (for) mange muligheder og begrænsningen kunst

Når convenience og personalisering efterspørges, kan det være fristende at tilbyde et bredt udvalg af produkter. Det antages ofte, at flere valgmuligheder altid er bedre for at tiltrække kunder og øge omsætningen. Men paradokset omkring valg antyder, at et overflødigshorn af muligheder faktisk kan have negative konsekvenser.

Det er dog vigtigt at forstå, at et for stort udvalg af produkter kan føre til en række udfordringer. Først og fremmest kan det resultere i en kompliceret lagerstyring, hvor forskellige varer kræver forskellige opbevaringsforhold og hyppige opdateringer. Dette kan føre til overskydende lager, spild og øgede omkostninger. Desuden kan et omfattende udvalg også medføre øget kompleksitet i forsyningskæden. At skaffe, transportere og håndtere et stort antal forskellige produkter kan være ineffektivt og ressourcekrævende. Det kan også øge risikoen for fejl og forsinkelser i leverancerne. For producenter er det også vigtigt at overveje produktkvaliteten. Hvis der tilbydes et alt for bredt udvalg, kan det være vanskeligt at opretholde ensartet kvalitet på tværs af alle produkter. Dette kan skade brandets omdømme og loyaliteten hos kunder, der søger kvalitet og pålidelighed.

Derfor er der en stærk sag for at overveje en mere kurateret tilgang til valgmuligheder. Ved at fokusere på et nøje udvalgt sortiment af høj kvalitetsprodukter kan producenter og dagligvarekæder forbedre effektiviteten i lagerstyring og forsyningskæde, reducere omkostninger og minimere spild. Dette giver også mulighed for at koncentrere sig om at differentiere sig på kvalitet og pris konkurrenceevne inden for det valgte sortiment.

I en bredere kontekst er det vigtigt at erkende, at mens valgfrihed er vigtig, er der også fordele ved at begrænse valgmulighederne til omhyggeligt udvalgte varer. Dette kan hjælpe producenter og dagligvarekæder med at opnå større effektivitet, reducere kompleksitet og levere en mere sammenhængende kundeoplevelse. Så næste gang producenter og dagligvarekæder overvejer deres produktudvalg, kan det være tid til at overveje dyderne ved en mere kurateret tilgang til valgmuligheder.



# Nye vækstmuligheder i interiør og skønhed

Dagligvarehandlen er ikke længere kun en destination for basisbehov som mad og rengøringsartikler. Branchen har udvidet sin horisont og tilbyder nu et bredere sortiment, der spænder fra småmøbler og interiør til skønheds- og wellnessprodukter. Der er en mærkbar stigning i prisvenlige og sæsonbetonede varer, hvilket gør dagligvarebutikker til et attraktivt sted for kunder, der allerede har en høj købsmotivation.

For at udnytte denne vækstpotentiale yderligere er det vigtigt, at dagligvarebranchen fortsætter med at fokusere på unikke design og udvikle vigtige kompetencer inden for styling, salg og service. En strategisk tilgang til historiefortælling, samt en finger på pulsen med de seneste forbrugertrends, er også afgørende. For eksempel har naturlige materialer og lokal produktion vist sig at være vigtige faktorer, der appellerer til moderne forbrugere.

Skønheds- og wellnesssegmentet oplever ligeledes en opblomstring, hvor fokus har skiftet fra traditionelle kosttilskud som fiskeolie til et bredere spektrum af produkter. Dette inkluderer innovative løsninger som 'nutricosmetics', der fletter kosttilskud sammen med funktionelle fødevarer. Den stigende interesse for en holistisk tilgang til sundhed og skønhed understreger behovet for innovation og tilpasning fra dagligvarehandlens side.

Sammenfattende repræsenterer disse trends i interiør samt skønhed og wellness en skattekasse af vækstmuligheder for dagligvarehandlen. For at kapitalisere på dette skal branchen være villig til at innovere, tilpasse sig og forstå de komplekse og skiftende behov hos dagens forbrugere. Dette indebærer en vedvarende fokusering på høj kva-litet, unikt design og en meningsfuld forbrugeroplevelse, der går ud over det simple salg af varer.



Interview med  
**Mads Arlien-Søborg**

Trendforsker med speciale i interiør  
September 2023

## Trendforskerens synspunkter

Ifølge trendforskeren Mads Arlien-Søborg har dagligvarehandlen oplevet vedvarende vækst inden for bolig- og interiørprodukter gennem årtier, især med en stigning i prisvenlige varer, private label-produkter og sæsonvarer. Købsmotivationen er allerede høj i forbindelse med et besøg i dagligvarebutikker, hvilket gør dette marked til en potentiel vækstmulighed, især når der tilbydes varierede, stilfulde produkter, historiefortælling og tilpasning til de skiftende forbrugerpræferencer og tendenser.

For at vækste yderligere i non-food skal dagligvarebranchen fokusere på unikke design og udvikle kompetencer inden for styling, salg og service. Her spiller historiefortælling en vigtig rolle, da det underbygger forståelse af meningsfulde produkter for kunderne. Sundhed og velvære er også betydningsfulde områder, herunder specielt fokus på forebyggelse og det gode liv samt generelt en stor vækst inden for kosttilskud.

Trendforskeren Mads Arlien-Søborg konstaterer, at kategorien 'møbel og interiør' har oplevet vækst – ikke kun i de seneste år, men gennem årtier. I relation til dagligvarer betragter han især store aktører som Bilka og Coop som konkurrenter til traditionelle møbel- og interiørbutikker. Men selv i mindre dagligvarebutikker vinder nonfood-segmentet mere og mere terræn, herunder billigere varer, private label-produkter og sæsonvarer:

"Ofte drejer det sig om mindre produkter, som nemt kan placeres i indkøbskurven sammen med dagligvarerne. Dette gør købet nærmest ubemærket, både visuelt i kurven, men også i budgettet, og kunderne føler, de har gjort en god handel, og de kan forny deres hjem med et nyt element," siger Mads Arlien-Søborg.

Han bemærker, at købsmotivationen allerede er høj, når man træder ind i en dagligvarebutik, hvilket betyder, at købet kræver minimal overtalelse. Derfor er potentialet for fortsat vækst inden for denne kategori betydeligt: "Det er næsten som 'grab and go' og 'instant gratification,' og det bedste er, at det ikke påvirker kvitteringen særlig meget," tilføjer han.

Den største udfordring ved dette vækstpotentiale er, ifølge Mads Arlien-Søborg, kædernes fristelse til at kopiere andres design. Selvom der er en forretningsmæssig gevinst i dette, går troværdigheden tabt, og hver kæde og indkøbsafdeling må træffe vanskelige valg: Vil man vælge at gå lige til grænsen eller opretholde en ordentlig praksis?

*”Købsmotivationen er allerede høj i dagligvarebutikker.”*

*”Det er næsten som 'grab and go' og 'instant gratification,' og det bedste er, at det ikke påvirker kvitteringen særlig meget.”*

Han bemærker også, at en betydelig del af møbel- og interiørsalget er flyttet online de seneste år. Dette kan betragtes som en ulempe for visse butikskoncepter, men Mads Arlien-Søborg ser det snarere som en fordel og forklarer det således:

"I dagligvarebutikker har der været en interessant udvikling. De begynder at sælge produkter, som normalt ikke forventes i en sådan sammenhæng, såsom en dyr støbejernspande til 699 kr. Mens denne pande måske prissættes til 299 kr. i butikken, for at den kan accepteres sammen med dagligvarer, kan de vælge at opkræve fuld pris online på 699 kr. Samlet set øges produktudvalget, når både fysiske butikker og onlineplatforme udnyttes samtidig, hvilket øger den samlede volumen."

Hvad angår aktuelle møbel- og interiørtrends, bør dagligvarebranchen fokusere på naturinspiration, ifølge Mads Arlien-Søborg:

"Når vi ser på de overordnede trends i tiden, er naturinspiration tydeligt dominerende inden for interiør og møbler. Dette indebærer brugen af naturlige materialer og elementer fra både indendørs- og udendørsmiljøer, hvilket omfatter alt fra havedesign til kultiveret natur. Der er også en tendens mod funktionel og romantisk indretning. En mere dristig tilgang til naturinspiration indebærer at trække på vilde naturområder, hvilket har vundet popularitet."

***”Naturinspiration er en fremtrædende trend med brugen af naturlige materialer og elementer fra både indendørs- og udendørsmiljøer.”***

Men når det kommer til bæredygtighed, er der en udfordring i at tilbyde prisvenlige varer:

"Der er stadig et væsentligt aspekt at overveje. Det er afgørende, at produkterne har en relevant og meningsfuld historie, gerne knyttet til bæredygtig produktion og genanvendelse af materialer. Denne historie behøver ikke at være kompleks, men bør være let at formidle og forstå for kunderne. Derudover tror jeg også på betydningen af håndværk, håndlavede produkter og lokal produktion. Made in China er ikke længere noget at prale af – og især ikke noget, man bør markedsføre. I en tid med økonomisk usikkerhed kan produktionsmetoder måske virke mindre betydningsfulde, da prisen er afgørende. Men det er min overbevisning, at kunderne inden for få år vil ændre deres adfærd, både i overført og bogstavelig forstand. De vil vende produktet og læse dets oprindelse og foretrække varer, der er lokalt produceret," forklarer Mads Arlien-Søborg.

Brancheglidning har været et omdiskuteret emne i mange år, og vi ser allerede tendensen manifestere sig flere steder. Mads Arlien-Søborg er overbevist om, at denne udvikling vil fortsætte:

"Mange af de varer, der traditionelt er blevet købt i mellemstore dagligvarebutikker, hører egentlig til i specialiserede butikker som isenkræmmere eller helsekostbutikker. På den ene side kan det virke som om, at dagligvarebranchen invaderer andre sektorer, men med en positiv tilgang handler det om at kunne tilbyde kunderne det mest omfattende udvalg af relevante produkter."

*”Betydningen af håndværk, håndlavede produkter og lokal produktion er vigtig. Made in China er ikke længere noget at prale af.”*

Når det kommer til at udnytte sin position til at tiltrække en større andel af møbel- og interiørkategorien, selv i et marked præget af intens priskonkurrence, er der potentiale for at skille sig ud. Det er meget nemt, at sammenligne prisen på en liter mælk, men det er sværere at sammenligne priser på møbler, interiør og sæsonvarer, især hvis en kæde har formået at skabe et unikt design.

Hvis der skal satses mere på dette område, er der dog en lidt anden udfordring, for styling, salg og service er væsentligt anderledes. Det er ikke tilstrækkeligt at placere en kategorichef, der normalt arbejder med grøntsager, til at style interiør. Det kræver nye kompetencer, da købsadfærden er helt anderledes. Historiefortælling er også afgørende her: Hvordan kan vi skabe meningsfulde og relevante produkter for kunderne, som positivt påvirker deres liv og omverden?

Udover disse trends er sundhed og velvære også betydningsfulde faktorer i dagligvarebranchen. Trendforskeren påpeger:

"Denne trend er uundgåelig og allerede betydelig, men den forventes at vokse yderligere. Selvom der allerede er et bredt udvalg af kosttilskud til rådighed, oplever vi en rivende udvikling på dette område. Både den videnskabelige tilgang og den mere trosbaserede tilgang vinder frem. Hvis man blot har en smule interesse for, hvilke produkter der vil fylde hylderne om fem år, bør man fordybe sig i konceptet bag 'longevity'-bølgen. Her anvendes forskellige hjælpemidler til at styre kostindtag, væskeindtag, søvn og motion sammen med en bred vifte af kosttilskud, som endnu ikke er udbredte i Danmark."

*”Historiefortælling er afgørende for, hvordan vi skaber meningsfulde og relevante produkter for kunderne, som positivt påvirker deres liv og omverden.”*



Interview med  
**Nina H. Kluge**

Skønheds- & helseekspert  
September 2023

## Helseekspertens synspunkter

Skønheds- og helseekspert Nina H. Kluge påpeger en stigende interesse for 'indre skønhed' og 'functional food' inden for sundheds- og skønhedsbranchen. Tidligere var fokus primært på traditionelle kosttilskud som fiskeolie, men nu omfavner forbrugerne en bredere vifte af produkter, herunder probiotika, og en holistisk tilgang til velvære. Hun fremhæver, at fusionen mellem kosttilskud og funktionelle fødevarer, kendt som 'nutricosmetics', er i vækst. Derudover understreger hun vigtigheden af at forstå forbrugernes behov og tilpasse produkterne derefter, samtidig med at brands og detailhandlere skal være innovative for at imødekomme efterspørgslen og sørge for, at de passer naturligt ind i det eksisterende vareudvalg.

Ifølge skønheds- og helseeksperten Nina H. Kluge har mange observeret en markant stigning i hyldemeterne inden for helse og sundhed gennem årene. Men dette er blot begyndelsen, og meget mere er på vej. Med mange aktører i spil står dagligvarebranchen over for et valg: Skal de tage en bid af kagen eller ej?

Nina H. Kluge påpeger, at branchen, som spænder fra kosttilskud til sundhed og skønhed, kan beskrives på mange måder: "Vi kan kalde det 'wellness og skønhed' eller 'kosttilskudsbranchen'. Hvis vi ser det fra en skønhedsvinkel, kan vi kalde det 'indre skønhed'. Men ud over kosttilskud er der også 'functional food'. De forskellige vinkler understreger blot, at det er et stort område – og at mulighederne reelt er uendelige."

Når man ser tilbage på de sidste 10 år, har der været en markant udvikling inden for området.

"Før i tiden var det mest almindeligt at tage klassiske multivitaminer som kosttilskud, men nu er alle andre former for tilskud blevet mainstream," siger Nina H. Kluge og fremhæver, at Danmarks største magasin, Samvirke, for nylig skrev en artikel om kollagen, hvilket viser emnets popularitet.

Nina H. Kluge bemærker, at forbrugernes fokus har skiftet fra at være primært på multivitamin, fiskeolie og D-vitamin til nu at omfatte en bredere vifte af produkter.

"I dag hersker der en mere holistisk tilgang, hvor det handler om generel 'wellbeing', ikke kun fysisk sundhed," siger hun og tilføjer, at dette understøttes af den globale tendens, hvor 'inner beauty'-kategorien oplever betydelig vækst, og forbrugere søger at 'spise og drikke sig smukke'.

Men hvad kan vi forvente fremadrettet? Nina H. Kluge forudser en fortsat stigning i interessen for sundheds- og skønhedsprodukter.

I de senere år er vi blevet bevidste om vores sårbarhed og behovet for at passe på os selv," kommenterer hun og gør i samme åndedrag opmærksom på, at vi allerede på skønhedsområdet ser en fusion mellem kosttilskud og funktionelle fødevarer, også kendt som 'nutricosmetics'.

Ifølge Nina H. Kluge er USA et godt sted at kigge mod for at se, hvad der er på vej.

*"I dag hersker der en mere holistisk tilgang, hvor det handler om generel 'wellbeing', ikke kun fysisk sundhed."*



"Mængden af brands og formater såsom pulver, pulverstikker, snackbarer, mundsprays, shots, sugetabletter, tyggegummi etc. er eksploderet, og vi har kun set toppen af det i Danmark," siger hun.

Nina H. Kluge forudser også en stigende interesse for probiotika, prebiotika og postbiotika i tråd med den interesse for mikrobiomet, som boomer nu, samt en større interesse for magnesium og et større fokus på forbedret søvn som en del af en sund livsstil.

En anden vigtig trend, der spiller ind, er convenience:

"Vi ønsker effektive løsninger; hvilket både betyder, at de skal være tilgængelige der, hvor vi køber alle andre ting i hverdagen, og at vi helst undgår at tage mange forskellige piller. Derfor vil vi komme til at se hybridtilskud, ligesom vi ser en tendens til 'foodification', hvor vi spiser os til sundhed og skønhed. Men det kan være udfordrende for dagligvarebutikker at kategorisere disse produkter. Er det mad eller nonfood? Nogle produkter kan findes flere steder i butikken, fordi de opfylder forskellige behov. Convenience skal også forstås i den forstand, at det at indtage kosttilskud eller funktionelle fødevarer skal passe ind i vores on-the-go-kultur, hvor vi helst skal kunne spise eller drikke, mens vi er i transport eller i gang med en anden aktivitet for at spare tid. Det stiller krav til kosttilskuddenes formater. Derfor er f.eks. enkeltpakkede sticks og shots populære, fordi de kan tages direkte op af tasken og indtages på stedet uden at skulle tilberedes med vand eller andet," forklarer helseeksperten Nina H. Kluge.

*"Mængden af brands og formater er eksploderet, og vi har kun set toppen af det i Danmark."*

*"Tendensen er hybridtilskud og 'foodification', hvor vi spiser os til sundhed og skønhed."*

Nina H. Kluge reflekterer over den nuværende situation og fremtiden for sundheds- og skønhedsbranchen:

"Vi er blevet mere krops- og træningsbevidste. Skønhedsidealet har ændret sig fra at fokusere alene på det ydre til nu at handle mere om at udstråle og være sund og rask. Det er ikke længere et ideal i sig selv at være slank, nu drejer det sig mere om at være sund og trænet. Desuden bliver der et større fokus på både fysisk og mental sundhed. Vi taler om holistisk sundhed. Vi vil rustes til at kunne klare mere i en stresset hverdag, og vi vil optimere vores helbred, så vi får en god og aktiv alderdom. Det bliver vigtigere i takt med, at vi bliver ældre og ældre," siger hun.

Med en verden i konstant forandring er det vigtigt at holde sig opdateret og forstå de skiftende dynamikker i denne branche. Ifølge Nina H. Kluge er det desuden vigtigt at forstå forbrugernes behov og tilpasse sig derefter.

"Forbrugerne er blevet mere opmærksomme på deres sundhed og velvære, og de søger produkter, der kan hjælpe dem med at opnå dette. Dette inkluderer ikke kun kosttilskud, men også funktionelle fødevarer og skønhedsprodukter," fortæller hun og peger samtidig på vigtigheden af innovation inden for branchen:

"Med den stigende efterspørgsel efter holistiske sundhedsløsninger er det vigtigt for virksomhederne at være innovative og tilbyde produkter, der kan opfylde forbrugernes behov."

***”Vi er blevet mere krops- og træningsbevidste. Skønhedsidealet har ændret sig fra at fokusere på det ydre til nu at handle mere om at se sund og trænet ud.”***

# FAKTABOKS

## Fakta om markedet

De globale tal viser med al tydelighed, at kategorien for skønheds- og kosttilskud er i konstant vækst. Denne del af beauty-markedet bliver større og større.

Ifølge Nutrition Business Journals (NBJ) seneste Supplement Business Report har virkningerne af inflation og stadigt skiftende forbrugeradfærd medført nogle store ændringer i kanal-dynamikken i USA i 2022 og ind i 2023. NBJ fortæller:

“E-handelssalget af kosttilskud steg til forbløffende 87,3 pct. i 2020, da Covid-pandemien toppede, og faldt forståeligt nok, men til – stadig imponerende – 30 pct. i 2021. Dette fik analytikere på tværs af branchen til at fremskrive et langsigtet skift i forbrugeradfærden med normaliserende, men fortsat stærk vækst i kategorien. Denne adfærd ændrede sig betydeligt i 2022, hvor væksten aftog til overraskende 5,7 pct. fra de to cifrede tidligere stigninger.”

Med de stigende omkostninger på grund af inflation søger forbrugerne forståeligt nok billigere muligheder på tværs af kategorier, inklusive kosttilskud. NBJ-undersøgelser viser, at forbrugerne er mere interesserede i at købe billigere kosttilskud end at stoppe med at købe kosttilskud. På spørgsmålet om, hvordan de skærer ned på udgifterne til kosttilskud, svarede 59 pct. af forbrugerne, at de sandsynligvis vil købe færre kosttilskud, og 60 pct. rapporterer, at de skifter til billigere produkter.

*Kilde: Beautynews.dk*

# Egne brands – en styrke i urolige tider

Dagligvarehandlen har længe været et sted, hvor forbrugeren kunne finde det nødvendige til husholdningen, men der er sket en markant udvikling i de seneste år. Der er nu stor vækst inden for møbel- og interiørkategorien, især med en stigning i prisvenlige varer og sæsonvarer.

Købsmotivationen er allerede høj i forbindelse med et besøg i dagligvarebutikker, hvilket gør dette marked til en potentiel vækstmulighed. For at vækste yderligere skal dagligvarebranchen fokusere på unikke design og udvikle kompetencer inden for styling, salg og service. Historiefortælling og tilpasning til de skiftende forbrugerpræferencer og tendenser spiller også en vigtig rolle, ligesom fokus på naturlige materialer og lokal produktion.

Samtidig har der været en stigende interesse for skønheds- og wellnessprodukter, der går ud over de traditionelle kosttilskud. Forbrugerne omfavner en bredere vifte af produkter og en holistisk tilgang til velvære, herunder fusionen mellem kosttilskud og funktionelle fødevarer, kendt som 'nutricosmetics'. For at imødekomme denne efterspørgsel skal brands og detailhandlere være innovative og forstå forbrugernes behov.

Denne udvikling repræsenterer en guldgrube af muligheder for dagligvarehandlen. For at kapitalisere på disse vækstmuligheder er det vigtigt at fortsætte med at innovere og forstå de skiftende forbrugerpræferencer. Dette indebærer at fokusere på kvalitet, unik design, og meningsfuld historiefortælling, såvel som at tage en holistisk tilgang til sundhed og velvære i produktudvalget.





Interview med  
**Jens Thrane-Møller**

Adm. direktør, Marketsquare  
Oktober 2023

## Bureaudirektørens synspunkter

Adm. direktør hos Marketsquare, Jens Thrane-Møller, argumenterer for, at egne mærker i den danske detailhandel er en overset mulighed og kalder dem 'detailhandlens forsømte børn'. Han påpeger, at forbrugerinteressen for egne mærker er stigende, og at internationale retail-giganter til fulde har forstået deres potentiale og værdi, mens der er gode danske fyrtårne hos f.eks. Matas Striber og Coop Änglamark. Ifølge bureaudirektøren er den danske tilgang generelt for defensiv: Egne mærker bruges oftest til at presse priser og fylde de laveste butikshylder. Der skal lægges mere vægt på sortimentsudvikling og brandopbygning, og han identificerer fire nøgleelementer for succesfuldt at gå fra passivt private label til stærkt own brand: **Troværdigt brandterritorium, klar brandposition, konsistent brandidentitet og klar brandfortælling.**

Når det kommer til detailhandel i Danmark, er detailhandlens egne mærker – eller 'own brands' – en massivt overset mulighed, argumenterer adm. direktør hos Marketsquare, Jens Thrane-Møller:

"Det er detailhandlens forsømte børn," siger han og støtter sin påstand med data.

"Flere analyser viser en tydelig stigning i forbrugerinteressen for egne mærker. Ca. en tredjedel af forbrugerne har øget deres køb af egne mærker, især inden for fødevarer, tøj, personlig pleje og sportsudstyr. Og det er allerede udbredt i dagligvarehandlen, men potentialet er større," siger Jens Thrane-Møller.

Han skitserer dermed et vigtigt skifte i forbrugeradfærd, som mange danske butikker ser ud til at ignorere. Men det stopper ikke her. Internationale retailgiganter som Walmart og Amazon har allerede forstået vigtigheden af egne mærker, og det undrer direktøren at det ikke smitter mere af i Danmark.

"En McKinsey-undersøgelse viser, at kvaliteten af et eget mærke er den femte vigtigste faktor for kundeloyalitet i dagligvarebranchen," pointerer Jens Thrane-Møller.

Det er dog ikke nok blot at lancere en private label-linje og håbe på det bedste. Det kræver en indsats og en prioritering, som de færreste leverer på:

"Et brand skal ikke kun være kendt: Det skal også stå for noget, der har betydning for kunden. De største brands er elsket af deres kunder og skaber værdi for dem. Det kommer ikke af sig selv," siger han.

*"Kvaliteten af et eget mærke er den femte vigtigste faktor for kundeloyalitet i dagligvarebranchen."*

Så hvad holder danske detailhandlere tilbage?

"Det danske marked har en defensiv tilgang til egne mærker," mener Jens Thrane-Møller, som forklarer, at detailhandlen i Danmark hovedsagelig bruger egne mærker som et middel til at presse mærkevarer på pris i årsforhandlingerne og sikre, at der er varer på de nederste hylder i butikkerne:

"Men egne mærker har potentialet til at skabe loyalitet og differentiere en butikskæde. Det skaber en eksklusivitet, da man ikke kan finde disse produkter andre steder. I en tid hvor alle priser tjekkes online, er det en stor strategisk fordel at have et attraktivt sortiment, som ikke fås andre steder."

Og hvad med markedsføring? Ifølge Jens Thrane-Møller ser det desværre ud til, at egne mærker ofte falder bagud i denne disciplin, primært fordi der ikke er et tilsvarende udviklingsfokus og marketingopbakning sammenlignet med etablerede mærkevarer. Dette er særligt ærgerligt, da detailhandlere også har et brand at tænke på. I stedet for alene at fokusere på taktisk kommunikation skulle de også prioritere at bygge brandværdi og kundeloyalitet.

For at opbygge et succesfuldt eget mærke identificerer Jens Thrane-Møller fire centrale byggesten: Et troværdigt brandterritorium, en klar brandposition, en konsistent brandidentitet og en klar brandfortælling.

"Disse byggesten bliver ofte nedprioriteret. Det er f.eks. ofte indkøbsafdelingen, der har ansvaret for private labels, og deres succeskriterier fokuserer mere på indkøbspriser end på at skabe efterspørgsel og differentiering," forklarer han.

*”Egne mærker har potentialet til at skabe loyalitet og differentiere en butikskæde.”*

Den manglende prioritering kan føre til, at eget mærke bliver en 'forældreløs' enhed i organisationen.

"Uden en klar intern ejer af brandet kan vi se en række fragmenterede initiativer, der ikke følger en samlet strategi, og som underminerer brandets potentiale. Resultatet kan være fragmenterede eller helt fraværende brandinginitiativer," siger Jens Thrane-Møller.

Når alt kommer til alt, er den danske detailhandels tilgang til egne mærker ikke kun en forsømmelse, men en forspildt mulighed.

"Mange fokuserer kun på at presse priserne ned, men der er så meget mere på spil. Egne mærker repræsenterer en skattekasse af muligheder for at skabe værdi, ikke kun for virksomheden men også for kunden," lyder det fra Jens Thrane-Møller, som slutter af med følgende kommentar:

"Jeg synes, at detailhandlere for ofte tænker for meget som købmænd og for lidt som brandejere. De bør fokusere mere på deres brandværdi. Konkret skruer de alt for ofte op for priskommunikationen og ned-prioriterer det, der skaber branding og præferencer i markedsføring og salg."

*”Egne mærker repræsenterer en skattekasse af muligheder for at skabe værdi, ikke kun for virksomheden men også for kunden.”*



# Forbrugerne søger tryghed

Jo mere budgetfokuserede forbrugerne er, des mere behov er der for at være trygge ved valgene. Det gælder både trygheden i at købe til den rigtige pris og trygheden i at vælge det rigtige og ikke fortryde. Man tænker på varekøb, som man tænker på investeringer. Hvis en vare købes i dag, må der ikke være 20 pct. at spare på den i morgen.

Derfor har detailhandlen brug for alt, der kan overbevise forbrugerne om, at de bliver glade for deres valg. Det kan ske gennem tiltag som f.eks. prisgarantier, men også ved at satse på det kendte. Der er også tryghed i velkendte brands, som forbrugerne har kendt hele livet. Hvis et brand har en historie, er det derfor et godt tidspunkt at minde forbrugerne om det i de kommende år.

Netop de såkaldte 'heritage brands' eller brands med en stærk og veldefineret historie spiller en afgørende rolle i at skabe tryghed hos forbrugerne – især i dagligvarebranchen.

Disse brands har en langvarig tilstedeværelse i markedet og har opbygget et solidt omdømme gennem årtier af kvalitet og pålidelighed. For forbrugerne repræsenterer de en form for sikkerhed, der går ud over blot at opfylde deres aktuelle behov.

Når man tænker på heritage brands inden for dagligvarer, kommer det klart til udtryk, hvordan historien og DNA'et bag mærket spiller en central rolle i at give forbrugerne tryghed. Disse brands har ofte ikoniske produkter, der har bevist deres værdi over tid. F.eks. kan et velkendt mærke inden for mejeriprodukter have produkter, der har været en del af familiens køleskab i generationer. Denne form for værdi og holdbarhed giver forbrugerne en følelse af tryghed, da de ved, at de ikke kun køber et produkt, men også en del af en arv, der er blevet værdsat i mange år.

Heritage brands inden for dagligvarebranchen kan også fokusere på deres historie og autenticitet som en måde at skabe tryghed på.

Forbrugere har ofte en følelsesmæssig forbindelse til disse mærker, måske fordi de har kendt dem hele deres liv eller har arvet deres forældres præference for dem. I en verden fyldt med konstante forandringer og nye tendenser giver disse velkendte mærker en følelse af stabilitet og tryghed.

For detailhandlen i dagligvarebranchen er det afgørende at huske værdien af at fremhæve historien og værdierne bag heritage brands. Dette kan hjælpe med at opbygge og styrke forbrugernes tillid til produkterne og deres beslutning om at købe dem. Det er også en påmindelse om, at selvom forbrugsmønstre kan ændre sig, vil nogle mærker altid have en plads i hjertet og sindet hos forbrugerne på grund af deres historie og arv.

Så selv i en tid, hvor budgetbevidsthed er afgørende inden for dagligvarebranchen, bør detailhandlen ikke undervurdere den tryghed og værdi, som heritage brands kan tilbyde. Disse mærker har en unik evne til at forbinde med forbrugerne på et dybere niveau, og det er noget, der bør fejres og udnyttes i de kommende år.



# Fødevareretrends på speed

Kompleksiteten i fødevareretrends er stor, og hastigheden, hvormed trends opstår og forsvinder, er også steget. Antallet af nye trends, især inden for kategorien 'mikrotrends,' er også kraftigt øget – primært på grund af sociale medier. Hastigheden, hvormed noget opstår og forsvinder, kan gøre selv den mest kommercielle og agile aktør helt forpustet.

Dertil kommer diskrepansen mellem, hvad forbrugerne drømmer om, og hvad de faktisk gør. Trends inden for fødevarer skal kunne håndtere både drømme og virkelighed.

Et godt eksempel er den markant stigende interesse for madprofiler på sociale medier og den uendelige mængde mad- og bageprogrammer på tv. Vi elsker at se på mad, men vi laver ganske lidt mad selv. Faktisk viser tal fra Madkulturen, at danskerne i dag kun bruger 27 minutter på at lave aftensmad. Samtidig er danskerne blevet rigere og har faktisk råd til at købe gode kvalitetsvarer, men de vælger at købe færdigretter, bestille takeaway og gå ud at spise – en tendens, der er steget fra hvert sjette aftensmåltid i 2016 til hvert fjerde i 2022. Flere analyser viser også, at vi gerne vil spise mere grønt. Faktisk vil syv ud af ti gerne spise flere grøntsager, men 94 procent af de danske mænd og 90 procent af de danske kvinder får ikke nok frugt og grønt ifølge Sundhedsstyrelsens nationale sundhedsprofil for 2021. De unge er også den generation, der er mest optaget af den grønne omstilling, men samtidig er de dem, der står for mest madspild.

Så hvordan navigerer man i det? Trendbureauer, reklame-, kommunikations- og mediehus har gennem tiden udarbejdet mange forskellige trendmodeller og oversigter, der kan give retning for konceptudvikling og kommunikation. Nogle af disse tilgange beskrives på de følgende sider af denne trendrapport. Det er dog kun toppen af isbjerget, der vises her. Hver model har sin egen tidsramme og tankegang – og skal derfor anvendes på forskellige måder.

# Otte hovedretninger

Denne model fremviser otte primære retninger inden for fødevarer, hvilket afspejler det dynamiske landskab af forbrugernes præferencer og værdier. Disse retninger har ikke en tidshorisont, hvilket gør dem til uvurderlige retningslinjer for konceptudvikling, produktudvikling og kommunikation.

Når det kommer til relevansen af hver retning, skifter den baseret på tidsånden og den generelle økonomiske situation. I tider med økonomisk tilbagegang eller usikkerhed vil folk f.eks. søge trøst i det velkendte, hvilket gør retninger som 'Essential Cooking' og 'Modern Traditions' mere populære.

Omvendt, i tider med økonomisk vækst og en mere ekstrovert livsstil, kan forbrugerne være mere tilbøjelige til at eksperimentere og søge nye oplevelser, hvilket gør retninger som 'Performance Food' og 'World Cooking' mere relevante for forbrugerne.



# Performance Food

Performance Food fokuserer på at skabe mad, der ikke kun handler om smag, men også om at give en unik, overraskende oplevelse for sanserne. Det handler om at præsentere maden på en sådan måde, at den fanger øjet, stimulerer sanserne og giver et dybere engagement.

Retterne er ofte detaljerige, og der lægges vægt på unikke kombinationer af smagsoplevelser, teksturer og visuelle elementer. Der lægges stor vægt på kreativitet og innovation inden for denne trend, hvor kokke og mad-entusiaster ofte eksperimenterer med nye teknikker, produktioner og ingredienser for at skabe noget virkelig enestående.

Dette gør denne trend ideel for dem, der ønsker at skille sig ud og tilbyde noget nyt og anderledes inden for madverdenen. I hjertet af denne trend ligger også en forståelse for, at mad er mere end bare næring – det er kunst, det er oplevelse, og det er en måde at forbinde og dele på.

# World Cooking

Denne retning fremhæver fascinationen ved global gastronomi, især i en tid, hvor rejser og opdagelser er i fokus. Denne trend handler om at opdage nye smagsvarianter, oplevelser og retter fra forskellige kulturer. Der er en stigende interesse for autentiske madoplevelser, som bringer minder og inspirerer folk til at prøve forskellige retter hjemme.

Trenden anerkender den dygtighed og mangfoldighed, som findes i verdens-køkkener, fra Sydamerika til Afrika og Asien. Det er ikke kun om at smage maden, men også om at forstå kulturen, historien og menneskene bag den. Desuden understreger 'World Cooking' betydningen af bæredygtighed og lokalsamfundets rolle i madlavning, og hvordan disse principper kan integreres i moderne køkkener.

# Food Doctor

I en tid, hvor sundhed og velvære er i centrum, er 'Food Doctor'-trenden kommet for at blive. Denne trend kombinerer ernæringens videnskab med gastronomiens kunst for at skabe mad, der ikke kun er lækker, men også funktionel. Med fokus på naturlige ingredienser, superfoods og balancerede måltider opfordrer denne trend forbrugerne til at se mad som medicin – noget der kan helbrede, nære og styrke kroppen.

I Skandinavien, hvor sundhed og bæredygtighed allerede er dybt forankret i kulturen, bliver konceptet modtaget med åbne arme. Forbrugerne søger efter ærlige og gennemsigtige produkter, der ikke kun er gode for dem, men også for planeten. Det handler ikke kun om kalorier og næringsstoffer, men også om oprindelse, produktion og bæredygtighed.

Samtidig udfordrer denne trend den traditionelle opfattelse af 'sund mad'. Det drejer sig ikke kun om salater og grønne smoothies, men også om vel-smagende, nærende retter, der tilfredsstiller både krop og sjæl. Med 'Food Doctor' er fremtiden for mad både sund og lækker.

# Modern Traditions

I en verden, hvor globaliseringen breder sig, søger mange tilbage til deres rødder for en autentisk madoplevelse. Denne retning er baseret på at lokale og nationale retter får en moderne opdatering. Dette er ikke kun en kulinarisk rejse tilbage i tiden, men en fusion mellem fortidens smage og nutidens teknikker og præferencer.

Forbrugerne er også mere og mere interesserede i at kende historien bag deres mad. De ønsker at forstå kulturen, traditionen og passionen bag hvert måltid. Denne tilgang handler derfor ikke kun om mad, men også om historiefortælling, kultur og forbindelse.

Med denne trend ser vi også en stigning i værdsættelsen af håndværket bag madlavning. Ligesom en pottemager former ler, former kokken råvarer til kunstværker på tallerkenen. Dette håndværk og dedikation bringer en dybere værdi og forståelse til den mad, vi spiser, og skaber en stærkere forbindelse mellem kok og forbruger.

# Essential Cooking

Her er fokus på kernen af madlavning. Det handler ikke om fancy teknikker eller overdådige ingredienser, men om at værdsætte den simple skønhed og kraft i basale madvarer og tilberedningsmetoder.

I en tid, hvor alt synes at være optimeret for effektivitet og hurtighed, tager 'Essential Cooking' et skridt tilbage og hædrer den tid og opmærksomhed, det tager at forberede et måltid fra bunden. Det minder os om, at nogle af de mest tilfredsstillende smagsoplevelser kommer fra de enkleste ingredienser.

Denne trend fremhæver også forbrugernes ønske om gennemsigtighed i fødevarerproduktionen. Forbrugerne vil vide, hvor deres mad kommer fra, og hvad der er i det. De vil have friske, naturlige ingredienser, der er behandlet med respekt og kærlighed.

'Essential Cooking' og 'Modern Traditions' går hånd i hånd. Mens den ene tilgang genopfinder gamle klassikere, fokuserer den anden på at bringe disse traditioner tilbage til deres mest grundlæggende form, hvor hver enkel ingrediens og hvert enkelt skridt i madlavningsprocessen er æret og værdsat.

# Local Kitchen

I en globaliseret verden, hvor det er muligt at skaffe produkter fra alle ender af jorden, gør 'Local Kitchen' en indsats for at bringe fokus tilbage til det lokale. Denne trend handler om at genopdage og værdsætte det, som er dyrket, produceret og tilberedt tæt på hjemmet.

Forbrugernes trang til det autentiske betyder, at de mere end nogensinde er interesserede i at kende kilden til deres mad. Der er en stigende bevidsthed om, at lokal mad ofte er friskere, har færre klimaaftryk og støtter lokalsamfundets økonomi.

Lokal mad er ikke kun begrænset til friske grøntsager og frugter. Det omfatter også mejeriprodukter, kød, brød og endda drikkevarer, som alle bringer en smag af deres specifikke region. Det handler ikke kun om selve produkterne. Det handler også om historierne, traditionerne og menneskene bag dem. Når vi støtter lokale producenter, støtter vi også en rig kultur og et fællesskab.

# Food Fix

I en tid hvor nydelse, belønning og trøst har fundet et centralt sted i vores fødevareunivers, står 'Food Fix' som et uundværligt madunivers. Det er ikke blot en trend, men en dyb forståelse for, hvad mad betyder for os alle.

Uanset skiftende konjunkturer eller populære diætprogrammer, forbliver vores kærlighed til veltilberedt mad urokkelig. Fra hjemmelavede lækkerier til gourmetretter på restauranter, fra en simpel kop kaffe til forførende desserter søger folk efter den ultimative madoplevelse. Interessen for madkunst, madlavningens teknikker og raffinerede smagskombinationer har aldrig været større.

Dette understreges yderligere af det stigende fokus på kvalitetsingredienser og det håndværk, der indgår i madlavningen. 'Food Fix' er ikke kun en trend: Det er en bevægelse, der favner det lille hyggelige fix, som både krop og sjæl kræver. I en verden fuld af valgmuligheder er 'Food Fix' den sikre havn, hvor vi finder trøst, glæde og tilfredsstillelse.

# Gourmet Express

I en verden, der konstant er i bevægelse, hvor tiden er blevet en af vores mest værdifulde ressourcer, fremstår 'Gourmet Express' som den ideelle løsning, der kombinerer hurtighed med kulinarisk ekspertise. Dette fænomen, som allerede har etableret sig stærkt i både USA og UK, er ved at vinde fodfæste i Danmark.

Forbrugerne søger efter måltider, der er tilberedt hurtigt, men som stadig opretholder en høj smagsstandard. Selvom økonomien er en væsentlig faktor, er det ikke kun prisen, der tæller. Det handler om at præsentere kvalitetsmad på farten – alt fra sprøde, farverige wraps og gourmetburgere til innovativt designede drikkevarer.

Med den voksende efterspørgsel på disse produkter er det essentielt for producenter og forhandlere at finde den optimale balance mellem pris og kvalitet for at imødekomme den moderne forbrugers krav, samtidig med at den autentiske gourmetoplevelse bevares.



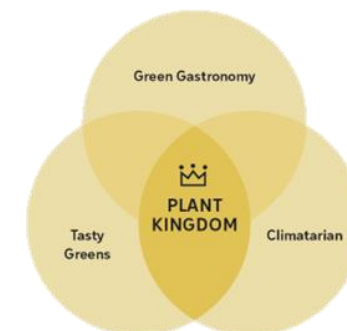
# Tre megatrends og ni mikrotrends

Ifølge trendrapporten 'The food agenda' udgivet i efteråret 2023 af Klean Group præger tre megatrends fødevarerbranchen i de kommende år: 'Sustainable Eating', 'Plant Kingdom' og 'Foodspiration'.

**Sustainable Eating** dykker dybt ind i fødevarerbranchens ansvar for at handle bæredygtigt. Fra valget af produkter til emballage, tilberedningsmetoder, arbejdsforhold og bæredygtig produktion er dette en trend, der berører branchen på mange niveauer. Med FN's 17 Verdensmål som kompas er ambitionen klar, men at navigere i bæredygtighedens komplekse landskab kan være udfordrende. Bæredygtighed dækker over alt fra mennesker, dyr, natur til miljø. Mikrotrends som 'Economy Food', 'Food Waste Focus' og 'Climate-fusion' er vigtige fokuspunkter inden for denne megatrend.

**Plant Kingdom** understreger vigtigheden af at skifte fokus mod en mere plantebaseret kost. Sundhedseksperter anbefaler og klimaovervejelser peger på, at vi skal spise mere frugt og grønt og reducere vores kødindtag. Trods tidligere sundhedskampagner har mange stadig en præference for kød, men med Fødevarerstyrelsens nye kostråd, der sætter fokus på klimaet, får vi en ekstra grund til at genoverveje vores valg. Mikrotrends som 'Tasty Greens', 'Climatarian' og 'Green Gastronomy' viser vejen frem.

**Foodspiration** sætter fokus på madens betydning som et medie, der fortæller historier. Udover smagssansen påvirker madens visuelle og auditive præsentation vores spiseoplevelse. Med fremkomsten af sociale medier og storytelling er det blevet essentielt for branchen at fokusere på æstetik og brandfortælling. Mad er ikke kun ernæring, det er en oplevelse, og med mikrotrends som 'Social Food', 'Hungry Eyes' og 'Foodtelling', bliver denne oplevelse forfinet.





Interview med  
**Peter Høgsted**

Tidl. direktør, Coop  
& madaktivist  
August 2023

## Madaktivistens synspunkter

I en tankevækkende samtale med Peter Høgsted, der tidligere har stået i spidsen for Coop og i dag er en engageret madaktivist, udforskes dynamikken i detailhandel og fødevarerektoren. Gennem hans øjne undersøges udviklingen af forbrugeradfærden og de afgørende faktorer, der former dagligvaremarkedet og dets påvirkning på vores hverdag. Som en dedikeret fortæller for madkulturen og med sin erfaring og passion bringer han et anderledes perspektiv til forståelsen af nutidens økonomiske virkelighed.

Med mange års erfaring inden for detailhandel er Peter Høgsted bevidst om, hvordan forbrugertendenser kan omforme markedet. Han udtrykker bekymring over den overdrevne og ensidige fokusering på priskonkurrence, der har resulteret i et ensformigt udvalg af madvarer og en tilstand af konstante tilbud i jagten på den laveste fællesnævner.

"Prisen er blevet den dominerende faktor, og det har skabt en tilstand af 'prisbillighed'," kommenterer han og beskriver samtidig det danske nuværende og fremtidige detailhandelslandskab:

”Netto og Rema 1000 dominerer den danske dagligvarehandel. De vil fastholde og udbygge deres position. Jeg tror ikke, Coop 365 overlever med Coop som ejer, og dermed kommer Coop til at blive splittet og delt op i 2-3 fremtidige ejerkonstellationer. Coop 365 har for mange butikker på sekundære placeringer og for høje omkostninger til at kunne være konkurrencedygtige på prisen. Lidl kan, hvis ikke det danske marked er for lille, forestilles at overtage Coop 365. De store hypermarkeder (Bilka og de største Føtex og Kvickly) påvirkes af, at halvdelen af sortimentet er irrelevant, da det kan købes på nettet. Bilka, Føtex og Kvickly har det og vil få det svært i fremtiden, hvis de ikke genopfinder sig selv. Meny står lige nu med en langt stærkere supermarkedsprofil end SuperBrugsen, og SuperBrugsen skal beslutte, om man vil være supermarked eller konvertere ind i Coop 365. Nemlig.com vil uden tvivl vinde markedsandele fremadrettet.”

Peter Høgsted påpeger også, at der grundlæggende er alt for mange dagligvarebutikker i Danmark, og den eneste vej til profitabel drift på tværs af formater er at lukke halvdelen af dem.

”En reduktion på 50 pct. ville resultere i rentable butikker, men ingen tør tage dette skridt. Der er investeret i dyre kvadratmeter, og forbrugerne er vant til at have en butik lige rundt om hjørnet,” siger han og tilføjer, at den daglige indkøbstur med en lille kurv for mange er blevet en pause fra en travl hverdag (og fra familien), en form for selvforkælelse, hvor lette løsninger, gode tilbud og impulsindkøb ender med at være i fokus.

Han mener desuden, at dialogen skal flyttes væk fra konstant krisesnak, da dette kun skaber panik.

”Prisen er blevet den dominerende faktor, og det har skabt en tilstand af ‘prisbillighed’.”

”En reduktion på 50 pct. ville resultere i rentable butikker, men ingen tør tage dette skridt. Der er investeret i dyre kvadratmeter, og forbrugerne er vant til at have en butik lige rundt om hjørnet,”

”Ja, der er pres på omkostningerne – både hos producenter, leverandører, supermarkeder og hos forbrugerne. Men der er ingen krise. Vi oplever kun krise i dagligvarehandlen, fordi der er for mange butikker og dermed for lav omsætning per kvadratmeter. Vi er et velstående land, de offentlige finanser er sunde, og danskerne har masser af penge. Der er ingen vækst, men snarere stagnation. Det er ikke en krise. Faktisk er der en langt større krise, nemlig at danskerne ikke prioriterer mad. Og dagligvarebutikkerne skaber ikke inspiration, variation og diversitet i madtilbuddene – og det vil kun føre til at vi alle sammen taber,” påpeger han og fortsætter:

”For at sikre deres egen fremtid skal supermarkederne inspirere til at lave mad derhjemme ved at tilbyde mere kreativitet og variation i præsentationen af varer og løsninger – dette kræver mere energi, interesse og engagement, end detailhandlen demonstrerer i dag.”

Peter Høgsted fremhæver, at danskerne bruger færre penge på dagligvarer sammenlignet med andre lande.

”Mad er ikke en prioritet, men det burde det være. Og hvis danskerne ikke selv kan forstå det, skal inspirationen komme fra et andet sted. Men ingen vil påtage sig den rolle, da den kræver en langsigtet indsats. Og det passer ikke de mere kortsigtede resultatoptimeringer, som finder sted i dagligvarehandlen,” siger han.

Han påpeger, hvordan manglende variation og kreativitet i supermarkederne skaber en negativ spiral, der skader både forbrugere og detailkæder på lang sigt. Han mener, at detailhandlen må tilpasse sig ændringer i samfundet og forbrugernes ønsker for at opnå succes.

”Vi oplever kun krise i dagligvarehandlen, fordi der er for mange butikker og dermed for lav omsætning per kvadratmeter.”

"Vi skal have mere fokus på kvalitet, diversitet og en spændende indkøbsoplevelse. Dette betyder ikke, at grundtanken om 'værdi for pengene' forsvinder, eller at tilbud ikke længere skal trække folk til butikken, men det må ikke kun handle om prisen som det eneste parameter," kommenterer Peter Høgsted.

På kort sigt er der udfordringer forbundet med økonomisk opbremsning, og Peter Høgsted bemærker, at panik fører til overreaktioner og forvirring både internt og eksternt:

"Forandringer er altid udfordrende, og dette gælder især i tider med modgang. Store ændringer bør helst gennemføres i gode tider for at undgå uheldige beslutninger. I øjeblikket hersker der fuld panik, og det skaber en negativ oplevelse for alle."

Han nævner også muligheden for mindre lokale butikker med friske råvarer og madoplevelser som en bæredygtig løsning.

Ifølge Peter Høgsted bør supermarkederne præsentere maden og løsningerne mere kreativt og inspirerende for at opmuntre forbrugerne til at lave mad derhjemme.

Den komplekse transformation mod en mere bæredygtig madkultur er afgørende for samfundets fremtid.

*"Manglende variation og kreativitet i supermarkederne skaber en negativ spiral, der skader både forbrugere og detailkæder på lang sigt."*

# Fremtidens madkultur er en balancegang mellem tid og tradition

I en verden, hvor tiden synes at flyve afsted, og hverdagen er fyldt med et utal af opgaver, står vi over for en udfordring, der rækker ind i hjertet af vores kultur: Hvordan bevarer vi en stærk madkultur i et samfund præget af voksende tidspres? Den danske madkultur har længe været en spejling af samfundets udvikling, fra kartoflens ankomst for 200 år siden til fremkomsten af supermarkeder og det seneste boom i takeaway. Men denne fornyelse sker ofte langsomt, da vores madvalg er dybt forankret i vaner, traditioner og præferencer. Det fremgår af en artikel skrevet af Judith Kyst, direktør for Madkulturen. Artiklen har været bragt i Food Mag 9, september 2023.

- **Tidspres og madkultur:** Tidspres er blevet en uundgåelig del af vores moderne liv. Nye teknologier har udvidet antallet af opgaver, vi kan og skal løse, samtidig med at de har mindsket den tid, vi kan tillade os at bruge på hver enkelt opgave. Dette pres påvirker også vores madkultur. Selvom vi er bevidste om behovet for en grønnere retning og lavere klimabelastning, er det ofte svært at implementere disse ændringer i vores daglige madvaner. Vi står derfor over for en paradoksal situation: På den ene side er der et stigende behov for hurtig forandring, mens vores madkultur på den anden side er som en supertanker, der er svær at vende.



- **Betydningen af aftensmåltidet:** Aftensmåltidet har længe været en hjørnesten i den danske madkultur. Det er et tidspunkt, hvor familier samles, og der er fokus på fællesskab. Men dette institutionelle måltid er under pres. I en tid, hvor vi alle kæmper med at finde tid til alt, vi skal nå, er det ikke altid let at finde tid til at lave mad fra bunden. Dette har ført til en stigende brug af convenience-produkter og takeaway som en hurtig løsning. Selvom dette kan være en praktisk løsning i en travl hverdag, er der en risiko for, at det på lang sigt vil erodere vores madkompetencer og råvarekendskab.
- **Næste generation:** For den næste generation kan madkulturen komme til at se meget anderledes ud. I dag er det kun hver tiende børnefamilie, der har børnene med i køkkenet på en typisk aften, hvilket er en markant ned-gang sammenlignet med tidligere. Dette kan have alvorlige konsekvenser for børnenes fremtidige forhold til mad og madlavning. Det er derfor vig-tigt, at vi som samfund tilbyder næste generation et bedre fundament af madkompetencer, råvarekendskab og engagement i måltiderne.

## Fire stærke tendenser:

- **Hjemmelavet mad på tilbagegang:** Der er en faldende tendens i antallet af hjemmelavede måltider. Dette kan ses som et symptom på det voksende tidspres og den stigende brug af convenience-produkter.
- **Convenience som standardløsning:** For at spare tid i køkkenet benytter mange sig af det voksende udbud af convenience-produkter, hvilket kan have langsigtede konsekvenser for vores evne til at lave mad fra bunden.
- **Engagementet i råvarer daler:** Der er en faldende interesse for, hvor vores råvarer kommer fra, og hvordan de er produceret. Dette kan ses som et tegn på, at vi i stigende grad går på kompromis med vores madvalg.
- **Storbykvinder begynder at droppe kødet:** En interessant tendens er, at kvinder i storbyerne i stigende grad skærer ned på kød i deres kost. Dette kan ses som et positivt skridt i retning af en mere bæredygtig madkultur.

I en tid, hvor alt synes at ændre sig i et hæsblæsende tempo, står vi over for udfordringen med at finde en balance mellem at bevare vores traditionelle madkultur og tilpasse os de nye realiteter i vores travle liv. Det er en balance-gang, der kræver både opmærksomhed og handling, hvis vi skal sikre en sund og bæredygtig madkultur for fremtidige generationer.



## Omnichannel og butiksteknologier

Fra selvscanning til chatbots spiller onlineløsninger og butiksteknologier en stigende rolle i detailhandlen. Teknologien giver mulighed for at fremme den indkøbsoplevelse, man ønsker at tilbyde, hvad enten den skal være så nem og gnidningsfri som mulig eller så personlig som muligt. Med AI er der ingen tvivl om, at der kommer ekstra fart på udviklingen i de kommende år, og at dette afsnit i rapporten er det, som bliver hurtigst forældet.



# Argumenter for omnichannel

I en ny realitet, hvor forbrugere forventer en integreret shoppingoplevelse, bliver den moderne detailhandel stadig mere kompleks. Forbrugerne ønsker en personlig, hurtig og effektiv købsproces, hvor høj service og lave priser er i fokus.

Godt købmandskab og fremragende kundeservice forbliver kritiske faktorer. Implementeringen af disse elementer kan dog være mere udfordrende i en omnichannelstrategi. Hovedudfordringen består i at matche de rigtige produkter med den rigtige salgskanal, samtidig med at kunderne oplever høj service. Når både logistik og købsproces fungerer optimalt, træder de i baggrunden, og kundeoplevelsen bliver det centrale fokus.

Et markant skift er observeret i fysiske butikkers tilgang til kundeinteraktion og -service. Butikkerne har erkendt, at forbrugerne ikke kun orienterer sig og handler i de fysiske lokaler, men også online. Denne indsigt har ledt til udviklingen af onlineløsninger, øget digitalisering af købsprocessen samt et forstærket fokus på det, der gør den fysiske butik unik.

På onlinefronten er der sket en raffinering af forretningsmodellerne for at imødekomme forbrugerbehovene mere præcist. Fra konkurrencedygtige priser til fleksible betalings- og leveringsmuligheder har onlinehandel vundet øget relevans, særligt inden for områder som convenience.

For de fysiske butikker har der været en reaktivering og modernisering af traditionelle butikselementer, såsom personlig betjening og oplevelsesbaseret shopping, for at supplere den digitale købsproces. Dette har vist sig at være en stærk konkurrencefordel i et marked, hvor onlineaktører også bevæger sig ind i den fysiske verden.

Desuden oplever vi en stigende tendens til, at rene onlineaktører åbner fysiske butikker. Dette kan tilskrives et ønske om at have en fysisk tilstedeværelse og dermed styrke den personlige relation til kunden.

Sammenfattende er detailhandlen i en transformationsfase, hvor grænserne mellem offline og online handel bliver mere flydende. Med den teknologiske udvikling, især inden for smartphones, har forbrugerne aldrig været i en stærkere position. Denne forbrugerstyrke kommer til udtryk i måden, de søger information, sammenligner priser og deler oplevelser på sociale medier, hvilket kan have vidtrækkende konsekvenser for detailhandlens fremtid.

# Case: Amazon Echo

## – fordelene og ulemperne ved Aladdins Lampe

Hvis man er amerikaner og medlem af Amazons kundeklub, Prime, kan man købe en Amazon Echo-højttaler og bruge den til at bestille sine varer ved blot at sige sine behov ud i luften:

“Vi mangler tomatsauce.”

“Køb noget hakket oksekød.”

“Bestil to poser kaffe.”

Så plukker Amazon det til dig henne i Whole Foods-butikken, Amazon Fresh-butikken eller et af de supermarkeder i Kohl's-kæden, som Amazon samarbejder med.

Prime adskiller sig fra de fleste kundeklubber ved, at det koster penge at være medlem. Aktuelt 14,99 dollars pr. måned. Til gengæld for de små 90 månedlige kr. får man lidt blandet VIP-særbehandling såsom adgang til en streamingtjeneste for både musik og tv. Man får som nævnt også rabat på sine køb hos Whole Foods. Men alt det er bedøvende ligegyldigt. Det vigtige – det eneste vigtige – er, at man får gratis levering fra Amazon.

### Den gratis levering har tre konsekvenser:

**For det første:** Hvis jeg gennem mit medlemskab af Prime allerede har betalt for levering hos Amazon, ville jeg så ikke være en slem klovn, hvis jeg bestilte varen et andet sted?

**For det andet:** Hvis jeg gennem mit medlemskab af Prime allerede har betalt for levering hos Amazon, ville jeg så ikke være en slem klovn, hvis jeg ikke bestilte noget i den her måned?

**For det tredje:** Hvis jeg gennem mit medlemskab af Prime allerede har betalt for levering hos Amazon, så kan jeg jo bare bestille løs som en tosset, præcis når jeg føler for det.

Nu er det slut med indkøbslister og planlægning. Slut med at samle mine indkøb, hvad enten jeg gør det online for at spare på porto, eller jeg går en rute og handler i forskellige butikker. Nu kan jeg bare sige det højt, når tanken falder mig ind: "Bestil et par sportsstrømper", "Bestil en elpære", "Bestil et glas tomatsoauce". Jeg behøver ikke bekymre mig om forsendelsen. Den er nemlig gratis som en del af mit Prime-medlemskab. Det service-niveau kan ingen fysisk butik matche.

Og det mest interessante perspektiv er, at det anslås, at 82 pct. af de amerikanske husstande er medlemmer af Amazon Prime. Det svarer sandsynligvis til alle dem, der har råd til det overhovedet.<sup>13</sup>

Udfordringen for leverandørerne er selvfølgelig følgende: Når kunderne blot siger "tomatsoauce" uden nogen specifikation, hvordan kan man så sikre, at det er ens eget mærkes tomatsoauce, de modtager? Dette er en overvejelse, som alle brands har, når det kommer til digitale platforme og serviceløsninger: Det er godt at have muligheden, men hvad er konsekvenserne? Hvem ejer kunden? Hvem ejer produktdata? Hvordan leveres der på service? Og hvordan opbygges der et brand?

Amazon har p.t. så stor succes med ordningen, at man er i bekneb for medarbejdere til at bringe varerne ud. Det regulerer Amazon sig ud af ved at tilbyde kunder i områder med spidsbelastninger, at de får 10 dollars for selv at hente deres varer i butikken.<sup>14</sup> Det er ikke et stående tilbud, men udelukkende vouchers, der uddeles i forbindelse med kapacitetsproblemer.

# Just walk out-teknologi

Amazon er pionerer inden for butikker uden kassesystemer, både betjente og ubetjente. Teknologien kaldes også 'Just walk out', fordi man som kunde blot scanner sit kreditkort, når man går ind i butikken, og herefter holder kameraer øje med, hvad man tager ned fra hylderne og trækker automatisk beløbet på kortet, når man har forladt butikken igen. Teknologien testes i Europa af blandt andet Albert Heijn i Holland, Carrefour i Frankrig, Tesco og Sainsbury's i Storbritannien, Colruyt i Belgien, Żabka i Polen samt Lidl og Aldi Syd i Tyskland.

Teknologien findes i forskellige versioner. I de fleste versioner får man adgang til butikken ét sted, men der findes også en løsning, som blandt andet er testet af finske Korttelikauppa, hvor der sidder en kortlæser på hver enkelt køler i butikken.



'Just walk out' hos Whole Foods Market. Som kunde scanner man sit betalingskort, når man går ind, og så bliver indkøbene automatisk betalt, når man går ud.

Foto: Amazon



Caper Cart holder selv styr på, hvad kunden putter i vognen.  
Foto: Instacart

## Den smarte indkøbsvogn

Der findes også andre løsninger end Just walk out, som gør det muligt at undgå køen til selvscanning-kassen. Et eksempel er Caper Cart, som er en indkøbsvogn, der automatisk identificerer de varer, man putter ned i den og evt. tager op igen. Man kan putte varerne direkte ned i indkøbsposer i vognen, mens man handler, og når man er færdig, betaler man bare på selve indkøbsvognen, tager sine poser og efterlader vognen.

Vognen byder på flere smarte funktioner. Den kan f.eks. bruges til at bestille fra delikatesseafdelingen, mens man handler, så ens ordre er klar, når man kommer til afdelingen. Desuden kan den vise butikkens tilbud og personlige medlems-tilbud på en skærm og automatisk tildele kunden loyalitetspoint i forbindelse med medlemskøb.

Rent praktisk oplades vognene, når de er forbundet til hinanden. De skal ikke oplades individuelt. Det betyder, at hvis kunden bare afleverer vognen på normal vis for at få sin pant tilbage, skal butikken ikke spekulere på, om vognen løber tør for strøm. Vognene kan tåle vejr og vind, så kunden kan sagtens køre helt hen til bilen med vognen uanset vejret og årstiden.

## Din hånd giver adgang til alt

Når man skal bruge sit kreditkort eller sin mobiltelefon til at betale og identificere sig med, indebærer det en sikkerhedsrisiko. Derfor har Amazon lanceret et system, hvor man i stedet identificerer sig med sin hånd. Hånden er unik, og systemet kan aflæse den, uden at man behøver placere den på en plade, der udgør en smitterisiko i en tid, hvor vi er opmærksomme på, hvilke flader vi deler med andre.

## Scan og betal er forældet

Når der findes systemer som hos Amazon, Tesco og mange andre, hvor kunden ikke selv behøver scanne sine varer, og der findes systemer, hvor man bare fylder varer i en indkøbsvogn, som selv holder styr på betalingen, er der ingen tvivl om, at de variationer, vi ser her i Danmark af scan og betal-teknologien, er blevet forældede, inden de overhovedet er slået an. De repræsenterer dog en betydelig investering for dagligvarekæderne, og derfor bliver de næppe taget ud af drift lige foreløbig.



Identifikation med hånden hos Amazon Fresh i Storbritannien.  
Foto: Amazon

# Case: Alepa - de lokale kunder bestemmer sortimentet

Hvis kunderne i den finske supermarkeds kæde Alepa mangler noget på hylderne, kan de tage deres telefon frem, åbne Facebook Messenger og chatte med Alepas chatbot for at anmode om at få varen på hylden i deres lokale butik. Alepa forpligter sig til at placere de produkter, kunderne efterspørger, på hylderne inden for 48 timer. Alle de produkter, der på denne måde ender på hylden, får et mærke, der viser, at de er ønsket af lokalsamfundet. Ved indgangen møder man også en digital skærm, der viser, hvilke lokalt ønskede produkter der er kommet til siden sidst, og hvem der har ønsket dem. Indtil videre er ordningen i drift i 90 forskellige nabolag, og 9 ud af 10 kunder siger, at de har haft gavn af ordningen.

Der er to grunde til, at Alepa bruger en chatbot til denne opgave. For det første er kunder ofte tilbageholdende med at anmode om noget, de savner. De fleste bemærker blot, at varen ikke er på hylden og går videre. Det er simpelthen nemmere. Hvis man ønsker at gøre opmærksom på et ønske, skal man først finde en medarbejder, og man kan ikke altid regne med, at denne medarbejder vil tage hånd om det.

Desuden vil kunder ikke besvære personalet unødigt. Den anden årsag er, at Alepa selvfølgelig ikke kan skaffe alle varer i verden, især ikke på 48 timer. Men ved hjælp af chatbotten kan kunden drøfte, hvilke varer Alepa kan skaffe, der bedst opfylder kundens behov og forventninger.

Hvis en kunde f.eks. efterspørger en bestemt havredrik, som Alepa ikke har på lager, kan chatbotten sige: "Vi har ikke lige præcis den havredrik, men vi har en anden, der smager mindst lige så godt. Skal vi prøve at bestille den?"

Chatbotten er også nyttig, hvis kunden er uspecificeret og blot ønsker noget, der kan tilføje umami-smag til grøntsagsretter, men ikke ved, hvad der findes, eller hvad det kaldes. Her kan chatbotten komme med forslag, og det er her, den virkelig skaber værdi for kunden ved at være løsningsorienteret. Samtidig tilpasser butikken sig aktivt til sine lokale kunder. På denne måde hjælper kunderne med at udvikle det lokale sortiment, så den lokale butik bedst muligt imødekommer de lokale kunders behov. Dette er præcis, hvad der skal til for at gøre en forskel ud over prisen.



Interview med  
**Jarle Fink Kondrup**

Senior Lab Agent, Innovation Lab  
Oktober 2023

## Digitaliseringsekspertens synspunkter

Jarle Fink Kondrup belyser den transformative effekt, som digital teknologi har på detailhandelssektoren, især inden for dagligvarehandel. Det fremgår tydeligt, at digitalisering ikke længere er en luksus, men en nødvendighed for at forblive konkurrencedygtig. Denne transformation går langt ud over en simpel online tilstedeværelse og omfatter brug af intelligente platforme til at forstå kundernes adfærd, matche eller overgå konkurrenternes priser og indsamle værdifulde data til fremtidige strategiske beslutninger. Teknologiske fremskridt som kunstig intelligens og dataanalyse er blevet centrale værktøjer. Disse teknologier gør det muligt at personalisere kundeoplevelser på en hidtil uset måde og revolutionerer fuldstændig måden, hvorpå vi forstår og driver detailhandel.

I en tid præget af teknologiske fremskridt og en global pandemi spiller innovationskonsulenter som Jarle Fink Kondrup, Senior Lab Agent hos Innovation Lab, en stadig vigtigere rolle i at hjælpe organisationer med at navigere gennem kompleksiteten. Han peger på coronapandemiens indflydelse som en katalysator for digital transformation:

"Det er blevet afgørende for organisationer at forstå, hvordan man hurtigt kan tilpasse sig et digitaliseret miljø. Og det går længere end bare at implementere ny teknologi: Det udfordrer også den måde, vi organiserer og leder vores virksomheder på."



Teknologiens indflydelse på dagligvarehandel er efterhånden umulig at overse. Fra avancerede indkøbslister på vores smartphones til stemmeaktiverede hjælpere, der kan assistere med alt fra at finde opskrifter til at lægge bestemte varer i den virtuelle indkøbskurv, er teknologien blevet en integreret del af vores hverdag.

"Indkøbslister er ikke længere statiske papirklip, men dynamiske værktøjer, der kan tilpasse sig vores skiftende behov og præferencer. Og disse lister er ikke isoleret til en enkelt bruger: De kan synkronisere med hele husstanden og opdateres i realtid, så ingen varer bliver glemt eller købt i overskud," siger Jarle Fink Kondrup og uddyber:

"Teknologien går skridtet videre ved at tage over på nogle af de mere trivielle aspekter af indkøb. Forestil dig en situation, hvor din indkøbsliste ikke bare foreslår, hvilke varer du skal købe, men også automatisk bestiller dem for dig. Dette koncept kan være en gamechanger for folk med travle hverdage."

I dagligvarebranchen i Danmark skiller to aktører sig særligt ud, når det kommer til at udnytte teknologiens muligheder: Coop og Bilka. Coop har længe været førende med sin app, der tilbyder meget mere end bare muligheden for at betale for varer. Udover at fungere som en digital pung har Coop-appen også funktioner, der gør det muligt at se, hvor meget ens indkøb påvirker miljøet. Coop har dermed taget et stort skridt ind i fremtiden og bruger teknologien til at appellere til forbrugernes ansvarsfølelse og bæredygtighedsbevidsthed.

Bilka er også kommet på banen med en app, men i modsætning til Coops åbne tilgang, fokuserer Bilkas app mere på eksklusive tilbud for medlemmer og kommunikation med disse.

*"Indkøbslister er ikke længere statiske papirklip, men dynamiske værktøjer, der kan tilpasse sig vores skiftende behov og præferencer."*

Men hvad er det næste skridt for disse to giganter i dansk detailhandel? Jarle Fink Kondrup foreslår, at fremtidens apps kunne tage skridtet videre og fokusere på fællesskab og samhørighed:

“Hvad hvis Coop og Bilka brugte deres teknologiske platforme til at skabe en form for fællesskabsfølelse, som vi ser i mange andre sektorer? Dette kunne være det næste store trin i udviklingen af mere engagerende og personlige kundeoplevelser.”

I en fremtid, hvor teknologien fortsat udvikler sig i hastigt tempo, kunne apps fra dagligvarebutikker som Coop og Bilka potentielt også tage en meget mere integreret rolle i vores hverdagsliv.

“Idéen om, at disse apps kan bruges til mere end bare at købe mad, er spændende. Hvad hvis teknologien i dagligvarebutikken gik fra kun at sælge mad til at understøtte dine personlige mål? Hvad hvis appen kunne fortælle dig, at 80 pct. af dine venner, der spiser kød, har kylling på menuen om tirsdagen? Eller hvad hvis appen var integreret med dit fitnesscenter og kunne foreslå varer, der støttede op om din træning?” lyder det fra Jarle Fink Kondrup.

Med den rigtige anvendelse af data og digitale kompetencer kunne disse apps nemlig blive meget mere personlige. f.eks. hvis du er på en bestemt diæt eller et træningsprogram, kunne appen foreslå varer, der passer til dertil og endda integrere det med dine fitnessmålinger. På dage, hvor du træner, vil appen fokusere på proteiner og sunde fedtstoffer, mens den på din 'snydedag' vil guide dig over til specialiteterne og andre lækre snacks. Dette ville ifølge Jarle Fink Kondrup tage kundeoplevelsen til et helt nyt niveau, hvor appen ikke bare er et værktøj til at foretage indkøb, men et integreret element i en sund og bæredygtig livsstil.

”Hvad hvis teknologien i dagligvarebutikken gik fra kun at sælge mad til at understøtte dine personlige mål?”

"Dette kunne helt ændre spillets regler og skabe en helt ny form for engagement mellem butikken og forbrugeren. Men det kræver selvfølgelig, at de digitale kompetencer er på plads, og at butikkerne er villige til at investere i denne form for innovation," tilføjer han.

I en verden, hvor alt mere eller mindre er digitaliseret, er det ikke overraskende, at også prissætningen i dagligvarehandlen begynder at ændre sig i en mere dynamisk retning. Den traditionelle model med faste priser, der kun justeres med jævne mellemrum, kan snart være forældet. I stedet ser vi en tendens til, at priserne tilpasses realtidsdata, der reflekterer både markedøkonomien, lønudviklingen og konkurrenternes priser samt alt fra ugedag til vejrudsigt.

"Dette er faktisk allerede begyndt at manifestere sig i butikker som Sainsburys og Waitrose i Storbritannien. Deres prissætning er i stigende grad baseret på en model, der tager hensyn til forbrugers økonomiske situation, som i sig selv er påvirket af den generelle økonomiske situation, inflation og konkurrenternes priser," forklarer Jarle Fink Kondrup.

Dette gør det muligt for detailhandlere at tilpasse priserne live, f.eks. i en app, så de kan skabe et mere fleksibelt og skræddersyet tilbud til deres kunder. Denne model kunne ikke kun gavne forbrugeren ved at tilbyde mere realistiske og fair priser, men også butikken selv ved at give dem en konkurrencefordel i en ellers højspændt markedsplads.

*”Vi ser en tendens til, at priserne tilpasses realtidsdata, der reflekterer både markedøkonomien, lønudviklingen og konkurrenternes priser.”*

"Det er en dobbeltvirkende mekanisme. På den ene side kan butikkerne presse leverandørerne for bedre priser, da de kan tilpasse deres prissætning mere præcist til markedsforholdene. På den anden side kan det hjælpe kunderne med at styre deres økonomi, især i en tid, hvor lønnen ikke nødvendigvis følger trit med inflationen," kommenterer Jarle Fink Kondrup.

Denne tilgang til prissætning kan også give en ny dimension til loyalitetsprogrammer, hvor kunder kunne få personlige pristilbud baseret på deres købsmønstre og økonomiske kapacitet. Dette ville tage kundeoplevelsen til et nyt niveau og kunne være et vigtigt skridt i den fortsatte digitale transformation af dagligvarehandlen.

I det konstant skiftende økonomiske landskab er det vigtigt for virksomheder at være agile og tilpasningsdygtige. Det er her, at teknologien spiller en nøglerolle. Teknologien fungerer som en konstant i et hav af variable: Den kan tilpasses forskellige økonomiske klimaer uden at skulle redesignes fra bunden hver gang.

"I en tid med økonomisk krise er prispres og omkostningseffektivitet i centrum, men en anden tid venter forude – og her er teknologien også central. Teknologiske platforme skal være i stand til hurtigt at skifte fokus fra mere prisbevidste strategier til en bekvemmelig kundeoplevelse med fokus på kvalitet," fortæller Jarle Fink Kondrup og fortsætter:

"Når økonomien igen er i opsving, er det samme teknologiske fundament stadig relevant, men nu med fokus på kvalitet og premium-oplevelser."

*”I en tid med økonomisk krise er prispres og omkostningseffektivitet i centrum, men en anden tid venter – og her er teknologien også central.”*

Der er ingen tvivl om, at den bekvemmelighed, som teknologien tilbyder, er den egentlige nøgle her. Uanset om det er en tid med økonomisk nedtur eller opsving, ønsker forbrugerne, at deres daglige gøremål skal være så problemfrie som muligt. Dette kan teknologien tilbyde, selv når andre faktorer som pris og kvalitet varierer.

Jarle Fink Kondrup mener, at virksomheder bør designe deres teknologiske løsninger med denne cykliske natur for øje:

"Man bør bygge en fleksibel teknologisk infrastruktur, der kan tilpasses. Så er man ikke nødt til at starte forfra, hver gang økonomien tager en drejning. Dette giver en langt mere bæredygtig tilgang til butikken."

Teknologien er ikke kun en gamechanger på den lange bane, men den kan også være et afgørende værktøj på den korte bane. Udover at kunne tilpasse sig de store cykliske udsving i økonomien, giver teknologien også mulighed for realtidsanalyse og -reaktion på markedets mindre bevægelser.

"Teknologien giver os mulighed for at overvåge konkurrenternes priser i realtid og dermed hurtigt justere priser tilsvarende. Det er en dynamik, der har potentiale til at ændre hele spillets regler – f.eks. i en sektor som dagligvarer, hvor marginerne er små, kan dette være afgørende for succes," siger Jarle Fink Kondrup.

*”Dette kunne helt ændre spillets regler og skabe en helt ny form for engagement mellem butikken og forbrugeren.”*

Dette taktiske element i brugen af teknologi understreger yderligere dens alsidighed. Ikke alene kan den hjælpe med at navigere gennem økonomiske høj- og lavkonjunkturer, men den kan også bruges til at manøvrere mere finmasket i konkurrenceprægede markeder. Det er denne dobbelthed, der gør teknologien til et uundværligt værktøj for moderne virksomheder.

"Man skal ikke undervurdere kraften i denne realtidskapabilitet. Det giver virksomheden en utrolig fordel i et marked, der konstant er i bevægelse," tilføjer Jarle Fink Kondrup.

Teknologiens alsidighed gør det muligt for virksomheder at være proaktive snarere end reaktive, uanset om de står over for store eller små udfordringer. Dette giver dem en robusthed og smidighed, der er afgørende for succes i en kompleks og hurtigt skiftende verden.

Ifølge Jarle Fink Kondrup er det vigtigt at tage en holistisk tilgang til innovation, der går ud over bare teknologiske løsninger:

"Digitale værktøjer kan give os nye måder at arbejde på, men den menneskelige faktor er mindst lige så vigtig. For at opnå en ægte digital transformation skal der være en kultur, der støtter kontinuerlig læring og eksperimentering."

Jarle Fink Kondrup betragter virksomhedernes udfordringer som en del af et større, komplekst system.

*”Digitale værktøjer kan give os nye måder at arbejde på, men den menneskelige faktor er mindst lige så vigtig.”*

"Teknologi, økonomiske forhold og menneskelig adfærd er alle sammenkoblet. At navigere i dette landskab kræver en multifacetteret tilgang," påpeger han og uddyber:

"Det er ligesom et puslespil, hvor brikkerne hele tiden ændrer form. For at kunne tilpasse sig effektivt er organisationer nødt til at se på, hvordan disse elementer spiller sammen og skaber en ny helhed."

Han mener også, at innovation nu mere end nogensinde skal rettes mod bæredygtige løsninger:

"Samfundet kræver i stigende grad, at virksomheder ikke kun fokuserer på profit, men også tager hensyn til deres indvirkning på miljøet og lokalsamfundet. Det er en kompleks udfordring, men også en enorm mulighed for innovation og for at skille sig ud fra mængden."

En anden afgørende faktor er datadrevet beslutningstagning.

"Data har længe været den nye olie. Men at have data er ikke nok: Det er, hvordan du bruger det, der tæller. Det giver mulighed for at træffe mere præcise beslutninger og bedre vurdere, hvor du skal sætte ind med dine innovationsbestrebelse," fremhæver Jarle Fink Kondrup, som også ser en voksende rolle for kunstig intelligens og maskinlæring i denne proces:

"AI kan hjælpe os med at skabe mening ud af enorme datamængder og identificere mønstre, vi måske ikke selv ville have set. Det kan give værdifulde indsigter, der kan drive innovation."

*”Data har længe været den nye olie. Men at have data er ikke nok: Det er, hvordan du bruger det, der tæller.”*

# Kunstig intelligens og ChatGPT: En revolution i detailhandel og dagligvarehandel

Kunstig intelligens (AI) er ikke bare en teoretisk teknologi; den er en driftig kraft, der forandrer måden, vi driver forretning på i adskillige industrier, herunder detail- og dagligvarehandel. Fra tilpassede markedsføringsstrategier og avanceret kundeservice til mere effektiv lagerstyring og dynamisk prissætning, tilbyder AI en række værktøjer, der forbedrer både den interne effektivitet og kundeoplevelsen. I takt med at teknologien modnes, bliver det en strategisk nødvendighed for virksomheder at implementere AI.

## **Case: Afresh Technologies og Albertsons**

Madspild er en omkostningsfuld og miljøskadelig udfordring, der årligt koster dagligvarebutikker op til \$28 milliarder. Afresh Technologies tilbyder en AI-drevet løsning, der hjælper butikker som Albertsons med at forudsige efterspørgslen og dermed reducere madspild markant. Med op til 40 pct. forbedring i driftsmarginer har denne teknologi også en økonomisk gevinst. Den AI-baserede software bruger et væld af data, inklusive salgshistorik, kampagner, vejrmonstre og helligdage, for at lave forudsigelser, der er betydeligt mere nøjagtige end manuelle beregninger.

## **Case: Carrefour og Hopla**

Carrefour er en pioner inden for implementering af AI i dagligvarebranchen med sin chatbot Hopla. Drevet af avanceret AI, herunder GPT-4, agerer Hopla som en personlig assistent, der hjælper kunder med at lave indkøbslister, finde opskrifter og minimere madspild. Ud over at forbedre kundeoplevelsen indsamler Hopla data, som Carrefour kan bruge til at tilpasse tilbud og forbedre indkøbsprocesser. Dette repræsenterer ikke kun en avanceret form for kundeservice men også en effektivisering af virksomhedens operationelle aspekter.

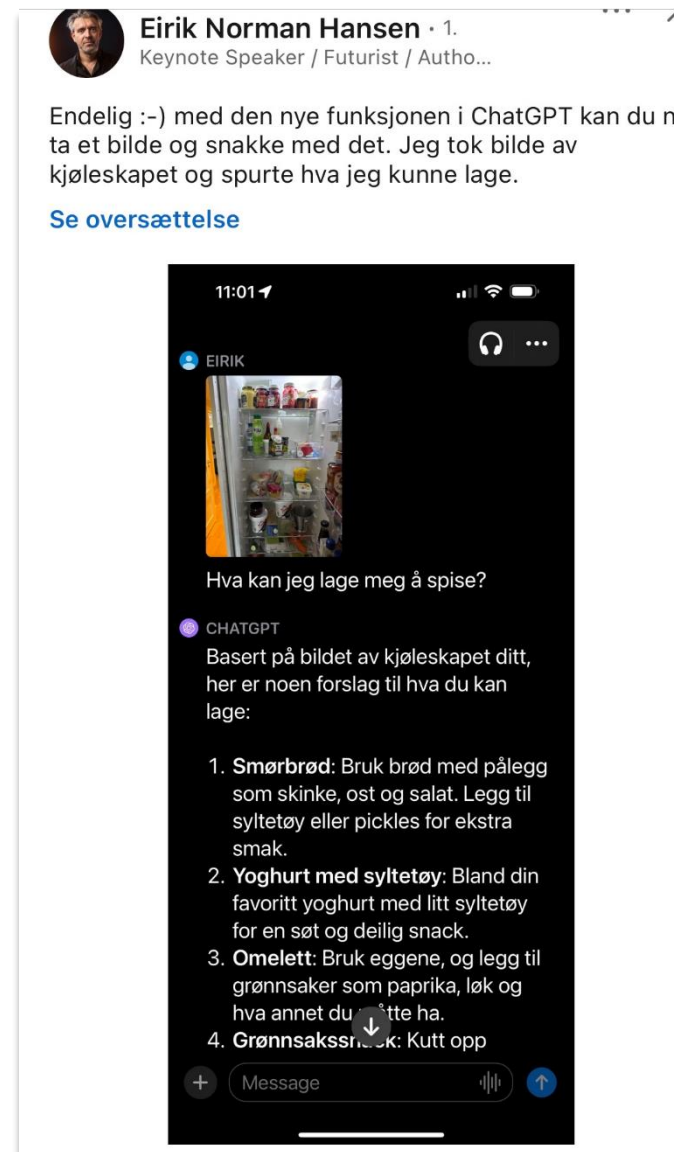


# AI i køkkenet: En hjælpende hånd til madlavningen

Forestil dig et køkken, hvor dit køleskab ikke bare opbevarer dine madvarer, men også tager aktiv del i din madplanlægning. Med den nyeste funktion i ChatGPT kan du nu tage et billede af dit køleskab og spørge, hvad du kan lave til aftensmad. Takket være kunstig intelligens (AI) kan dit smarte køleskab, i samarbejde med ChatGPT, scanne dets indhold og foreslå en lækker aftensmad baseret på de råvarer, du allerede har. Det eliminerer gættearbejdet og sparer dig tid, som du kan bruge på andre ting.

Men det stopper ikke her. Forestil dig, at dit køleskab også kan bestille manglende ingredienser direkte fra din foretrukne onlinebutik eller endda foreslå en sund og lækker takeaway, hvis du ikke har tid til at lave mad. AI i køkkenet er ikke bare en bekvemmelighed: Det er en revolution, der gør madlavning og madbestilling mere effektiv, personlig og bæredygtig.

Så næste gang du åbner dit køleskab, tænk på de uendelige muligheder, der ligger lige rundt om hjørnet. Det er ikke bare et opbevaringsrum. Det er din personlige madassistent, der gør livet nemmere og mere lækker.



# Personlige løsninger

Ved at indsamle data om kunderne kan detailhandlere skabe personlige shoppingoplevelser, der resulterer i loyalitet og øger serviceniveauet. Dette er afgørende for at tilpasse produkter og markedsføring til individuelle kunder og sikre, at tilbuddene er relevante.

I dagligvarehandlen implementeres personlige løsninger gennem intelligente indkøbsapps, som er tilpasset indkøbslister baseret på kundens tidligere indkøbsvaner, hvilket gør indkøb nemmere og øger kundeloyaliteten.

Mens dette giver fordele for kunderne, udfordrer det leverandører, da det kan blive sværere at introducere nye produkter og mærker. Dette kræver en ny tilgang for leverandørerne for at sikre, at deres produkter fortsat bliver tilbudt i forbrugernes daglige indkøb.



# The segment of one

Online- og offlinehandel udgør naturligvis to sider af samme mønt. Dette er især gældende i dag, hvor de fleste kunderejser for nonfood-produkter begynder på nettet og slutter i en fysisk butik. Ikke desto mindre bør onlinebutikken også have sin egen værdi for kunderne, og her halter mange. Faktisk kan mange onlinebutikker kun præsentere et traditionelt katalog med billeder af produkter og de tilhørende datablade med tekniske specifikationer såsom farve, størrelse, materiale, varenummer og vaskeanvisninger.

En afgørende konkurrencefordel for onlinebutikker er muligheden for at indsamle data om kunden og opnå en dybdegående forståelse for vedkommende. Dette kaldes 'The segment of one' – altså et kundesegment, der består af én person. Dette åbner døren for at skabe stadig mere personlige shoppingoplevelser. En vellykket personlig oplevelse resulterer i loyalitet og langvarige relationer, som er vanskelige for konkurrenterne at kopiere. Den forbedrer også serviceniveauet ved at spare kunden tid. Ved at kende kunden kan man direkte henvise til de produkter, der interesserer dem.

Individet er i centrum, når man tilpasser sine produkter og markedsføring. Det handler ikke om at have et tilbud "til kunder som dig", men om at have et tilbud "til dig personligt." Jo mere loyale kunderne er, des bedre forstår man dem, og des mere kan man tilpasse oplevelsen. Dette skaber en positiv spiral, da det ofte er de mest loyale kunder, der ønsker at se ens tilbud og indhold.

Jo flere data man kan indsamle om sine kunder, des bedre kan man forstå deres personlige indkøbsmønstre, og des mere relevant kan man være for dem. Der er ingen grund til at præsentere kunderne for produkter, som man ved, at de alligevel aldrig køber.

# Personliggørelse i dagligvarehandlen

Der findes forskellige måder at personliggøre oplevelsen i dagligvarehandlen. Hollandske Albert Heijn har implementeret et system i deres kundeapp, hvor indkøbslisten automatisk opdateres baseret på kundens normale indkøbsmønster over tid. Når det i løbet af en periode bliver klart, at du køber æbler hver uge og affaldsposer hver tredje uge, tilpasser din intelligente indkøbsseddel sig herefter. Du skal blot åbne appen, og din aktuelle indkøbsliste er altid klar til dig. Det kræver blot et enkelt klik, og varerne er klar til afhentning i butikken.

Den schweiziske kæde Migros følger en lignende tilgang med deres indkøbsapp, der primært viser de varer, du normalt køber. Det betyder, at du har dit eget, personligt tilpassede sortiment, som du kan bestille fra og hente i butikken.

De personlige shoppingapps gør det lettere at være kunde, og en god, brugervenlig app kan bidrage til at sikre kundernes loyalitet. På den anden side stiller teknologien leverandørerne over for betydelige udfordringer, når vi ser fremad. Hvis kundernes indkøbsliste genereres automatisk, eller hvis kunderne kun ser de varer, de normalt køber, hvordan lancerer man så nye produkter?

I en verden med intelligente indkøbsapps er det sandsynligvis en fordel for dem, der leverer velkendte mærkevarer som f.eks. Coca-Cola. Private label-produkter bør også kunne klare sig. Teknologien gør det dog svært at introducere nye produkter og mærker i forbrugernes daglige indkøbsvaner. Leverandørerne står derfor over for en af deres største udfordringer i fremtiden: At sikre, at forbrugerne overhovedet får tilbudt deres produkter og mærker, når de bruger appen og henter i butikken – uden at de behøver at gå rundt i butikken.



# Case: Personlige kosttilskud fra Nourished

I helsekostbranchen tilbyder Nourished personlige kosttilskud, der 3D-printes til hver enkelt kunde. Man begynder på Nourisheds hjemmeside, hvor man udfylder et spørgeskema. Her afgiver man demografiske data og svarer på spørgsmål om ens fysiske aktivitetsniveau, sovevaner, hvor meget skærmtid man har i løbet af en dag, kostvaner og helbred. Man fortæller også, hvad man gerne vil opnå med kosttilskuddet, f.eks. mere energi, bedre koncentrationsevne eller bedre immunitet.

Til sidst vælger man sin foretrukne smag og får derefter sin anbefaling. Når ens prioriteter ændrer sig efter en periode, f.eks. fordi man begynder at lægge mere vægt på søvn end på at styrke sine knogler, så udfylder man bare skemaet igen, og derefter tilpasser kosttilskuddet sig dine ændringer.



Foto: Get-nourished.com

# Liveshopping – den gode digitale oplevelse

Liveshopping er en mulighed for onlinehandlen for at gå ind på de fysiske butikkers kerneområder og tilbyde inspiration gennem interaktion og skabe oplevelser sammen med kunderne. Fysiske butikker kan naturligvis også lave liveshopping og sende fra butikken. Liveshopping er ikke envejskommunikation. Kunderne kan nemlig chatte og interagere med butikken og med hinanden undervejs.

Nogle aktører kører liveshopping på deres eget website, mens andre foretrækker at køre det fra deres sociale medie-platforme. På de sociale medier er brugerne i forvejen, og platformen er klar. Til gengæld ejer man ikke selv kanalen og måske endnu vigtigere: kundernes data. Det sociale medie kan med kort varsel ændre vilkårene for, hvordan det må bruges, eller det kan i værste fald lukke virksomhedens konto. Der er også risikoen for, at et socialt medie kommer i modvind, uden at man selv har det mindste med det at gøre. Det kan smitte af på ens brand.

Liveshopping egner sig godt til at gå i dybden med varerne. Det kan være et sted, hvor kunderne kan lære noget konkret. Det kan også være et godt sted at nørde sammen med andre, der brænder for et emne. Liveshopping egner sig f.eks. fint til at forklare noget teknisk eller til at fortælle de gode historier, måske om vin. Hvis man bruger liveshopping på den måde, er det en god ide at gemme videoerne, for så kan de med sikkerhed bruges andre steder som content i markedsføringen, da indholdet ikke forældes lige med det samme.

Men liveshopping egner sig også godt til tilbud af typen: “Vær med på torsdag, når vi giver den gas med Danmarks vildeste priser på sportsudstyr”. Så skal det netop være live, for tilbuddet gælder kun nu og her, og det må man ikke gå glip af.

Man kan naturligvis også tilbyde personlig liveshopping. Hvorfor ikke lave en personlig aftale med en kunde om en individuel fremvisning af et produkt, hvis kunden f.eks. bor i den anden ende af landet eller ikke har tid til at komme i åbningstiden? Det kunne også være til en gruppe folk, man inviterer til en skræddersyet omgang liveshopping.

Liveshopping er ikke specielt teknisk krævende. Det vigtigste for at give kunderne en god oplevelse er, at værterne opleves ægte og underholdende af målgruppen. Værterne skal være ambassadører for brandet. Det vil sige, at der skal være en forbindelse mellem dem og produkterne, og målgruppen skal kunne genkende sig i dem.

Hvis man kun kører med én vært, skal personen være ekspert i produkterne. Med to værter er det oplagt, at den ene repræsenterer målgruppen og stiller de spørgsmål, som målgruppen gerne vil have svar på – og dermed bliver seancen mere dialogbaseret.

Man kan også have andre typer medværter med. Det kan være influencers eller samarbejdspartnere, f.eks. repræsentanter for et produkt, man sælger, der kommer og fortæller noget om de nyeste modeller. Det kan også være nogle af ens gode kunder, der gerne vil anbefale produkterne. Der skal også være en producer, der styrer begivenhederne, som indbefatter at oprette eventet, sætte udstyret op og teste, at det virker. Der skal sidde nogen og klikke produkterne frem på skærmen, så kunden kan købe dem med det samme.

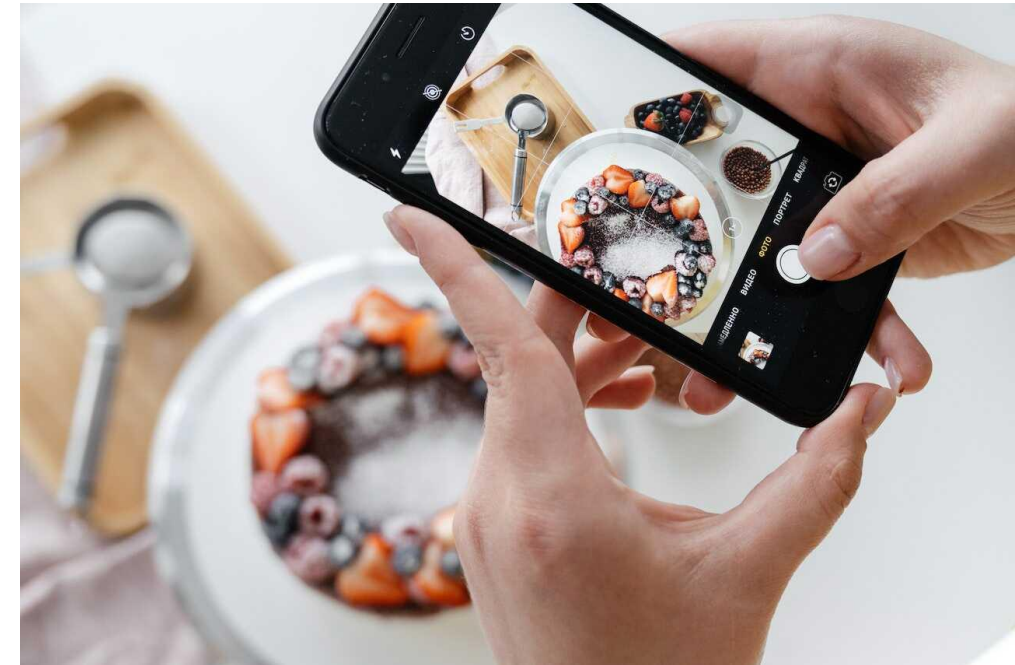
Til liveshopping skal der også bruges en moderator, som kan styre kundedialogen og besvare spørgsmål i chatten. Moderatoren besvarer de fleste spørgsmål, der kommer fra kunderne, og så udvælger man spørgsmål, som værterne kan besvare undervejs. Når det er sagt, så er liveshopping-formatet så nyt, at der er frit slag til at eksperimentere for at finde ud af, hvad der fungerer for ens målgruppe.

# Case: The Fresh Market

Euromonitor International forudser, at forbrugerne vil bruge 200 milliarder dollars på #livestreaming i 2023, og denne tendens ser ud til at fortsætte. Kina dominerer stadig markedet, men flere og flere amerikanske detailhandlere eksperimenterer nu med denne kanal. The Fresh Market er en af de virksomheder, der har haft stor succes med at implementere livestreaming og shoppable videoer i deres markedsføringsstrategi.

Under en session på Groceryshop-konferencen i september 2023 delte Kevin Miller, CMO for The Fresh Market, virksomhedens erfaringer og råd. Ifølge Miller er nøglen til succes at skabe videoer, der er engagerende, informative og rettidige. I det sidste år har The Fresh Market produceret over 800 nye videoer, der har fået mere end 130 mio. visninger. Disse videoer har ikke kun øget kundetilfredsheden men også konverteringsraterne, som er 2-4 gange højere end andre tilgangsmetoder til webstedet.

For at tage kundeoplevelsen til det næste niveau har The Fresh Market også indført en AI-assisteret live shopping-funktion. Denne teknologi, drevet af Firework, gør det muligt for kunderne at interagere med virksomheden i realtid, selv efter en livestream er afsluttet. Dette har ikke kun forbedret kundeoplevelsen men også øget salget og kundetilfredsheden.





# Case: Kjær & Sommerfeldt – liveshopping fra vinkælderen

I september 2022 introducerede Kjær & Sommerfeldt liveshopping som en del af deres strategi for at blive markedets førende online vinrådgiver. Dette skridt blev taget med fokus på indhold frem for pris, da de ønskede at tilbyde indholdspræget og unik viden til deres kunder. De lancerede konceptet 'K&S Live' ved at sende live direkte fra vinkælderen i Bourgogne og gentog det efterfølgende hos udvalgte producenter i Tyskland. Både kunder og leverandører har reageret positivt på liveshopping-tiltaget fra Kjær & Sommerfeldt, og det har efterfølgende skabt en bedre interaktion og personlig kontakt med en større kundegruppe end ved traditionelle vinsmagninger. Hvor virksomheden normalt kan have 40 til vinsmagning på Gammel Mønt i København, så kan den have 10.000 med til vinsmagning, når der afholdes liveshopping. Selvom det kræver betydelige ressourcer, da det minder om tv-produktion, så er liveshopping ifølge Kjær & Sommerfeldt en investering i virksomhedens overordnede markedsføring. Konceptet har bidraget til at tiltrække og fastholde kunder samt styrke virksomhedens position som vinrådgiver.



Foto: Kjaersommerfeldt.dk

# Takeaway og tech

Digitale trends har ændret forbrugernes tilgang til nemme madløsninger, både inden for restaurant- og dagligvaresektoren. Det gælder i måden, vi bestiller og spiser mad på, og det har for alvor åbnet dørene for innovation inden for madlevering samt skabt nye perspektiver omkring madspild.

- **App-baserede bestillinger:** Udviklingen og adoptionen af mobilapps har gjort det utrolig nemt for forbrugerne at bestille mad fra deres foretrukne restauranter med blot et par tryk på skærmen. Apps som Just Eat har rapporteret en betydelig stigning i bestillinger uden for normale spisetider, hvilket antyder, at apps gør det muligt for restauranter at servicere flere kunder og øge deres salg. Samtidig har apps gjort det muligt for kunder at undgå ventetid og minimere menneskelig interaktion, hvilket er blevet særligt relevant i kølvandet på pandemien.
- **Online anmeldelser og sociale medier:** Digital tilstedeværelse er blevet en nødvendighed for restauranter og takeaway-tjenester. Online anmeldelser og sociale medier tillader nu kunder at dele deres oplevelser og anbefale tjenester til andre, hvilket bidrager til at opbygge en loyal kundebase. En stærk online tilstedeværelse kan også hjælpe restauranter med at rangere højt på søgemaskiner og madleveringsplatforme, hvilket igen kan drive mere trafik og øge salget.



- **Levering:** Takeaway-sektoren er for alvor begyndt at udforske de utallige muligheder, der ligger i autonom levering. Ford, sammen med andre bilproducenter, arbejder på at skabe selvstændige leveringsløsninger, der kan reducere leveringstider, omkostninger og menneskelige fejl. Selvom denne teknologi stadig er i sin vorden, har den potentialet til at forvandle hele madleveringsøkosystemet og tilbyde en mere effektiv og omkostnings-effektiv løsning for både restauranter og kunder.
- **Madspild:** Teknologien har også spillet en rolle i bekæmpelsen af madspild, et vigtigt spørgsmål i fødevarerindustrien. Apps og platforme, der matcher overskydende mad fra restauranter med forbrugere til nedsatte priser, er begyndt at dukke op. Disse løsninger hjælper med at minimere madspild, mens de også tilbyder forbrugere mere overkommelige måltidsmuligheder. Teknologien kan også hjælpe restauranter med at forudsige efterspørgslen mere nøjagtigt og dermed reducere mængden af madspild.

- **Dataanalyse:** Dataanalyse og forudsigelsesalgoritmer har også fået fodfæste i sektoren, hvilket hjælper restauranter med bedre at forstå forbrugernes adfærd og præferencer. Dette kan føre til mere målrettet markedsføring og bedre lagerstyring, hvilket i sidste ende kan føre til højere overskud og mindre madspild.

Disse teknologiske fremskridt har ikke kun forbedret kundeoplevelsen, men også hjulpet restauranter og detailhandlere med at optimere deres operationer og markedsføringsstrategier. Med fortsat innovation og brugen af nye teknologier vil både restaurant- og dagligvaresektoren sandsynligvis fortsætte med at vokse og tilbyde endnu mere bekvemmelighed og større udvalg for forbrugerne.



Interview med  
**Søren Meier Svendsen**

Direktør, Wolt Danmark  
August 2023

## Leveringsdirektørens synspunkter

Søren Meier Svendsen, direktør for Wolt Danmark, fremhæver en række interessante perspektiver omkring fremtidens detailhandel, teknologiske trends og skiftende forbrugsmønstre. Direktøren er på ingen måde i tvivl om, at onlinehandel og leveringstjenester er en uomgængelig del af fremtiden. Kombinationen af en stærkt digitaliseret nation, en høj grad af urbanisering og effektive platforme betyder, at hjemmelivering vil fortsætte med at vokse eksponentielt. Med planer om yderligere ekspansion til flere byer og samarbejde med flere partnere inden for dagligvarer er Søren Meier Svendsen optimistisk omkring virksomhedens fremtid. Han ser mange muligheder for fortsat innovation, tilpasning og vækst i en stadig mere digital verden.

I en tid, hvor detailhandlen gennemgår markante forandringer, giver Søren Meier Svendsen, direktør for Wolt Danmark, et indblik i, hvordan virksomheden ser på fremtiden og de nye tendenser inden for branchen.

Ifølge direktøren er det fascinerende at se, hvordan forbrugsmønstre ændrer sig, især med opkomsten af onlinehandel og leveringstjenester:

”Når jeg ser på fremtiden, især inden for detailhandel, så tænker jeg på, hvor meget der allerede har ændret sig de seneste år med alt det, som vi har været igennem. Vi kan kun se en lysere fremtid for os.”

Han mener, at onlinehandel og leveringstjenester har fået et stort boost, og at denne tendens ser ud til at fortsætte – dog i et mere adstadigt tempo end under corona.

”Der var to vigtige trends for os under corona: Flere danskere prøvede levering, og eksisterende kunder købte mere. Det gav en kæmpe stor vækst. Heldigvis har mange holdt ved efterfølgende, dog kan vi se et fald i kurvens størrelse og frekvensen, hvilket er helt forventeligt,” kommenterer han.

Men det er ikke kun den generelle onlinehandel, der har fanget Søren Meier Svendsens opmærksomhed. Såkaldte ’dark stores’, også kendt som skjulte supermarkeder, repræsenterer en revolutionerende trend i detailhandlen i Danmark. Disse specialiserede lagerfaciliteter, hvor kunder bestiller dagligvarer via en app eller hjemmeside, og varerne leveres til døren inden for få minutter, optimerer effektiviteten og hastigheden af leverancer.

”Vi har for nuværende 10 dark stores i Danmark,” fortæller direktøren og supplerer med, at han ser et stort potentiale i denne forretningsmodel – især i storbyer, hvor convenience er i højsædet.

”Vi har en kombineret model, hvor vi har vores egne mørke butikker, hvor vi håndterer dagligvarelevering, og vi samarbejder også med eksisterende supermarkeder,” uddyber Søren Meier Svendsen.

”*Dark stores’, også kendt som skjulte supermarkeder, repræsenterer en revolutionerende trend i detailhandlen i Danmark.*”

Når det kommer til den stigende efterspørgsel efter convenience, er han ikke i tvivl:

”Convenience spiller helt klart en stor rolle. Moderne mennesker forsøger at jonglere en hektisk tidsplan, og det er her, at tjenester som vores kommer ind i billedet.”

Men hvordan ser fremtiden ud for Wolt og dark stores?

”Jeg er optimistisk omkring vores fremtid. Selvom økonomien kan have sine op- og nedture, ser jeg stadig en stor interesse for vores tjenester. Der er fortsat mange muligheder for vækst, især når forbrugerne vænner sig mere og mere til convenience og levering af dagligvarer,” reflekterer Søren Meier Svendsen.

Wolts tilgang til dark stores er også blevet tilpasset i lyset af offentlig feedback.

”Vi ønsker at være en positiv del af bybilledet og ikke en uønsket tilstedeværelse,” siger Søren Meier Svendsen, mens han nævner virksomhedens beslutning om at flytte nogle af deres dark stores til industriområder.

Med den fortsatte urbanisering og efterspørgsel efter hurtig levering ser dark stores ud til at være en uundgåelig del af fremtidens detailhandel. Ifølge Søren Meier Svendsen holder de hos Wolt øje med fremtiden og tilpasser sig løbende.

”*Convenience spiller helt klart en stor rolle. Moderne mennesker forsøger at jonglere en hektisk tidsplan, og det er her, at tjenester som vores kommer ind i billedet.*”

Når man ser på Wolts vækst og fremtidsvision, er det tydeligt, at virksomheden har store ambitioner. Fra at have opereret i Danmarks fire største byer i 2019, er der nu 258 leveringsområder, og mange af disse teknisk definerede områder dækker i praksis over flere byer. f.eks. er 'Ballerup-Herlev' ét leveringsområde, men fra forbrugersens perspektiv og i praksis er det to byer.

"90 pct. af væksten handler om, at vi har gjort det igen og igen, og at vi har gjort det smartere og smartere at komme ud til den næste by. f.eks. ved at lægge en ekstra times åbningstid på. Men vi kigger også på erhvervs-kunder og nye type produkter til platformen," fortæller Søren Meier Svendsen og understreger samtidig, at Wolt primært er en teknologivirksomhed og dermed har en helt anden logik og forretningsmodel end traditionelle dagligvarebutikker. Det betyder, at der i princippet ikke er grænser for, hvor og hvordan tjenesten kan stilles til rådighed.

Fra hovedkvarteret i Finland tales der om konceptet 'Mall In Your Pocket', som i princippet ville være et virtuelt indkøbscenter lige ved hånden.

"Jeg tror på, at det kun er fantasien, der sætter grænser," udtaler direktøren.

Men det har ikke altid været en let rejse for Wolt. Virksomheden har været i centrum for en heftig politisk debat om arbejdsvilkår. Hertil kommenterer Søren: "Vi får opmærksomhed, fordi vi har fået noget størrelse. Men vi har fået størrelse, fordi der er en reel efterspørgsel på det produkt, vi leverer."

*"Wolt er primært en teknologivirksomhed og dermed har en helt anden logik og forretningsmodel end traditionelle dagligvarebutikker."*

# Case: Noahs Kitchen

Noahs Kitchen er en innovativ startup, der specialiserer sig i at tilbyde gourmet takeaway til en overkommelig pris, der hvor forbrugerne er. Gennem en fusion af moderne køkkener og den seneste food-tech gør Noahs det nemt for alle at navigere gennem de mange funktioner, et moderne køkken indeholder.

Kombinationen af franchise, food og tech giver Noahs mulighed for at skalere forretningen internationalt i de kommende år, hvilket skaber et solid grundlag for brandets vækst.

Noahs er en del af den voksende trend inden for 'spøgelses køkkener', hvor mad og teknologi går hånd i hånd for at tilbyde en mere bekvemmelig service til kunderne. Med et nemt og moderne design tilbyder Noahs en app-baseret eller skærm-baseret bestillingsløsning, hvor kunderne henter deres mad fra afhentningsbokse, hvilket eliminerer behovet for menneskelig interaktion.

Et af de mest ambitiøse initiativer, Noahs har foretaget, er et samarbejde med supermarkedskæden Meny. Med et mål om at åbne 15 nye takeaway-køkkener landet over har Meny investeret et to cifret millionbeløb i dette initiativ.

Samarbejdet begyndte med etablering af to testkøkkener i Herning og Bagsværd, hvor Meny træder ind på takeaway-markedet som franchisetager hos Noahs. Meny tilbyder nu takeaway fra 14 forskellige køkkener og op til 100 forskellige retter med en tilberedningstid på maks. 15 minutter. Kunden har mulighed for enten at hente maden i nogle bokse uden for Meny eller få det leveret via Wolt eller Just Eat.

Senest har Noahs indgået et spændende partnerskab med DSB om at åbne nye madboder på udvalgte stationer rundt om i landet. Dette partnerskab har som mål at tilbyde sultne DSB-rejsende et gourmetalternativ til de eksisterende madtilbud på stationerne. Samarbejdet tager sin begyndelse på Roskilde Station, hvor Noahs vil stå for at tilberede et bredt udvalg af retter til de rejsende. DSB har investeret et større beløb i partnerskabet, og for at sikre succes er målet at have omkring 300 kunder gennem butikken hver dag.

Noahs Kitchen repræsenterer den spirende integration af teknologi i restaurationsbranchen og har allerede vist sig at være en spiller, der kan forme fremtiden for gourmet-takeaway i Danmark og potentielt internationalt. Med en unik forretningsmodel, stærke partnerskaber og en innovativ tilgang til gourmet-takeaway, er Noahs et strålende eksempel på, hvordan innovation og strategisk planlægning kan skabe nye veje i et konkurrencepræget marked.





Interview med  
**Heidi Boye**

Landechef, Too Good To Go  
September 2023

## Madspildschefens synspunkter

Too Good To Go er blevet en central spiller i kampen for bæredygtige initiativer i dagligvarebranchen og mange aktører, fra supermarkeder til lokale bagerier, deltager aktivt for at reducere madspild. Ifølge landechef Heidi Boye knytter løsningen sælger og køber digitalt, mens den adresserer madspildsproblemet. Samtidig påpeger hun, at fysiske butikker skal fortsætte med at innovere for at give forbrugere unikke oplevelser. Danskernes prisfokus kombineret med voksende bevidsthed om værdier som bæredygtighed udfordrer dog dagligvaresektoren og vil øge konkurrencen. Heidi Boye forudser en konsolidering i branchen, da mange butikker muligvis vil forsvinde.

Bæredygtighed, ansvarlighed og digital innovation i den moderne dagligvarebranche er ikke bare buzzwords. Disse begreber er blevet centrale elementer i den igangværende transformation af vores forståelse for forbrug, forretning og den kollektive fremtid.

For at illustrere denne udvikling kan vi se på Too Good To Go, som er en virksomhed, der har formået at kombinere disse elementer i sin forretningsmodel. Hos Too Good To Go registreres en overvældende interesse for at bidrage positivt.

“Vi har alle de store kæder med. Alt fra supermarkeder over tankstationer til kiosker og bagere. Alle de deltagende er superambitiøse omkring madspild, og de er ikke længere famlende over for det. Nu er der en ordning, der fungerer,” siger Heidi Boye som mener, at dette klart indikerer, hvordan bæredygtige initiativer kan samle mange aktører under et fælles mål.

Heidi Boye påpeger også, at den kollektive indsats driver denne bæredygtige revolution. Motivationen for at minimere madspild er mangfoldig. For nogle handler det om bæredygtighed, mens det for andre er drevet af økonomiske eller sociale årsager.

“Der er en stigende forståelse for, at bæredygtighed også er god forretning,” forklarer Heidi Boye.

Men én ting står klart: Det er en skam at smide mad ud, der stadig er godt. Tag f.eks. en pose æbler: Hvis ét æble er beskadiget, bliver hele posen ofte kasseret i supermarkeder. Men med Too Good To Go kan de resterende æbler reddes og sælges. Denne simple handling kan påvirke hele værdikæden fra producent til forbruger.

Digital transformation spiller også en central rolle i denne indsats. Too Good To Go repræsenterer ikke kun en løsning på madspild, men også et skridt i retning af digitalisering af dagligvarebranchen.

“Madspildsløsningen er et godt eksempel på en digital løsning, der knytter sælger og køber sammen og samtidig løser en større problemstilling,” fremhæver Heidi Boye.

”*Madspildsløsningen er et godt eksempel på en digital løsning, der knytter sælger og køber sammen og samtidig løser en større problemstilling.*”

I den digitale tidsalder, hvor alt synes at være i konstant bevægelse, pointerer Heidi Boye vigtigheden af de fysiske butikker. Forbrugernes behov for inspiration og oplevelse i den fysiske verden kan ikke undervurderes.

”Butikkerne skal oppe sig. Nogle er i gang med at implementere nyt visuelt design, men der skal konstant innoveres, og alle skal følge med,” siger hun.

Desuden er danskernes unikke forbrugeradfærd værd at fremhæve.

”Tilbudsavisen har i mange år været danskernes bibel. Vi er vokset op med et fokus på priser, tilbud og rabatter. Men med den øgede bevidsthed om miljøet og bæredygtighed begynder andre faktorer at spille en større rolle i købsbeslutninger,” forklarer Heidi Boye, som forudser, at denne skiftende adfærd vil medføre markante ændringer i detailhandlen:

”Vi har dobbelt så mange butikker pr. indbygger som mange andre lande. Men denne model kan ikke fortsætte, især når bæredygtighed og digitalisering bliver så vigtige parametre.”

Ifølge Heidi Boye kræver fremtidens forretningslandskab tilpasning, innovation og en dyb forståelse for kundernes skiftende behov. Kun ved at forene disse elementer kan virksomheder som Too Good To Go fortsætte med at gøre en forskel – ikke kun for deres bundlinje, men også for samfundet som helhed.

”*Tilbudsavisen har i mange år været danskernes bibel. Vi er vokset op med et fokus på priser, tilbud og rabatter.*”

# FAKTABOKS

Inden for dagligvarehandlen har der de seneste år været et stigende fokus på bæredygtighed og ansvarlighed. Flere centrale områder bliver nøje undersøgt af branchens hovedaktører, og der tages konkrete skridt for at adressere disse udfordringer.

**Plastik:** Regeringen og detailsektoren har i fællesskab indledt et samarbejde fokuseret på plastik. Formålet med dette plastsamarbejde er at opstille og opnå en række ambitiøse mål. Senest i 2025 skal al den plastikemballage, som dagligvarehandlen selv producerer, være enten genbrugelig eller genanvendelig. Samtidig er det sat som mål, at emballager skal indeholde mindst 30 pct. genanvendt plastik. En yderligere målsætning er at reducere brugen af engangsplastprodukter inden for takeaway.

**Papir:** Der er et voksende fokus på økologi og genanvendelighed af papir. En betydelig ændring, som vi kan forvente at se i den nærmeste fremtid, er udfasningen af tilbudsaviser. Dette tiltag vil ikke blot medføre besparelser inden for tryk og distribution, men også drive en digital overgang, hvor tilbudssites og apps vil dominere.

**Madspild:** Madspild er en global udfordring. Ifølge statistikker fra Eurostat produceres der årligt 59 mio. ton madspild i EU, hvilket svarer til et tab på ca. 984 mia. kr. Den miljømæssige påvirkning af dette spild er lige så alarmerende, idet madspild står for 252 mio. ton CO<sub>2</sub>-ækvivalenter – næsten 16 pct. af EU's samlede drivhusgasemissioner fra fødevarer systemet. EU's langsigtede mål er at halvere madspild inden for detailhandel og forbrug, samt reducere spild i produktions- og forsyningskæderne. Specifikt foreslår EU-Kommissionen, at medlemslandene inden 2030 reducerer fødevarerspildet med 10 pct. inden for produktion og med 30 pct. inden for detailhandel og forbrug.

Danmark har traditionelt set spillet en banebrydende rolle på madspildsfronten. Selina Juul grundlagde organisationen Stop Spild af Mad allerede i 2008, og mange initiativer, som Stop Spild Lokalt, Too Good To Go og Wefood-supermarkeder drevet af Folkekirkens Nødhjælp, har siden set dagens lys. De danske supermarkeder har også taget markante skridt for at bekæmpe madspild i butikkerne.

Der lægges stor vægt på forbrugernes rolle, da over halvdelen af madspildet opstår i forbrugsleddet. EU-Kommissionen har derfor støttet oprettelsen af det europæiske forbrugerforum for bekæmpelse af madspild, som udbyder en række værktøjer, løsninger og anbefalinger til effektiv håndtering af madspild.



## Convenience og sundhed

Fremtiden er nem og sund – eller er den? Alle er enige om, at de største udviklingsområder ligger inden for nemhed, bekvemmelighed, convenience (kært barn har mange navne), og at sundhed er og forsat bliver en nøgelfaktor for forbrug. Men det er to meget store områder, og kompleksiteten er stor. Alle er i gang, men ingen har fundet løsningen.

Convenience er blevet en uomgængelig del af vores hverdag. I en travl verden, hvor tiden er en knap ressource, er convenience ikke bare en luksus, men ofte en nødvendighed. Det strækker sig fra måltidsløsninger, der kan tilberedes på få minutter, til onlineshopping, der leverer varerne direkte til døren. Men convenience kommer også med sit eget sæt af udfordringer. F.eks. kan større bekvemmelighed føre til mindre fysisk aktivitet eller dårligere madvalg, og der er et voksende spørgsmål om bæredygtighed i convenience-kulturen. Ikke desto mindre er det klart, at forbrugernes efterspørgsel på convenience er her for at blive. Det betyder, at virksomheder skal tilpasse sig denne realitet, både i deres produktudvikling og i deres markedsføring, for at imødekomme forbrugernes behov og forventninger.

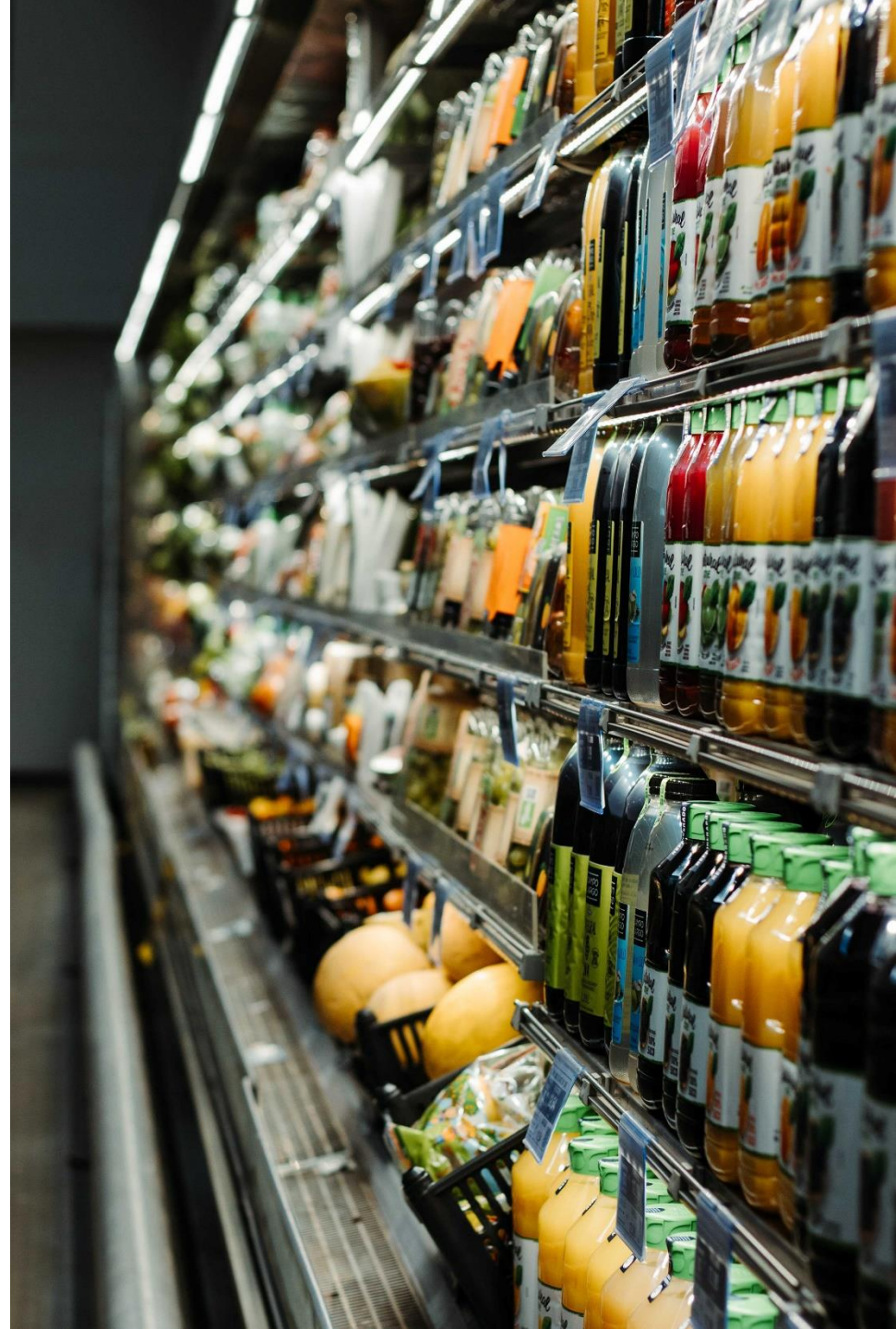
Sundhed er en integreret del af vores værdier omkring fødevarer. Ethvert barn har stiftet bekendtskab med begreberne sund og usund, længe inden de forstår forskellen på dyr og billig. Sundt er godt – det ændrer sig ikke. Det, der ændrer sig, er opfattelsen af, hvad der er sundt, hvordan man er sund, og hvad det overhovedet er, der skal holdes sundt. Derfor er det essentielt at følge med i, for det påvirker salget af eksisterende produkter, udviklingen af nye produkter og ikke mindst måden, man taler med forbrugerne om sine produkter på, altså markedsføringen.

# Convenience når tiden er værdifuld

Der synes at være generel enighed om, at tid fortsat bliver mere værdifuld for forbrugerne.

Gennem mange år er der opstået et større rådighedsbeløb og en øget produktivitet, hvilket har ledt til mere fritid for lønmodtagerne. Intet tyder på, at denne tendens vil ændre sig i fremtiden. Ifølge en undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation svarer kun 37 pct., at ingen af deres medarbejdere ønsker at gå ned i tid. Samtidig ses en tendens til, at forbrugerne i stigende grad vælger at prioritere oplevelser og socialt forbrug frem for materielt forbrug.

Øget ønske om mere fritid indikerer, at der burde være en stigende efterspørgsel på tidsbesparende løsninger i hverdagen, herunder indkøbsløsninger. Dog har en udvikling over mange år vist, at danskerne køber ind mere hyppigt og i mindre mængder ad gangen. Mere end halvdelen af forbrugerne køber ind i dagligvarebutikker mindst tre gange om ugen. Planlægning er mindsket, og den store, ugentlige indkøbstur er en saga blot for de fleste forbrugere. Mad er i stigende grad noget, der forholdes til, når der er sult. Det er primært danskernes ideal om, at hjemmelavet mad er bedst, der nødvendiggør en vis planlægning af indkøbene.





Interview med  
**Pelle Guldborg Hansen**

Adfærdsforsker, RUC  
August 2023

## Adfærdsforskerens synspunkter

Pelle Guldborg Hansen er adfærdsforsker og arbejder blandt andet med nudging i supermarkeder. Ifølge ham bliver det afgørende for dagligvarehandlens fremtid, om man kan få hjemmелеvering til at fungere. Hjemmелеvering kan frigøre den afgørende tid og øge samfundets lykke. Hvis dagligvarehandlen digitaliseres, venter der store omvæltninger lige om hjørnet, især når AI-drevne assistenter tager over. Samtidig lægger han vægt på, at supermarkeder skal forstå forbrugernes behov og tilbyde måltidsløsninger samt tilpasse sig lokale samfundsbehov for at forblive relevante. Han ser ligeledes et mere polariseret marked for sig i fremtiden. I byområder kan værdien af butikslokaler falde, hvilket kan ændre byernes infrastruktur og måske føre til mobile supermarkeder.

Adfærdsforsker Pelle Guldborg Hansen ser hjemmелеvering som et af de afgørende områder på fremtidens dagligvaremarked:

“Tid bliver mere og mere værdifuldt, og tid kan blive så meget værd, at det ikke giver mening at handle ind. Derfor bliver det afgørende, om branchen kan få hul på hjemmелеvering og hvordan. Kan jeg f.eks. få leveret inden for 30 minutter, og hvilke varer kan jeg få?”

Ifølge Pelle Guldborg Hansen står der mere på spil end 'bare' en mere bekvem dagligdag:

“Hjemmelevering kan forløse et enormt værdipotentiale i samfundet. Det kan i øvrigt også øge lykken i samfundet betydeligt. Forskning viser f.eks., at pendlere med mere end 45 minutter på arbejde er mindre lykkelige end andre. Tid har enorm værdi.”

Pelle Guldborg Hansen vurderer, at gennembruddet er lige om hjørnet og indtræffer, når vores kommando-betingede digitale assistenter som Siri og Google Home erstattes af devices, som man kan føre en samtale med via AI og dermed gøre oplevelsen mere personlig.

“Du skal lave aftensmad, men kan ikke lige finde på noget. Så siger du til dit device, at du skal lave mad, og at du har 30 minutter til det. Så spørger den, om den skal komme med forslag og minder dig om, at du lavede en asiatisk ret for tre måneder siden, som du godt kunne lide: ‘Skal vi lave den igen?’ ‘Ja tak, det gør vi.’ ‘Fint,’ siger din digitale assistent, og så køber den ind til det.”

Hvis det digitale gennembrud kommer i dagligvarebranchen, er supermarkederne ifølge Pelle Guldborg Hansen nødt til at blive fresh food-markeder med kød, grønt og convenience.

“Så skal kæder som Normal nok tage sig af tørvaresortimentet til halv pris,” tilføjer han og kommenterer i samme ombæring, at markant øget hjemmelevering vil ændre branchen på mange måder:

**”Hjemmelevering kan forløse et enormt værdipotentiale i samfundet. Det kan i øvrigt også øge lykken i samfundet betydeligt.”**



“I dag har vi f.eks. emballager, der er lavet til at se store ud på en butikshylde. Stort er godt. Hvis flere dagligvarer ryger over på nethandel, så bliver det et succeskriterie, at de fylder så lidt som muligt. Vi vil få mad i Tupperware-lignende emballage, der kan afleveres tilbage,” forklarer han og uddyber:

“De kedelige varer, vi ikke kan undvære, kommer på abonnement, så vi ikke skal tænke mere på dem. Det har været prøvet på forskellige måder, f.eks. da Amazon lancerede deres ‘Dash-buttons’, hvor man bare trykkede på en knap på vaskemaskinen, når man manglede vaskepulver. Problemet var, at man skulle have en knap for hver eneste vare, man ville bestille på den måde, og så blev det besværligt.”

“En markant stigning i onlinesalget af dagligvarer vil påvirke mange andre brancher, fordi det er så oplagt at lægge et mersalg til i form af ting, man normalt ikke køber i et supermarked, som man også lige kan levere, nu man er i gang,” lyder hans vurdering.

Når forskeren tager fremtidsbrillerne på, ser han et langt mere polariseret marked end det, vi kender i dag.

“Det danske samfund er klasseopdelt. Vi har 800.000 offentligt ansatte som mig selv, der er sikret til pensionen og lever i en lommepengeøkonomi. Vi får udbetalt lidt efter skat, og det er så vores lommepenge i den måned. Lommepengene stiger automatisk, når vi bliver ældre. Hver gang, noget gør ondt, bliver vi kompenseret af staten. Hvis man mangler penge i USA, tager man et ekstra job. I Danmark råber man til mor og far, at man vil have inflationshjælp. Det er de disse forbrugere, der vælger at købe kvalitetsfødevarer og økologi, fordi de har overskud til at forbruge værdibaseret”.

“De kedelige varer, vi ikke kan undvære, kommer på abonnement, så vi ikke skal tænke mere på dem.”

Men sådan bliver det ikke ved med at være ifølge Pelle Guldborg Hansen.

“I lande som Danmark og Holland har vi længe siddet bag vores trykke mur, som holder udlændinge ude af arbejdsmarkedet, fordi de ikke kan sproget. Men sprogmuren slår revner, og man kan sagtens arbejde i Danmark uden at befinde sig fysisk i landet. Det gælder ikke mindst vidensarbejdere, der koster en tredjedel af de danske og ikke skal have løn under barsel. Det kommer til at skabe arbejdsløshed, og det kommer til at ændre byernes funktion som steder, man arbejder. AI kommer også til at overflødiggøre arbejdskraft. Spørgsmålet er bare, hvor voldsomt det rammer. Da systuerne i sin tid flyttede ud af landet, lykkedes det at efteruddanne syerskerne og gøre det på forkant, og derfor fik vi ikke en hård effekt,” siger han og tilføjer:

“Men hvis vi får en hård effekt, kan vi se ind i en fremtid, hvor rigtig meget lukker, og vi får de en forbrugerklasse, hvor prisen er det eneste afgørende, og så er der en anden gruppe, der både har tid og penge, som kan feinschmecke den i fresh food-markedet. Men det er svært at forudse.”

På den positive side tror Pelle Guldborg Hansen, at bæredygtighedsdagsordenen vil bane vej for et kvalitetsløft, både inden for fødevarer og nonfood.

“Kravet om bæredygtighed kan blive en løftestang til højere kvalitet både på biler, mad, tøj etc. Generelt kan udviklingen gå mod, at der købes lidt, men godt og bæredygtigt kød. Men igen bliver det klasseopdelt, for det er langt fra alle, der har råd til at leve på den måde,” fortæller han.

“AI kommer også til at overflødiggøre arbejdskraft. Spørgsmålet er bare, hvor voldsomt det rammer.”

Omvendt mener han, at den digitale udvikling kan medføre, at forbrugerne opfører sig mindre bæredygtigt:

“Hvis du handler digitalt, og dine varer måske endda leveres af en robot, så er indkøb ikke længere en status- og identitetsmarkør. Bæredygtighed er ikke en personlig holdning, det er noget socialt. Og når du skifter den sociale arena ud, ændrer udtryksformen sig markant. Når vi gør ting i skjul, ændrer vores handlinger sig. Vi ved f.eks., at folk, der anonymt donerer til velgørenhed, giver ca. halvt så meget, som navngivne donorer. Vi har ikke lyst til at række ud efter buræg, når folk kigger, men når vi rykker over på digitale flader, kan vi godt bestille en papvin på tre liter en hverdagsaften.”

Det betyder dog ikke, at forbrugerne er skinhellige hyklere, kommenterer han:

“Det har ikke noget med hykleri at gøre, for det er ikke en hensigt, vi har. Identitetsmarkører er ikke et skuespil, og det er netop min identitet, jeg udforsker, når jeg i sociale sammenhænge køber lokalt i torvehallen, men får leveret buræg derhjemme. Vi kalder det ‘virtue signalling’. Et godt eksempel på det er de forbrugere, der dannede ring om Irma,” siger Pelle Guldborg Hansen og fortsætter:

“Hvis du barberer alt det sociale teater væk, er der kun få parametre tilbage, så hvis der kommer hul på den digitale dæmning, bliver det ikke parametre som kvalitet og bæredygtighed, der kommer til at drive markedet.”

”Hvis du handler digitalt, og dine varer måske endda leveres af en robot, så er indkøb ikke længere en status- og identitetsmarkør. Bæredygtighed er ikke en personlig holdning, det er noget socialt. Og når du skifter den sociale arena ud, ændrer udtryksformen sig markant.”

Hvordan skal supermarkedet gøre sig relevant i fremtiden?

“Supermarkedet skal forstå, hvilken opgave forbrugerne har i hovedet, når de kommer ind i butikken. Det kan f.eks. være opgaven: ‘Jeg skal lave aftensmad’. Det skal man hjælpe med og stå klar med måltidsløsninger. Det kan f.eks. være måltider, man selv samler derhjemme som et slags ‘Lego-måltid’,” lyder det fra forskeren.

“Og så skal man jo navigere i det mulige. Hvis jeg har et lille lokalt supermarked på landet, så kan jeg måske ikke levere lange åbningstider, men jeg kan tilbyde en selvbetjent butik efter lukketid, eller at man kan hente sine varer pakket og klar i en boks efter kl. 18. Jeg kan heller ikke tilbyde lave priser, men jeg kan huske dit navn. Det kan man ikke på Nørreport Station,” forklarer Pelle Guldborg Hansen og uddyber:

“Hvis man skal understøtte lokalsamfundets behov, så kræver det en købmand, der kender sine lokale kunder. Det kan ikke drives af Filip og Filippa fra 9. klasse. Og der har vi et problem, for i den danske protestantiske kultur vil vi ikke betale for arbejdskraft, og så ender vi med teenagere i vores butikker, som er fuldstændig ligeglade, og så mister fremtidens supermarked sin relevans.”

Pelle Guldborg Hansen nævner også risikoen for, at handlen i de større byer reduceres:

“I byområderne ser vi lige nu, at værdien af butikslokaler styrtdykker. Det gælder f.eks. indre by i København. Hvis det marked kollapser, så bliver nogle af de centrale funktioner, som byen har haft i forhold til arbejde og shopping, ændret markant. Infrastrukturen bliver en anden, ligesom da bilen kom. Måske fremtidens supermarked er noget, der kommer rullende, når man har brug for den?”

”Måske fremtidens supermarked er noget, der kommer rullende, når man har brug for den?”

# Abonnementsøkonomiens vilde vækst og hårde opbremsning

Efter en periode med eksplosiv vækst står mange abonnementsbaserede virksomheder nu over for en række udfordringer, der har bremset deres fremskridt betydeligt.

Stigende inflation, højere renter og fluktuerende råvarepriser har skabt en giftig cocktail for virksomheder, der tidligere var i en rivende udvikling. Dertil kommer forsyningskædeproblemer og geopolitiske spændinger, som yderligere har dæmpet forbrugertilliden. Resultatet er, at mange virksomheder nu er nødt til at justere deres forventninger og strategier.

Men hvorfor er abonnementsmodellen så sårbar i denne kontekst? For det første er det en forretningsmodel, der i høj grad afhænger af forbrugernes tillid og deres villighed til at forpligte sig til løbende betalinger. Når de økonomiske usikkerheder rammer, er det ofte de faste, månedlige udgifter, der først bliver genstand for forbrugerens kritiske blik. Og i en tid, hvor hver eneste krone tæller, kan selv små abonnementsudgifter pludselig synes overflødige.

For det andet har abonnementsmodellen en indbygget konkurrencefaktor, der går ud over den traditionelle brancheopdeling. En måltidskasse konkurrerer ikke kun med andre måltidskasser, men også med alle andre former for abonnementsbaserede ydelser, der kræver en del af budgettet. I en stram økonomi bliver denne konkurrence kun skærpet.

Endelig er der spørgsmålet om mætning. Under pandemien blev mange nye tjenester og produkter introduceret, og forbrugerne blev hurtigt vant til bekvemmeligheden ved at have alt leveret til døren. Men som restriktionerne lempes, og verden åbner op igen, er der en naturlig tilbagevenden til tidligere forbrugsmønstre. Det stiller spørgsmål ved, hvor bæredygtig den hurtige vækst i abonnementsøkonomien egentlig var.



Interview med  
**Morten Suhr Hansen**

Adm. direktør, Subscribe  
Oktober 2023

## Abonnementsekspertens synspunkter

Måltidskasser taler til den tidspressede og krævende forbruger, der gerne vil hurtigt i mål med aftensmåltidet uden at gå på kompromis med gode råvarer. Derfor er antallet af løsninger også eksploderet i Danmark, men med en kombination af markedsmætning og økonomisk opbremsning, vil kun de stærkeste og mest innovative stå tilbage. Morten Suhr Hansen, som er adm. direktør hos Subscribe, fremhæver Aarstidernes evne til at reagere hurtigt på skiftende markedsforhold, kombineret med deres dybe forståelse for deres kunders behov og ønsker, som nøglen til deres succes. Ved at kombinere konceptet med måltidskasser og dagligvarer under ét abonnement skaber de stor værdi for deres kunder. Medlemskabet gør det både mere bekvemt og økonomisk fordelagtigt for forbrugeren, hvilket styrker kundeloyaliteten og kan potentielt øge kundens købsfrekvens.

Væksten i måltidskasser havde været god og stabil for Aarstiderne gennem mange år, men tanken om tilføjelse af et nyt forretningsområde meldte sig. Opgaven skulle løses med hjælp udefra, hvorfor teamet fra Subscribe blev tilkaldt, heriblandt adm. direktør Morten Suhr Hansen. Han forklarer opgaven som følger:

”Hvad skulle være den næste store innovation for Aarstiderne? Hvordan kunne de differentiere sig på markedet og fortsætte med at levere værdi til deres kunder, samtidig med at de bevarede deres kerneidentitet som pionerer inden for fødevarerbranchen? Det var de store spørgsmål. Vi undersøgte forskellige tendenser, både globalt og lokalt, og kom frem til, at der var et stigende behov for bæredygtige, sundhedsfokuserede og samtidig smagfulde løsninger. Ikke kun i form af måltidskasser, men også i den bredere forståelse af, hvordan forbrugerne køber dagligvarer.”

En af de største udfordringer for Aarstiderne var at navigere i et stadig mere mættet marked med flere og flere aktører, der tilbød lignende produkter. Men med deres rige historie og dedikation til innovation var de godt rustet til at tage udfordringen op.

”Sammen udviklede Subscribe og Aarstiderne et nyt koncept, der ikke kun fokuserede på måltidskasserne, men på dagligvarer i samme ånd, nemlig økologisk og lokalt. Det nye koncept fik navnet Aarstiderne Plus og var baseret på en såkaldt ’greenfee model’ med fast månedlig betaling, og i bytte får man rabat på dagligvarer og gratis levering. Det nye koncept kom godt fra start i slutningen af 2020, men fik for alvor vind i sejlene i årene efter,” forklarer Morten Suhr Hansen og fortsætter:

”Med den globale situation i 2020, hvor mange blev sendt hjem, og efterspørgslen på online dagligvarer skød i vejret, var Aarstidernes nye initiativ utroligt godt timet. De kunne nemt imødekomme det stigende behov for hjemmeliverancer og samtidig sikre, at kvaliteten og økologien var i top.”

”*Der var et stigende behov for bæredygtige, sundhedsfokuserede og samtidig smagfulde løsninger. Ikke kun i form af måltidskasser, men også i den bredere forståelse af, hvordan vi køber dagligvarer.*”

Det nye Aarstiderne Plus har ikke kun handlet om at øge omsætningen og tage en større del af det totale dagligvaremarked, men også om at skabe en dybere forbindelse med kunderne og opbygge et stærkere brand, der rækker ud over de kendte måltidskasser. Og med de nye udfordrere på markedet, især de internationale spillere som HelloFresh, var det vigtigt for Aarstiderne at fastholde en unik position og fortsætte med at innovere.

”Med Aarstidernes fokus på bæredygtighed, kvalitet og innovation, er jeg overbevist om, at de vil fortsætte med at være en vigtig spiller på markedet i mange år fremover,” kommenterer Morten Suhr Hansen og tilføjer:

”Med udvidelsen til dagligvarer har de ikke kun cementeret deres position som leverandører af kvalitetsmåltider, men også som en one-stop-shop for husholdningernes daglige indkøb af økologiske varer.”

Det interessante ved konceptet er især, hvordan den eksisterende infrastruktur og kundebase kunne bruges til at skabe en ny forretningsmodel. Med en stærk, loyal kundegruppe, der værdsætter økologi og kvalitet, har det været muligt at skabe vækst ved at tilbyde eksisterende kunder en bredere vifte af produkter:

”Når man tænker på de traditionelle supermarkeder, så er deres mission meget klar: At sælge så mange varer som muligt. Men Aarstiderne har en dybere mission, som handler om bæredygtighed, om økologi, om at forandre madkulturen i Danmark. Og det er derfor, at de har haft så stor succes, fordi folk ikke bare køber en service, de køber ind i en vision,” kommenterer han.

”Med udvidelsen til dagligvarer har de (Aarstiderne) ikke kun cementeret deres position som leverandører af kvalitetsmåltider, men også som en one-stop-shop for husholdningernes daglige indkøb af økologiske varer.”



Hvis man ser på de andre spillere på markedet, så prøver de at konkurrere på pris eller sortiment. Men Aarstiderne konkurrerer på vision, bæredygtighed og økologi. Og det er en meget stærk position at have, fordi det er noget, forbrugerne går op i. I en tid, hvor danskernes økonomi er presset, ser mange abonnementsløsninger en opbremsning.

"Men det er netop i sådanne tider, man ikke må slippe rattet. Selvom fødevarepriserne stiger, og nogle abonnementsløsninger skæres fra, viser tendensen stadig en vedvarende lyst hos danskere til økologi og convenience," fortæller Morten Suhr Hansen

Mange måltidskasseleverandører har introduceret budgetvenlige løsninger for at afspejle denne økonomiske situation. Og når økonomien bedres, vil disse løsninger tilpasse sig derefter. Aarstiderne, som er den største måltidskasseleverandør i Danmark, benytter virksomhedens volumen til at eksperimentere:

"Det giver mulighed for at prøve forskellige måltidskasser og variationer, så alle kan finde noget, der passer til deres præferencer. I øjeblikket er billigere løsninger i fokus, men det skifter helt sikkert igen," forklarer Morten Suhr Hansen, som også påpeger den fleksibilitet, der er nødvendig i branchen:

"Det er kendt, at mange skifter mellem forskellige måltidskasser. Derfor gav Aarstiderne Plus også så meget mere mening. Det gjorde det muligt at holde fast i kunderne, selv hvis de opsiger en måltidskasse i en periode."

*”Selvom fødevarepriserne stiger, og nogle abonnementsløsninger skæres fra, viser tendensen stadig en vedvarende lyst hos danskere til økologi og convenience.”*

Ifølge Morten Suhr Hansen er betalte abonnementer afgørende for at skabe en ægte kundeloyalitet:

"Betalt abonnement flytter faktisk adfærd. Grundpræmissen er ret simpel: Når man først har betalt for adgang, så husker man at bruge det."

På den lange bane er Morten Suhr Hansen ikke i tvivl om, at abonnementer er en del af fremtidens dagligvarehandel:

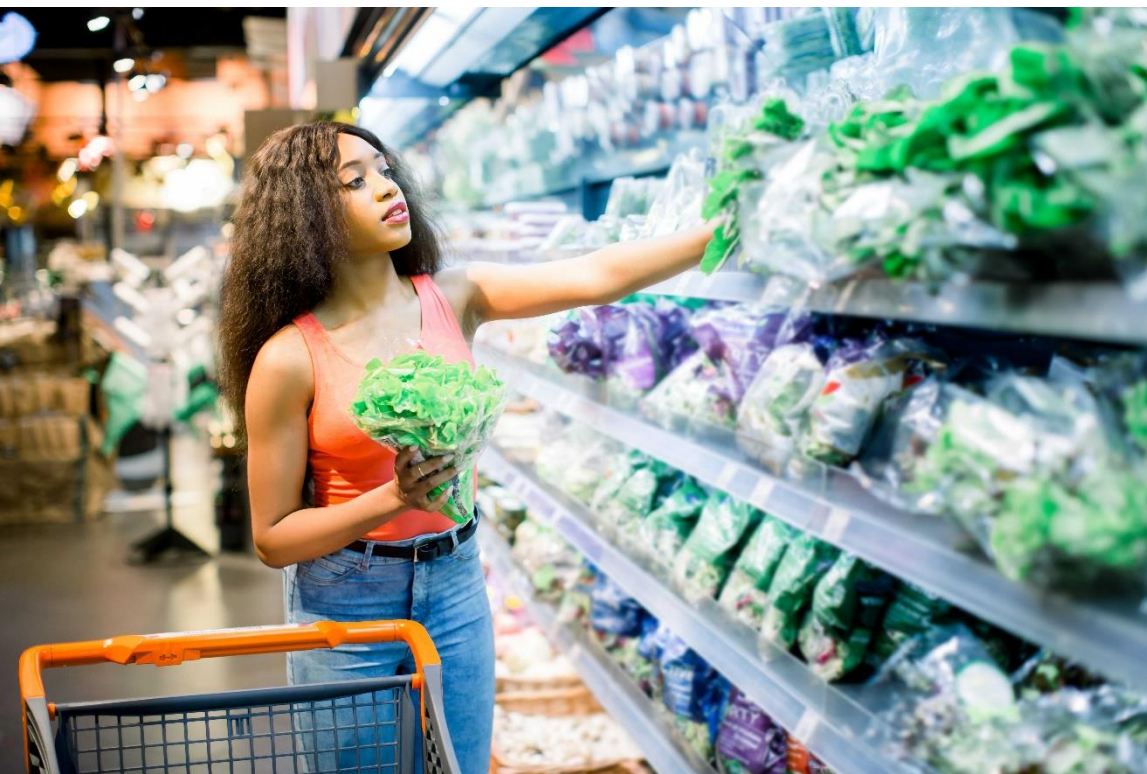
"Alt det småkedelige kan potentielt sættes på abonnement. Store spillere udvider hele tiden deres sortiment, herunder Nemlig.com, der har platformen og leverings-setuppet. Her kunne abonnement på basisvarer være et naturligt næste skridt."

Den abonnementsbaserede fremtid er dog ikke uden udfordringer. Mange danskere er ikke villige til at betale prisen for, at andre udfører arbejdet med at plukke, pakke og forsende varer med fast leverance – især ikke varer, der kan samles op sammen med andre dagligvarer i det fintmaskede net af butikker.

"Vi skal nogle år frem – og både målgruppe og modeller skal modne. De yngre generationer, der er vokset op med nethandel og abonnementer, skal blive ældre og tage deres adfærd med ind i voksenlivet, og forretningsmodellerne skal udvikles, så der reelt er mulighed for at tjene penge. Vi ved allerede nu, at fast leverance er vaneopbyggende, og derfor har vi tiltro til, at det bliver en del af fremtiden," slutter han.

*"Betalt abonnement flytter faktisk adfærd. Grundpræmissen er ret simpel: Når man først har betalt for adgang, så husker man at bruge det."*

*"Vi ved allerede nu, at fast leverance er vaneopbyggende, og derfor har vi tiltro til, at det bliver en del af fremtiden."*



## Småt, friskt og nemt

Både i Europa og USA er det mindre butikksformater, der åbner i disse år. Sortimentet består af flere friske varer og mere convenience, gerne lavet på stedet. De trivielle varer, vi ikke engagerer os særligt i, men som vi ikke kan undvære, er fjernet fra hylderne. Den type varer bestilles online, og så står de pakket og klar til afhentning i supermarkedet. Trivielle varer er f.eks. toiletpapir, konserver og foder til kæledyr – varer hvor vi enten er ligeglade med brandet eller altid køber det samme og derfor ikke gider at se på hele udvalget.

Det betyder, at vi kan koncentrere os om alt det spændende i stedet, nemlig varer, vi gerne engagerer os i. Det er f.eks. vin, hvor vi ikke bare skal have den samme flaske hver gang. I vinafdelingen gider vi godt bruge 10 minutter på at vælge den rigtige flaske, og måske har vi ligefrem glæde af noget rådgivning i forbindelse med vores valg. Her kan butikken gøre en forskel og differentiere sig.

## Case: Den lille Aldi

I Storbritannien har Aldi introduceret nye, mindre city-formater kaldet Aldi Local. Disse butikker er halvt så store som de traditionelle Aldi-butikker og har fjernet 300 produkter fra kategorien tørkolonialvarer for at sætte fokus på friske produkter. Aldi hævder, at disse butikker er designet til hurtige, spontane indkøbsture uden en forudgående indkøbsseddel og for at imødekomme kundernes umiddelbare sult. Priserne i disse mindre butikker er en smule højere, da convenience har sin pris.

## Case: Friske varer hos Carrefour

Carrefour skærer ned på forarbejdede fødevarer og udvider pladsen til friske varer. En Carrefour Express butik i Frankrig, der er kædens mindste format, reducerer næsten halvdelen af sit udvalg af forarbejdede fødevarer. Den tilbyder 1.200 friske produkter, inklusive økologiske og Carrefours premium-mærker, prioriterer private labels og reducerer mærkevarer. Selvom butikken kun har 4.500 forarbejdede produkter sammenlignet med de 8.000 i normale city-butikker, kompenserer en opsamlingsstation onlinebestillinger, hvilket udvider sortimentet til 15.000 varer. Dette koncept antyder en fremtid med kombinerede fysiske og online supermarkeder med Click & Collect.

## Case: LaEsse – fysisk og onlinesupermarked

Esselungas nye koncept, LaEsse, er i tråd med ideen om mindre, fysiske butikker med et begrænset sortiment, inklusive populære produkter, friske råvarer og specialafdelinger som bager og slagter samt convenience-løsninger. Det generiske sortiment tilbydes online til afhentning, hvilket giver butikken mulighed for at fokusere på differentiering, mens det fulde sortiment forbliver online. Lignende koncepter breder sig i Europa og antyder, at fremtidens supermarkeder måske bliver mindre, men med stærk fokus på friske fødevarer og convenience

## Freezer Meal Prep Workshop

**In ONE hour:**

- ✓ Prepare 5 Freezer Meals
- ✓ Meals Serve 4-6
- ✓ Aisles Online Ingredient List Included

**August Menu**

- Faux PF Chang's Lettuce Wraps
- Muffin-Tin Omelets
- Green Chicken & Veggie Skewers
- Beef & Broccoli
- Walnut Crusted Tilapia

Lav fem aftensmåltider til hele familien på en time til en 'Meal Prep'-workshop hos supermarkeds kæden Hy-Vee.

Foto: Screenshot fra Hy-Vees butik i Ankeny, Iowa

## Case: 'Meal Prep'-workshops – nem hjemmelavet mad

De seneste år har fænomenet 'Meal Prep'-workshops bredt sig i USA. Disse workshops hjælper kunderne med at spare tid i hverdagen, samtidig med at de laver sund, hjemmelavet mad. Konceptet findes i forskellige variationer, men har til fælles, at kunderne under vejledning og på kort tid forbereder mad til deres familier i fem dage og fryser det ned.

Nogle workshops foregår online og varer typisk en time, mens andre samler deltagerne fysisk i et køkken med andre forhåndstilmeldte, hvor de sammen tilbereder måltiderne, og der opstår hygge og fællesskab. Ofte er råvarerne forberedt i en vis udstrækning på forhånd, så måltiderne blot skal sammensættes og tilberedes.

Nogle steder er disse workshops faste ugentlige begivenheder, mens andre steder giver deltagerne muligheden for at danne deres egne grupper, der ønsker at tilberede mad sammen. Forestil dig, at du føler, at det er en udfordring at få aftensmaden på bordet i hverdagen. Du kan derefter samle seks andre i dit nærområde, der deler denne udfordring med dig – måske forældre fra børnenes skole. Derefter kontakter du dit lokale supermarked og siger: "Mine seks venner og jeg vil gerne forberede aftensmaden til den kommende uge." En venlig medarbejder svarer: "Selvfølgelig, I skal blot vælge syv opskrifter fra vores database, så har vi det hele klar til jer tirsdag aften."

På den pågældende tirsdag aften møder du og dine venner op i 'Meal Prep'-lokalet. Inden I ankommer, er alle ingredienser blevet forberedt – grøntsagerne er blevet vasket og hakket, og dåserne er blevet åbnet. Alt er organiseret i arbejdsstationer, hvor I hver især forbereder en ret. På denne måde laver I fem måltider, så I alle har mad klar til en typisk uge i fryseren eller køleskabet. Efter madlavningen tager værten for workshopkens opvasken, og hvis du ikke har seks eller flere venner i nærheden, eller hvis du blot gerne vil prøve konceptet, tilbydes der åbne workshops, hvor menuen er fastlagt på forhånd.

Det var supermarkeds kæden Hy-Vee, der først introducerede denne idé, men den er sidenhen blevet adopteret af mange andre aktører, herunder nogle diætister.

Konceptet repræsenterer en alternativ måde at tænke på convenience på. Det giver mening for et supermarked at tilbyde mere end blot det, som takeaway-branchen gør. Forbrugernes ideelle billede af god mad involverer ofte hjemmelavede måltider med friske råvarer. Workshoppen hjælper dem med at opnå dette, samtidig med at den håndterer planlægning, indkøb og opvask, hvilket sparer tid uden at gå på kompromis med kvaliteten.

Kunderne får ikke kun mulighed for at tilberede lækker hjemmelavet mad på en enkel måde: De får også nye fællesskaber og færdigheder, hvilket gør det til et økonomisk koncept med transformationselementer.

# Det moderne sundhedsbegreb er bredt

For bare få år siden skulle sundhed helst gøre lidt ondt på os. Der blev sat lighedstegn mellem vores evne til at disciplinere vores krop og vores evne til at opnå succes. Når det gjaldt maden, stod den sunde menu på hele kostprogrammer såsom LCHF eller Palæo-diæt. Folk, som ikke led af cøliaki, undgik alligevel gluten. Det var bøvlet at leve på den måde i hverdagen, men det viste, at vi var i stand til at piske vores krop til at adlyde, og at vi derfor var i stand til at få succes.

På samme måde med sport. Først var det maraton, og da vi alle havde løbet sådan et, så gik det op ad alperne i cykelløbet La Marmotte. Da vi både kunne løbe og cykle, så var det tid til Ironman. Der var status i at have den slags kontrol over sin krop. Det var noget, man skrev på sit cv, når man sendte jobsøgninger ud.

Men så i 2015 dukker begrebet 'farkroppen' op som et positivt begreb – ikke som noget man bør skamme sig over. Nu begynder man at tale om, at man kan være for veltrænet og for opslugt af kostprogrammer. Ja, faktisk er det tegn på, at man er en egoist, der bruger alt for meget tid på sig selv, hvis man fokuserer ensidigt på træning og kost. Farkroppen signalerer, at man har tid og overskud til at være noget for andre, ikke mindst sine børn og sin familie.

Mediernes vinkel på sundhed skifter fuldstændig i 2015. Nu kommer der fokus på, at sundhed er mere end noget rent kropsligt, og selv B.S. Christiansen kommer med et 'opråb' til forældre om at være der for børnene i stedet for at dyrke ekstrem sport.<sup>16</sup>

I 2016 hiter malebøger til voksne, for når vi skal give os tid til os selv, skal det være mental tid. Samtidig eksploderer yoga som motionsform.

I 2017 begynder man at forske i, hvordan topchefer, der har sportstræning som livsstil, kobler deres fysiske præstationer sammen med deres chefidentitet og dermed bliver dårlige ledere.<sup>17</sup> Det spørgsmål ville det ikke være faldet nogen ind at stille i 2012.

Sundhed skal nu iscenesættes i andre rammer end sport og udfordringer. Nu tager direktøren på cykelferie med sine børn i stedet for at cykle op og ned ad alperne med sin netværksgruppe. Novozymes topchef, Ester Baiget, bliver citeret for, at hun aldrig kunne drømme om at løbe. I stedet læser hun bøger, når hun har fri og søger udsyn og indsigt.<sup>18</sup>

Vi har fået kropspositivitet og markedsføring, der hylder den naturlige krop. Vi har oplevet forbud mod reklamer, der bodyshamer. Det kan f.eks. være plakater med en tynd model og teksten: "Er du bikini-klar?"

Ashley Graham blev den første 'tykke' model, der var på forsiden af Vogue. Og nu har vi fået tykaktivismen, der hævder, at det ikke er usundt at være tyk - heller ikke meget tyk. Det usunde er samfundets behandling af tykke og den udskamning og forskelsbehandling, tykke mennesker udsættes for.





Synspunktet er, at det at være tyk ikke er en adfærd, en livsstil, en sygdom eller en følelse, men udelukkende et fysisk karakteristikum. Tykaktivisten Dina Amlund optræder i undervisningsmaterialet fra Sex & Samfund om kroppen, der bruges i udkolingen af Folkeskolen.<sup>19</sup>

Intet illustrerer det mere holistiske syn på sundhed bedre end Fitness Worlds tv-reklame 'Et sundt forhold til sundhed', hvor kæden gør op med maver som vaskebræt og baller af stål og erkender, at "...vi er også blevet klogere. For sundhed handler om at have det godt, om at finde balancen og turde være stolt af sig selv". Undervejs i reklamen ser vi blandt andet glade mennesker skåle i øl og spise Nutella med ske direkte fra glasset.<sup>20</sup>

Vi er nået til et sundhedsbegreb, hvor vi ikke kun bliver sunde af det, vi spiser, men også af, hvem vi spiser det med. Det er sundere at indtage en salat og en øl sammen med gode venner, end det er at spise en salat uden øl og uden venner. Fællesskab er sundt, glæde er sundt. Vi er snublende tæt på at sige, at alt er sundt på sin egen måde. Det er ikke svært at regne ud, at man nu snarere skriver på cv'et, at man er med til at drive det lokale mikrobryggeri sammen med andre frivillige, end at man træner til ironman.



Sundhed er stadig idealet, vi skal ikke til at være usunde. Det nye er, at sundhed dækker over trivsel, livsglæde og livskvalitet, og det behøver ikke gøre ondt. Sundhed skal komme nemt, og vi oplever sundhed som langt mere bredt end motion, træning og bestemte kostvaner.

Det moderne sundhedsbegreb indeholder ting som angst, ensomhed, stress og mobning. Mentalt velvære er lige så vigtigt som fysisk velvære, og 'trivselskrisen' var et tema til folketingsvalget 2022. Trivselskrisen hænger sammen med begrebet 'ny udsathed'. Den klassiske udsathed hænger sammen med sociale forskelle og forskelle i social, kulturel og økonomisk kapital. Den nye udsathed kommer til udtryk i oplevelsen af pres, stress, angst og depression blandt et stigende antal unge.<sup>21</sup>

Indsatser inden for mental sundhed afspejles på butikshylderne, hvor vi ser et stigende marked for produkter, der giver psykisk velbefindende. Det kan være produkter med ingredienser, der hjælper en med at fokusere, løfter humøret eller får en til at slappe af og sove bedre.

Vi ser også en stigende interesse for både fødevarer og kosttilskud, der styrker hjernen og ikke bare musklerne. Det kan være urteekstrakter, der giver bedre søvn, mere energi eller noget så vagt som 'velbefindende'.

Som forbrugere er vi blevet mere interesserede i at pleje vores immunforsvar. Både fordi vi næppe slipper for nye variationer af corona eller noget, der ligner, og fordi det er plantet i os på en radikal måde, at hvis vi ikke kan holde os raske, så risikerer vi, at landets grænser lukker, at butikker og restauranter lukker, og at vi bliver tvunget til at være derhjemme uden mulighed for at mødes med hinanden eller gå på arbejde. 77 pct. af de amerikanske forbrugere siger således, at de efter corona er opmærksomme på at spise mad, der styrker immunforsvaret.<sup>22</sup>

# De officielle kostråd

I 2021 fik Danmark nye officielle kostråd, der inddrog klimaet i anbefalingerne til danskernes kost.



## De syv kostråd er:

### 1. Spis planterigt, varieret og ikke for meget

herunder: 'Indfør kødløse dage og brug mindre kød i dine måltider'.

### 2. Spis flere grøntsager og frugter

herunder: 'I en planterig og varieret kost med kun lidt kød spiller bælgfrugter derfor en særlig rolle i forhold til at dække dit behov for protein'.

### 3. Spis mindre kød - vælg bælgfrugter og fisk

herunder: 'Af hensyn til din sundhed skal du begrænse, hvor meget du spiser af kød fra firbenede dyr - og især forarbejdet kød. Firbenede dyr er f.eks. okse, kalv, lam og gris. Forarbejdet kød er kød, der f.eks. er røget og saltet, herunder kødpålæg, pølser og bacon. Det er også godt for klimaet, når du skærer ned på kød. Det gælder alle kødtyper, og især okse- og lammekød, som er blandt de fødevarer, der har det højeste klimaaftryk. Fjerkræ, gris og æg belaster klimaet væsentligt mindre end okse- og lammekød'.

### 4. Spis mad med fuldkorn

### 5. Vælg planteolier og magre mejeriprodukter

### 6. Spis mindre af det søde, salte og fede

### 7. Sluk tørsten i vand

To ud af tre danskere kender de nye kostråd. Blandt de danskere, der kender kostrådene, svarer 42 pct., at de spiser planterigt, varieret og ikke for meget "hver dag" eller "de fleste dage om ugen".<sup>23</sup>

På trods af et pænt kendskab til de nye kostråd, er det tydeligvis ikke så nemt for forbrugerne at ændre deres vaner i hverdagen. Det gælder f.eks. rådet om at skære ned på kød og vælge bælgfrugter og fisk, hvor blot ni pct. følger rådet hver dag, 21 pct. gør det flere gange om ugen, men 29 pct. gør det et par gange om ugen. Samme mønster tegner sig for rådet om at spise mere planterigt, varieret og ikke for meget, hvor 11 pct. følger rådet hver dag, 31 pct. følger rådet de fleste dage om ugen, og 27 pct. gør det et par gange om ugen. Særligt bælgfrugterne volder problemer. Fødevarestyrelsen anbefaler 100 gram bælgfrugter dagligt, men danskerne indtager kun to til fem gram om dagen, og mindre end 10 pct. af danskerne spiser bælgfrugter hver uge. Det er ikke så mærkeligt, da kendskabet til bælgfrugter er lavt. Kun ca. halvdelen af forbrugerne har kendskab til de mest almindelige bælgfrugter i madlavningen såsom kikærter, kidneybønner og linser, mens kun syv pct. har hørt om favabønner (hestebønner).<sup>24</sup>

Oplysningskampagner og tørrede kikærter i poser med 500 gram hjælper ikke meget. Løsningen er snarere at producere lækre convenience-måltider, der indeholder bælgfrugter og smager fantastisk. Måltider der sælges på, hvad der er i måltidet, snarere end på hvad der ikke er i måltidet. Når man skriver 'vegansk' eller 'vegetarisk' på emballagen, fortæller man kun, hvad måltidet ikke indeholder, og det inspirerer de færreste af de mange forbrugere, der ikke ønsker at leve vegansk, men bare gerne vil spise mere planterigt. Det er langt mere inspirerende, hvis der i stedet for 'veggie-tærte' står 'tærte med spinat og ricotta' på emballagen. 'Veggie-tærten' signalerer, at man køber et amputeret måltid, og man tænker næsten automatisk over, hvad der mon mangler. Det gør man ikke med spinat- og ricotta-tærten.

# Case: Trafiklys på emballagen viser sundhedsværdien

I disse år udvikles der systemer, der enkelt kan hjælpe forbrugerne med at forstå sundheds- og ernæringsværdien af en ingrediensliste på fødevareremballage. Formålet er at vejlede forbrugerne mod sundere valg i supermarkedet.

Flere europæiske supermarkeds kæder og producenter benytter mærkningsordningen Nutri-Score, anbefalet af sundhedsmyndigheder i syv europæiske lande. Systemet fungerer som et trafiklys, hvor et grønt 'A' indikerer høj næringsværdi, og et rødt 'E' markerer mindre sunde produkter. Blandt kæderne, der anvender Nutri-Score, er Albert Heijn i Holland, Eroski i Spanien, E. Leclerc i Frankrig samt Kaufland, Rewe, Penny og Lidl i Tyskland. Store fødevarer virksomheder som Danone, Iglo, Bonduelle, Pepsico og Nestlé støtter også Nutri-Score. UK har sit eget 'Traffic Light'-system, og Italien har Nutriform Battery.

Selvom ingen af systemerne fuldt ud understøtter de danske kostråd, ser vi en generel trend mod mærkning af fødevarer. Trafiklysmodellen gør det lettere for forbrugerne at navigere i ingrediensjungen med hensyn til både sundhed og klima. Det er let at forestille sig et tilsvarende system i Danmark, enten med officiel anbefaling fra Sundhedsstyrelsen eller implementeret af enkelte kæder eller producenter, for eksempel via import af udenlandske kæders private label-serier. Det er derfor vigtigt for både producenter og kæder at være opmærksomme på de kriterier, der ligger til grund for de forskellige trafiklyssystemer, samt de kommunikative muligheder, disse systemer tilbyder for at understøtte forbrugernes valg.



Forklaring af Nutri-Score hos Albert Heijn i Holland.

Foto: Albert Heijn

# Case: DNA-test for sundhedens skyld

Den gængse opfattelse er, at sundhedsanbefalinger, f.eks. i form af kostråd, er generelle og gælder lige meget for alle. DNA-test som grundlag for sundhedsanbefalinger er imidlertid en stor international trend. Teorien bag disse er, at man ikke generelt kan sige, om f.eks. koffein er godt eller skidt. Det afhænger af ens krops evne til at behandle koffeinen, når den kommer ind i systemet. Den evne kan man ifølge udbyderne fastslå via en DNA-test.

Britiske Vita Mojo er den første fastfoodkæde, der tilbyder at gøre måltidet personligt på basis af en DNA-test. Som kunde kan du vælge at sende en spytprøve ind til Vita Mojos tech-samarbejdspartner, DNAFit, som analyserer prøven og sender dig en rapport om, hvordan du bør spise, så det er sundest muligt for dig. Herunder, hvad du helst skal spise, og hvad du helst skal undgå.<sup>25</sup> De oplysninger uploades til din brugerprofil hos Vita Mojo, som så laver måltider, der passer lige præcis til dig. Der er måske mindre salt i din mad end i min. Eller der er flere proteiner og færre kulhydrater i min etc.

Vi ser i øvrigt også DNA-test brugt på en helt anden måde. Nemlig til at fastslå, at kød faktisk består af det kød, der loves på emballagen. I Storbritannien er det fastslået, at en femtedel af stikprøverne på kød indeholder andet kød, end det der står på pakken.<sup>26</sup> Det er et religiøst problem for nogle, et sundhedsmæssigt problem for andre og et stort problem for branchens troværdighed. Derfor er der udviklet et testsæt til hjemmebrug, der kan fastslå, om pakken med kød indeholder noget andet, end den påstår.<sup>27</sup>



# Case: Hy-Vee Health Market

Supermarkederne er i færd med at gøre sundhed til et væsentligt konkurrenceparameter. Det første eksempel var den innovative amerikanske supermarkeds kæde Hy-Vee, der i 2018 åbnede et supermarked, som udelukkende solgte 11.000 varer, der var defineret som sunde. Hy-Vee Health Market i Des Moines var på 1.500 kvadratmeter og solgte sunde råvarer og sunde versioner af færdigretter, blandt andet var pizzaerne lavet med blomkålsmel.

Man samarbejdede med et fitnesscenter, der havde indgang via supermarkedet, ligesom der var en diætist tilknyttet butikken, som kunderne kunne spørge til råds. Butikken kørte temaer såsom 'Mad til motionisten-fredag' eller 'Keto-lørdag'. Hver uge var der rundvisning i butikken for diabetikere eller folk med risiko for diabetes, så de kunne lære de diabetes-venlige produkter at kende. Bagefter fortsatte turen ud på vejen og blev til en motionsgåtur.

Kunderne manglede ikke noget at hygge sig med. Der var proteinforstærket Halo Top-is. Der var Ben & Jerrys veganske varianter, der var frugtbarer, og der var sukkerfri småkager. Hy-Vee talte med stolthed om kunder, der forvildede sig ind i butikken i den tro, at de kunne komme ud med deres sædvanlige junkfood og i stedet har smagt kål for første gang i deres liv. Formatet overlevede ikke coronanedlukningen, men Hy-Vee Health Market findes stadig som onlinebutik.

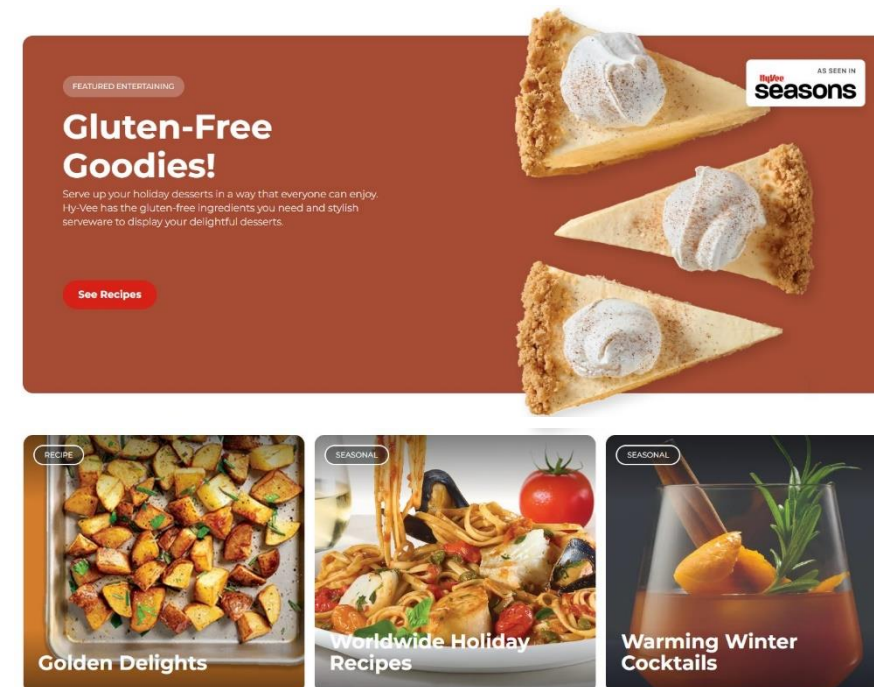


Foto: Screenshot fra Hy-vee.com

# Case: Erbert

I Milano findes en ny supermarkeds-kæde med indtil videre fem butikker, der tager både bæredygtige og sunde valg på kundernes vegne. Supermarkedet sikrer, at alt i butikken er bæredygtigt og sundt. Dette indebærer blandt andet, at inventaret er fremstillet af genbrugsmaterialer, og alle emballager er genanvendelige eller komposterbare – inklusive prismærker. Butikken fokuserer på små portioner for at minimere madspild, produkterne er hovedsageligt økologiske, og alt kød er italiensk.

Det fremhæver endnu en gang, at bæredygtighed i dag er en konkurrenceparameter på lige fod med pris og kvalitet. Men dette supermarked går et skridt videre ved også at tage det sunde valg for kunderne, hvilket inviterer til debat. For selvom der er bred enighed om, hvad der er bæredygtigt, er der langt fra konsensus om, hvad der er sundt.

Hos Erbert indebærer det sunde valg varieret kost samt retter, der produceres in-house, og som indeholder mindre end 1 pct. salt, under 5 pct. mættet fedt, mindre end 15 pct. tilsat sukker, ikke-raffineret mel og er tilberedt med sunde metoder. Erbert steger for eksempel aldrig kød.



Foto: Erbert.it

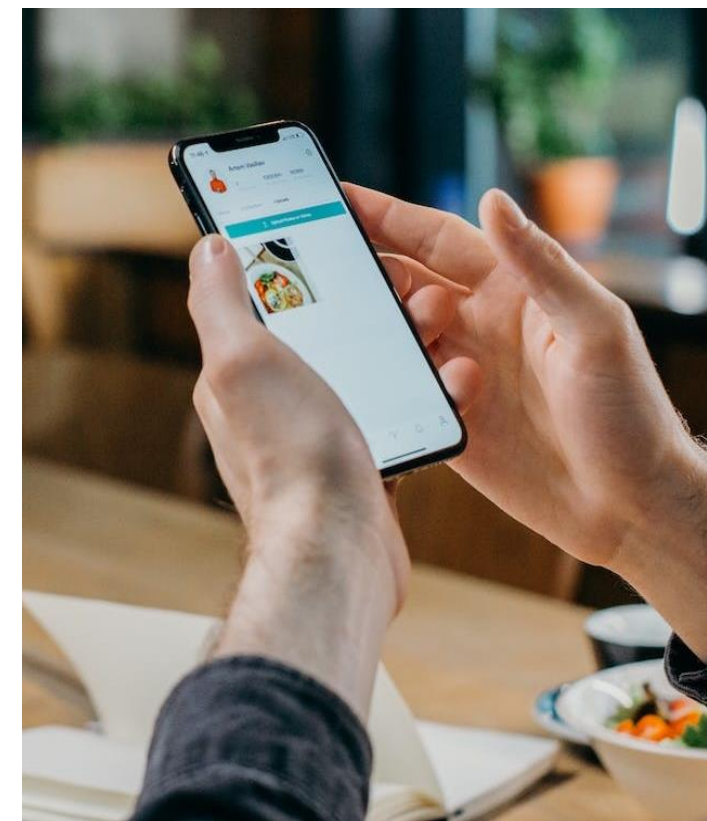


Et team af diætister vurderer sundheden i samarbejde med Erberts madlaboratorium i udkanten af Milano. De er tilgængelige for kunder i butikken, hvor de bærer orange uniformer med titlen 'Food Mentor'. Butikken kan derfor forsikre kunderne om, at de ikke behøver at studere varedeklarationer; det er allerede gjort for dem. Loyaliteten flyttes fra mærkevarer til butikken selv.

Butikkens udfordring er at afgøre, hvornår en vare, der ikke er den mest bæredygtige eller sunde, skal fjernes fra sortimentet, selvom den stadig sælger godt. Det kræver fingeren på pulsen i forhold til forbrugertrends og branchens retning. For leverandører indebærer det en udfordring, da de ikke kun skal leve op til myndighedernes sundhedsanbefalinger, men også de enkelte kæders egne retningslinjer, hvis de vil være på hylderne. Det bliver desuden leverandørernes opgave at understøtte supermarkedets nye rolle som sundhedscoach.

## Case: Albert Heijn

I Holland er supermarkeds kæden Albert Heijn klar til at være kundernes personlige livsstilscoach med appen Mijn Leefstijlcoach. Den er gratis og hjælper kunderne til at leve sundere og spise bedre. Appen baserer sig på sundhedsinput fra læger, diætister, sports-trænere og psykologer. Den fungerer ved, at den giver hver enkelt bruger nogle udfordringer, der kan handle om, hvad de spiser, hvordan de sover, hvordan de bevæger sig, og hvordan de slapper af. Hver dag får man en opgave af sin coach, og hver udfordring varer to uger.





Interview med  
**Simon Rask**

Sektionsleder, Bæredygtig mad &  
Sundhed hos Fødevarestyrelsen  
September 2023

## Sektionslederens synspunkter

Simon Rask, Sektionsleder for Bæredygtig mad og Sundhed hos Fødevarestyrelsen, betoner sundhed som en vigtig faktor i forbrugernes indkøb, og han forudser, at klima og bæredygtighed vil spille en større rolle i fremtidige forbrugerbeslutninger. Initiativer som et potentiel klimamærke og investeringer i plantebaserede fødevarer i dansk landbrug støtter denne udvikling. Han mener, at samarbejde inden for branchen og kommunikation gennem kampagner og sociale medier er centrale for at fremme sundhed og bæredygtighed i detailhandlen. Fødevarestyrelsen står blandt andet for udvikling og udbredelse af de officielle kostråd og står bag tiltag som Nøglehullet, der skal gøre det nemmere at vælge sundt i hverdagen.

Ifølge Simon Rask er sundhed et vigtigt kriterie, når danskerne køber ind, og i fremtiden kommer klima og bæredygtighed til at spille en vigtigere rolle. Det er blandt andet hjulpet på vej af et måske kommende klimamærke og af initiativer gennem Fonden for Plantebaserede Fødevarer, der har fået 675 mio. kr. frem til 2030 til flere satsninger på plantebaserede fødevarer i dansk landbrug.

“Vi vil også fremover lægge vægt på at kommunikere til forbrugerne f.eks. gennem kampagner og sociale medier,” siger Simon Rask, som mener, at det kan få en effekt, hvis man samarbejder i branchen.

“Kampagner virker, men kun hvis de ikke står alene. Flere aktører skal stå sammen. Det ved vi fra Fuldkorns-partnerskabet, hvor producenter, detailhandel og myndigheder arbejder sammen og rent faktisk flytter noget,” forklarer han og tilføjer:

“Når vi arbejder med detailhandlen, anerkender vi, at det er en præmis, at der som udgangspunkt skal være forretning i det, så ambitionen er at finde de steder, hvor der er sammenfald mellem forretning og sundhed, klima og bæredygtighed. Det gør vi f.eks. ved at synliggøre de forskellige mærkningsordninger, der giver producenterne og butikkerne mulighed for at kommunikere, at man gør noget mere på bestemte områder.”

Under inflationskrisen har hensynet til sundhed og bæredygtighed måttet vige til fordel for prislefokus hos forbrugerne.

“Det er klart, at når priserne stiger, så prioriterer man, og folk bliver prisbevidste. Det spændende bliver, om det fortsætter, når vi kommer ud på den anden side. Jeg hæfter mig ved, at økologien har formået at holde sin andel inden for foodservice, og jeg håber, at detailhandlen på sigt også vil opleve en vækst i økologi,” siger Simon Rask.

Han tror på, at netop foodservice-sektoren kommer til at gå forrest, når det gælder sundhed og klima:

“Kantinerne egner sig godt til at nudge folk til at spise mere klimavenligt, f.eks. ved at anrette portioner med mindre kød. Det giver også økonomisk mening for dem. Man kunne forestille sig noget tilsvarende i detailhandlen – særligt på convenience-siden.”

“Jeg hæfter mig ved, at økologien har formået at holde sin andel inden for foodservice.”

“Kantinerne egner sig godt til at nudge folk til at spise mere klimavenligt, f.eks. ved at anrette portioner med mindre kød. Det giver også økonomisk mening for dem. Man kunne forestille sig noget tilsvarende i detailhandlen – særligt på convenience-siden.”

Simon Rask opfordrer til at arbejde med at gøre convenience-retter både sundere og mere klimavenlige uden at gå på kompromis med smagen, da kategorien udvikler sig fra at være et lejlighedsprodukt til at være et hverdagsprodukt med behov for fokus på sundhed.

Når det gælder salg af sunde fødevarer, er der en sammenhæng mellem, hvad der ender i indkøbskurven og forbrugernes indtægt og uddannelsesniveau. Simon Rask angiver, at noget tilsvarende måske gør sig gældende, når det gælder klimavenlige fødevarer.

“Det er tydeligt, at når det gælder sundhed, er der nogle forbrugergrupper, der er mere opmærksomme på de signaler, der kommer fra myndighederne og de emner, der præger samfundsdebatten. Ikke desto mindre ved vi, at de 10 pct., som spiser mindst fuldkorn i Danmark, har fordoblet deres forbrug af fuldkornsprodukter på 10 år. De spiser stadig ikke nok, men de har flyttet sig i en positiv retning. Det skyldes, at der kommet et varieret og bredt udbud af produkter med fuldkornslogoet. Desuden er der kommet produkter, der indeholder en mindre andel fuldkorn, men som ikke nødvendigvis markedsfører sig med det,” fortæller Simon Rask.

Udover et varieret udbud fremhæver han gode erfaringer med nudging.

“Der er mange forbrugere, som har gode intentioner og gerne vil spise sundere og mere klimavenligt, men de handler bare ikke altid på det endnu. Det er en god målgruppe at få fat i til at starte med. Og så skal man huske at minde forbrugerne om deres egne intentioner, for de glemmer det ofte i hverdagen. Vi vil i de kommende år sætte endnu mere fokus på Nøglehullet. Forbrugerne vil derfor komme ind i supermarkederne med frisk viden om Nøglehullets fordele. Den viden kan man jo bruge i butikkerne til at tydeliggøre Nøglehulsmærkede produkter på hylderne,” lyder det afslutningsvist fra Simon Rask.

”*Forbrugerne vil komme ind i supermarkederne med frisk viden om Nøglehullets fordele. Den viden kan man jo bruge i butikkerne til at tydeliggøre Nøglehulsmærkede produkter på hylderne.*”

# Etik og bæredygtighed på indkøbssedlen

Klimakamp. Kønsidentitet. Biodiversitet. Raceundertrykkelse. Dyrevelfærd. #Metoo. Små, lokale virksomheders livsgrundlag i en verden med Amazon... Der er masser af emner at engagere sig i og have en holdning til i disse år.

Aktivisme er blevet mainstream, og vi er samtidig blevet mere bevidste om, at vores forbrug har samfundsmæssig betydning. En bevidsthed, som Covid-19-pandemien gav et boost i takt med, at både nyhedsmedier, sociale medier og gammeldags bysladder bragte historier frem om virksomheder i vanskeligheder på grund af nedlukning og restriktioner.

Når vi køber, støtter vi. Når vi vælger vores lokale boghandler frem for Amazon, fordi vi ved, at butikken har haft det svært under coronapandemien, føler vi, at vi gør en forskel. Når vi vælger at handle med forretninger, der har styr på alt fra miljø til ligestilling mellem kønnene, føler vi, at vi er med til at forandre verden i en positiv retning.

Den bevidste og ansvarlige forbrugsbeslutning – der gavner en god sag af den ene eller anden art – giver os fornyet lyst til at købe. Det er vigtigt for alle dele af detailhandlen, fordi aktivistisk forbrug bliver mere og mere mainstream. Der bliver simpelthen flere mennesker, som i et eller andet omfang inddrager aktivistiske motiver i deres købsbeslutninger.

For få år siden handlede aktivistisk forbrug primært om miljømæssig bæredygtighed – måske med en afstikker til burhøns og børnearbejde. Det var alt rigeligt, hvis man som virksomhed sørgede for ikke at blive taget i at bidrage til nogen af delene. Den politiske forbruger, som i 1990'erne boykottede Shell og fransk vin, var optaget af enkeltsager, hvor løsningen var at undlade at købe bestemte produkter for på den måde at 'straffe' virksomheder eller nationer, der handlede på måder, der ikke stemte overens med ens egne holdninger.

Gennem 2000'erne og 2010'erne blev især det bæredygtige forbrug drevet af den veluddannede forbruger, der på mange måder satte lighedstegn mellem egen sundhed og klodens sundhed. Udgangspunktet var et mig-fokus, der blev perspektiveret til samfunds- og miljøtemaer. Et eksempel på det er økologien, der i vidt omfang blev opfattet og tilvalgt som sundere end konventionelle produkter af forbrugerne.



De moderne aktivistiske forbrugere adskiller sig fra deres forgængere på tre afgørende punkter:

1. De forventer, at de med deres forbrugsvalg kan fremme en positiv udvikling i verden. Det handler altså ikke længere kun om at straffe dem, der gør det dårligt – man ønsker direkte at støtte og fremme en god udvikling, når man bruger penge.
2. De har blikket rettet ud mod verden. Man engagerer sig i – eller har som minimum en holdning til – emner, der ikke direkte vedrører en selv.
3. De har udvidet paletten inden for ansvarlighed, bæredygtighed og etik, så det også omfatter diversitet, ligestilling, forhold vedrørende produktion og ejerskab og meget andet.

Især punkt tre bidrager til, at aktivistisk forbrug breder sig. Når viften af aktivistiske dagsordener bliver bredere, stiger sandsynligheden for, at den enkelte forbruger støder på noget, som han eller hun har en holdning til. Overvejelser om, hvordan man støtter og fremmer dem, som man synes fortjener det, findes nu hos alle typer forbrugere – det er bare ikke de samme temaer, de interesserer sig for.

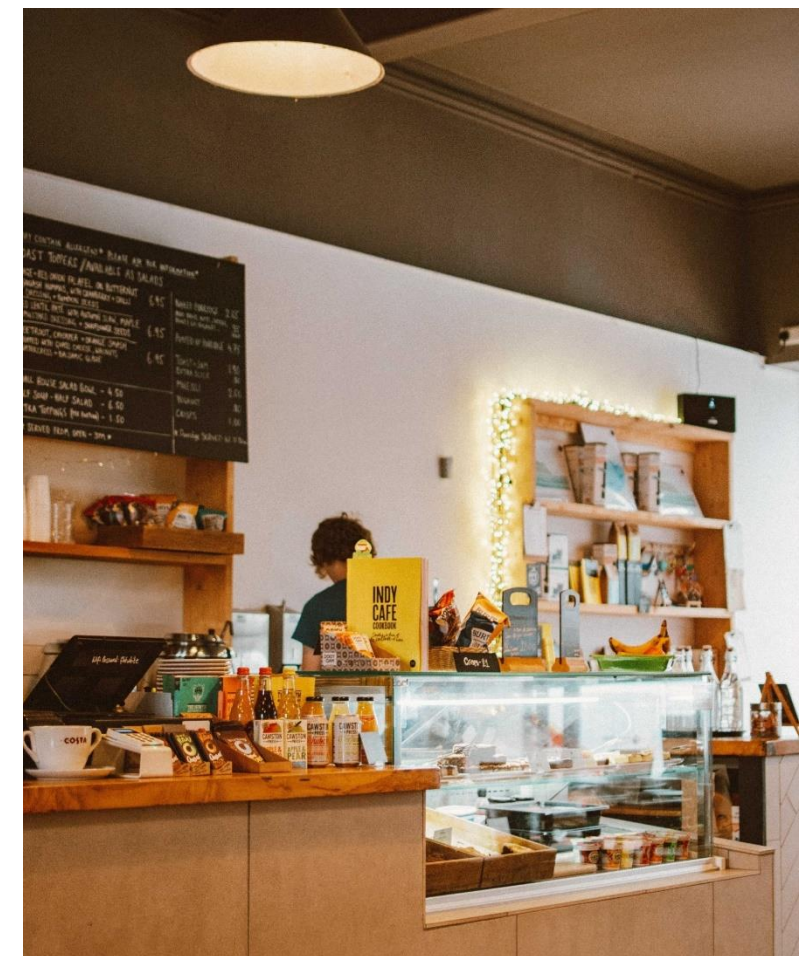
# Udviklingen var allerede i gang

Covid-19-pandemien har været en vigtig driver i forhold til at gøre aktivistisk forbrug mainstream. Der har været talrige eksempler på forbrugere også i mindre provinsbyer og med mindre rådighedsbeløb i privatøkonomien, der på forskellige måder forsøgte at hjælpe det lokale forretningsliv ved at købe f.eks. gavekort og takeaway.

Det er de samme motiver, som får indbyggere i småbyerne til at handle i – eller i nogle tilfælde ligefrem overtage driften af – lokale købmands- og dagligvarebutikker. For få år siden ville vi ikke have kategoriseret den type forbrugere som relevante målgrupper for aktivistisk forbrug. Men det viser, at aktivistisk motiveret forbrug også findes blandt andre end de mest veluddannede eller velhavende forbrugere.

I takt med at det er blevet billigere at dække de basale behov, er den gennemsnitlige forbruger kravlet højere og højere op i Maslows behovspyramide. Vi får flere forbrugere, der er helt oppe i toppen, hvor det f.eks. er behovet for mening i tilværelsen, der fylder. En af de måder, man kan fylde tilværelsen med mening på, er ved at hjælpe andre – og det er dybest set det, den aktivistiske forbruger er i markedet for. En måde at hjælpe andre, så der er en højere mening med forbruget.

Der er derfor grund til at formode, at der ikke alene vil blive truffet flere aktivistisk motiverede købsbeslutninger i de kommende år, der vil også komme nye temaer til, på samme måde som diversitet og ligestilling er kommet på banen inden for de seneste par år. Aktivistisk forbrug er i fuld gang med at udvikle sig fra niche og nice-to-have til mainstream og need-to-have. Der er derfor god grund til at forholde sig til, hvordan man skaber relevante tilbud til den aktivistiske forbruger.



# Udfordringen i de aktivistiske selling points

Når man skal appellere til den aktivistiske side af forbrugeren, så er den vigtigste udfordring, at der andre spilleregler end normalt. Et aktivistisk selling point er nemlig grundlæggende anderledes end de selling points, der traditionelt er brugt i kommunikationen med forbrugerne. Traditionelle selling points handler om at fremhæve, hvad køberen selv får ud af at købe produktet.

Et etisk selling point handler til gengæld ikke om, hvad man selv får ud af det. Det handler om, hvad en udenforstående tredjepart får ud af handlen. Denne udenforstående kan f.eks. være et barn i et udviklingsland, en person med bestemt hudfarve eller køn, eller socioøkonomisk status. Det kan også være en forretningsdrivende, som forbrugeren synes for-tjener en hjælpende hånd. Den udenforstående part kan være et dyr (eller en hel dyreart), et naturområde, en kultur-form eller historiske genstande. Et etisk selling point er et løfte om at forandre forholdene eller forhindre uønskede forandringer for en part, der ikke er kunden selv.

I praksis betragter vi ikke den 100 pct. etisk motiverede handel som en egentlig handel. En økonomisk transaktion uden nogen som helst forventning om en modydelse betegner vi sprogligt og begrebsligt som 'velgørenhed'. Når man arbejder med etiske selling points, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at det i de fleste tilfælde ikke er enten-eller. Det etiske selling point indgår i kundernes overvejelser sammen med andre faktorer, som f.eks. pris, kvalitet etc.



# Udfordringen i de etiske selling points

Den måde, etiske selling points adskiller sig fra traditionelle selling points på, giver udfordringer. Køber vi baseret på traditionelle selling points, har vi mulighed for selv at afgøre, om kyllingen er så god som påstået, eller om parfumen er så skøn som annonceret. Størstedelen af handels- og butikslivet er indrettet, så vi kan undersøge og afprøve produkterne.

Hvor dette ikke er muligt, sikrer lovgivning at kyllingen deklarerer med vægt og næringsindhold, at parfumens ingredienser står på emballagen, og at vi kan fortryde et køb gjort online, hvor vi ikke har haft mulighed for at prøve produktet først. Disse tiltag er for at sikre, at kunderne får det, de er blevet lovet.

Når det gælder etiske selling points, ser det anderledes ud. Hvis du vil sælge mig økologiske grøntsager, kan jeg tjekke for friskhed og smag, størrelse og kvalitet. Men om de er usprøjtede, kan jeg ikke vurdere selv. Selv med viden om dyrkningsforholdene fra forhandler eller producent, er det ikke realistisk for mig at besøge gården og kontrollere. Især ikke hvis jeg skal gøre det samme for andre produkter.

Som kunde er man sikker med traditionelle selling points, men med etiske er usikkerheden større omkring værdi for pengene. Dette skaber to modsatrettede kræfter i etisk motiveret forbrug: Ønsket om at påvirke verden positivt og frygten for at blive snydt uden at kunne opdage det.

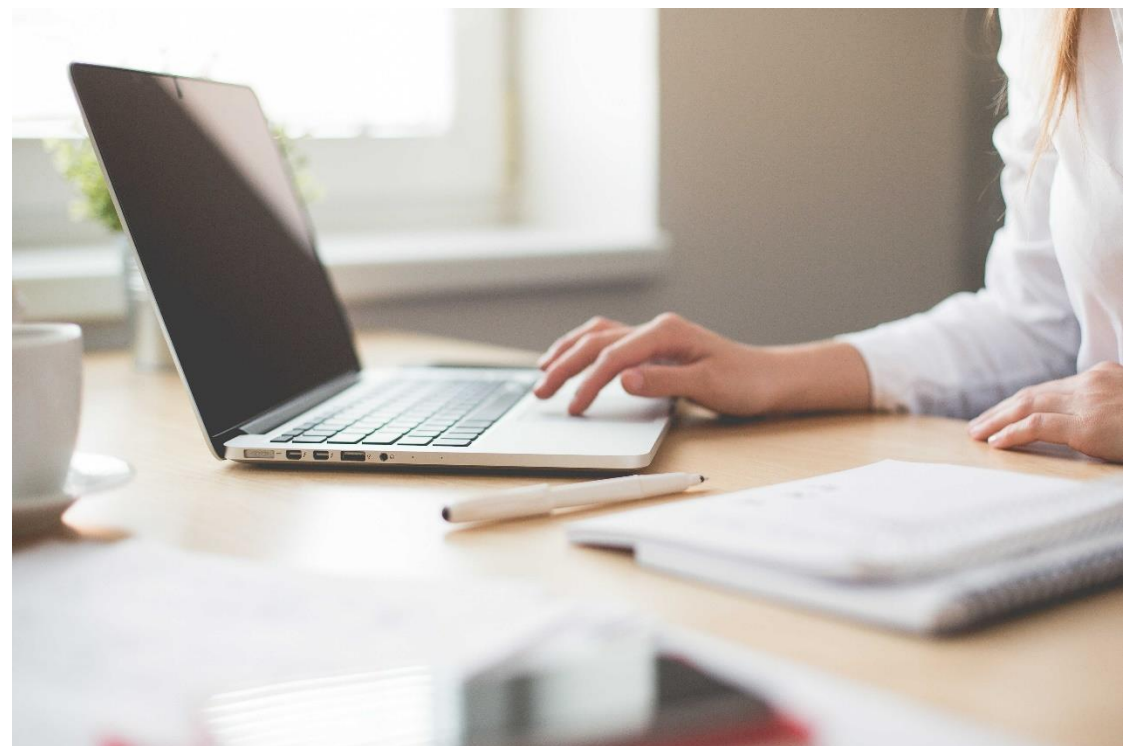
I udviklingen af etiske selling points, hvad enten det er bæredygtighed, ligestilling, dyrevelfærd, klima eller andet, er det vigtigt at gøre kunden tryk ved, at den lovede etiske værdi leveres, selvom de ikke kan se det selv. Opbygning af troværdighed og tillid bliver afgørende for den aktivistiske forbruger, som skal stole på, at virksomheden gør sit bedste – også uden tilsyn fra myndigheder, medier eller forbrugeren selv.

# Nyt ESG-direktiv i EU

Det fremhæves i flere interviews i denne rapport, at compliance har stor betydning for detailkæder i dag, og at det ikke bliver mindre vigtigt fremover. Alle store virksomheder i EU skal således dokumentere deres samfundsmæssige og miljømæssige påvirkninger.

Reglerne vil løbende blive indfaset fra 1. januar 2024. Klimapåvirkning, forurening, vandforbrug, spildevandshåndtering, biodiversitet, arbejdsforhold blandt medarbejdere og i leverandørkæden, diversitet og antikorrusion. Det er nogle af de områder, som store virksomheder i EU fremover skal indsamle og fremlægge data for. Samtidig skal virksomhederne offentliggøre konkrete KPI'er og angive, hvordan der arbejdes på at indfri dem.

Med det nye direktiv vil omkring 50.000 virksomheder i EU fremover offentliggøre data for deres samfundsmæssige og miljømæssige påvirkninger. Reelt vil direktivet dog med tiden også påvirke små og mellemstore virksomheder. Reglerne bliver løbende indfaset for regnskabsåret, der begynder 1. januar 2024 for børsnoterede virksomheder med mere end 500 ansatte. 1. januar 2025 for børsnoterede og ikke-børsnoterede virksomheder med mere end 250 ansatte. 1. januar 2026 for små børsnoterede virksomheder.





## CO2-afgifter på vej

Concito, Danmarks Grønne Tænk tank, offentliggjorde i august 2023 en rapport, som viser, at danskernes klimaaftryk på 13 tons CO<sub>2</sub> årligt i gennemsnit er dobbelt så højt som indbyggerne i resten af verden. Rapporten anbefaler, at Danmark halverer sine forbrugs-udledninger pr. 2030. Umiddelbart herefter bad regeringen en ekspertgruppe undersøge ikke blot en CO<sub>2</sub>-afgift på landbruget, men også specifikke afgifter på forbruget af klimabelastende fødevarer, først og fremmest oksekød. Altså afgifter, der pålægges den pris, som forbrugerne betaler i butikken.

En sådan afgift kan, alt efter dens størrelse, skabe et betydeligt fald i salget af oksekød, særligt det billige af slagsen, da afgiften lægges på volumen. Det kan medføre større incitament til at producere kvalitets- og nicheprodukter i stedet. Afgifterne kan dog også skubbe på, at oksekød mister status som identitetsmarkør hos forbrugere. En sådan udvikling vil betyde, at der ikke kommer en efterspørgsel på dyrere kvalitetsvarer. Det er i skrivende stund uvist, hvornår og i hvilken form afgifterne kommer.



Interview med  
**Henrik Vinther Olesen**

Kommunikations- & CSR-  
direktør, Salling Group  
Oktober 2023

## Kommunikations- & CSR-direktørens synspunkter

Compliance, bæredygtighed og convenience er blandt nøgleordene, når Salling Groups direktør for kommunikation og bæredygtighed, Henrik Vinther Olesen, ser frem mod de kommende år. Naturligvis på et marked, som altid vil være optaget af pris. Priskonkurrence er nemlig stadig vigtig, men differentiering og inspiration er også afgørende. Mange moderne kunder går op i bæredygtighed og klima, og Henrik Vinther Olesen understreger, at der er en ny generation på vej, der vil have grønnere varer. Samlet set tilpasser Salling Group sig kundernes, lovgivningens og konkurrencekravene for at forblive førende i detailhandlen.

Når Henrik Vinther Olesen ser frem mod de kommende år, fremhæver han balancegangen mellem de krav, man som stor detailvirksomhed mødes af fra myndighederne og kundernes ønsker. Det er nemlig ikke altid, at de harmonerer.

“Vi skal leve op til mange lovgivningskrav, men det ikke må stå i vejen for vores evne til agilt at opfylde kundernes behov. Vi er så at sige fanget i midten: De store forandringer kommer ud af lovgivning, mens andre kommer af efterspørgslen i butikkerne. Vi skal vide, hvad kunderne vil have og samtidig imødekomme de krav til ordentlighed, som vi selv er med til at stille. Hvad gør vi f.eks., hvis det viser sig, at efterspørgslen ikke får udviklingen til at gå i retning af et faldende CO2-aftryk?” lyder det fra Henrik Vinther Olesen, som tilføjer:

“Det er naturligvis prisen for at bo i en del af verden, hvor vi stoler på, at lovgivningen er vores ven, men det er ingen hemmelighed, at virksomheder som vores får en stor opgave i at leve op til nye krav. Så stor, at det bliver et konkurrenceparameter. Hvis man er dygtig til at leve op til kravene, kan det blive en driver for innovation, så vi skal lede efter muligheder og ikke bare rette ind til kanten. Det kræver en organisation, som er forandringsvillig og ikke er bange for at begå fejl. Derfor arbejder vi målrettet på at skubbe til vores kultur, bygge videre på vores tradition for innovation og eksperimenterere.”

Mange moderne kunder går op i bæredygtighed og klima, og Henrik Vinther Olesen understreger, at der er en ny generation på vej, der vil have grønnere varer. Derfor gælder det ifølge kommunikations- og CSR-direktøren om at blive mere bæredygtig i samarbejde med kunderne og samtidig drive en god forretning:

“Bekæmpelsen af madspild er et område, hvor vi samarbejder med kunderne, og det bliver vi kun bedre til, efterhånden som systemerne bliver mere intelligente. På længere sigt kan man forestille sig, at man f.eks. pris-differentierer varerne efter dato, hvis man kan få alle systemer til at tale sammen, herunder leverandørernes.”

I dagligvarebranchen har pris altid været et centralt konkurrenceparameter, og sådan bliver det ved med at være, mener Henrik Vinther Olesen:

“Prisen er fortsat et meget væsentligt konkurrenceparameter, og med en benhård konkurrence stiller det krav til os. Både om at have gode priser, men også om at kunne inspirere. På grund af den hårde konkurrence ligger priserne på tværs af de forskellige kæder ofte tæt på hinanden, og derfor skal vi kunne tilbyde noget, der differentierer og giver kunderne lyst til at bruge et kvarter ekstra i Føtex og en halv time mere i Bilka.”

”Hvis man er dygtig til at leve op til kravene, kan det blive en driver for innovation, så vi skal lede efter muligheder og ikke bare rette ind til kanten.”

”Men netop derfor er der både plads til og brug for supermarkedet og hypermarkedet i fremtiden. Føtex er det fleksible og alsidige butikskoncept, som både giver kunderne mulighed for at købe et hurtigt måltid eller noget fra bageren, men samtidig har det store udbud, de gode tilbud, og som kan inspirere, når du skal købe stort ind. Og Bilka er klar til at eksperimentere og bygge helt nye oplevelsesuniverser, der samler et bredere og dybere sortiment i en kategori som vores nye tiltag ’World Food’ med inspiration til mad fra hele verden på nye måder, et bredt udvalg af produkter til kæledyr, de nyeste trends inden for boligindretning eller de mest innovative husholdningsapparater, som kan gøre hverdagen bedre og lettere for kunderne. Bilka skal skabe oplevelser, der er værd at køre efter.”

Henrik Vinther Olesen fremhæver convenience som et af de områder, der kommer til at vokse de kommende år.

"Convenience og 'ready to cook' kommer til at fylde mere, blandt andet fordi flere danskere bor alene. Vi ser spændende muligheder i at lægge en ny dagsorden ned over det nemme måltid med sunde, klimavenlige alternativer. Det er også et område, hvor vi kan vise, at vi lytter til kundernes behov i en travl hverdag," fortæller han.

Convenience er ifølge Henrik Vinther Olesen mere end bare det nemme måltid. Det kan også være at lære at lave nye, spændende retter både hurtigt og nemt.

”I Bilka har vi lige lanceret området ’World Food’, hvor vi samler ingredienser, som sætter kunderne i stand til at lave nye, eksotiske måltider på en nem måde. Man kan sige, at vi stiller byggeklodserne til rådighed, og så skal kunderne bare selv samle dem derhjemme.”

”Vi ser spændende muligheder i at lægge en ny dagsorden ned over det nemme måltid med sunde, klimavenlige alternativer.”

# Dyrevelfærd og naturlighed

Dyrevelfærd er allerede et vigtigt konkurrenceparameter – og vil også være det i de kommende år. Buræg er enten helt væk eller på vej ud af dagligvarekæderne. Ross 308, i folkemunde kendt som 'turbokyllingen', er også på vej væk. Det er dog karakteristisk, at forbrugernes hukommelse er kort, når det gælder dyrevelfærd, og at der derfor er behov for at minde dem om det gennem markedsføringen.

Coop har f.eks. kørt en test i forskellige butikker, hvor de har markeret den plads, som forskellige grise har til rådighed i stalden, på gulvet ved siden af køledisken med svinekød. Det betød et mersalg af økologisk svinekød på 19,8 procentpoint i super-markederne og 36,8 procentpoint i discount-butikkerne.<sup>28</sup> Det fortæller tydeligt, at hvis forbrugerne bliver mindet om dyrevelfærd der, hvor de køber ind, reagerer de på det.

Et andet eksempel er ægproducenten Dueholm, der på 18 minutter rejste 400.000 kr. gennem Coop Crowdfunding til at lave en forsøgsstald, der skal reducere risikoen for, at hønsene brækker brystbenet, når de lægger æg, som er for store til deres krop.<sup>29</sup>



# ECO-SCORE



## Klima- og miljømærkning

I Danmark arbejdes der på et statsligt klimamærke skabt i samarbejde med dagligvarehandlen. Netto har allerede testet en klimamærkning, og Dagrofa er tæt på at indføre de første generiske klimaanprisninger, der er udarbejdet af Rådet for Sund Mad, Dagrofa, Dansk Erhverv, Dansk Gartneri, De Samvirkende Købmænd, DI Fødevarer, Fødevarestyrelsen, Landbrug & Fødevarer, Aarhus Universitet, Horesta, Rema 1000 og Mærkevareleverandørerne.

En anden mærkningsordning er Eco-Score, Den fortæller på en nem måde kunden om varens miljømæssige påvirkning og bæredygtighed. Den er baseret på en livscyklusvurdering, mærkninger (såsom økologi), hvor varen kommer fra, og hvordan den er emballeret. Det hele bliver oversat til en farve og et bogstav fra et mørkegrønt A (lille miljøpåvirkning) til et rødt E (stor miljøpåvirkning). På den måde kan man hurtigt sammenligne to produkter, når man handler. Eco-Score testes i øjeblikket af dagligvarekæderne Lidl i Tyskland, Carrefour i Frankrig og Colruyt i Belgien.



## Case: Klimaskyen hos Netto

Netto har testet klimamærket 'Skyen', der skal guide kunderne mod mere klimavenlige alternativer under indkøbsturen. Ifølge Netto har 18 pct. af de kunder, som lagde mærke til klimaskyen det første halve år, efterfølgende ændret valg af vare. Erfaringerne fra discount-kæden er, at kunderne i høj grad efterspørger produkter med et lavere klimaaftryk, hvilket også afspejler sig i salget af visse varegrupper. Konkret er salget af avocado faldet med 5,5 pct., oksekød 4,1 pct., mens salget af skiveskåret pålæg har oplevet en nedgang på 6,3 pct. sammenlignet med landets øvrige Netto-butikker uden klimamærkning.<sup>30</sup>

## Case: Klima Kvickly

Klima Kvickly i Bruuns Galleri i Aarhus er Coops klimalaboratorium, hvor man tester praktiske løsninger med henblik på at reducere klimaaftrykket i dagligvarebutikkerne. Butikkens sortiment og priser er ikke ændret, men man tester nu samtidig løsninger, som gerne skulle reducere klimaaftrykket i den gennemsnitlige indkøbskurv med mindst to procent årligt. I butikken tester Coop f.eks. et klimamærke, som guider mod bedre klimavalg inden for hver enkelt kategori af fødevarer. Der er i alt sat ca. 2.100 klimamærker på varer i butikken. Der er også nudging-tiltag, som skal inspirere kunderne til at træffe klimavenlige valg.



Foto: Salling Group



Foto: Coop

# Bæredygtig emballage

Bæredygtighed gælder også på emballagesiden, især fordi det er så synligt for forbrugerne. Forbrugerne reagerer på emballage af to grunde: Emballagen er det første, de møder, og dermed bedømmes et produkts bæredygtighed på emballagens bæredygtighed.

Desuden mener mange forbrugere i dag, at emballage er overflødig. Det er ikke nødvendigvis særlig gennemtænkt, for ofte er emballagen jo lige netop bæredygtig, fordi den forlænger et produkts holdbarhed eller gør det muligt at dele produkterne op i mindre enheder, men det tænker forbrugerne ikke nødvendigvis over.

Der er mange løsninger på markedet i disse år fra materialer udviklet af planterester, der kan erstatte plastik til genbrugsplast. Det bliver derfor særlig vigtigt at tænke i mono-materialer. Det vil sige materialer, der ikke er sammensat af flere ting, således at de er nemme at sortere til genanvendelse.





Interview med  
**Claus Petersen**

Adm. direktør, Jem & Fix  
September 2023

## Kædedirektørens synspunkter

Byggevarerekæden Jem & Fix har 126 butikker i Danmark og er i fuld gang med at ekspandere i Norge og Sverige. Kædens adm. direktør Claus Petersen lægger vægt på solide værdier i relationen til kunder og medarbejdere. Ud over arbejdet med at sikre kædens vækst, udpeger han risikoen for cyberangreb og dårlig omtale af kædens brand som de største trusler. Implementering af nye regler og øgede krav til dokumentation i forbindelse med ESG etc. vil desuden kræve mange ressourcer i fremtiden i en kæde, hvor prisen er altafgørende, og hvor væksten skal komme fra de fysiske butikker snarere end nethandel.

Når Claus Petersen skal udpege de udfordringer, detailbranchen står overfor i de kommende år, nævner han blandt andet de mange regler, branchen konfronteres med.

“Som virksomhed, men også som samfund, skal vi passe på ikke at overimplementere regler. Et eksempel er, at vi skal føre kontrol med udgangsstoffer til eksplosivstoffer. EU vil igennem en forordning have blandt andet detailhandlen til at holde øje med, at kunderne ikke køber for meget af f.eks. acetone eller andre produkter, der indeholder udtagelsesstoffer til eksplosivstoffer og indberette det til politiet, hvis de gør. Forordningen blev implementeret uden en præcis vejledning. Vi skulle selv definere, hvad en for stor mængde er. Køber en kunde en mængde over vores grænse,

skal vi indrapportere til politiet. Det har medført en del misforståelser og samtidig givet politiet ekstra opgaver. I Sverige har man tolket forordningen anderledes. Her mener man ikke, at produkter solgt i detailhandlen har så stor en koncentration af omtalte stoffer, at det udgør en særlig stor risiko,” fortæller han og tilføjer:

“Vi skal leve op til regler for f.eks. ESGD fra regnskabsåret 2024. Vi har netop modtaget et skriv på 300 sider fra Dansk Erhverv, der forsøger at beskrive de krav, der foreligger. Men det forventes, at sektorspecifikke krav først kommer en gang næste år. De nye krav giver sikkert god mening, men det er en stor opgave, og vi har ikke et apparat, der kan håndtere, implementere og overvåge nye regler og retningslinjer. Det bliver en af de store opgaver nu og i fremtiden.”

En konsekvens af reglerne kan ifølge Claus Petersen være, at kæderne er nødt til at bruge færre leverandører.

“I Norge vedtog de sidste år Åbenhedsloven, som betyder, at en hvilken som helst kunde skal kunne ringe til os og spørge, hvad vi har gjort for at kontrollere en leverandør af en specifik vare for f.eks. bestikkelse eller korrupsion. Det betyder, at vi kommer til at gøre endnu mere for at kvalificere vores leverandører. Det kan komme til at gå ud over mindre leverandører, simpelthen fordi det er nemmere at kontrollere færre leverandører. I sidste ende medfører reglerne, at det bliver sværere at være mindre leverandør og at starte noget nyt,” siger han.

Jem & Fix arbejder meget med bæredygtighed. Klimastyring og LED i alle butikker samt udmelding af produkter med et dårligt klimaaftryk bliver et fokusområde i fremtiden, for som Claus Petersen siger, har man pligt til at opføre sig ordentligt.

”De nye krav giver sikkert god mening, men det er en stor opgave, og vi har ikke et apparat, der kan håndtere, implementere og overvåge nye regler og retningslinjer.”

“Alligevel kommer det ikke til at stå øverst på vores marketingplan. Vi vil gerne kommunikere lavpris. Kunderne forventer, at vi har den laveste pris og ellers lever op til lovgivning samt regler og retningslinjer. Det er ikke vores fornemmelse, at de efterspørger, at vi er førende på bæredygtighed,” siger Claus Petersen.

I Jem & Fix er de fysiske butikker helt centrale i konceptet, og det er også her, at væksten skal komme fra. Kæden har en onlinebutik, men giver ikke mulighed for Click & Collect. Kæden prioriterer at have mange butikker og være til stede, hvor kunderne er, frem for onlinehandel.

“I begyndelsen af 2021 var vi lukket på grund af corona, og her etablerede vi Click & Collect på bare otte dage. Vi nåede også op på 80 pct. af vores normale omsætning, men vi lukkede det igen, så snart vi havde mulighed for det. Det viste sig, at vi brugte dobbelt så lang tid på en Click & Collect-ordre i forhold til en selvbetjeningskunde,” forklarer Claus Petersen og uddyber:

“Detailbranchen er nogle gange for hurtig til at opfinde noget, som kunderne måske umiddelbart opfatter som smart, men som de ikke er interesserede i, hvis det påvirker prisen. I Jem & Fix har vi små butikker, der til gengæld kan leve i mindre markedsområder, og vi vil hellere være til stede, hvor kunderne er.”

Netop derfor vælger Jem & Fix alt fra, medmindre det giver en ekstra indtjening. Men Claus Petersen anerkender, at det naturligvis afhænger af, hvilket segment man arbejder i:

*“Vi kommer til at gøre endnu mere for at kvalificere vores leverandører.”*

*“Detailbranchen er nogle gange for hurtig til at opfinde noget, som kunderne måske umiddelbart opfatter som smart, men som de ikke er interesserede i, hvis det påvirker prisen.”*

“Hos store kendte mærkebrands, hvor man køber livsstil, og der følger en fortælling med, så kunderne føler sig specielle, gælder der andre mekanismer. Her spiller andre parametre end pris ind.”

Blandt de vigtige områder i de kommende år nævner han optimering af logistikken, ressourcer til aldrig at komme bagud på ESGD og bæredygtighed samt intelligente IT-systemer, der gør hverdagen nemmere.

Claus Petersen anerkender, at vi lever i en usikker tid, hvor det er svært at se langt frem, men som lavpriskoncept er der grænser for, hvor galt det kan gå, hvis bare man er billigst.

“Det har aldrig været så svært at budgettere som nu, men som jeg lærte derhjemme: ‘Hvis du opfører dig ordentlig, er flittig og gør dig umage, skal det nok gå’. Og vi er blandt de bedste i detailhandlen til at tjene penge med en overskudsgrad over ti. Hvis jeg skal pege på de to største trusler, så er det et cyberangreb eller dårlig omtale af vores brand,” slutter Claus Petersen.

“*Det har aldrig været så svært at budgettere som nu, men som jeg lærte derhjemme: ‘Hvis du opfører dig ordentlig, er flittig og gør dig umage, skal det nok gå’.*”

# Mindre kød på tallerkenen

En stor del af danskerne kunne godt tænke sig at spise mindre kød. En undersøgelse foretaget af Coop Analyse og Dansk Vegetarisk forening i 2023 viser, at 66 pct. af forbrugerne i alderen 18-74 år gerne vil reducere deres kød-forbrug. Kigger man på de unge 18-34-årige er det hele 76 pct., der gerne vil skære i kødet. Tallene er udtryk for en stigning – i 2018 var det kun 51 pct., der ønskede at sænke kødforbruget. Derudover betegnede tre pct. af danskerne i 2022 sig selv som vegetarer, hvilket er en stigning fra et niveau i 2010, hvor tallet ikke var statistisk målbart. Blandt unge mellem 18 og 34 år er det ca. 7,4 pct., der lever helt vegetarisk.

Ifølge DTU Fødevareinstituttet er det unge, kvinder og indbyggere i større byer, der har det laveste kødforbrug. 40 pct. af danskerne siger i 2022, at de har en kødløs dag. I 2017 var det 28 pct. af danskerne, og i 2010 var det blot 17 pct. At begrebet 'kødløs dag' er blevet et mainstream-udtryk siger i sig selv noget om det skred, der er sket i opfattelsen af kød.

En af de løsninger, som fødevarevirksomheder i første omgang har kastet sig over for at imødekomme forbrugere, der gerne vil spise mere planterigt, er kødalternativer, der én-til-én skal erstatte kød i madlavningen, f.eks. i form af plantefars eller bøffer fremstillet af ærteprotein og lignende.

Nemmere bliver det næsten ikke at lægge kosten om, hvis man bare skal spise, som man plejer – og så lige huske at skifte det hakkede oksekød ud med en plantebaseret erstatning. Problemet er, at mange af kødalternativerne ikke i tilstrækkelig grad har indfriet det løfte til forbrugerne. De har ikke leveret den samme smag, tekstur eller konsistens, som man kender fra kødet.

Undersøgelser foretaget af Heco et al for Plantebaseret Videnscenter viser, at genkøbsfrekvensen af kødalternativer er meget lav.<sup>31</sup> Det tyder på, at de forbrugere, der prøver produkterne, ganske enkelt bliver skuffede og derfor ikke køber dem igen.

En anden undersøgelse fra Plantebaseret Videnscenter viser, at kødspisere er skeptiske over for at udskifte kødet med kødalternativer baseret på forarbejdede planteproteiner.<sup>32</sup> Samme undersøgelse viser, at vege-tarer er mere positive over for kødalternativerne. Det hænger sandsynligvis sammen med, at kød (for kødspisere) traditionelt set er en dyr råvare med høj status og høj pris, og at der derfor er en kulturelt indlejret skepsis over for 'snyd' med kødet – en skepsis som kødalternativerne bliver omfattet af. Animalske produkter som mælk og æg har ikke samme status som kød, og det er en del af forklaringen på den store vækst i plantedrikke.

# Strategier for plantebaserede fødevarer

Det kommercielle udviklingsprojekt Turbo Plant, der arbejder med at skabe plantedrevet vækst i danske fødevarer virksomheder, har identificeret fem grundlæggende produktstrategier i markedet, der alle skønnes at spille en rolle og få betydning for omstillingen til en overvejende plantebaseret kost og tilsvarende fødevarerproduktion.

## 1) Imitationsalternativer

Imitationsalternativer er plantebaserede fødevarer, der søger at erstatte animalske fødevarer ved at genskabe et tilsvarende produkt ved hjælp af planter, herunder smag og tekstur. Næsten alle former for plantedrik falder i denne kategori, andre eksempler er Den Grønne Slagter Veggie Spegepølse, Hanegal Plantepostej og Beyond Meat Plant-based Burger.

## 2) Funktionelle alternativer

Funktionelle alternativer er plantebaserede proteinkilder, der kan tage kødets plads i et måltid, uden at der skal laves ret meget om, men som ikke forsøger at ligne det, som de erstatter. Et godt eksempel på det er falafel, der puttes i wraps eller pita, hvor de bidrager med protein og en sprødstegt sanseoplevelse, som ellers ville være blevet leveret af kød. Et nyere eksempel er Planteslagternes grøntsagsbøffer og -frikadeller, der kan puttes i burgeren eller ligge ved siden af kartoffelsalaten, men som smager af og indeholder synlige grøntsager.



### 3) Hybrider

Hybride fødevarer søger at sænke brugen af animalske produkter ved at blande dem med plantebaserede ingredienser. Et eksempel er danske Audu, som er en blanding af ost og plantebaserede ingredienser, der har til formål at give forbrugeren hele ostesmagten med 40 pct. protein mindre CO2. Et andet eksempel er amerikanske Applegates kalkunburger, som er tilsat sød kartoffel, bønner og grønkål for at lave en bøf med lavere kødindhold.

### 4) Alternative proteinprodukter

Planteproteinerne flytter ind i produkter, som normalt ikke betragtes som væsentlige kilder til protein. Det kan f.eks. være snacks, brød, pasta og morgenmadsprodukter. Ved at fordele proteinindtaget over flere måltider kan det være nemmere at undvære ellerskære ned på animalske ingredienser særligt i aftensmåltidet, som i traditionel dansk madkultur er det mest proteinrige. Eksempler på denne kategori er The Organic Crave, som fremstiller chips med lavt fedt- og højt proteinindhold af røde linser, og Three Wishes, der laver et sprødt morgenmadsprodukt af kikærter uden indhold af kornsorter.

### 5) Nye forædlede planteprodukter

Mange animalske fødevarer spiller en kulturel og social rolle i samfundet ved at markere, når en sammenkomst er 'noget særligt'. Det gælder f.eks. oksestegen, der viser gæsterne, at vi sætter pris på deres besøg og gerne vil give dem det bedste, og flødeskumskagen, der fejrer fødselaren. Der er behov for højtforædlede planteprodukter, der kan udfylde den plads. Denne type produkter hører ikke nødvendigvis til i en bestemt fødevarerkategori, men det er sandsynligt, at nogle fermenterede planteprodukter kan indtage en high-end-position, da fremstillingsprocessen har paralleller til noget, som vi kender fra lagringen af alkoholiske drikke, ost og delikatesser-kødprodukter.



## Case: Vegetarburgeren på menuen

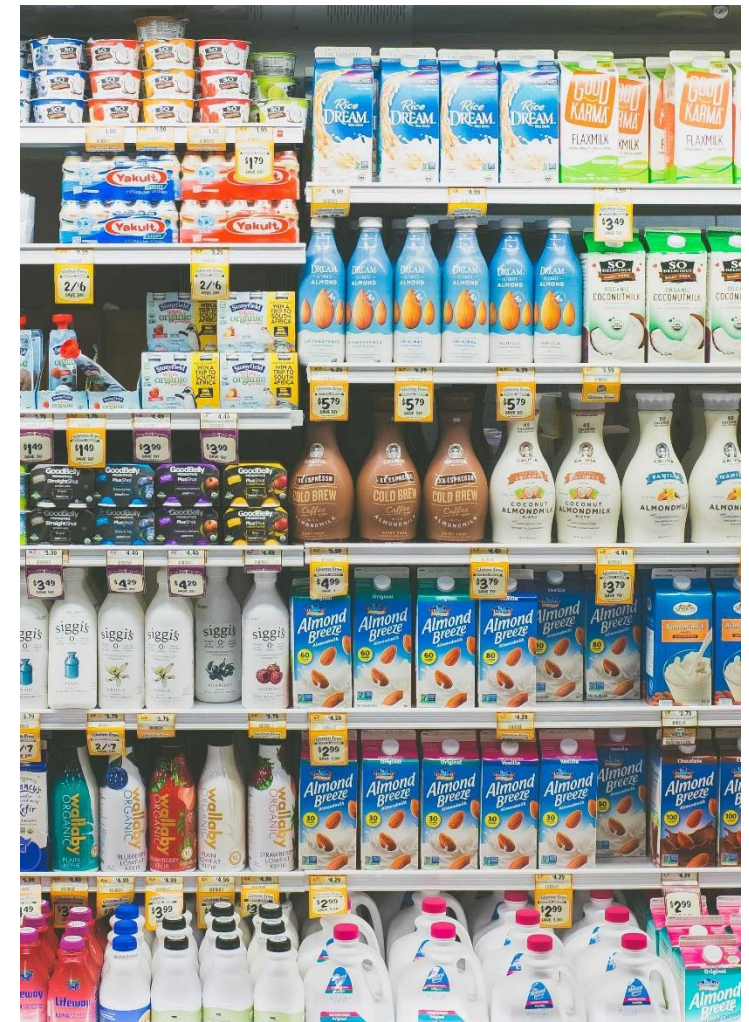
Grøntsagsburgere er flyttet ind på menuen hos de store burgerkæder som McDonald's og Burger King, og de er kommet for at blive. Netop her er et egentligt efterligningsprodukt relevant. Besøget på burgerrestauranten handler nemlig ofte lige så meget om det sociale i at få et hurtigt måltid sammen som måltidet i sig selv. Burgerrestauranter associeres ikke med sundhed. Det er lækkert, det er sjovt, det er hyggeligt, men det er ikke sundt, og det ved forbrugerne godt. Derfor er den vegetariske burger et godt eksempel på at gøre det lidt nemmere for forbrugerne at spise, som de gerne ville, uden at de behøver gå på kompromis med det sociale, der indgår i et besøg på burgerrestauranten.

# Erstatningsprodukter i flere kategorier

Plantealternativer til kød skal ses i sammenhæng med plantealternativer til mejeri- og bageriprodukter og alternative proteinkilder i almindelighed. Særligt mejeri er en stor og voksende kategori og omfatter ikke blot mælk, men også ost, smør og diverse surmælksprodukter. Kategorier smitter af på hinanden. Når accepten af produkterne vokser i én kategori, er forbrugerne sandsynligvis mere tilbøjelige til at tage produkterne til sig i en anden kategori.

Mejerialternativerne bliver primært solgt på sundhedsargumenter. Et typisk eksempel er Ripple, en ært-baseret mælk, som sælges på, at produktet har 50 pct. mere calcium end mælk, halvdelen af mælks sukker og ovenikøbet otte gange så meget protein som mandelerstatningsmælk. Her indgår f.eks. dyrevelfærd ikke i markedsføringen. Dermed spiller produkterne ind i en lang tradition i fødevarerbranchen for at udvikle mindre usunde eller mindre fedende versioner af velkendte fødevarer.

De mest populære mælkealternativer er mandeldrik og soyadrik. Andre typer som havredrik, risdrik, ærtedrik, peanutedrik og kokosdrik fylder efterhånden også på hylderne. Der er masser af plads til nye mælkealternativer på hylderne, ikke mindst fordi de fortsat ikke spiller den store rolle som ingredienser i kategorier som pizzaer, dip og bagerivarer.



Der er stort internationalt fokus på dyrevelfærden for kyllinger, og masser af fødevareproducenter, herunder mange af de allerstørste, er i fuld gang med at udfase buræg. Opmærksomheden på kyllingernes forhold gør forbrugerne skeptiske over for industriel ægproduktion som sådan. Der opstår derfor et marked for plantebaserede alternativer til æg, selvom den store forbruger-bevægelse går mod mere dyrevenligt fremstillede æg.

Plantebaserede fiskeerstatninger fandtes ikke for få år siden, men er nu på hylden i adskillige store supermarkeds-kæder. Den førende aktør er Good Catch Foods, som laver plantetun og plantekrabbe og sælger produkterne i hele Whole Foods-kæden i USA og i Tesco i Europa. Plantetunen er lavet af ærter, kikærter, linser, soja, favabønner og hvide bønner. Dertil alger og tangekstrakter, der giver havsmag. Algeolier giver omega 3, og bønner tilfører proteinindhold svarende til tun.

Terramino Foods laver plantelakseburgere af svampe og alger med protein og omega 3, men mindre fedt. Den amerikanske kødgigant Tyson Foods satser på planterejer, der er fremstillet af tangekstrakt tilsat proteiner fra andre planter. Så der er allerede mange aktører, der er i gang.

Hvad skal vi med planterejer og plantelaks? Vi skal hjælpe miljøet i en verden, hvor havene er overfiskede, og hvor der i 2050 vil være mere plast i havet, end der er fisk. Produkterne retter sig mod de bæredygtigt orienterede forbrugere, der stiger i antal, efterhånden som der kommer mere fokus på bæredygtigheden i fiskebranchen. Der er altså i høj grad tale om et etisk selling point.





## Markedet for alternative proteinkilder

Efterspørgslen på alternative proteinkilder har affødt et stort marked for proteinsnacks. Proteinsnacken er en måltidserstatning, og vi ser den i mange variationer. Fra Think Thin, som er glutenfri småkager med 12 gram protein og lavt sukkerindhold til Halo Top, som er en is med masser af protein og få kalorier. For bare få år siden var produkter som protein-beriget is forbeholdt syge og gamle. Det var primært noget, man udviklede til sundhedssektoren.

Det er endda muligt at få protein i vandet i dag. Protein2O er et vandet alternativ til de mange tyktflydende proteindrikke med en mælkeagtig konsistens. Med proteinvand behøver man ikke drikke det hele på en gang, men kan gå og småslubre gennem dagen. Samtidig sparer man kalorierne i en proteinbar. Protein2O bruger kunstigt sødemiddel, så alle kalorier i drikken kommer fra proteinerne.

# Laboratorieskabte fødevarer

Cultured Meat (også kaldet Lab Grown Meat, LGM eller Clean Meat) er kød dyrket fra cellestadiet i laboratorier. Der fremstilles okse- og svinekød, lam, kylling og and, og de senere år er der for alvor begyndt at ske noget inden for fisk og skaldyr. Metoden er klima- og dyrevenlig, man sparer store mængder ressourcer på stalde og dyrkning af dyrefoder, og fødevarerens sikkerhed er høj. Det er mad, der forsøger at løse et større problem ude i verden.

Cultured meat så dagens lys i 2013, hvor verdens første laboratoriedyrkede burger fremstillet på Maastricht University blev serveret på en pressekonference i London. Prisen for bøffen var 330.000 dollars. I dag koster en burgerbøf under 10 dollars at fremstille.<sup>33</sup> Det er i sig selv interessant, da produktionsprisen er dalet uden industriel masseproduktion og uden et marked for produkterne andre steder end Singapore, som frem til 2022 var det eneste land, der havde godkendt cultured meat til konsum. I 2021 åbnede den første egentlige fabrik, der kan producere cultured meat. Og i november 2022 blev produktionsformen godkendt af de amerikanske fødevarermyndigheder. Dermed er vejen banet til forbrugerne, til industriel produktionsskala og til konkurrencedygtige priser.

Future Meat Technologies, der blandt andet har Nestlé på investorlisten, siger, at de er i stand til at producere et kyllingebryst på 110 gram for 1,70 dollars.<sup>34</sup> Cultured meat er i skrivende stund ikke godkendt som fødevarer i Europa, men Holland godkendte i juli 2023, at man må lave smagstests af cultured meat og cultured fish i kontrollerede omgivelser.

Det forventes, at cultured meat i første omgang lanceres på restauranter. Producenten Eat Just har indgået et samarbejde med Think Food Group, som ledes af mesterkokken José Andrés, der udover at drive fire restauranter, heraf en med to Michelin-stjerner, også er kendt som etisk forkæmper. José Andrés ønsker at skifte til cultured meat så hurtigt som muligt på sine restauranter.<sup>35</sup> Producenten Wildtype, der laver cellebaseret fisk, har indgået en distributionsaftale med Snowfox, der driver mere end 1.200 sushirestauranter i USA.<sup>36</sup>

Upside Foods, der er en af pionererne i branchen, samarbejder med Dominique Crenn, der driver den trestjernede Michelin-restaurant Atelier Crenn i San Francisco.<sup>37</sup> Dominique Crenn er en af de store madinfluencere i USA. I en tid, hvor kødets status i gourmetverdenen er faldende, er det en fornuftig strategi at lancere de nye laboratoriefremstillede produkter netop dér. Produkterne vil uden tvivl glide langt lettere ned blandt forbrugerne, hvis de er kvalitetsstemplede af gourmeterne.

En undersøgelse fra Coop Analyse viser, at godt en tredjedel af de danske forbrugere umiddelbart er interesserede i cultured meat.<sup>38</sup> Det tal er højt, når vi tager højde for, at ingen af respondenterne har prøvet det, set det eller kender nogen, der har prøvet det. Der er ikke forsket meget i forbrugernes holdning til cultured meat, men et australsk studie viser, at de negativt indstillede forbrugere skal lokkes med argumenter om smag og sundhed, ikke bæredygtighed for at skifte holdning. Studiet forudser også, at accepten vil stige markant, når først forbrugerne får personlige erfaringer med produkterne på første eller anden hånd.<sup>39</sup>

Det er vanskeligt at forudse markedet for cultured meat, herunder hvilke kategorier vil blive de mest populære: Kylling, lam, okse, gris eller måske and? Smagen og den taktile oplevelse af kødet bliver central for forbrugernes accept af produkterne. Hvis det ikke smager godt og føles rigtigt at tygge i, har det ingen fremtid. Omvendt, hvis de elementer er på plads, kan cultured meat ikke blot konkurrere med det traditionelt fremstillede kød, det kan trække forbrugere, der spiser mindre kød af hensyn til klima, miljø og dyrevelfærd, tilbage i folden af kødspisere.

Når cultured meat dukker op i restauranter og supermarkeder kommer det med sikkerhed til at sætte kød som sådan til debat, ikke mindst når det gælder bæredygtighed og dyrevelfærd. Nye teknologier åbner nye muligheder, og vi kender endnu ikke konsekvenserne, hvis cultured meat for alvor slår an og bliver skaleret til masseproduktion. Måske åbner det for ny produktion i landbruget? Kunne man f.eks. forestille sig mikrolaboratorier på den enkelte gård i fremtiden, ligesom mikrobryggerier?

Når det gælder laboratoriedyrket mad, så er det kød, der løber med opmærksomheden, men kød er ikke det eneste, der bliver produceret fra cellestadiet. Der arbejdes blandt andet med laboratoriedyrket kaffe, hvor man dyrker kaffe fra planteceller.<sup>40</sup> Begrundelsen er, ligesom med kødet, at spare enorme mængder ressourcer og hjælpe miljøet. Kaffedyrkning er en af de største kilder til afskovning i verden.

I mejeribranchen fremstiller producenten Perfect Day (der har Nestlé som investor) valle og kasein i laboratoriet med mikroorganismer fermenteret med plantesukker, så man får ægte mejeriprodukter uden brug af dyr overhovedet. 'Flora-baseret mad' kalder de det selv, og det er en helt ny kategori af produkter. Altså produkter gæret frem af mikroorganismer. Perfect Day laver ikke selv færdige produkter, men leverer protein til mejeribranchen. Virksomheden har ingen direkte konkurrenter.

Alle 'konkurrenterne' er enten animalske eller bruger planteproteiner. Produktet giver foreløbig anledning til forvirring omkring mærkning, for er det f.eks. vegansk eller ej? Hvis laboratoriedyrket mad breder sig til andre kategorier end kød, kan det skubbe på udviklingen, både når det gælder forbrugernes accept af produkterne og teknologisk.



Kofri mælk udviklet af Perfect Day  
Foto: Betterland





Interview med  
**Lars Aarup**

Kommunikationsdirektør, Coop  
Oktober 2023

## Kommunikationsdirektørens synspunkter

Lars Aarup, der er kommunikationsdirektør hos Coop, forudsiger en kommende forbrugerøkonomisk krise som følge af de milliarder, der blev injiceret i verdensøkonomien under coronanedlukningen. Dette vil påvirke husholdningerne negativt i de kommende år, især når de skal refinansiere lån. Vi er med andre ord på vej ind i en længere periode, hvor det gælder om at levere værdi for pengene, men uden at gå på kompromis med etikken. Dertil er konkurrencen simpelthen for stærk. Han forudser også, at vi kommer til at spise mere økologisk og planterigt, men at det kræver, at man gør det nemt for forbrugerne.

Ifølge Lars Aarup står vi over for en forbrugerøkonomisk krise som følge af de milliarder, der blev sendt ud i verdensøkonomien under coronanedlukningen. Det kommer vi til at mærke i de kommende år.

“Vi fik en lav rente, der skulle refinansieres efter fem år, og det er der højst et par år til for mange husstande. Det betyder, at husholdningerne kommer til at omprioritere og bruge flere penge på boligen. Hvis renten også om fem år ligger på fem pct., stiger boligudgifterne radikalt på ejerboligen. De penge skal husstandene finde blandt de variable omkostninger.”

Det betyder, at der også i de kommende år vil blive holdt skarpt øje med husholdningsbudgettet.

“Jeg tror, der bliver tilføjet et ‘... for pengene’ efter alle vores tiltag i dagligvarebranchen, hvad enten det er ‘værdi for pengene’, ‘økologi for pengene’ eller ‘kvalitet for pengene’. Det betyder, at prisen skal være på plads i butikkerne, når det gælder hverdagsvarerne. Vi oplever allerede nu de første anslag til et endnu mere skærpet fokus på pris. Hos Coop er det f.eks. i form af vores discountmatch. Der vil også blive skruet op butikkernes egne mærkevarer, og det øger presset på mærkevarerne, der skal begrunde deres eksistens i endnu højere grad,” siger Lars Aarup.

Det prisbevidste dagligvaremarked betyder dog ikke, at branchen går på kompromis med de etiske værdier, som bliver fortsat mere vigtige, ifølge Lars Aarup.

“CSR er en kerneværdi hos Coop, og vi mærker tydeligt, at den kampplads kun er blevet større de senere år, hvor alle kæderne markerer sig på værdier og holdninger. Derfor er det vigtigt for os at være klare og tydelige i den arena med en stærk CSR- og kvalitetsafdeling,” forklarer Lars Aarup.

”Jeg tror, der bliver tilføjet et ‘... for pengene’ efter alle vores tiltag i dagligvarebranchen, hvad enten det er ‘værdi for pengene’, ‘økologi for pengene’ eller ‘kvalitet for pengene’.”

Også økologien er i fokus hos Coop:

“Danskerne vil gerne have økologi og mere af det i takt med at deres bevidsthed om, hvordan vores mad påvirker os, stiger. Forbrugerne vil gerne have rene varer, så vi forventer en stigning i økologi, men det bliver særligt på basisvarerne, hvor prisforskellen i forhold til de konventionelle varer ikke er så høj. Økologisk kylling og kød i øvrigt får det nok sværere i de kommende år. Det kan vi også aflæse i det aktuelle dyk i det økologiske salg, som skyldes et fald i de dyrere varer, ikke i basisvarerne.”

Når det gælder convenience, forudser Lars Aarup, at det først og fremmest vokser i de større byer:

“Hvis man skal betale en krone mere for, at nogen skræller guleroden for en, så gør man gerne det i de store byer. Til gengæld vil man hellere beholde kronen og skrælle gulerødder selv i de mindre byer og på landet. Man har nok mere blik for, hvad pengene er værd. Man ser heller ikke madudbringning på samme måde, når man bevæger sig væk fra de store byer.”

Han ser heller ikke en betydelig vækst i hjemmeførelse af dagligvarer for sig:

“Vi er tilbage på et niveau på omkring tre pct. af markedet, som sælges online, så der er ikke noget, der tyder på, at det marked er ved at vende,” siger Lars Aarup, som heller ikke ser udbringningstjenester som Wolt overtage dagligvaremarkedet:

**”Hvis man skal betale en krone mere for, at nogen skræller guleroden for en, så gør man gerne det i de store byer. Til gengæld vil man hellere beholde kronen og skrælle gulerødder selv i de mindre byer og på landet.”**

“Den type tjenester kører med takeaway, og i den type forbrug sidder penge løsere, end de gør, når vi taler hverdagsindkøb. Når man bestiller takeaway, har man besluttet sig for, at man vil bruge mere på aftenens måltid lige netop i dag. I hverdagen gælder et andet mindset, hvor man er langt mere prisbevidst.”

Når Lars Aarup skal spå om, hvad der kommer på tallerkenen i de kommende år, ser han først og fremmest ændringer, der drives af de yngre forbrugere.

“Næste generation spiser færre kartofler og mindre sovs. De elsker de klassiske retter, når de besøger bedsteforældrene, men de laver dem ikke selv. De spiser i højere grad ris, pasta, brød, linser og bønner,” fortæller han og uddyber:

“Og så må det gerne være nemt. Vi kan blandt andet se, at salget af tørrede kikærter er faldet, mens de våde er steget. Vi planlægger mindre forud i dag, og det er bare ikke særligt nemt i hverdagen, hvis man lige skal lægge bælgfrugterne i blød i 5-6 timer, før man kan spise.”

Derfor mener Lars Aarup, at convenience er svaret, hvis danskerne skal spise flere bælgfrugter og mere planterigt.

“Flere vil gerne spise mere planterigt, og derfor ser vi, at mængden af pasta falder i færdigretterne til fordel for f.eks. linser,” forklarer han.

“*Det der kommer på tallerkenen i de kommende år, drives af de yngre forbrugere.*”

“*Flere vil gerne spise mere planterigt, og derfor ser vi, at mængden af pasta falder i færdigretterne til fordel for f.eks. linser.*”

Når det gælder kød, ser vi ifølge Lars Aarup og Coop en bevægelse fra rødt kød til kylling.

“Danskerne er ikke i færd med at blive vegetarer, og i otte ud af ti måltider er der kød på bordet. Men der bliver mindre kød på tallerkenen, og stadig flere siger, at de ikke behøver spise kød hver dag. Denne udvikling drives af de yngre forbrugere. Den største forskel på kødforbruget er mellem forbrugergruppen på over 55 år og gruppen under 35 år. Faktisk er det alderen, som har størst betydning for forbrugernes forhold til kød. Det betyder mere end f.eks. indkomst,” siger Lars Aarup.

I en verden, hvor forbrugernes planlægningshorisont bliver kortere, befinder kunderne sig i butikkerne af vidt forskellige grunde. Faktisk kan den samme kunde sagtens komme forbi flere gange på samme dag med forskellige behov. Det skal dagligvarebutikkerne afspejle, og det betyder ifølge Lars Aarup, at de ikke kan fastholde idéen om at lede kunden gennem hele butikken hver gang.

“Forbrugerne kommer med forskellige missioner, og butikkerne skal kunne tilfredsstille dem alle. Hvis man f.eks. er i butikken for at hente et hurtigt måltid, skal man kunne gøre det, uden at man behøver den lange tur gennem hele labyrinten. Kunderejsen bliver mere differentieret i fremtiden, og det skal butikken afspejle. Hvis ikke man gør det nemt for kunderne, vælger de en anden butik. Specialafdelingerne bliver også mere vigtige, fordi de giver os mulighed for at skille os ud og vise vores kompetencer inden for mad til alle behov,” slutter Lars Aarup.

”Kunderejsen bliver mere differentieret i fremtiden, og det skal butikken afspejle. Hvis ikke man gør det nemt for kunderne, vælger de en anden butik.”



## Lokalt og gennemsigtigt

I Danmark er den lokale oprindelse et kvalitetsparameter. I en forbrugerundersøgelse svarer kun tre pct. af de danske forbrugere, at de købte et produkt fra udlandet, da de senest købte et kødprodukt.<sup>41</sup> Sådan er det i øvrigt på de fleste markeder: Man foretrækker 'sine egne' varer og regner andres for underlødige. Således viser en undersøgelse fra Landbrug & Fødevarer, at under 20 pct. af de svenske forbrugere forbinder danske fødevarer med kvalitet.

Når vi taler om lokalproducerede fødevarer, mener vi produkter fremstillet af mindre producenter med omtanke for dyr, mennesker, lokalsamfund, natur og smag. Det vil sige, at en lokal vare ikke behøver være fremstillet i den umiddelbare geografiske nærhed, hvis den er national og lever op til de øvrige kriterier. Det betyder også, at varen kan blive solgt dér, hvor den har den største værdi. Hvis man kan få mere for en Skagen-bjesk i København end i Skagen, så skal den naturligvis til København. Det giver bæredygtig mening at kanalisere midler fra de store byer tilbage til yderområderne.

Appetitten på det lokale handler også om at få nye smagsoplevelser, for trenden hænger sammen med vores interesse for god mad og gode råvarer. Det, forbrugeren efterspørger og knytter til de lokale varer, er den omtanke, som de er fremstillet med.

Efterspørgslen på lokale eller regionale varer vil med sikkerhed stige i de kommende år på de europæiske markeder. Det skyldes den voksende opmærksomhed på klima og dermed på transport. Mange forbrugere er blevet opmærksomme på, hvor vigtigt det er at være selvforsynende med fødevarer i et land.



## Produkter med omtanke

Lokale fødevarer sælges ikke på prisen. De sælges på kvaliteten, og det betyder, at den kvalitet formidles til forbrugerne. Derfor er det så vigtigt at formidle den omtanke, produkterne er fremstillet med.

Vær opmærksom på, at det her ikke bare er storytelling. Storytelling er indpakning, og det er ikke nok. Omtanken skal være målbar. Ord og handling skal hænge sammen i et troværdigt produkt, hvor forbrugeren og producenten eller butikken mødes om at bakke op om de samme værdier.

Hvis CO<sub>2</sub>-afgifterne på oksekød kommer, bliver incitamentet for at producere billigt kød i stor volumen mindre, fordi afgiften lægges på volumen. Det åbner måske for lokalproducerede nicheprodukter.

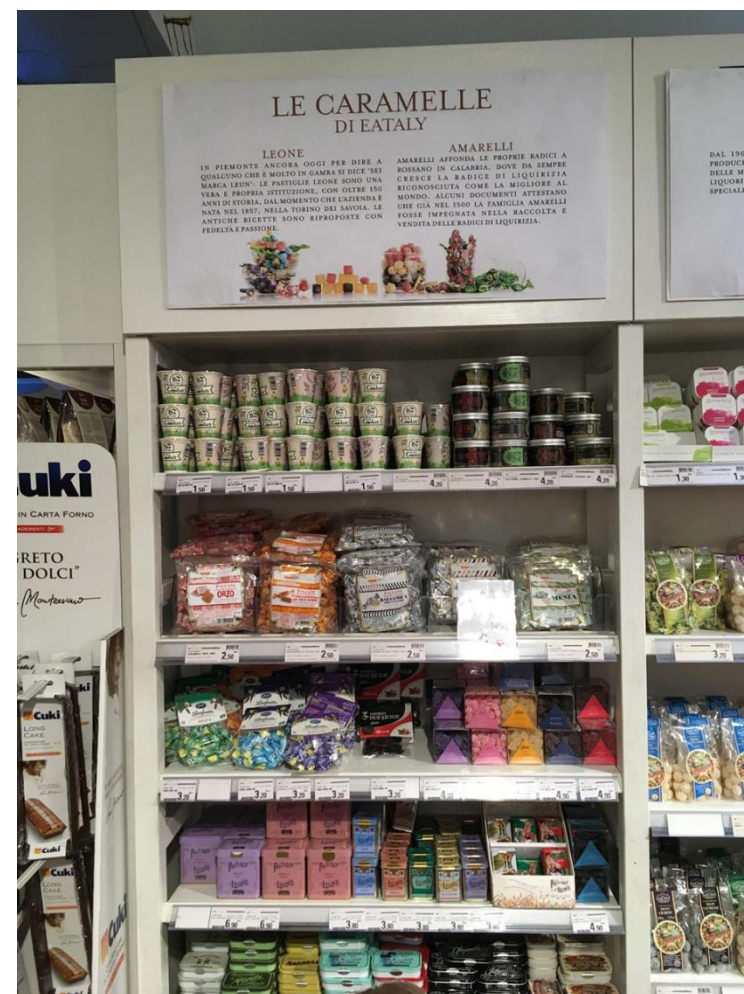
Det lokale bliver relevant, fordi det kan fortælle historien om den rolle, kvæget spiller i naturplejen. Et klimaregnskab for naturpleje er et helt andet regnestykke end et klimaregnskab for kødproduktion. Begrebet 'urejst mad' bliver også centralt i fremtidens klimaregnskaber.

# Jord under neglene

Gennem en del år har vi som forbrugere interesseret os mere og mere for, hvor vores råvarer kommer fra, og hvordan de er fremstillet. Interessen for at dyrke sin egen mad er også vokset.

I butiksverdenen er forbilledet på det område Eataly-kæden, som er en opdatering af det traditionelle torvemarked, hvor gårdbutikken – eller i hvert fald stemningen fra gårdbutikken – trækkes ind i byen. Eataly sælger udelukkende italienske varer, og det gør de ikke blot i Italien, men også i 14 andre lande. Her sælges frugt og grønt i boder, og overalt i butikken kan man læse, hvorfra i Italien den enkelte vare stammer, og hvordan den er fremstillet. Kunderne kan også selv opleve, hvordan man fremstiller mozzarella i butikkens eget ostemejeri.

Eataly involverer og engagerer kunderne. Man bliver sendt ud af butikken med en forståelse for det håndværk, det kræver at fremstille gode fødevarer. Det føles som om, man selv har fået lidt jord under neglene.



Eataly fortæller, hvad der gør produkterne særlige på et skilt over produkterne.

Foto: Flemming Birch



Jord under neglene får man helt bogstaveligt i Albert Heijns XL-koncept. Her har butikken nemlig sit eget væksthhus med krydderurter, som man selv høster inde i butikken. Så bliver det ikke mere lokalproduceret, og vi kommer i tæt kontakt med vores råvarer.

Hos Albert Heijns belgiske søsterkæde, Delhaize, har nogle af butikkerne egne køkkenhaver på taget. Høsten fra køkkenhaverne sælges i butikkerne.

Vi ser også instore-løsninger til dyrkning af svampe, krydderurter og bladgrønt. En model er løsningen fra Smallhold, der kan producere 50 kilo svampe i butikken om ugen. Smallhold styrer temperaturen, fugtigheden, CO2-balancen og ventilationen online og findes f.eks. i den amerikanske Whole Foods-kæde.

En del af det, der tiltrækker os ved lokale varer, er oplevelsen af, at vi selv er involveret – bare en lille smule. Det er vi, når vi kan se, at maden bliver dyrket lige ved siden af de steder, vi køber eller spiser den. Det er oplagt for mellemstore og store producenter at lave moduler, der flytter noget af deres produktion ud i butikken, så forbrugerne lærer dem at kende. For fremtidens forbrugere vil gerne involveres.



Ultralokale svampe dyrket i butikken fra Smallhold.  
Foto: Business Wire

# Gennemsigtighed i markedsføringen

Forbrugerne ved godt, at når der står 'ny opskrift' på salatdressingen, så betyder det, at der er tilsat mere vand. Derfor er der behov for at være konkret og gennemsigtig i beskrivelsen af den forskel, produktet gør.

I den engelske fastfoodkæde Vita Mojo styrer kunden selv næringsindholdet af måltidet. Bestillingen afgives elektronisk, og det foregår sådan her: Man starter med at vælge mad fra tre kategorier: 'Proteins', som indeholder kød og bælgrugter, 'Side dishes', der omfatter grøntsager og salater samt 'Sauces'. Lad os sige, at man har valgt kylling og mos af søde kartofler med tomatsoauce.

Vita Mojos bestillingssystem giver et overblik over næringsindholdet i det måltid, som man er i gang med at sammensætte. Man får et breakdown af indholdet af protein, kulhydrat og fedt, ligesom man får at vide, at denne portion indeholder knap to af de ti daglige portioner frugt og grønt, som de britiske sundhedsmyndigheder anbefaler.

Hvis man gerne vil skrue op for f.eks. proteinindholdet i sit måltid (måske fordi man styrketræner eller sværger til Keto-kost), så kan man ved hjælp af en slider på skærmen tilføje flere kyllingestykker.

Man kan også tjekke præcis, hvilke ingredienser maden indeholder – måske fordi man er allergisk eller gerne vil undgå sukker. Det samme gælder i øvrigt tilsætningsstoffer og andre ingredienser, som man ikke vil være stolt af at vise frem på skærmen, inden kunden har betalt.

Vita Mojo er ikke bare en fiks måde at sælge sund mad på, der kan passe ind i enhver kostfilosofi. Det er en ny måde at tænke kvalitet, transparens og troværdighed på. For hvad sker der, når man tilrettelægger hele sin forretningsmodel og sin kommunikation efter, at kunden ser alle ingredienser og næringsindholdet, inden kortet køres igennem? Ja, så fjerner man sit eget incitament til at sænke omkostningerne ved hjælp af tvivlsomme ingredienser. Det giver ingen mening at strække kalkunkødbollerne med vand og stabilisator, når man viser kunderne ingredienslisten som det første. Det giver troværdighed og tillid til kvaliteten.



## Næste generation af forbrugere

Der er en ny generation på vej ud på både job- og forbrugsmarkedet. Det er den såkaldte Generation Z (født ca. 1997-2010). De er klimabevidste, men mener ikke, at det er op til dem selv at gøre noget ved det. Når det gælder dagligvarer, skal det være billigt og nemt, og takeaway regnes ikke som en del af madbudgettet. De unge er ikke førende på traditionel onlinehandel, men de ligger suverænt i spidsen, når det gælder sociale medier som handelsplatform.

# Budgetvenlig og nem mad

De vigtigste parametre, når unge køber dagligvarer, er budgetvenlige varer og gode tilbud. De går efter kilopris, spot-varer og lavprisvarer, og de vil gerne forføres af gode tilbud.<sup>42</sup> Blot 18 pct. siger, at det er vigtigt for dem, at varerne er klimavenlige. 19 pct. synes, at økologi er vigtigt. Det samme gælder for 44 pct. af den ældre del af befolkningen.

De unge prioriterer studier, fritid og socialt liv højt, mens mad betyder mindre. Mad udgør ikke en fast ramme omkring tilværelsen, og de færreste spiser på faste tidspunkter. De fleste planlægger ikke deres måltider, før de er sultne.

64 pct. af de unge under 25 år siger, at de interesserer sig for mad, men det er mere en identitetsmarkør end udtryk for praksis, da det ikke i nævneværdig udstrækning kommer til udtryk ved, at de laver hjemmelavet mad. Det ender ofte med færdigretter eller takeaway, selvom mange udtrykker et ønske om at spise sundere.

De fleste unge medregner ikke mad på farten, takeaway og udespisning som en del af deres madbudget. Det hører under oplevelser. De kan altså sagtens føle, at de lever billigt, selvom de spiser ude og ofte får leveret en pizza, for det hører under en anden konto.

Knap halvdelen handler stort ind en gang om ugen, og ellers foregår dagligvareindkøb på vej hjem fra skole eller arbejde, hvor man begynder at overveje, hvad man skal have at spise til aften.

# Mere planterigt

Danske unge skiller sig ud fra resten af verdens unge, idet de har klimaet øverst på listen over de emner, der bekymrer dem. For resten af verdens unge er det leveomkostninger, der bekymrer mest.<sup>43</sup>

Til gengæld mener de unge danske forbrugere i højere grad end andre aldersgrupper, at deres egen indsats ikke gør nogen forskel for miljøet. Faktisk siger fire ud af fem unge mellem 18 og 29 år, at de ikke føler, de selv kan gøre en forskel i forhold til klima og miljø.<sup>44</sup>

Det afspejler sig i øvrigt fint i deres handlinger. De unge er nemlig ringere til at spare på ressourcerne end andre grupper. De genbruger mindre. De kan ikke finde ud af at sortere deres affald. De gør ikke meget for at stoppe madspild. De gør intet for at minimere deres forbrug af plastik, og de køber mindre lokalt end alle andre forbrugergrupper.

Særligt de unge i storbyerne mener i langt højere grad end andre forbrugergrupper, at det er op til politikerne at gøre noget ved klimaet og ikke dem selv. Modsætningen hertil er kvinder i den såkaldte Generation Y (født ca. 1979-1995), der både tror på, at deres personlige adfærd og forbrug kan gøre en forskel, når det gælder klima, miljø og dyrevelfærd, og agerer på det.

De unges adfærd harmonerer perfekt med, at 72 pct. af de unge danskere mellem 18 og 34 år siger, at de ønsker at spise mindre kød. For lidt over halvdelen af dem mener, at det ikke er op til dem selv at gøre noget ved det. De mener nemlig, at det er politikernes opgave at sørge for at regulere folks indtag af kød.<sup>45</sup>

De unge kan ikke forstå, at vi stadig taler om noget, der burde være styr på for længst. Bæredygtighed er en naturlig del af at drive virksomhed – lige så naturligt som markedsføring eller kundeservice. Der er bare noget, man forventer. De unge er forbi det stadie, hvor man får point for at være grøn. Til gengæld trækker det ned, hvis man ikke er det.

Tidens identitetspolitiske dagsorden viser desuden, at mange unge ikke er individualistiske på samme måde som de ældre generationer. Man defineres af sin gruppe, og når man kæmper, kæmper man for gruppens rettigheder. Derimod ligger individualismen dybt i de ældre generationer og fordrer, at man er personligt moralsk dydig og dermed også hyklerisk, hvis man ikke gør, som man selv prædiker. Sådan er det ikke nødvendigvis blandt de unge.

# Bakker op om restriktiv lovgivning

Hvor valget for de mere voksne forbrugere altså ligger hos dem selv, når de står ved butiks-hylden, ligger valget for mange unge hos lovgiverne. Hvis f.eks. turbokyllinger afspejler dårlig dyrevelfærd, vil de unge forvente, at det bliver forbudt at producere turbokyllinger. De voksne vil mene, at det er op til individet at 'stemme med sin pengepung' i butikken.

Det er også tydeligt, at de unge i en helt anden grad end ældre forbrugere efterspørger lederskab, når det gælder det grønne. Fremtidens forbrugere forventer, at der er styr på det bæredygtige, og hvis producenterne ikke selv kan finde ud af det, så må man lovgive sig ud af det. Det mere end antyder, at der på et tidspunkt kommer regler om vores personlige forbrug af produkter, der ikke er klimavenlige. Det er jo fremtidens ledere, tjenestemænd og politikere, der taler her.

Faktisk er det allerede på vej. I september 2022 vedtog byrådet i den hollandske by Haarlem at forbyde reklamer for kød i det offentlige rum,<sup>46</sup> og den type tiltag kommer vi til at se langt flere af, efterhånden som Generation Z begynder at fylde mere i politik, i virksomhedernes ledelser og i bestyrelser.



### Lidt tal fra Coop Analyse viser noget om, hvor de unge mener, man bør skride ind.

- 51 pct. mener, at politikerne har et ansvar for at reducere kødforbruget og fremme klimavenlig mad.
- 70 pct. af de unge mener, at afgifterne bør sænkes på frugt og grønt. Kun 6 pct. er uenige.
- 55 pct. af de unge mener, at der i folke-/grundskolen bør undervises mere i grøn madlavning i stedet for tilberedning af kød. Kun 15 pct. er uenige.
- 49 pct. af de unge mener, at det altid bør være muligt i offentlige institutioner (børnehaver, plejehjem etc.) at vælge et vegetarisk måltid. Kun 13 pct. er uenige.
- 44 pct. af de unge mener, at de officielle kostråd mere tydeligt bør anbefale, at vi spiser mindre kød. Kun 18 pct. er uenige.
- 39 pct. af de unge mener, at staten bør investere mere i udvikling af nye plantebaserede fødevarer. 26 pct. er uenige.<sup>47</sup>

Jo yngre du er, des større sandsynlighed er der for, at du er enig i, at der bør indføres et nationalt mål for CO2-reduktion for maden i de offentlige køkkener i Danmark. Således har hver femte (19 pct.) af de 18-34-årige angivet, at de er 'helt enige' og hver fjerde (25 pct.), at de er 'overvejende enige'. Samtidig er hver fjerde (24 pct.) af 55-74-årige 'helt uenige', og ca. hver ottende (13 pct.) er 'overvejende uenige'.

Der behøver altså ikke være en modsætning mellem at være de mest bekymrede over klimaet i verden og ikke at føle et personligt ansvar for det. For mange unge er det et naturligt standpunkt, at man som samfund bør regulere sig ud af det, f.eks. gennem adfærdsregulerende afgifter eller statslige investeringer i klimavenlig mad.

Det hører oftest til de mere individualistisk orienterede, ældre generationer, at man ser sig selv som 'politisk forbruger' og dermed som en, der har direkte ind-flydelse på klimaet ved de valg, man træffer ved butikshylderne.

# Oplevelses- og transformationsøkonomi

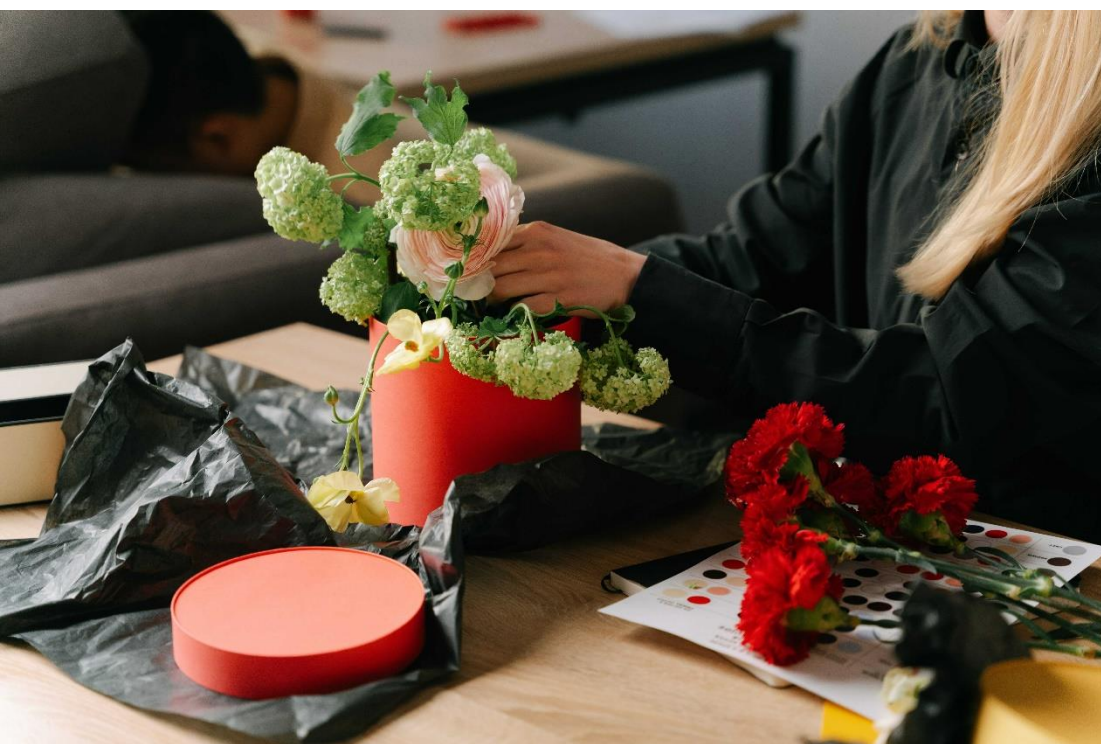
Vi har diskuteret oplevelsesøkonomi inden for detailhandel i 25 år. Behovet for unikke oplevelser opstår, fordi konkurrence på pris er svær (kun én kan være den billigste), og service er blevet en basal forventning frem for et differentieringspunkt.

I dag handler dialogen ikke kun om oplevelsesøkonomi, men også om transformationsøkonomi. Mens en oplevelse er noget, man husker, og som får tiden til at flyve forbi, bidrager en transformation yderligere til at 'transformere' kunden. Det gælder om at give kunderne noget immaterielt med hjem, som de ikke havde, da de kom ind i butikken, såsom nye færdigheder eller et tilhørsforhold. Begreber inden for transformationsøkonomi bliver mere og mere relevant, da materielle goder ikke længere bærer den samme sociale status. I stedet er der status i de ting, som ikke kan købes for penge: Færdigheder, personlig udvikling og måder at leve på, der afspejler det, vi kollektivt opfatter som 'det gode liv'.

Af denne grund er det essentielt ikke kun at fokusere på at skabe oplevelser, men også på at tilbyde kunderne en transformation eller personlig forandring. Det kan synes overvældende, men i praksis behøver det ikke at være så kompliceret. Ved f.eks. at tilbyde at undervise kunden i noget nyt, skaber man en 'transformation'. Det kan være en workshop i bageriet om brug af gammeldags kornsorter eller en temaaften i havecentret med fokus på genbrug af planter. Det kan også være butikker, der tilbyder kunderne et mentalt frirum i en hektisk hverdag.







## Case: Gør det selv-blomsterbinding

Den amerikanske onlineblomsterbutik Bouquet Box leverer gør det selv-kasser til deres kunder. Dette koncept er inspireret af måltidskasser, hvor man får råvarerne, der er forbehandlet i større eller mindre grad sammen med en vejledning i, hvordan man selv laver et lækkert måltid. Konceptet kombinerer et budgetvenligt koncept med transformationsøkonomi, hvor man lærer kunderne at beherske nye evner. Det er nemlig billigere at binde sine buketter selv end at få blomsterhandleren til det. Hvis altså man gør det jævnligt, for gør det selv-løsningen kræver nogle indkøb af værktøjer for at komme i gang.

Hos Bouquet Box begynder kunden med at bestille et sæt med udstyr i form af en vase, et net til at placere blomsterne i vassen i et mønster, blomstersakse, en lineal og et værktøj til at trimme blade og torne. Så er man klar til at bestille blomster. De kommer med et enkelt instruktionskort med en vejledning. Når man har lavet sin egen blomsterdekoration, kan man dele den på Instagram, hvor Bouquet Box og andre brugere roser kunden for det flotte arbejde. Mon ikke der herefter er lagt i kasketovnen til en genbestilling eller måske ligefrem et abonnement? Lige nu er Bouquet Box i gang med at dele deres gør det selv-sæt op i temaer som f.eks. 'Bind din egen brudebuket'.

# Case: Hjemme hos Hearth & Soul

Hearth & Soul er en mindre kæde af livsstilsbutikker i USA. Her findes mange af de samme varer, som man finder i et stormagasin, men i stedet for at have afdelinger for de forskellige varekategorier, er Hearth & Soul indrettet som et hjem. Det betyder, at køkkenmaskiner og porcelæn er i køkkenet, tøj hænger i garderoben, og bøger står i biblioteket. Altså bibliotek på gammel engelsk herregårdsmanér, ikke kommunebiblioteket. Og alt er til salg. Du kan købe frakken, der hænger i entréen. Men du kan også købe knagen, den hænger på. Eller spejlet, som du spejler dig i. Eller gulvtæppet du står på.

Det vigtige ved Hearth & Souls koncept er ikke, at det er en spændende måde at indrette en butik. Det vigtige er, at det er en ny måde at drive forretning på. Ejerne har nemlig ikke bare indrettet forretningen som et hjem, fordi det skal se smart ud. De har heller ikke sammensat sortimentet ud fra, hvad de tror, der er nemmest at sælge til kunderne. De har gjort det, fordi de vil have kunden til at være fast gæst i huset. Kunderne skal have lyst til at komme i huset, fordi det er et rart sted at være, og fordi man kan være sammen med andre mennesker i smukke og behagelige omgivelser. Derfor åbner Hearth & Soul tidligt, så man kan nå at komme forbi og få en kop morgenkaffe i køkkenet og måske en gang yoga på verandaen. Derfor arrangerer de bogklub i biblioteket, og man kan booke dele af forretningen til andre former for møder og sammenkomster.





Normalt tænker vi på en butik som noget, der begynder med et sortiment af varer. Derefter gælder det om at få folk ind i butikken, f.eks. via en god beliggenhed. Hearth & Soul vender den tilgang på hovedet og siger: "Hvordan kan vi lave et sted, som folk får noget ud af at besøge? Et sted som giver dem en følelsesmæssig tilfredsstillelse og tilknytning til huset?" Faktisk begyndte de deres kundeanalyser med at spørge folk: "Hvad nærer din sjæl?", og derfra udviklede de konceptet med at gøre kunderne til faste gæster i et hjem. Det er en radikalt anderledes tilgang end at spørge målgruppen: "Hvor mange penge bruger du på boligindretning om året?", som er et typisk spørgsmål i en klassisk markedsanalyse for sådan en butik.

I detailhandlen er konverteringsraten normalt en KPI. Det er et af de kriterier, man måler på for at finde ud af, om man gør det godt. En høj konverteringsrate er god, for den indikerer, at de fleste besøgende i butikken ikke bare kigger sig omkring, men rent faktisk køber noget. I en butik som Hearth & Soul er en høj konverteringsrate ikke nødvendigvis et mål, for her måler man succesen på, at kunderne har lyst til bare at kigge forbi. Det er der mange brancher, der med fordel kunne lade sig inspirere af. Ville det ikke være skønt, hvis flere kunder bare kiggede forbi for at se, hvad der er sket siden sidst? Bare lige for at se, om der er noget nyt på hylderne? Bare fordi stemningen er så god i butikken? Tænk at have en butik, hvor det giver mening at opholde sig uden at købe noget.

I stedet for: "Hvad nærer vores kunders sjæl?", kunne man måske spørge: "Hvordan kan min butik understøtte kunderne i at opnå det liv, de ønsker?". Det er nemlig at gøre sig relevant i kundernes liv og dermed skabe værdi for dem. De butikker, der kommer til at leve godt i fremtiden, arbejder indgående med at give kunderne en reelt værdifuld grund til at besøge dem.



Interview med  
**Jesper Faurholdt**

Adm. direktør, Danske Shoppingcentre  
September 2023

## Centerdirektørens synspunkter

Jesper Faurholdt, adm. direktør i Danske Shoppingcentre, belyser her forbrugeradfærd, detailhandel og trends. Selvom mange mener, at forbruget er faldende, ser han stadig øget kundetraфик i shoppingcentre. Han betegner forbruget som polariseret og individuelt, og han bemærker, at forbrugerne stadig har råd til luksusvarer som koncerter og biler, men skærer ned på dagligvarer. Han fremhæver også en stigende interesse for bæredygtighed og etik. Desuden oplever han en øget interesse for fysiske shoppingcentre og påpeger, at dagligvarebranchen lider af overkapacitet, og at der er behov for modernisering i detailhandlen.

"Selvom mange taler om opbremsning i forbruget, oplever vi det ikke helt på samme måde. Der er stadig en øget kundetraфик i vores centre, og når vi fortsat aktivt arbejder med oplevelser og butiksmiks, forventer vi ikke at få mindre omsætning i fremtiden. Vi er – og har altid været – i stand til at tilpasse os."

Sådan indleder Jesper Faurholdt sit syn på forbrugeradfærd, detailhandel og trends. Han supplerer denne introduktion med, at der trods stigende leveomkostninger fortsat er godt gang i forbruget – specielt i de kategorier, der har med livsnydelse og oplevelser at gøre.

Overordnet set betegner han forbruget som polariseret og meget individuelt – og han forventer, at udviklingen fortsætter de kommende år.

"Koncerter og biler er der sjovt nok stadig råd til. Men på dagligvarer skæres der ned – og det konstante prispres og kædernes kamp om at matche priser, køre tilbud mv. betyder blot, at forbrugerne bliver vant til at købe billigt – og måske aldrig vender tilbage igen," kommenterer han.

Det stigende fokus på bæredygtighed, etik og ansvar tages alvorligt hos Danske Shoppingcentre.

"Vi tror på, at det er fremtiden for retail med dette fokus. For i en verden, hvor alt kan købes online, hvor priserne er transparente, og hvor forbrugerne har al magten, er det de unikke historier, autenticiteten og den lokale forankring, der kan gøre forskellen," forklarer Jesper Faurholdt.

En anden vigtig tendens er, at der er et stort behov for at samles fysisk igen:

"Mange troede måske, at shoppingcentre ville dø ud, men vi ser en øget interesse for dem nu. Vi ser også, at mange butikker indser, at de ikke kan være rene fysiske butikker, ligesom pure players oplever begrænsninger. Den shoppingoplevelse, man deler med andre, kan man ikke få, når man bare sidder derhjemme. Kunder forventer at kunne handle på flere platforme. Jeg tror også, at fremtiden indebærer en mere sømløs integration mellem salgskanaler. Kunderne forventer konstant tilgængelighed," siger han.

*”I en verden, hvor alt kan købes online, hvor priserne er transparente, hvor forbrugerne har al magten, er det de unikke historier, autenticitet og den lokale forankring, der kan gøre forskellen.”*

Er der nye krav til den fysiske butik? Ja, siger centerdirektøren. Han mener, at butiksdrift er blevet mere kompliceret, og at kravene er steget. Selvom udviklingen peger i flere retninger, er der en klar indikation af fremtiden: De butikker, der skaber oplevelser, klarer sig bedre.

Helt grundlæggende mener Jesper Faurholdt, at mange steder trænger til en modernisering – og at frekvensen af moderniseringer skal op. Ingen må falde i søvn.

Og hvad med dagligvarer? Hvordan ser deres rolle ud i et shoppingcenter?

"Der har allerede været stor konsolidering i branchen. Men det er ikke nok. Det største problem ved dagligvarer er overkapacitet. Danmark har mange dagligvarebutikker. Hvis antallet blev reduceret, kunne flere måske blive mere profitable. Men det er der ingen, der tør gøre," lyder vurderingen fra Jesper Faurholdt.

En afsluttende kommentar handler om den interessante udvikling inden for 'Retail as a Media'. En ny forretningsmodel, som de færreste har set endnu.

"Vi har over 70 mio. kunder gennem vores center. Hvordan kan vi udnytte det? Vi har f.eks. åbnet det første Tesla showroom, hvor folk kan se og prøve bilerne. Dermed er vi blevet en markedsføringsplatform for andre brands – og også brands, som normalt ikke er i et center. Det glæder vi os rigtig meget til at arbejde med," slutter han.

**”Det største problem i dagligvarer er overkapacitet. Danmark har mange dagligvarebutikker. Hvis antallet blev reduceret, kunne de måske blive mere profitable. Men det er der ingen, der tør gøre. Og så sker der ingenting – altså ud over fortsat priskrig.”**

# I fremtiden er alle i fødevarebranchen

Hver gang, vi giver kunderne noget at spise eller drikke, gør det øjeblikkeligt shoppingturen til en oplevelse. Derfor får man en lille kop te stukket i hånden, når man går ind i en Rituals-butik, og derfor er det en international trend, at mad og drikke integreres i butikskoncepterne. Når du besøger jeansbrandet Replays flagskibsbutik i Milano, kan du slå dig ned med en kop kaffe i caféen, som ligger inde i butikken. Det er der ikke noget usædvanligt ved. I Milano er kaffe en helt almindelig del af at besøge tøjbutikker, og Replay er langt fra den eneste butik, som har egen café. Det usædvanlige ved Replay er, at hvis du er i humør til en kulinarisk oplevelse og en hyggelig aften, så ligger der også en finere restaurant og bar i butikken.

Du kan også få dig et måltid hos Burberry og Ralph Lauren. H&Ms tøjkæde Arket har ligeledes en café. Du kan gå på Moleskine Café eller på Biltema Café. 30 pct. af Ikeas kunder kommer for at spise i butikkens restaurant.<sup>48</sup>

Når man sælger varer, der kan fås overalt, herunder på nettet, skal der nemlig nye argumenter til at trække kunderne til. Det kan fødevarerne gøre, fordi mad og drikke øjeblikkeligt forvandler shoppingturen til en oplevelse.

Spørgsmålet er, hvilke fødevarer man skal tilbyde i sin nonfood-butik. Butikskonceptet og sortimentet skal jo matches med de rigtige fødevarer. Hvilke fødevarer passer til hvilken butik? Hvad drikker man til butikkens sortiment? Baristakaffe, bajere eller banana daiquiri? Hvad er kunderne til? Boghvedegrød, burger eller bruttiboni? Serverer vi økologisk mad? Og hvis vi gør, hvorfor er de andre produkter, vi sælger, så ikke også økologiske? Serverer vi vegetarisk mad? Bruger vi lokale råvarer? Træder vi vores gode kollega, bageren lidt længere nede ad gaden, over tærerne med vores mad-salg, eller kan vi eksistere fredeligt sammen? Er det i virkeligheden bageren, der skal levere maden til vores butik? Skal medarbejderne en tur på kursus, før vi introducerer mad og drikke? Serverer vi for kunderne, eller skal de selv hente maden? Har vi rammerne, så kunderne kan slå sig ned og nyde stemningen? Vil vi tjene penge på fødevarerne, eller skal de bare løbe rundt?

# Case: Patagonia sælger øl og havregrød sammen med dynejakken

Patagonia er et outdoor-tøjmærke. Men de vil også sælge dig din morgenmad – og din øl.

Hos Patagonia fokuserer de stærkt på bæredygtighed. De skiftede til økologisk bomuld i 1996, de var blandt de første til at lave fleecetrøjer af genbrugsplast og blandt de første til at stille op til øretæverne, da mikroplast-debatten begyndte at rulle, og fleece ikke var så miljøsmart alligevel. De køber din brugte dynejakke tilbage og sælger den igen, så der ikke skal bruges unødvendige ressourcer på at producere en ny. De laver også videoer, der lærer dig at reparere dunjakken, så den holder længere. Hvis du stadig ikke kan finde ud af det selv, så gør de det for dig.

Undervejs i det arbejde er Patagonia nået frem til, at hvis der for alvor skal ske noget med hensyn til klimaet, så er der nødt til at ske noget med fødevarerforsyningen. Derfor lancerede de Patagonia Provisions, der producerer fødevarer af råvarer dyrket ud fra regenerative økologiske principper. Sortimentet af grød, supper og gryderetter er blevet suppleret med en øl brygget på kernza, som er en flerårig afgrøde, der kræver mindre maskineri og sprøjtning end f.eks. majs og hvede. Kerneforretningen hos Patagonia er ikke nødvendigvis dunjakker, bare fordi det er dem, de sælger flest af.

Kerneforretningen er at dyrke et værdifællesskab med kunderne (at nyde naturen og redde planeten), og så tjene penge på at levere de produkter og ydelser, der giver mening i den sammenhæng. Patagonia bruger fødevarer til at konkretisere og illustrere de værdier, de gerne vil dele med deres kunder.



Foto: Patagoniaprovisions.com



# Case: Starbucks folder kompetencen ud

Når mad og drikke flytter ind i alle butikker, så er det en trussel mod de traditionelle udbydere. Hvad gør Starbucks f.eks. i en verden, hvor man kan få kaffe i enhver tøjbutik på enhver gågade? De udruller deres Starbucks Reserve Roastery-koncept for at vise, at de er verdens førende cafékæde, og at de har flest kompetencer, når det gælder kaffe. Starbucks Reserve Roastery findes kun i Milano, New York, Chicago, Seattle, Shanghai og Tokyo. Caféen i Milano er på 2.300 kvadratmeter. Der er trykte menukort i stedet for de oversigtsskærme, der hænger over disken i en almindelig Starbucks, og menuen er forskellig i de forskellige barer i butikken. I Experience Bar kan man blandt andet få indsigt i ristninger, kaffesorter og bryggemetoder (læring = transformation).

I Mixology Bar er man i den eksperimenterende zone, hvor håndværk møder kunst, teater og videnskab ifølge Starbucks selv. Kunderne kan vælge mellem forskellige bryggemetoder såsom 'cold brew', 'pour over' og 'siphon'.

Caféen domineres af det enorme kobberfad, der åbner og lukker i løbet af dagen, samt af selve risteren, der står midt i rummet. Det er både for oplevelsens skyld og for læringen. Medarbejdere står nemlig klar til at fortælle om både ristningen og de efterfølgende processer.

Convenience-elementet er helt forsvundet i Starbucks Reserve Roastery. Der er ikke noget, der hedder en hurtig kop kaffe i farten. På den måde viser Starbucks, at man muligvis kan få kaffe hos Ikea og sytten gratis steder på gågaden, men det er dem, der har kompetencen, og de er stadig verdensmestre i at tilføre værdi til noget så enkelt som en kop kaffe.



I Experience Bar kan man få indsigt i ristninger, kaffesorter og bryggemetoder.  
Foto: Flemming Birch

# Case: Disney lærer familier at være sammen om mad

Hvis der er nogen, der har forstand på oplevelser, er det Disney. Derfor er Disney selvfølgelig også i fødevarebranchen med et transformationskoncept. Disneys mad-tv-koncept, Disney Eats, har nemlig til formål at lære unge familier (dem der har børn i Disney-alderen) at lave mad sammen.

På Disney Eats hygger de løs med farverige opskrifter inspireret af Disneys film, hvor oplevelsen ved at lave ny, spændende mad sammen er mere i fokus end det endelige resultat. Disney bruger således maden til at facilitere fællesskab og fælles oplevelser og bidrage til et bedre familieliv i mange kunders øjne.

## COOK UP MAGICAL MEALS WITH SOME CRAVE-WORTHY KITCHEN ESSENTIALS!



Foto: Eats.disney.com

# Case: FICO Eataly World – den gastronomiske temapark

FICO Eataly World ligger i Bologna i Italien. FICO er verdens største gastronomiske temapark og et enestående oplevelses- og transformationskoncept i fødevarerbranchen. FICO står for Fabbrica Italiana Contadina (den italienske bondefabrik). Fico er samtidig det italienske ord for 'figen' og et slangord for 'cool'. Ifølge stifterne skal parken fejre det kulinariske og det landbrugsfaglige håndværk, der ligger bag fødevarer fra Italien. Det er branding af det italienske køkken, af 'Made in Italy' og ikke mindst af Eataly-kæden selv, der er på vej ud i hele verden med deres butikker.

Allerede på parkeringspladsen står det klart, at der skal sættes god tid af til besøget. Her står nemlig hundredvis af trehjulede cykler i voksenstørrelse klar, så man kan komme rundt i FICO uden at få alt for ømme ben. Er man ikke til cykel, har FICO sin egen bus, som triller omkring på området med gæsterne. Indenfor i varmen venter intet mindre end 100.000 kvadratmeter fødevarerparadis, der skal vise alt, hvad Italien kan på fødevarerfronten fra trøffeljagt til fremstilling af is. Vi møder både de små lokale producenter, kooperativer og store konsortier, der har bygget flagskibsrestauranter og demonstrationsfabrikker inde i FICO.



Der er masser af muligheder for at smage på varerne.  
Foto: Flemming Birch

40 virksomheder har egentlige produktionsanlæg på stedet. Demonstrationsfabrikkerne befinder sig bag glas, så man kan standse op og se, hvordan produktionen foregår. Hver dag afvikles 80 demonstrationer og workshops. Det kan blandt andet være fremstilling af ost, bagerirobotter i fuldt sving med lave biscotti, produktion af tomatsauce eller den sorte prosciutto fra Calabrien. Der er temaområder dedikeret til særlige spiser såsom mortadella eller trøfler. Der er afdelinger for olivenolie og balsamico, hvor man kan lære om forskellen på de forskellige typer og se de forskellige jordbunde, der danner grundlaget for forskellene.

Kendte brands som Grana Padano og Parmigiano Reggiano har deres egne flagskibe i FICO Eatly World. Her promoveres både den kærlige fremstillingsproces, den gode smag og den egen, produkterne stammer fra. Adskillige brands har deres egen bar og restaurant tilknyttet som del af oplevelsen, så man f.eks. kan vise Grana Padanos alsidighed i køkkenet. Nogle workshops koster penge og varer op til to timer. Det gælder f.eks. pasta- og bagekurser eller en masterclass med nogle af Italiens førende vinmagere. Til gengæld er demonstrationer af f.eks. oste- eller tomatsauceproduktion gratis.

45 spisesteder står klar med noget for enhver smag og pengepung. Man kan nappe en burger på Il Barbecue til fem euro, eller man kan slå sig ned i Michelin-restauranten Amerigo. FICO har naturligvis et stort vinområde med alt i italienske druer. Baren serverer 100 forskellige vine på glas, og vinområdet har sit eget auditorium med foredrag og smagninger. En af udendørsaktiviteterne er trøffeljagt i et lille område, der er lavet som et habitat svarende til trøflernes hjemegn i Umbrien. Indenfor står trøffelproducenten Urbani klar med en lang række trøffelprodukter og en restaurant med trøfler på menuen. Der er masser af muligheder for at få en oplevelse, der er mindeværdig, personlig og får tiden til at flyve. Og masser af muligheder for at lære noget nyt, prøve noget nyt og udvikle sine evner.

# Case: Netflix Bites – Fans kan smage på deres favoritprogrammer

I den nyere pop-up-restaurant 'Netflix Bites' giver Netflix deres fans mulighed for at få en kulinarisk madoplevelse skabt af restauratørerne fra deres favorit-madprogrammer. Hermed kan fans få en 'screen-to-table'-oplevelse, hvor de populære madprogrammer forenes med en autentisk middag.

En række af de mest populære kokke fra tv-programmerne står bag menuen og drikkevarerne i restauranten. Det er blandt andre Curtis Stone fra tv-showet 'Iron Chef: Quest for an Iron Legend', Nadiya Hussain fra 'Nadiya Bakes', og Dominique Crenn fra 'Chef's Table: Iron Chef: Quest for an Iron Legend', der leverer den unikke madoplevelse hos 'Netflix Bites'.

Udover en middag, der er sammensat af kendte tv-kokke, lancerer 'Netflix Bites' også særlige menuer og universer inspireret af andre populære Netflix-serier, heriblandt 'Stranger Things', 'Bridgerton', og 'Money Heist'. Desuden kan gæsterne købe alverdens former for 'Netflix Bites'-merchandise.

Netop denne fusion mellem madoplevelser og detailhandel ses mere og mere rundt om i verden. Ved at kombinere disse verdener får gæsterne en stærkere shoppingoplevelse, der giver mulighed for at udforske, blive begejstret og føle sig endnu bedre imødekommet. Derudover vil gæstens besøg vare længere og dermed skabe bedre grobund for, at de falder over andre inspirerende produkter. Kombinationen mellem detail og gastronomi er værdifuld for både kunden og udbyderen.



Interview med  
**Lennart Wallander**

Chief officer of tomorrow & partner,  
Food & Friends  
September 2023

## Trendforskerens synspunkter

Ifølge den svenske trendforsker og fødevarer-specialist Lennart Wallander er personalisering en af de stærkeste drivere for fremtidens fødevarerforbrug. Han påpeger, at moderne diagnostik og personlige madvalg vil være baseret på individuelle behov og at udvalget i dagligvarehandlen skal afspejle dette. En anden markant trend er øget udespisning, og pointen er her, at udespisning handler mere om socialisering end selve maden. En tredje nøgletrend er mindre hjemmelavet mad på grund af travlhed, forskellige døgnrytmer mv., hvilket fører til stigende convenience-fødevarer og individuel spisning, der også understreger pointen med individuelle madvalg/diæter/allergener. Han påpeger ligeledes, at detailhandel bør fokusere mere på charme og oplevelser – og ændre sig i takt med ugens rytme. Han mener også, at restauranter og butikker vil fusionere mere i fremtiden, og at butikker udenfor bykerner er nødt til at være ubemandede for at kunne overleve på længere sigt.

Ifølge den svenske trendforsker og fødevarerpecialist Lennart Wallander er personalisering en af de stærkeste drivere for fremtidens fødevareforbrug:

"Hver af os er meget forskellige og har forskellige behov. Med moderne diagnostik og personlige madreligioner, madtilvalg og -fravalg, kostvaner eller diæter er det muligt at matche hvert enkelt individs behov," fortæller han.

Lennart Wallander nævner Vitamojo, som allerede for flere år siden bad besøgende på deres restaurant om at udfylde et spørgeskema og gennemføre en podning af spyt i deres mund. Baseret på dette blev der tilberedt et personligt måltid. Selv om det er en gammel case, er det et godt eksempel på, hvad der allerede kan gøres i dag. Og så kan man forestille sig, hvad fremtiden kan bringe.

En anden markant trend er, at der spises mere ude, også selvom tingene ændrer sig her og nu.

"Corona og de stigende leveomkostninger kan ændre adfærd på kort sigt, men på lang sigt er tendensen den samme: Vi laver mindre mad og spiser mere ude," lyder det fra Lennart Wallander.

Han forklarer, at forbrugerne er ret gode til at justere prisniveauet efter deres økonomiske formåen og dermed fortsat er i stand til at spise ude. De springer f.eks. forretter eller desserter over, køber 1-2 glas i stedet for en hel flaske vin. Derfor er restauranter i forskellige prisklasser stadig godt besøgt – selv under en opbremsning.

”Corona og de stigende leveomkostninger kan ændre adfærd på kort sigt, men på lang sigt er tendensen den samme: Vi laver mindre mad og spiser mere ude.”

Lennart Wallander pointerer også en anden vigtig vinkel:

"Det handler faktisk slet ikke om maden. Det handler om at komme ud, komme væk, slippe for at lave mad, mødes med andre, iscenesætte sig selv. Selve måltidet og regningen fra tjeneren er faktisk kun en slags afgift for en plads i en restaurant," forklarer han lidt skarpt og giver også en historisk reference:

"For 50 år siden mødte vi hinanden i kirken. Det var vigtigt at møde op, for det var der, at vi viste os frem, hilste på venner og familie samt deltog i sociale aktiviteter. Nu spiser vi ude, alene eller sammen med andre, viser os frem og socialiserer i forbindelse med måltiderne. Måltidet er nu tidens største ritual, ikke på grund af selve maden, men på grund af ritualerne, symbolerne og betydningen."

En tredje nøgletrend er, at vi laver mindre mad:

"Vi har generelt ikke tid til og interesse i madlavning. Vi har andre – og vigtigere – ting at give os til. Vi arbejder og leger mere og laver mindre mad. Dette betyder, at convenience-fødevarer vil stige konstant i de kommende år, og dette vil følges af mere individuel spising på grund af flere mennesker, der arbejder på forskellige tidsplaner, hybride arbejdsmodeller, hvor vi styrer vores egen tidsplan og spiser, når vi er sultne og ikke på et bestemt tidspunkt. Derfor bør convenience, nemme og enkle fødevarer og individuelle måltidsmuligheder være et centralt fokuspunkt for fremtidens supermarkeder," kommenterer han.

***”Derfor bør convenience, nemme og enkle fødevarer og individuelle måltids-muligheder være et centralt fokuspunkt for fremtidens supermarked.”***



Ændringer i måden, vi lever, arbejder og leger på, fører også til en stigning i snacks. Lennart Wallander mener, at USA generelt er 5-10 år foran Europa, og byer som London og Paris er 2-3 år foran Danmark. Han siger:

"Trenden er tydelig: Snackification bliver stort. Alt, der ikke behøver at blive tilberedt eller håndteret, ikke skaber rod eller efterlader meget affald, kommer til at fylde mere."

Generelt mener Lennart Wallander, at man ikke bør lade sig forvirre af f.eks. en pandemi eller økonomisk nedgang. Ifølge ham påvirkes langsigtede tendenser ikke af disse kortsigtede ændringer.

Samtalen drejer sig derefter om, hvad forbrugerne ønsker at købe i butikken og online, og forventningen om, at mange varer vil flytte online. Lennart Wallander siger i den forbindelse:

"Pepsi, Gatorade og andre gør allerede det. Og resten vil følge efter. Det vil påvirke den samlede volumen i detailhandlen. Vi har brug for mindre butikker, men mere interessante butikker."

Han skelner mellem pligt (chore) og fornøjelse (charm) og tolker det sådan, at alt i kategorien 'pligt' på sigt vil være online. At skulle købe basale produkter i fysiske butikker er ifølge Lennart Wallander spild af tid og afspejler ikke, hvad forbrugerne ønsker. Konsekvensen af dette skifte vil være, at detailhandelsområdet bliver mindre og fokuserer mere på oplevelser og charme. Forståelsen af charme vil også ændre sig i løbet af ugen, f.eks. vil indholdet til madpakker og aftensmad på en travl tirsdag aften ofte være meget anderledes end aftensmaden fredag aften eller en brunch søndag formiddag. Detailhandelsområdet skal blive mere aktivt og afspejle ugens rytme – og dermed kunne fremstå lige spændende på en tirsdag og en lørdag.

”Trenden er tydelig:  
*Snackification  
bliver stort.*”

Hvad angår by- mod landområder, forventer Lennart Wallander, at flere butikker uden for de større byer vil blive ubemandede eller betjent af lokale og frivillige. Han ser det som eneste reelle mulighed for at skabe profit i mindre setups / mindre områder.

En anden bemærkning til fremtidens butiksoplevelse er, at restauranter og fødevarebutikker vil fusionere mere i fremtiden:

"Valget mellem at spise i butikken eller derhjemme sker på et øjeblik. Begge muligheder bør være lige relevante og imødekommes. I fødevarebutikker vil der ske meget mere demonstration og smagsprøver, da forbrugere ønsker interaktion og aktivering af sanserne. Vi bliver nødt til at overveje udtrykket 'mad som en service' meget nøjere. Planlægning, forberedelse, servering og indtagelse af et måltid er noget, der stadig vil være vigtigt fremtiden, vi vil bare ikke selv lave alt arbejdet."

Afsluttende kommenterer Lennart Wallander, at den bæredygtige agenda også kan ses ud fra en anden vinkel:

"Strøm er meget dyrt. Hvorfor skulle 2 mio. svenske husstande lave mad hver aften? Det tager energi og tid. Det er meget bedre at centralisere meget af dette – og måske endda bringe ernæringseksperter, kokke etc. ind i gruppen bagved. Dette ville være meget bedre for os alle både hvad angår tid, penge og miljø. Det ville være meget mere effektivt."

*”Planlægning, forberedelse, servering og indtagelse af et måltid er noget, der stadig vil være vigtigt i fremtiden, vi vil bare ikke selv lave alt arbejdet.”*

# Anbefalinger til forbrug og trends

- **Forstå økonomiske rammer:** Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan økonomiske forhold som inflation og rentestigninger påvirker forbrugernes købekraft. Disse faktorer kan føre til ændringer i forbrugsmønstre, som kan kræve hurtig tilpasning af detailstrategier.
- **Differentier mellem discounttyper:** Det er essentielt at lave en klar differentiering mellem hard discount og soft discount. Denne differentiering kan hjælpe med at positionere brandet mere præcist i forhold til kundens forventninger og behov.
- **Fokusér på langsigtede strategier:** Selvom kortsigtet prisoptimering kan være fristende, er det afgørende at bevare fokus på langsigtede mål, som kan inkludere diversificering af sortiment og fornyelse af butikksformater.
- **Diversificér forbrug:** Tidens trend går mod et bredere forbrug, der ikke kun fokuserer på materialistiske goder, men også på investeringer i oplevelser, fritid og hobbyer.
- **Mød forbrugerens behov:** Sundhed og velvære er omdrejningspunkter for forbrugerens nye behov. Detailhandlen bør overveje, hvordan man kan inkorporere disse elementer i både produktudvalg og butiksoplevelse.
- **Tilpas til online konkurrence:** Nethandel og digitale platforme fortsætter med at sætte pres på den fysiske detailhandel. Overvej, hvad din fysiske butik kan tilbyde, som onlineplatforme ikke kan, som f.eks. ekspertise og personlig service.
- **Overvej lokal tilpasning:** Det er vigtigt at kunne tilpasse butikksformater og tjenester til de lokale markedsbehov og forbrugerpræferencer, der kan variere fra sted til sted.
- **Forstå grundlæggende behov:** Forbrugeren fokuserer mere og mere på værdi for pengene, enkelthed i indkøbsprocessen, gennemsigtighed, tillid til brandet, høj service og en god overordnet oplevelse. Disse elementer skal inkorporeres i detailstrategien.
- **Gentænk salgsparametre:** Overvej at ændre fokus fra traditionelle mål, såsom omsætning pr. kvadratmeter, til også at inkludere kundeoplevelser og livstidsværdien af en kunde.
- **Simplificér sortiment:** Forbrugere ønsker ikke uendelige valgmuligheder, men værdsætter snarere et kurateret udvalg. Overvej derfor at simplificere sortimentet og fokusere på egne mærker.

# Anbefalinger til forbrug og trends

- **Følg mad- og drikketrends:** Kontinuerlig innovation inden for mad og drikkevarer er nødvendig, særligt da forbrugernes behov og ønsker ændrer sig. Dette omfatter både sundhedstrends, convenience-trends og nye smagsoplevelser, som både har langsigtet og kortsigtet effekt
- **Adoptér kundeventd teknologi, hvor det giver mening:** Brug teknologiske fremskridt som kunstig intelligens til at personalisere kundeoplevelsen og tilpasse sig ændrende forbrugsmønstre. Teknologien skal ikke være i front, men udelukkende understøtte processen.
- **Optimer detailhandlen med digital teknologi:** Implementer kunstig intelligens og dataanalyse for at forstå dine kunders behov, justere priser dynamisk og forblive konkurrencedygtig. Brug data til selv at blive klogere.
- **Forstå tidspres og sundhedstrends:** En vigtig del af forbrugeradfærd i dag er tidspres og en bredere forståelse af sundhed og velvære. Dette skal afspejles i butikkens udvalg og tjenester.
- **Tag højde for aktivistisk forbrug:** Indarbejd elementer af social ansvarlighed og bæredygtighed i din forretningsstrategi for at appellere til forbrugere, der motiveres af disse aspekter.
- **Fokusér på unge forbrugeres behov:** Generation Z og deres forbrugsmønstre, især deres fokus på bæredygtighed og etisk forbrug, er vigtige at indarbejde i fremtidige detailstrategier.
- **Gør klar til lovgivningsmæssige ændringer:** Hold øje med kommende lovgivning, især inden for områder som bæredygtighed og forbrugerrettigheder, da disse kan have direkte indflydelse på din forretning.
- **Oplevelsesøkonomi og immaterielle værdier:** I dagens samfund har oplevelser og immaterielle værdier som færdigheder og tilhørsforhold stor betydning. Overvej at inkludere disse aspekter i dit butikskoncept for at skabe en mere helstøbt kundeoplevelse.

# Noter

- <sup>1</sup> The Food Agenda 2024, Klean Group, September 2023
- <sup>2</sup> Inflationen overrasker – igen, Danske Bank, <https://danskebank.com/da/news-og-insights/nyhedsarkiv/insights/2022/>, August 2022
- <sup>3</sup> Andersen, Sofie Holme og Caspersen, Sune: De fattigste 40 pct. af danskerne presses af inflationen, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, September 2022
- <sup>4</sup> Hansen, Maria Broe Trustrup: Knap hver femte vælger andet supermarked på grund af prisstigninger, FødevarerWatch, Juni 2022
- <sup>5</sup> Schils, Lenneke: How shoppers cope with inflation and FMCG master behavior change, GfK, Juli 2022
- <sup>6</sup> How much do households spend on food and alcohol?, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/>, Februar 2023
- <sup>7</sup> Kantar Profiles, Mintel, August 2022
- <sup>8</sup> How to make your brand invaluable in 2023 and 2024, Mintel
- <sup>9</sup> How to make your brand invaluable in 2023 and 2024, Mintel
- <sup>10</sup> Passive Cooking, <https://www.barilla.com/en-gb/passive-cooking>
- <sup>11</sup> Danziger, Pamela N.: With Recession Threatening, The Lipstick Effect Kicks In And Lipstick Sales Rise, Forbes, Juni 2022
- <sup>12</sup> How to make your brand invaluable in 2023 and 2024, Mintel
- <sup>13</sup> Berthene, April: 82% of US households have an Amazon Prime membership, Digital Commerce 360, Juli 2019
- <sup>14</sup> Nesbit, Josephine: Amazon Will Pay You \$10 To Pick Up Your Order in Store – Here's How To Get the Cash, Yahoo Finance, Maj 2023
- <sup>15</sup> Holmbo, Mikael Dynnes og Bruun, Nanna Bundgaard: Private virksomheder i ny undersøgelse: Vores medarbejdere vil arbejde færre timer, Avisen Danmark, Juli 2022
- <sup>16</sup> Jensen, Mike Kaltoft: B.S. med opråb til forældre: 'Brug mere tid på børnene, mindre på ekstrem-sport', B.T., Juli 2015
- <sup>17</sup> Johansson, Janet: Sweat is weakness leaving the body: A study on the self-presentational practices of sporty top managers in Sweden, Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, 2017
- <sup>18</sup> Nielsen, Joacim Præst: Fusion gør Ester Baiget til en af dansk erhvervslivs mest magtfulde kvinder: Hvem er hun?, Børsen, December 2022
- <sup>19</sup> Krop og kropsidealer i undervisningen, Sex & Samfund, <https://www.underviserportal.dk/ungdom/aktuelt/krop-og-kropsidealer-i-undervisningen>, Januar 2020
- <sup>20</sup> Et sundt forhold til sundhed, PureGym, <https://www.youtube.com/watch?v=KCewxAVqZOE>, Februar 2022
- <sup>21</sup> Katznelson, Noemi: et. al.: Ny udsathed: nuancer i forståelser af psykisk mistrivsel, Nordisk Tidsskrift for Ungdomsforskning, årg. 2, 2, 2021
- <sup>22</sup> Demand for Foods and Beverages that Support Immune Health Remains Strong, Prepared Foods, <https://www.preparedfoods.com/articles/126848-demand-for-foods-and-beverages-that-support-immune-health-remains-strong>, April 2022
- <sup>23</sup> De officielle kostråd, Fødevarerstyrelsen, <https://foedevarestyrelsen.dk/kost-og-foedevarer/alt-om-mad/de-officielle-kostraad>
- <sup>24</sup> Danskerne vil gerne spise flere bælgfrugter - men mange ved ikke hvad det er, Fødevarerstyrelsen, <https://foedevarestyrelsen.dk/nyheder/faglige-nyheder/2022/feb/aok-danskerne-vil-gerne-spise-flere-baelgfrugter-men-mange-ved-ikke-hvad-det-er>, Februar 2022
- <sup>25</sup> Dean, Simon: DNAFit and Vita Mojo: taking personalised nutrition to the next level, Medium, Februar 2019
- <sup>26</sup> Mackay, Hamish: Meat testing: A fifth of samples reveal unspecified animals' DNA, BBC News, September 2018

# Noter

- <sup>27</sup> Coxworth, Ben: DNA testing kit checks foods for forbidden meats, New Atlas, Maj 2021
- <sup>28</sup> Nudging øger salget af økologiske varer, Økologisk Landsforening, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13639380/nudging-oger-salget-af-okologiske-varer?publisherId=13559491>, December 2021
- <sup>29</sup> Dueholm rejser 400.000 kr. på 18 minutter med hjælp fra forbrugerne, Coop Danmark, Via. Ritzau, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13643510/dueholm-rejser-400000-kr-pa-18-minutter-med-hjaelp-fra-forbrugerne?publisherId=90407>, Februar 2022
- <sup>30</sup> Steinfeldt, Sarah: Netto med helt nyt tiltag: Melder om stor succes, Nyheder24, September 2021
- <sup>31</sup> Madsen, Daniel Barrera; Donatzky-Hansen, Julie Bjerre; Ejlerskov, Katrine Tschentscher og Dragsdahl, Rune-Christoffer: Markedsdata for den plantebaserede fødevarer i Danmark 2022, Plantebaseret Videnscenter, 2022
- <sup>32</sup> Madsen, Daniel Barrera; Donatzky-Hansen, Julie Bjerre; Ejlerskov, Katrine Tschentscher og Dragsdahl, Rune-Christoffer: Markedsdata for den plantebaserede fødevarer i Danmark 2022, delrapport 2, Plantebaseret Videnscenter, 2022
- <sup>33</sup> Bandoim, Lana, Making Meat Affordable: Progress Since The \$330,000 Lab-Grown Burger, Forbes, Marts 2022
- <sup>34</sup> Future Meat Snags Big Funding, Produces a \$1.70 Chicken Breast, Food Processing, <https://www.foodprocessing.com/ingredients/alternative-protein/news/>, December 2021
- <sup>35</sup> World-Renowned Chef Humanitarian José Andrés Joins GOOD Meat Board, Plans to Serve Cultivated Chicken, Business Wire, <https://www.businesswire.com/news/home/20211215005360/en/>, December 2021
- <sup>36</sup> Cultivated Seafood Company Wildtype Announces First Restaurant and Retail Agreements with Pokéworks and SNOWFOX, <https://www.businesswire.com/news/home/20211213005055/en/Cultivated-Seafood-Company-Wildtype-Announces-First-Restaurant-and-Retail-Agreements-with-Pok%C3%A9works-and-SNOWFOX>, December 2021
- <sup>37</sup> <https://upsidefoods.com/>, Upside Foods
- <sup>38</sup> Coops Mad-o-meter 2021/22, Coop Analyse, <https://coopanalyse.dk/media/2077/coop-mad-o-meter-2022-long.pdf>, 2022
- <sup>39</sup> Garcez de Oliveira Padilha, Lívia; Malek, Lenka og Umberger, Wendy J.: Consumers' attitudes towards lab-grown meat, conventionally raised meat and plant-based protein alternatives, 2022
- <sup>40</sup> Reseachers explore the benefits of lab-grown coffee, Springwise, <https://www.springwise.com/innovation/food-drink/lab-grown-coffee-deforestation/>
- <sup>41</sup> Vesterbæk, Per og Logo-Koefoed, Cecilia: Fremtidens emballage skal være mere bæredygtig, Landbrug & Fødevarer, Maj 2020
- <sup>42</sup> Tal i dette afsnit er fra Madkulturen: "Unge indkøbs- og madvaner", Maj 2021
- <sup>43</sup> Ny undersøgelse af danske unge: Klimaet er den største årsag til bekymring, og 4 ud af 10 føler sig udbændte på jobbet, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/pressemeddelelser/Ny-undersogelse-af-danske-unge.html>
- <sup>44</sup> Daugaard, Julie og Bondrup, Morten: De kalder på klimahandling, men er de selv grønne?, Dentsu, September 2021
- <sup>45</sup> Måling: 72 procent af de unge vil spise mindre kød, Retail News, [https://www.retailnews.dk/article/view/682512/maling\\_72\\_procent\\_af\\_de\\_unge\\_vil\\_spise\\_mindre\\_kod](https://www.retailnews.dk/article/view/682512/maling_72_procent_af_de_unge_vil_spise_mindre_kod), Oktober 2019
- <sup>46</sup> Boffey, Daniel: Dutch city becomes world's first to ban meat adverts in public, The Guardian, September 2022
- <sup>47</sup> Måling: 72 % af de unge vil spise mindre kød, Dansk Vegetarisk Forening, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13581394/maling-72-af-de-unge-vil-spise-mindre-kod?>, Oktober 2019
- <sup>48</sup> Miner, Karen: The Untold Truth Of The IKEA Food Court, Mashed, Oktober 2021





DETAILHANDELSRAPPORT

# REKRUTTERING & FASTHOLDELSE

”Del 2 har fokus på udfordringer og muligheder i relation til rekruttering og fastholdelse.”



# Indhold

## REKRUTTERING & FASTHOLDELSE

Interviews s. 248

Opsummering s. 250

**Rekruttering og fastholdelse i detailhandlen s. 251**

Små ungdomsårgange s. 252

Færre på erhvervsuddannelser s. 254

Flerstrengt tilgang s. 258

De vigtige ungarbejdere s. 262

**Rekrutteringsudfordringen s. 266**

Kendskab til og opfattelse af detailjob s. 267

Kendskab til udviklingsmuligheder s. 272

Krav og forventninger til arbejdspladsen s. 276

Trivsel er et globalt fænomen s. 277

Forventninger til virksomheders ansvar s. 278

Fleksibilitet, arbejdstider og korte arbejdsuger s. 279

Fremtidens forventninger s. 285

**Detailhandlens muligheder s. 290**

1. Forbedre detailhandlens image s. 291
2. Tilbyde fleksible arbejdstider s. 296
3. Tage samfundsansvar s. 3000
4. Stimulere tilgang til erhvervsuddannelser s. 303
5. Gøre kultur og ledelsestradition til 'people business' s. 308
6. Aktivere chefen som rollemodel s. 313
7. Gøre detailhandel til en karrierevej s. 314
8. Differentiere gennem tempo og resultater s. 318
9. Optimere employer branding s. 319

**Anbefalinger til rekruttering og fastholdelse s. 323**

# Interviews

**Helle Guldhammer Kristensen**  
Vicedirektør, Business College Syd

**Thomas Lindholm Uth**  
Lektor, Erhvervsakademi Aarhus

**Jeanette Uhrig**  
Lektor, Erhvervsakademi Aarhus

**Frida Kølkjær Kasch**  
Ungarbejder, Bilka

**Christian Haas**  
HR-direktør, Sport 24

**Claus Rosenkrands Olsen**  
Uddannelseschef, Dansk Erhverv

**Lotte Engbæk Larsen**  
Branchedirektør for Handel, Dansk Erhverv

**Jens Gjødvad Baisner**  
Driftsdirektør, Sunset Boulevard

**Ibrahim Ibrahim**  
Retaildesigner, Portland Design, UK

**Tobias Simonsen**  
Ungeminister, Coop

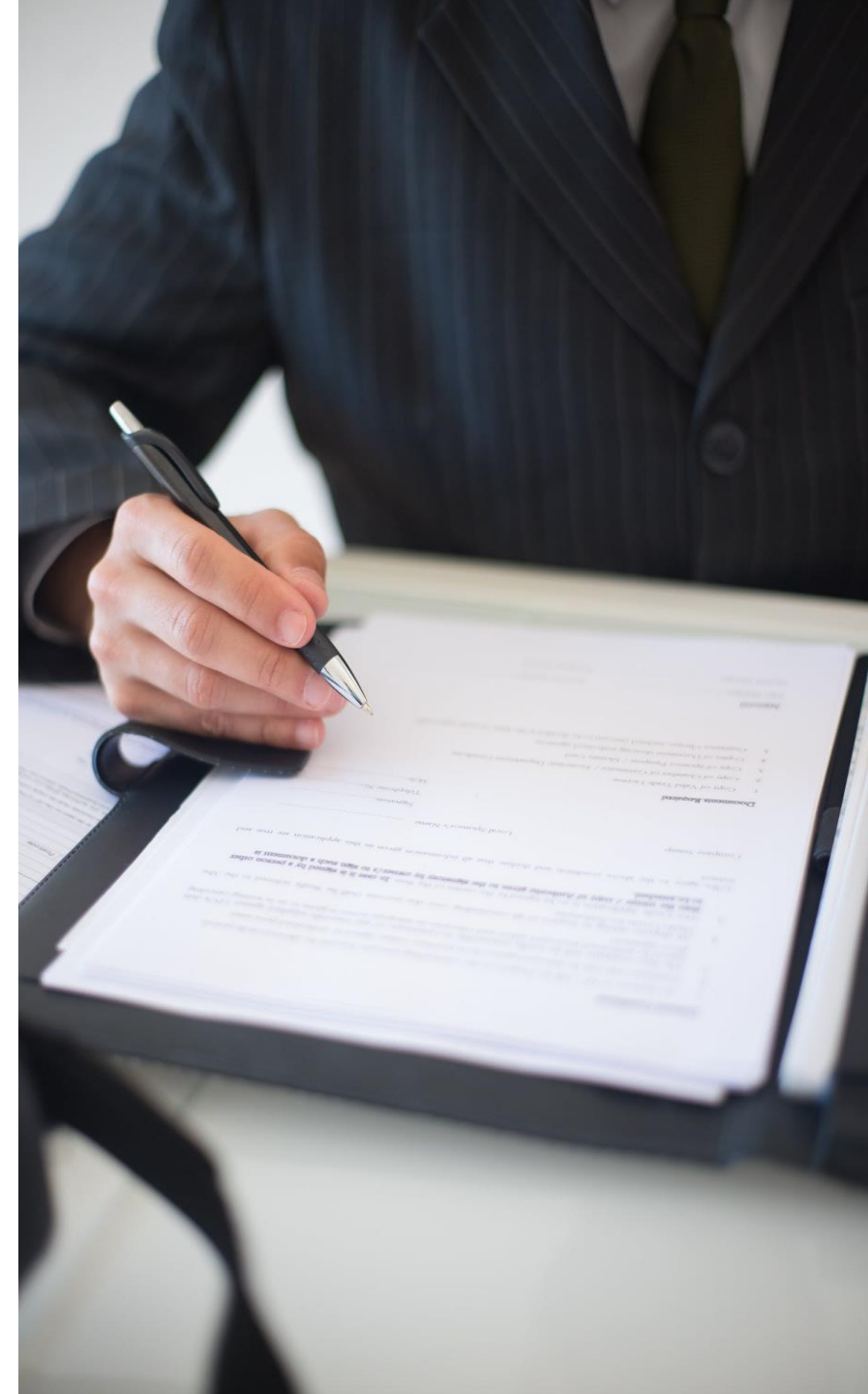
**Henrik Vinther Olesen** Kommunikations-  
& CSR-direktør, Salling Group

**Lotte Hjortlund Andersen**  
HR-direktør, Coop

**Mette Hybschmann**  
Tidl. HR-chef, McDonald's Danmark

**Magne Kølkjær Kasch**  
Ungarbejder, McDonald's

**Charlotte Nilsson Norby**  
Kategoridirektør, Coop



# Rekruttering og fastholdelse - opsummering

- Mange brancher, inklusive detailhandel og dagligvaresektoren, oplever udfordringer med rekruttering og fastholdelse af unge medarbejdere. Dette skyldes små ungdomsårgange og en nedgang i antallet af unge.
- Interessen for erhvervsuddannelser og detailhandel er faldende, hvilket kalder på en revurdering af uddannelsesstrategierne. Det er essentielt at fokusere på kompetenceudvikling, engagerende ledelse og sociale tiltag for at gøre branchen mere tiltalende.
- Unge arbejdere i detailhandlen har dobbelt værdi: som arbejdskraft og som potentielle fremtidige ledere. Udfordringen er, at mange ser arbejdet som midlertidigt, hvilket påvirker branchens omdømme. Her kan klare karriereveje bidrage til en mere positiv opfattelse af sektoren.
- Til trods for at detailhandlen er alment kendt, er der udbredte fordomme og misforståelser om branchen som en karrierevej. Et mere nuanceret kendskab til mulighederne kan imidlertid ændre dette billede.
- Der er en udbredt mangel på viden om de karrieremuligheder, som detailhandlen tilbyder. Dette inkluderer kompetencer som kundeservice, lagerstyring og ledelse, der alle er overførbare til andre erhvervsområder.
- Fokus på medarbejdertrivsel afspejler en bredere trend på arbejdsmarkedet. I detailhandlen er dette blevet særligt vigtigt for at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere i en tid med øget stress og mistrivsel.
- Flere i branchen er begyndt at indføre forskellige initiativer, som kortere arbejdsuger, for at imødekomme den stigende efterspørgsel efter et bedre arbejdsmiljø og større fleksibilitet i arbejdstiderne.
- Den yngre generation af arbejdstagere kommer med nye forventninger til arbejdspladsen, herunder et ønske om bedre arbejdsmiljø og fleksible arbejdstider. Dette er en udfordring, som detailhandlen må forholde sig til og tilpasse sig.
- Detailhandlen står over for en kompliceret opgave med rekruttering og fastholdelse, som er påvirket af diverse faktorer som demografi, generationsforskelle og uddannelsespolitik. Disse udfordringer er blevet endnu mere akutte i lyset af aktuelle samfundstrends.
- For at forbedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere bør detailhandlen fokusere på en række strategiske initiativer: Forbedring af branchens image, fleksible arbejdstider, samfundsansvar, fokus på erhvervsuddannelser, kulturel tilpasning til en 'people business', chefens rolle som rollemodel, karriereudvikling i detailhandlen og optimering af employer branding.

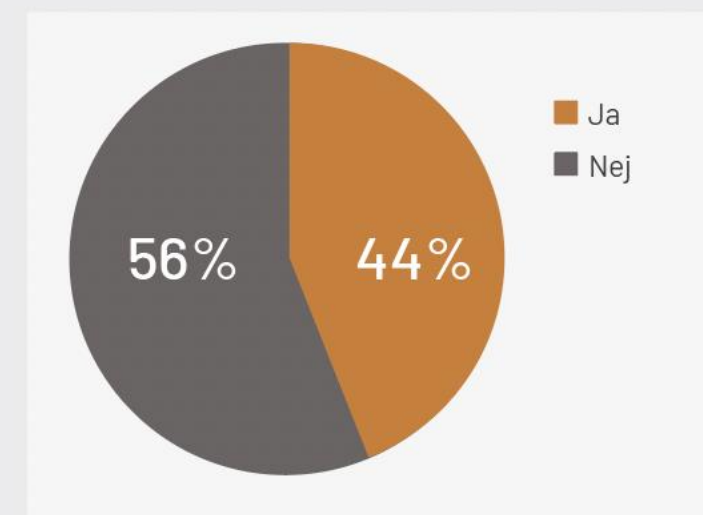
# Rekruttering og fastholdelse i detailhandlen

Mange brancher har de seneste år oplevet en udfordring med at rekruttere og fastholde medarbejdere. Dette gælder således også detailhandel generelt og specifikt for dagligvarebranchen.

Knap halvdelen af de danske detailvirksomheder oplever store problemer med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft. Helt konkret angiver 44 pct. af Dansk Erhvervs detailvirksomheder, at de i løbet af de seneste seks måneder har oplevet, at det var svært eller ikke muligt at rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer til ledige stillinger.<sup>2</sup>

Inden for serviceerhvervene generelt er der især en stigning i virksomheder, der melder om mangel på arbejdskraft og den store stigning i antallet af virksomheder, der oplever, at mangel på arbejdskraft begrænser deres muligheder for omsætning og vækst.<sup>3</sup>

Har din virksomhed inden for de seneste 6 måneder oplevet, at det var svært eller ikke muligt at få ansøgere med de rette kompetencer til en ledig stilling?



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, september 2018.

Note: n = 169 virksomheder indenfor detailhandlen.

Figur: Detailvirksomheder, der oplever, at det er svært at rekruttere arbejdskraft<sup>1</sup>

# Små ungdomsårgange

Udfordringen med at rekruttere og fastholde medarbejdere bliver ikke mindre af små ungdomsårgange i Danmark, som betyder, at antallet af unge mennesker, der kommer ind på arbejdsmarkedet, er lavere end tidligere. Det har flere konsekvenser for arbejdsstyrken i Danmark og i særdeleshed for detailhandlen:

**Aldring af arbejdsstyrken:** Arbejdsstyrken bliver ældre, da der er relativt flere ældre arbejdstagere sammenlignet med yngre. Dette kan påvirke arbejdsstyrkens produktivitet og behovet for at opretholde en sund og produktiv arbejdsstyrke.

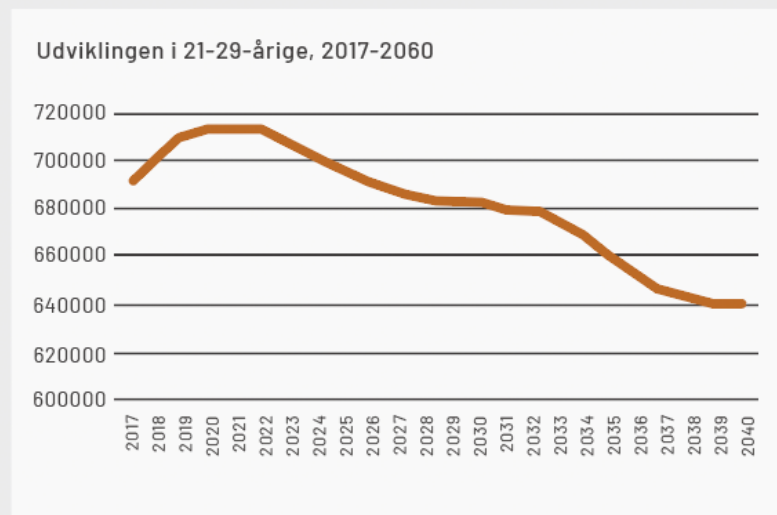
**Rekrutteringsudfordringer:** Virksomheder får rekrutteringsudfordringer, da der er færre unge mennesker til at træde ind på arbejdsmarkedet. Dette er især et problem for brancher, der er afhængige af unge arbejdstagere, som netop detailhandlen.

**Konkurrence om arbejdskraft:** Med færre unge arbejdstagere opstår der større konkurrence om at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Dette kan presse lønninger og krav til arbejdsvilkår opad.

**Behov for omskoling og uddannelse:** Med en ældre arbejdsstyrke og mindre årgange af unge, vil der derudover opstå et øget behov for at uddanne og omskole medarbejderne for at opretholde arbejdsstyrkens relevans og kompetencer. Dette kan kræve investeringer i uddannelse og opkvalificering.

*”Virksomheder får rekrutteringsudfordringer, da der er færre unge mennesker til at træde ind på arbejdsmarkedet.”*

## FÆRRE UNGE I FREMTIDEN



Ifølge den nyeste befolkningsprognose fra Danmarks Statistik vil antallet af 21-29-årige falde i perioden frem mod 2040. Et fald på ti pct., der potentielt kan betyde, at der bliver vanskeligt at opretholde det nuværende faglige niveau, mener to uddannelsesforskere.

Figur: Små ungdomsårgange<sup>4</sup>

Detailhandlen oplever allerede udfordringer med at rekruttere og fastholde arbejdskraft, og de små ungdomsårgange betyder, at udfordringen ikke bliver mindre de kommende 10-15 år.

HR- og kommunikationschef Liselotte Christensen fra XL-Byg siger i en pressemeddelelse:

”Endnu er det ikke et omfattende problem for os, men varer trenden ved, og ser vi bare 10-15 år frem i tiden, hvor de unge årgange samtidig vil falde kraftigt, så står vi med en næsten uoverskuelig mangel på arbejdskraft. En katastrofal uddannelsespolitik har medført, at antallet af nyuddannede fra erhvervsuddannelserne er i frit fald, og nu ønsker de relativt få uddannede unge at arbejde mindre. Det er den perfekte storm.<sup>5</sup>”

XL-Byg oplever også et stigende ønske fra yngre medarbejdere om kortere arbejdsuger og fleksible arbejdstider. HR- og kommunikationschefen påpeger, at denne tendens kunne blive problematisk i lyset af en fremtidig mangel på arbejdskraft.

# Færre på erhvervsuddannelser

Erhvervsuddannelserne er helt afgørende for optagelse af medarbejdere til detailhandlen. Samlet set står Danmark overfor udfordringer med at tiltrække unge til erhvervsuddannelserne, og det kan have betydelige konsekvenser for arbejdsmarkedet i fremtiden. Tilgangen til erhvervsuddannelser i Danmark er nedadgående, og denne udvikling har særlig påvirket detailhandelsuddannelserne. Fra 2021 til 2022 blev der registreret en nedgang på over 20 pct. i antallet af nye elever på erhvervsuddannelser.<sup>6</sup>

Denne tendens skaber bekymring for fremtidige arbejdskraftsproblemer i detailhandlen, hvor reaktionerne varierer fra 'perfekt storm'-melding til fortrøstningsfuld optimisme.<sup>7</sup>

HR- og kommunikationschef i XL Byg Liselotte Christensen mener, at stoltheden ved at have en erhvervsuddannelse er blevet mindre i en kultur, der ofte værdsætter akademiske uddannelser højere.<sup>8</sup>

Kevin Rebsdorf, som er adm. direktør for CompanYoung, påpeger, at det ikke længere er tilstrækkeligt at stole på traditionelle marketingindsatser for at tiltrække unge. Der er et stigende behov for at forbedre erhvervsuddannelsernes image og værdiansættelse – især efter tidligere politiske beslutninger, der prioriterede gymnasiale uddannelser højere end erhvervsuddannelser. Dette ændrer sig dog gradvist, hvilket kan være med til at vende udviklingen.

”Det er jo en skam, at erhvervsuddannelserne for mange at se har et dårligt image. Det bunder i politiske beslutninger taget for flere årtier siden, hvor gymnasier blev foretrukket, og hvor skolevejledere, der som regel selv havde gået på gymnasiet, anbefalede netop dén uddannelse. Erhvervsuddannelserne blev underfinansieret og fik et dårligt ry. Fra politisk side lyder der nu nye toner, så forhåbentlig vender udviklingen,” siger Kevin Rebsdorf fra CompanYoung.<sup>9</sup>



Interview med  
**Helle Guldhammer  
Kristensen**

Vicedirektør, Business College Syd  
August 2023

## Vicedirektørens synspunkter

Ifølge Helle Guldhammer Kristensen, der er vicedirektør på Business College Syd, er der udfordringer med at tiltrække unge til erhvervsuddannelserne – især inden for detailbranchen. Erhvervsuddannelserne forbindes ikke nødvendigvis med det gode ungdomsliv, og hverdagen i butikken står ikke altid mål med forventningerne. Hun påpeger, at samfundet ofte fejrer gymnasiet som vejen til succes, hvilket fører til en skæv fordeling, hvor 70 pct. af unge vælger gymnasiet. Der er mangel på en positiv fortælling om livet som elev på en erhvervsskole, og der mangler fokus på merkantile uddannelser i folkeskolen. Mange kæder arbejder dog med at skabe både et godt socialt liv på uddannelsen og spændende fagligt indhold.

Hvis flere unge skal vælge en erhvervsuddannelse, er der mange faktorer, der skal gå op. Det handler blandt andet om uddannelsernes indhold, og den status de har. Og så handler det om, hvordan samfundet italesætter det gode ungdomsliv.



“Politisk er der fokus på at få de unge ind på erhvervsuddannelserne, men vi står altså i en situation, hvor 70 pct. af en ungdomsårgang vælger gymnasiet, og hele samfundet er gearret til at fejre den beslutning. Det ses som vejen til det gode liv, tv er klar, når de første studenter får huen på, og det hele er omgivet af fest og farver. Vi mangler simpelthen en god fortælling om ungdomslivet på en erhvervsskole, hvor vi typisk har de unge i 40 uger og nogle gange helt ned til 20 uger,” siger Helle Guldhammer Kristensen og fortsætter:

“Når man politisk taler om erhvervsskolerne, mener man den tekniske del, ikke den merkantile. Der er ingen fokus på det her område i folkeskolen. Man kunne lige så godt lære liveshopping i skolen, som man kan lære sløjd. Alle leger købmand som barn.”

Mange af kæderne arbejder med at gøre uddannelsen til detailbranchen attraktiv og spændende for de unge.

“Dagrofa bruger f.eks. mange ressourcer på sammen med os at putte ekstra indhold og oplevelser oven i den almindelige salgsuddannelse. De arbejder med en klimadagsorden fra jord til bord, de sætter fokus på at spise mere fisk med konceptet ‘Dyk og pløk’, eleverne lærer at lave rigtig lækker mad, og de arbejder med sammenhold og teambuilding. Sammen arbejder vi på at gøre faget interessant,” forklarer hun.

På elevuddannelsen på Business College Syd arbejder man også med nye teknologier i sit eget Tech Lab. Her arbejder eleverne f.eks. med programmering af serviceroboter og touchskærme, eyetracking, livesalg og salg på sociale medier. Man arbejder også med at skabe oplevelser i butikken og med nye former for indretning, service og produktkendskab.

”*Man kunne lige så godt lære liveshopping i skolen, som man kan lære sløjd. Alle leger købmand som barn.*”

# INTERVIEW

Ifølge vicedirektøren skal uddannelsens indhold både være anvendeligt og gøre eleverne nysgerrige på deres kommende erhverv.

“Det skal krible i dem for at se nye koncepter og være med til at udvikle detailhandlen, så de har lyst til at blive i erhvervet. Og så skal man have de produkter, man arbejder med, ind under huden. I dag er det ikke nok at læse produktkataloget igennem, hvis man skal give kunderne en nærværende oplevelse. Hvis man skal sælge yogaudstyr, så skal man have prøvet at dyrke yoga,” lyder det fra Helle Guldhammer Kristensen.

Desværre er der ikke altid sammenhæng mellem de spændende forløb på skolen og hverdagen i butikken.

“Vi kan udvikle de mest spændende uddannelser sammen med en kædens HR-afdeling, men dagligdagen skal følge med ude i butikkerne, og man skal have mulighed for at udfordre sin faglighed. Desværre er der stor forskel på, hvad man bliver budt som elev, og hvis hverdagen udelukkende består af at tømme kasser og fylde hylder, inspirerer det hverken karrieren for eleven selv eller for de unge, der ser det udefra og ikke bliver lokket,” forklarer Helle Guldhammer Kristensen.

Dermed antyder hun, at det også er op til branchen selv at skabe job med indhold, der giver stolthed og status:

“Vi oplever, at stadig flere unge ikke motiveres af karrierevejen. De motiveres snarere af deres fritidsliv. I detailbranchen kan du blive chef, inden du er 23, hvis du er dygtig, og i mange kæder er det tidligere elever, der sidder på topposterne. Når først man er gået erhvervsvejen, er der masser af karrieremuligheder i detailbranchen, men langt fra alle unge går rundt med en leder i maven. Jeg tror, at der mangler forbilleder, der har arbejdet sig frem på baggrund af en faguddannelse a la Lars Larsen og nu Rami Jensen hos Jysk.”

”I detailbranchen kan du blive chef, inden du er 23, hvis du er dygtig, og i mange kæder er det tidligere elever, der sidder på topposterne. Men det motiverer langt fra alle.”

# Flerstrengt tilgang

Der fremstår samlet set et presserende behov for at revidere både erhvervsuddannelsessystemet og gentænke arbejdsmarkedet i de brancher, hvor udfordringerne er størst. Dette kunne involvere en række forskellige tiltag.

For erhvervsuddannelserne kunne dette betyde en reform, der retter op på den nuværende skævvridning mellem akademiske og erhvervsfaglige uddannelser. Dette kunne f.eks. være en øget interaktion mellem uddannelsen og virksomhederne, herunder flere virksomhedsbesøg og praktikforløb, opdatering af pensum og studielinjer, der bedre matcher branchernes behov, og en samlet forbedring af erhvervsuddannelsernes image.

På arbejdsmarkedet kunne dette betyde en tilpasning til de skiftende præferencer for arbejdstid og -sted. Det kunne være nødvendigt at overveje mere fleksible arbejdsmodeller, som både tilgodeser virksomhedernes behov og de ansattes ønske om en bedre work-life-balance. Derudover vil der skulle være en større interesse i og accept af praktik- og elevforløb, der med fordel kan ses som platform for at finde talenter og fremtidige ansatte samt lære kommende generationer at kende.

Der er altså behov for en flerstrengt tilgang, der både forsøger at øge antallet af uddannede arbejdstagere i erhvervsfaglige felter og samtidig tilpasse arbejdsvilkårene til den nye virkelighed. Dette kræver en samordnet indsats fra politikere, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner for at finde bæredygtige løsninger, der kan styrke både erhvervsuddannelserne og arbejdsmarkedet i det lange løb.





Interview med  
**Thomas Lindholm Uth**

Lektor, Erhvervsakademi Aarhus  
September 2023



Interview med  
**Jeanette Uhrig**

Lektor, Erhvervsakademi Aarhus  
September 2023

## Lektorernes synspunkter

Lektorerne Thomas Lindholm Uth og Jeanette Uhrig fra Erhvervsakademi Aarhus diskuterer udfordringerne ved at tiltrække unge til detailhandlen. De fremhæver, at der med fordel kan tilbydes kompetenceudvikling gennem diplomuddannelser, især inden for ledelse. De påpeger også, at det kan være udfordrende at rekruttere unge til butiksjob, da detailhandlen ikke altid opfattes som en attraktiv branche. Samtidig betoner de, at unge stiller flere krav til virksomheder og vurderer, hvad de kan tilbyde, inden de accepterer et job. Lektorerne fremhæver også vigtigheden af butikschefer i de unges oplevelse af detailhandlen og beskriver, hvordan positive og inspirerende møder med dygtige ledere kan påvirke deres opfattelse og motivation. De betoner også betydningen af sociale aktiviteter og interne karrieremuligheder i detailhandlen.

Thomas Lindholm Uth og Jeanette Uhrig oplever, at detailhandlen er blevet meget opmærksom på at tilbyde medarbejderne kompetenceudvikling i form af diplomuddannelser, f.eks. i ledelse.

”Det er udfordrende at rekruttere unge til detailhandlen, som ikke opfattes som den mest sexede branche af de unge. Det er især arbejdet i butikkerne, de ser som en udfordring, hvorimod det ikke er svært at tiltrække unge til job på hovedkontorerne,” forklarer de.

Det er Thomas Lindholm Uth og Jeanette Uhrigs erfaring, at der er flere veje ind i detailhandlen.

Erhvervsuddannelse er én vej, men der er mange, der lander i detailhandlen ved en tilfældighed. Nogle starter med at være i en butik på fuldtid og bliver herefter f.eks. butikschef. Andre arbejder i detailhandlen ved siden af skole. Nogle gange griber jobbet om sig og udvikler sig til et fuldtidsjob og en karrierevej, andre gange kommer unge tilbage efter et højskoleophold eller en uddannelse.

Det er lektorerne opfattelse, at unges møde med butikscheferne er centralt for deres opfattelse af detailhandlen. Mange unges oplevelse af ledelse og en arbejdsplads starter, når de arbejder i detailhandlen ved siden af skole.

”Når de oplever dygtige ledere, der ser, hører og anerkender dem, påvirker det deres opfattelse af at arbejde i detailhandlen positivt og kan motivere dem til at blive i detailhandlen. Butikscheferne ansætter og har ansvaret for de unge. De er ofte selv begyndt som ungarbejdere og vokser af den ledelsesopgave, som mødet med de unge er. De får nogle værktøjer, og de bliver motiveret til at blive gode ledere,” lyder det fra de to lektorer.

Begge har erfaringer med store kæders tilgang til rekruttering og fastholdelse af unge på det danske marked.

”Flere store kæder fokuserer på, at rammerne skal være til stede for, at de unge trives. Her er det vigtigt, at de unges ledere ser og hører de unge, giver dem ansvar, men også lader dem forstå, at det er okay at begå fejl, og at de ikke er alene. Buddyordninger, klare oplæringsplaner, situationsbestemt ledelse og tydelig rammesætning er nogle af de elementer, der fungerer særligt godt. Derudover er det en helt central forudsætning, at detailhandlens ledere er klædt på til at lede mennesker og forstår, hvad det indebærer,” forklarer lektorerne.

”Når de oplever dygtige ledere, der ser, hører og anerkender dem, påvirker det for det første deres opfattelse af at arbejde i detailhandlen positivt, og for det andet kan det også motivere dem til at blive i detailhandlen.”

Derudover er det sociale aspekt helt centralt, når det gælder rekruttering og fastholdelse til detailhandlen. Her er det erfaringen, at mange af de store spillere i detailhandlen arbejder systematisk netop med at samle elever og medarbejdere på tværs af kæder og sikre et konstant og systematisk niveau af sociale aktiviteter.

Ifølge Thomas Lindholm Uth og Jeanette Uhrig er det ikke stillinger som butiks- og varehuschefer, der er vanskelige at rekruttere til, men derimod niveauet op til afdelingschef, der kan være en udfordring:

”Detailhandlen har en intern fødekæde i form af ungarbejdere. Udover at være en kilde til stillinger i detailhandlen, er arbejdet afgørende for de unges opfattelse af detailhandlen. Mange unge får øjnene op for detailhandlen som ungarbejdere, og det kan være medvirkende til, at de f.eks. fortsætter deres arbejde under sabbatår eller vælger at komme tilbage på et senere tidspunkt,” fortæller de to lektorer og tilføjer:

”Noget af det mest centrale for de unge er ikke nødvendigvis arbejdsfunktionen, men at man har det sjovt, oplever sammenhold, bliver anerkendt, konkurrerer lidt og er en del af noget større. Det handler om, hvorvidt butikschefen evner at få medarbejderen til at se sig selv som stenhugger eller katedralbygger,” forklarer Thomas Lindholm Uth og Jeanette Uhrig, som begge mener, at det er helt afgørende, at der er en klar plan og progression, hvis man vil rekruttere unge til andet end ungarbejdere i detailhandlen. Det er endnu ikke så udbredt i detailhandlen at have velbeskrevne udviklingsforløb og tydelige progressions- og udviklingsveje:

”Nogle butikker har plakater med teksten ’vejen til varehuschef eller ’det her er vejen, hvis du vil have mit job’. Andre er i gang med at skabe systematiske programmer for de unge, mens flere hovedkontorer blandt andet har graduate-forløb,” lyder det afslutningsvist.

”Noget af det mest centrale for de unge er ikke nødvendigvis arbejdsfunktionen, men at man har det sjovt, oplever sammenhold, bliver anerkendt, konkurrerer lidt og er en del af noget større.”

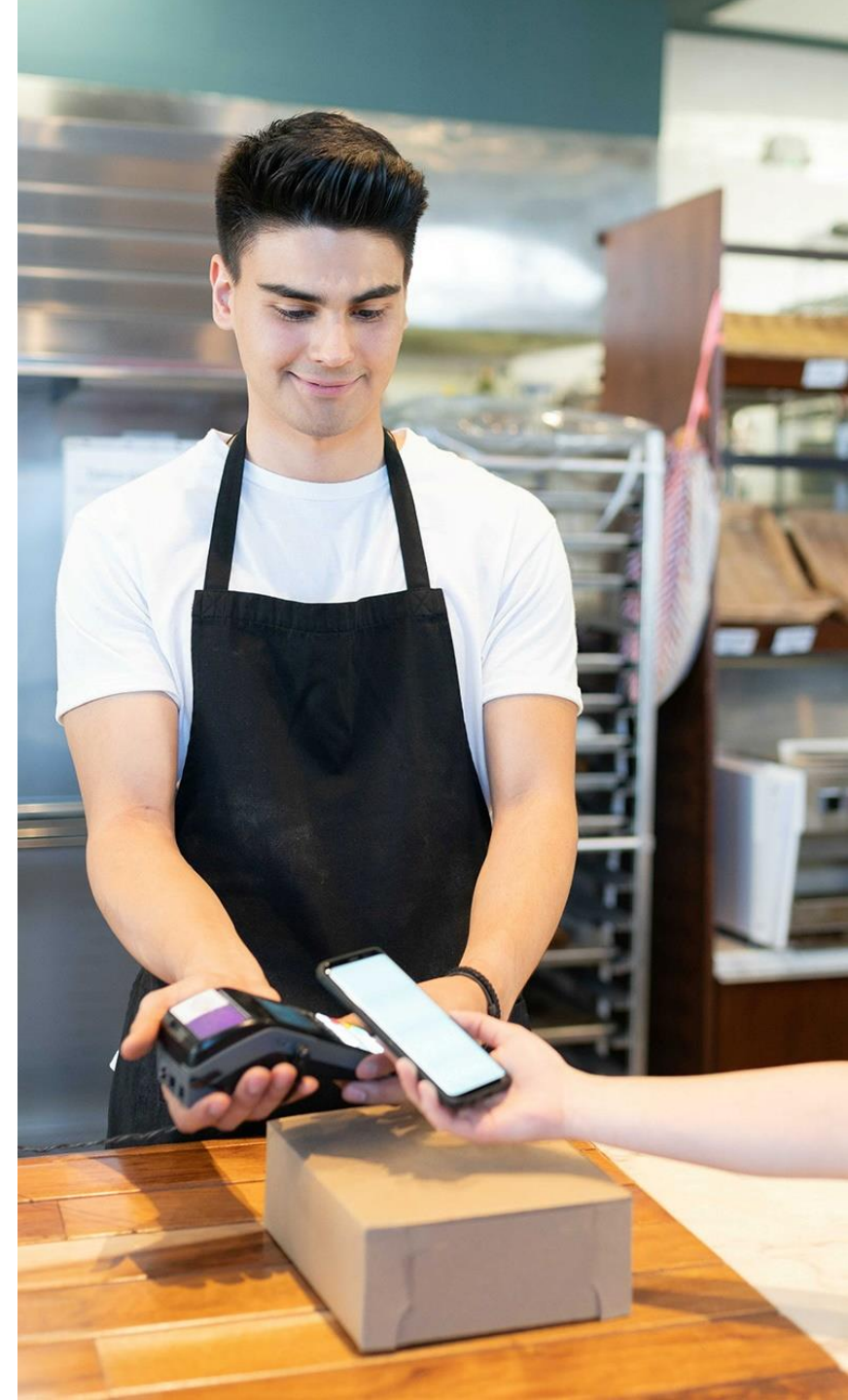
# De vigtige ungarbejdere

Det store antal ungarbejdere i detailhandlen er en vigtig kilde til fremtidige medarbejdere. Disse unge medarbejdere er i mange henseender detailhandlens rygrad. De fungerer ikke kun som en vigtig arbejdskraft, men også som en kilde til uddannelse og ledelsesmæssig udvikling inden for branchen.

Coop alene beskæftiger omkring 25.000 unge i aldersgruppen 15-25 år. Ifølge Lotte Hjortlund Andersen, som er HR-direktør i Coop, ligger der et stort potentiale i at fastholde og rekruttere de unge, der allerede arbejder i sektoren.

En stor udfordring ligger i, at mange af disse unge medarbejdere ser arbejdet i detailhandlen som en midlertidig beskæftigelse, der løber parallelt med deres uddannelse. De har typisk ikke planer om at forfølge en karriere inden for detailhandlen efter afsluttet skolegang. Dette indikerer, at branchens image kan være en barriere for at tiltrække og fastholde talent.

Disse unge medarbejdere repræsenterer ikke kun en potentiel arbejdsstyrke i fremtiden – som fremtidige butikshefter eller ejere – men de fungerer også som ambassadører for detailhandlen. De bringer deres arbejds erfaringer videre i deres sociale netværk, hvilket kan have både positive og negative indvirkninger for branchens omdømme. Heri ligger endnu en udfordring: Der kan med fordel arbejdes på at forbedre det generelle image af et job i detailhandlen for at gøre det til en mere attraktiv karrierevej.





Interview med  
**Frida Kølckjær Kasch**

Ungarbejder, Bilka  
September 2023

## Ungarbejderens synspunkter

Frida Kølckjær Kasch har arbejdet i Bilka i flere år og trives med sin rolle i serviceafdelingen. Hun værdsætter den sjove arbejdsatmosfære og ser Bilka som en arbejdsplads, der aktivt tiltrækker unge medarbejdere gennem branding og belønninger. Hun mener, at detailhandlen kan være en karrierevej med muligheder for ledelse og uddannelse. Hendes afdelingsledere imponerer hende, og hun har respekt for deres arbejde med at lede en afdeling med mange unge medarbejdere. Hun ser en klar udviklingsvej i detailhandlen med mulighed for vækst og ansvar. Samtidig roser hun Salling Group for deres engagement i unge ansatte og betoner det stærke fællesskab og tryghed, hun oplever på arbejdspladsen, som adskiller sig fra mere individuelle arbejdsmiljøer i private virksomheder.

Frida Kølckjær Kasch har arbejdet i Bilka ved siden af skolen i nogle år. Hun arbejder i dag i serviceafdelingen i varehuset.

Når man arbejder i Bilka og fylder 18 år, har man en samtale med sin leder i forhold til at vurdere om man skal fortsætte i Bilka. Til denne samtale fik Frida lov til at blive, fordi de hos Bilka syntes, at matchet var godt. Frida Kølckjær Kasch regner med at arbejde i Bilka hele sin gymnasietid og måske også nogle fuldtidsdage, når hun kommer til sit sabbatår.



# INTERVIEW

Frida Køljkær Kasch synes, at det er 'megafedt' at arbejde i Bilka. Der er kun unge, og det er sjovt at være på arbejde. Hun glæder sig altid til at komme på arbejde, og det er hendes oplevelse, at Bilka er god til at markedsføre og brande sig selv, fordi de gerne vil have ungarbejdere.

Hun oplever, at Bilka gør en stor indsats for, at det er sjovt at arbejde der. De deler flyers ud, giver en gave, hvis man får venner til at arbejde i varehuset, og de vil i det hele taget gerne have unge medarbejdere.

Stemningen blandt kollegaerne og Bilkas tilgang til de unge medarbejdere påvirker ifølge Frida Køljkær Kasch tilgangen til at gå på arbejde. Det er hendes oplevelse, at netop stemningen i Bilka motiverer de unge medarbejdere til også at give kunderne en god oplevelse.

"Man har kun det sjov, man selv laver. Hvis man sidder og ser muggen ud, får man også mugne kunder," fortæller Frida Køljkær Kasch.

Frida Køljkær Kasch kender til mulighederne i detailhandlen og kender også en del, der gerne vil gå den vej. Efter hendes opfattelse kan det sagtens være en karrierevej. Blandt andet ser hun en ledelsesvej, hvor man får erfaring med ledelse og med at have medarbejdere 'under sig', samtidig med at man kan få en uddannelse inden for det.

Hun har konkret erfaring med sine afdelingsledere og oplever dem som virkelig dygtige. For dem er det et fuldtids- og hverdagsjob og bestemt ikke noget, som nogen ser ned på.

"Jeg har stor respekt for, hvad det kræver at lede afdelinger med så mange unge medarbejdere. Jeg tror, at man skal være ret skarp for at have styring med det hele," siger Frida Køljkær Kasch.

**”Man har kun det sjov, man selv laver. Hvis man sidder og ser muggen ud, får man også mugne kunder.”**

# INTERVIEW

Det er hendes oplevelse, at der er en klar udviklingsvej dér, hvor hun arbejder. Hun beskriver det som en relativ simpel vej, som er kendt for alle, og som har nogle enkelte logiske trin på vejen. Hun sammenligner det med, hvad hun har hørt om McDonald's. Hun ved blandt andet, at medarbejdere over 23 år bliver involveret i, hvad der skal købes ind og er helt tæt på, hvad der skal omsættes for, og om de når målene. Det vokser de unge medarbejdere af, og det motiverer dem.

"Jeg synes, at det er en styrke, at man i detailhandlen er tættere på resultater hele tiden. Hvis det fanger én, er det en fed vej at gå. Man starter et sted, og så kan man komme op og få mere ansvar og derfra komme op i hierarkiet," fortæller Frida Kølkjær Kasch.

Hun mener, at Salling Group gør meget for de unge. Når man søger arbejde, får man alle valgmuligheder frem i hele Salling Group. Når de unge medarbejdere taler godt om Salling Group, hiver det endnu flere unge til.

Derudover lægger hun vægt på det fællesskab og den tryghed, som hun oplever i Bilka. Det er rart og trygt at gå på arbejde:

"Da jeg startede (i Bilka) var det virkelig trygt. Vi tager hånd om de nye, så de får en god opstart," og fortsætter:

"Jeg vil næsten hellere hjælpe min kollega end en kunde – man er aldrig nervøs for, om man kan klare opgaven, fordi der altid er en, der hjælper. Moralen er, at vi hjælper sgu hinanden," lyder det fra Frida Kølkjær Kasch.

**”Da jeg startede (i Bilka) var det virkelig trygt. Vi tager hånd om de nye, så de får en god opstart.”**

# Rekrutteringsudfordringen

Udover faldende ungdomsårgange, lav ledighed og lav tilgang til erhvervsuddannelserne er der nogle yderligere aspekter, der bidrager til detailhandelns rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer:

- Kendskabet til og opfattelsen af at arbejde i detailhandlen
- Kendskabet til udviklingsmuligheder inden for detailhandlen
- Udviklingen i (arbejdsstyrkens) krav og forventninger til deres arbejdsplads



# Kendskab til og opfattelse af detailjob

I modsætning til andre brancher, hvor kendskab til brancherne i sig selv kan være en udfordring, kender alle detailhandlen som en del af vores hverdag. Detailhandlen med dens butikker, varer på hylderne og medarbejdere, der ekspederer os ved kassen, er en fast del af vores liv.

Netop dette kendskab kan også vise sig at være en udfordring, fordi det kun er udtryk for en lille del af alle de funktioner og arbejdsopgaver, som detailhandlen rummer. Det er med andre ord kun et snævert eller overfladisk kendskab, vi alle sammen har.

Ifølge branchefolk og eksperter resulterer dette kendskab i en fejlagtig, begrænset og fordomsfuld opfattelse af at arbejde i detailhandlen, som ikke medvirker positivt til interessen for at arbejde i sektoren. Der er en udbredt opfattelse af, at det at arbejde i detailhandlen handler om 'at fylde hylder op' og desuden er job med dårlig løn, dårlige arbejdsvilkår og skæve arbejdstider. Alt sammen noget, der ikke bidrager positivt til opfattelsen af detailhandlen som en interessant og relevant karrierevej.

Det er således ikke kendskabet til branchen, der er en udfordring, men derimod de forestillinger, som det overfladiske kendskab til detailhandlen er medvirkende til at skabe.

Således viser analyser og mange konkrete eksempler, at jo mere indgående kendskab og positivt indtryk, man har af detailhandlen, des mere relevant bliver det at vælge detailhandlen som en karrierevej, og des mere aktuelle bliver overvejelserne om en uddannelse inden for detailhandlen.

En ung kvinde i detailhandlen siger: "Det er faktisk lidt af et tabu at sige, at man gerne vil uddanne sig til at stå i butik, og det er det, jeg vil med mit liv. Når man taler med unge i branchen, er det altid et springbræt til noget andet og mere. Et skridt på vejen til en videreuddannelse eller andet. Det kunne man godt sætte mere fokus på: At få udbredt kendskabet til, at detailhandlen er et spændende sted at være med masser af både personlige og faglige udfordringer."<sup>10</sup>



Interview med  
**Christian Haas**

HR-direktør, Sport 24  
September 2023

## HR-direktørens synspunkter

Der er behov for mange unge medarbejdere i fremtidens detailhandel, men der er udfordringer med at tiltrække og fastholde medarbejdere i en tid med færre fødte børn, en stor offentlig sektor og konkurrence fra håndværksfag. Christian Haas fra Sport 24 mener også, at detailhandlen lider af et negativt image blandt unge, som ser arbejdet som mindre attraktivt på grund af lange arbejdstider og kompleksitet. Hvis man skal gøre sig attraktiv, kræver det, at man er villig til at give de unge stor frihed, møde dem individuelt og gøre op med stive rammer. Detailhandlen nødt til at tilpasse sig de unges forventninger til arbejdspladsen og tage på sig, at der er mere behov for opdragelse til arbejdsmarkedet i denne generation end tidligere.

Christian Haas genkender billedet af, at der bliver kamp om medarbejderne i fremtidens detailhandel.

“Der bliver født for få børn, og vi har en stor offentlig sektor, hvorfra ingen søger over til os. Dertil kommer mange års skiftende regeringer, der har arbejdet på at få de unge til at tage længere uddannelser. Vi kæmper også mod nogle håndværkerfag, der brager derudaf og har nul arbejdsløshed. Butiksfaget er desværre sidste valg for mange, fordi vi har åbent i stadig flere timer. Selvom arbejdstiden er på 37 timer, føles den måske længere, når man er på arbejde om søndagen

eller om aftenen. Derfor er der en mindre gruppe at tage af, og vi har behov for at få mange ind. Samtidig er der gode muligheder for at stå af arbejdsmarkedet, inden man bliver 67. Det skaber i sig selv et større behov for unge medarbejdere.”

Ifølge Christian Haas har detailbranchen et imageproblem i forhold til de unge:

“Vi må erkende, at detailhandlen gennem årene ikke har formået at forklare, at butiksarbejde kan være et både spændende og komplekst job. Man skal være til rådighed for kunderne og hjælpe dem, man skal sætte sig ind i en masse produkter, og der kommer nye hele tiden. Man skal kende sæsoner i alle butikker, uanset om det er fødevarer eller sportsudstyr, og man skal vide rigtig meget om mennesker.”

Den generation, som er på vej ind på arbejdsmarkedet, adskiller sig fra de tidligere generationer på både godt og ondt.

“De unge vil ikke arbejde i stringente rammer. De meddeler i sidste øjeblik, at de ikke kommer i næste uge, fordi de skal til Smukfest. Hvis de er syge, ringer de måske afbud kl. 12, længe efter butikken er åben og kan ikke forstå, at det er et problem. En stor del af at have med unge at gøre er at opdrage dem og holdningsbearbejde dem, så de forstår, at deres team står med håret i postkassen, hvis de svigter,” forklarer Christian Haas og uddyber:

”*Butiksfaget er desværre sidste valg for mange, fordi vi har åbent i stadig flere timer. Selvom arbejdstiden er på 37 timer, føles den måske længere, når man er på arbejde om søndagen eller om aftenen.*”

”*De unge vil ikke arbejde i stringente rammer. De meddeler i sidste øjeblik, at de ikke kommer i næste uge, fordi de skal til Smukfest.*”

“Vi skal forklare de unge i dag, hvad det vil sige at have et arbejde, og de skal behandles individuelt. Derfor skal vi definere vores egne grænser og være helt klare på, hvad vi vil acceptere og ikke acceptere. Samtidig skal vi arbejde med de ældre ledere, som har forventninger til de unge, der ikke holder i dag, og som kan være lige lovlig hurtige til at sætte dem i et ærgerligt lys, hvis de ikke gør som forventet.”

Christian Haas mener, at det kræver det nye ledelsesværktøjer, når man skal have det bedste frem i de unge medarbejdere:

“Først og fremmest skal vi gøre os umage med at forklare vores beslutninger for dem, hvis der er noget, som ikke kan lade sig gøre. De siger ikke bare ja og amen, hvis de får et nej. De unge stiller spørgsmål, og de er meget oplyste både om vores produkter og generelt om, hvad der foregår i samfundet. De er gode til at søge viden selv, og det kan godt presse deres leder, at de har deres egne idéer og kan argumentere for dem – men på en positiv måde. Vi skal jo huske, at vi sælger viden ude i butikken,” fortæller han og tilføjer:

“Som leder skal man også give sig tid til at sætte sig ind i den enkelte unges situation. Hvis de ikke føler sig personligt set og får personlig feedback, så smutter de bare. Og når de siger op, så er det nu og her. De forstår ikke, hvad en måneds opsigelsesvarsel vil sige.”

Det kræver ifølge Christian Haas en balance, hvor man imødekommer de unge og deres forventninger til arbejdspladsen, uden at man mister de ældre ledere, der måske ikke helt forstår, hvordan de unge fungerer:

”*Som leder skal man også give sig tid til at sætte sig ind i den enkelte unges situation. Hvis de ikke føler sig personligt set og får personlig feedback, så smutter de bare.*”

“Vi kigger også så småt på en firedages arbejdsuge, som bliver en faktor i fremtiden. Hvordan fastholder vi åbningstiden? Hvordan laver vi arbejdsgange, der gør, at man ikke er fuldstændig flad, når man kommer hjem fra arbejde? Hvordan skaber vi et miljø, hvor der også er tid til at hyggesnakke?”

I Sport 24 er man opmærksom på at spotte de potentielle talenter, man har i butikkerne.

“Vi har mange, der kommer for at tjene penge i en kortere periode, f.eks. fordi de vil flytte hjemmefra eller vil ud at rejse. Det har vi det godt med. Men vi holder øje med dem, som har noget særligt og beder vores butikschefer om at spotte talenterne. Det kan være en 15-16-årig, som går og støvsuger, der viser interesse og talent for kunder. Så præsenterer vi hende for muligheden for at blive elev eller fastansat. Det er meget nemmere at spotte de gode medarbejdere i butikkerne, hvor man oplever dem med kunder, spiser frokost med dem og lærer dem at kende end at rekruttere dem på traditionel vis,” siger Christian Haas og uddyber:

“Når de så vælger at blive elever hos os, prøver vi at skabe nogle gode oplevelser for dem på skolen, hvor de faciliteter, der omgiver undervisningen, er meget vigtige for os.

Opsummerende fremhæver Christian Haas, hvor vigtigt det er at skabe mening for de unge medarbejdere.

“De unge skal forstå, at de er vigtige, og at de gør en forskel. At de har forventningsfulde kunder, som bare har glædet sig til at komme ind i butikken til dem. De skal føle, at de er en vigtig del af noget større, for det er jo dét, de er.”

”*De unge skal forstå, at de er vigtige, og at de gør en forskel.*”



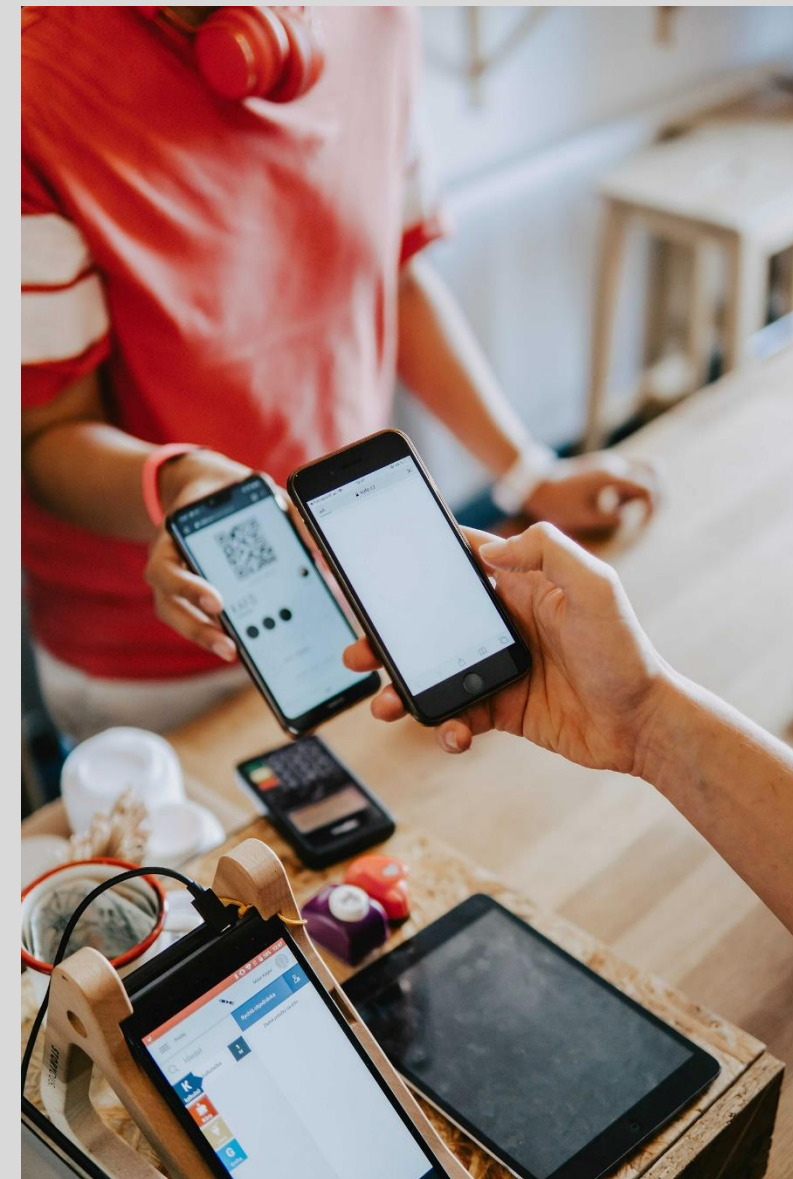
# Kendskab til udviklingsmuligheder

Et andet aspekt, som påvirker interessen for et fremtidigt arbejde i detailhandlen, er den manglende viden om de udviklingsmuligheder, der er. Der er et begrænset kendskab til, at detailhandlen både rummer mange forskellige udviklingsmuligheder og er kompetenceopbyggende. Det betyder, at der er mange veje at gå inden for de enkelte virksomheder og branchen i det hele taget, men også, at man får kvalifikationer, når man arbejder i detailhandlen, som man kan tage med sig videre i andre job inden for eller uden for branchen.

Ydermere undervurderes detailhandlens rolle ofte som en indgang til erhvervslivet, særligt for unge medarbejdere. De erhverver sig her vigtige basale kompetencer inden for kundeservice, lagerstyring og måske endda ledelse, som kan overføres til andre brancher og jobfunktioner.

Tilmed bør man ikke negligere det netværk, man kan opbygge som medarbejder i detailhandlen. Relationerne til kollegaer, leverandører og ikke mindst kunder kan være værdifuld erfaring, der kan følge én i en fremtidig karriere. Dette styrker argumentet for, at detailhandlen kan være mere end 'bare et job', men faktisk et springbræt for yderligere professionel udvikling.

I lyset af dette er der et påtrængende behov for at nuancere billedet af, hvad det vil sige at arbejde i detailhandlen. Dette kan både være en opgave for branchen selv, men også for uddannelsesinstitutioner, der kan hjælpe med at oplyse om de mangfoldige karriereveje og kompetenceopbyggende aspekter ved at arbejde i denne sektor.





Interview med  
**Claus Rosenkrands Olsen**

Uddannelseschef, Dansk Erhverv  
August 2023



Interview med  
**Lotte Engbæk Larsen**

Branchedirektør for Handel, Dansk Erhverv  
August 2023

## Uddannelseschefen og branchedirektørens synspunkter

Lotte Engbæk Larsen, Branchedirektør for Handel hos Dansk Erhverv, og Claus Rosenkrands Olsen, Uddannelseschef hos Dansk Erhverv, beskriver en situation, hvor antallet af unge, der søger ind på erhvervsuddannelser, er lavt, samtidig med at ungdomsårgangene er små. Det er Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsens erfaring, at en af udfordringerne i forhold til at rekruttere unge til detailhandlen er det begrænsede kendskab til, hvad detailhandlen kan tilbyde af muligheder. Mange virksomheder i detailhandlen arbejder med pre- og onboarding, som netop giver de unge indblik i, hvilke muligheder detailhandlen indeholder. Derudover har de unge nogle behov og forventninger, som ikke nødvendigvis tilgodeses i forhold til, hvordan detailhandlen fungerer i dag.

Ifølge Lotte Engbæk Larsen, Branchedirektør for Handel og Claus Rosenkrands Olsen, Uddannelseschef, Dansk Erhverv er den største udfordring for rekruttering til detailhandlen antallet af unge, der vælger en erhvervsuddannelse inden for detail, som yderligere ikke hjælpes af nuværende små ungdomsårgange og konjunkturfølsomme erhvervsuddannelser.

Ifølge Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsen kæmper erhvervsuddannelserne både indbyrdes med hinanden og med de gymnasiale uddannelser. Derudover er det også deres erfaring, at de unges opfattelse af detailhandlen udgør en barriere, når det gælder de unges interesse for en fremtid i detailhandlen.

Det er ikke viden om detailhandlen, men derimod opfattelsen af et arbejde i detailhandlen, som påvirker de unges interesse for en erhvervsuddannelse. Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsen henviser til en omfattende analyse, der viser, at dem, der har et positivt indtryk af detailhandlen, også er dem, der overvejer at tage en uddannelse inden for detailhandlen. Det vil sige, at der er en klar sammenhæng mellem opfattelse og motivation for at søge ind i detailhandlen.

Ifølge Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsen er der en kløft mellem, hvad de unge forbinder med et spændende arbejde og deres opfattelse af at arbejde i detailhandlen:

”Mange unge ønsker et spændende arbejde med gode fremtidsmuligheder. Forestillingen om ’at fylde hylder op’ harmonerer ikke med den forestilling. Det tager en generation at ændre opfattelsen af, at et job i et supermarked er noget, man altid kan få, hvis alt andet skulle glippe,” forklarer de.

Både Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsen understreger vigtigheden af at ’åbne bagkontoret’ og vise bredden, foranderligheden og kompleksiteten i at arbejde i detailhandlen: At et arbejde i dagligvarehandlen blandt andet indebærer at arbejde med bæredygtighed, grøn omstilling, energiforbrug, forbrugsvaner, it-systemer, indkøb, samhandel, logistik, import, markedsføring, operations etc. og giver mulighed for at komme til udlandet.

”Det tager en generation at ændre opfattelsen af, at et job i et supermarked er noget, man altid kan få, hvis alt andet skulle glippe.”

”Detailhandlen er meget mere end de frontmedarbejdere, som vi alle ser til daglig, og rummer store muligheder for udvikling, lederansvar og for at flytte sig. Vi skal åbne Pandoras æske og få forståelse for de mange muligheder, der er i detailhandlen,” fortæller de.

Det er Lotte Engbæk Larsen og Claus Rosenkrands Olsens erfaring, at mange virksomheder i detailhandlen allerede arbejder struktureret med at pre- og on-board de unge og sikre sig, at de er klar over, hvilke muligheder detailhandlen indeholder. Flere har deres egne uddannelsesprogrammer, hvor de samler de unge, tilbyder dem fællesskab, fester og udviklingsmuligheder.

”Mange kæder tager en snak med de unge, når de nærmer sig 18 år og tilbyder dem mulighed for at blive ledere. De, der vælger det, vokser virkelig med ansvaret og oplever, at man kan komme virkelig langt, få store budgetter, mange medarbejdere, og at der ledelsesmæssigt er mange veje at gå,” siger de to.

De understreger desuden, at det er vigtigt at være opmærksom på, at Generation Z nu følges op af Generation Alpha. Begge er generationer, der i langt højere grad end tidligere forventer at blive set, hjulpet og hørt, få feedback og trives i stærke sociale fællesskaber. Det stiller både store og helt nye krav til uddannelsesinstitutionerne og detailhandlen.

”For dem (Generation Z og Generation Alpha) er en årlig MUS-samtale meningsløs – de skal ses og have feedback hele tiden,” lyder anbefalingen fra Lotte Engbæk Lars og Claus Rosenkrands Olsen.

”For dem (Generation Z og Generation Alpha) er en årlig MUS-samtale meningsløs – de skal ses og have feedback hele tiden.”

# Krav og forventninger til arbejdspladsen

Medarbejdertrivsel er blevet en stor prioritet på arbejdsmarkedet. Generelle forventninger til arbejdslivet stiger, og der stilles flere krav til arbejdspladserne. Inden for dansk detailhandel er trivsel blevet afgørende for rekruttering og fastholdelse, da stress og mistrivsel er stigende blandt medarbejderne. Denne udvikling presser arbejdspladserne til at forbedre arbejdsmiljøet samt finde løsninger, der kan fastholde og tiltrække flere til at arbejde i detailhandlen.

En af de mest afgørende tendenser på arbejdsmarkedet er medarbejdertrivsel. Stress, udbrændthed og mistrivsel har udviklet sig til at blive et afgørende rekruttering- og konkurrenceparameter for det danske arbejdsmarked. 1/3 af voksne danskere havde i 2021 en høj score på stressskalaen, og antallet er stigende.<sup>11</sup> Det medfører stigende krav til arbejdspladserne om fokus på arbejdsmiljø, medarbejder-trivsel, arbejdstider, fleksibilitet og har derudover startet en debat om længden af danskernes arbejdsuge.

For den del af detailhandlen, som er kendetegnet ved højt arbejdstempo, skæve arbejdstider og lavtlønsjob, bidrager dette især til rekrutteringsudfordringen og påvirker potentielle medarbejders vurdering af detailhandlen som en mulig karrierevej.



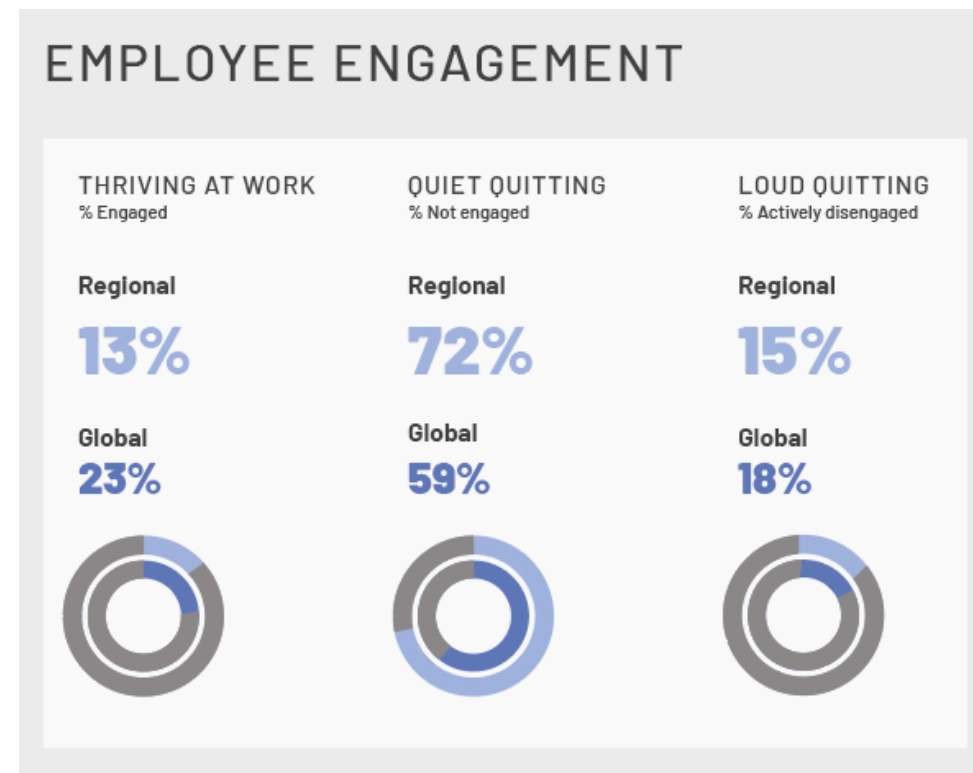
# Trivsel er et globalt fænomen

Fokus på medarbejdertrivsel begrænser sig hverken til detailhandlen eller til Danmark. I USA er det så omfattende en udfordring, at det anses for at være en af de største trusler på det amerikanske arbejdsmarked og i detailhandlen, som blandt andet har medført en bølge af opsigelser, lavere engagement og aktiv søgning efter ikke-krævende job – en del af den såkaldte 'burnout-bølge'.<sup>12</sup>

Tidligere har arbejdskulturen ofte glorificeret overarbejde og konstant produktivitet, men vi oplever nu en samlet reaktion mod denne udbredte burnout-kultur. Tre markante trends – Great Resignation, Quiet Quitting og Lazy Girl Job – illustrerer, hvordan medarbejdere aktivt søger at genfinde en sund balance mellem arbejde og fritid.<sup>13</sup>

Når det gælder medarbejdertrivsel på arbejdspladserne, er det europæiske arbejdsmarked karakteriseret ved:

- Den laveste andel af engagerede medarbejdere
- Den næstlaveste andel af dagligt vrede medarbejdere
- Den næstlaveste andel af medarbejdere, der holder øje med eller aktivt søger ny jobmuligheder.<sup>14</sup>



Figur: Medarbejderengagement i Europa 2023<sup>15</sup>

# Forventninger til virksomheders ansvar

Lovgivningens, omverdenens og medarbejdernes forventninger til virksomheders ansvar stiger. Kravene til, hvad der skal til, for at medarbejdere trives, vokser stødt og accelereres yderligere af et arbejdsmarked præget af lav ledighed.

Det skaber krav om fysisk og følelsesmæssig tryghed, accept, anerkendelse, fravær af angst, stimulation, motivation, passende rammer etc. Dette medfører en voksende opmærksomhed på ledelsernes rolle i forhold til medarbejderes trivsel og produktivitet.

Medarbejderes trivsel er blevet et konkurrenceparameter, og virksomheder og ledere måles på medarbejdertilfredshed, -trivsel og -omsætning, ud over deres økonomiske resultater.<sup>16</sup> Ledelse – herunder rekruttering og fastholdelse – er med andre ord blevet en langt mere kompliceret disciplin, og de hidtidige tilgange er ikke tilstrækkelige.



Figur: Oversigt over forventninger til virksomheders ansvar<sup>17</sup>

# Fleksibilitet, arbejdstider og kortere arbejdsuger

Mange virksomheder forsøger med forskellige tiltag for at imødekomme stigende krav om fokus på arbejdsmiljø, medarbejdertrivsel, arbejdstider, fleksibilitet og arbejds længde.

Nogle virksomheder eksperimenterer med en firedages arbejdsuge, fleksibilitet på arbejdspladsen og initiativer som 'Bare Minimum Monday'<sup>18</sup>, 'Digital Detox Days' og 'Mental Health Days', for at forsøge at imødekomme medarbejdernes behov og øge trivsel og produktivitet.

En analyse fra konsulenthuset Ballisager viser, at danskerne i stigende grad prioriterer fleksible arbejdstider og work-life-balance, hvilket kan påvirke arbejdsmarkedet i en retning med kortere arbejdsuger. Dette kan ifølge brancheeksperter få alvorlige konsekvenser for dagligvarehandlen, hvor fysisk tilstedeværelse ofte er nødvendig.<sup>19</sup>

## FAKTABOKS

**Bare Minimum Monday** er en trend, der opfordrer medarbejdere til kun at udføre det absolut nødvendige på arbejdet om mandagen. Ideen er at give medarbejderne en 'blød start' på arbejdsugen, hvor de kan fokusere på at genoplade mentalt, inden de går ind i en mere intens arbejdsperiode. Dette koncept er en del af en større bevægelse, der søger at udfordre den traditionelle arbejdskultur, som ofte forventer konstant høj produktivitet og minimal tid til hvile.

**Digital Detox Days** er en anden opmærksomhedsvækkende trend, hvor virksomheder opfordrer deres medarbejdere til at tage en pause fra digitale enheder i en bestemt tidsperiode. Formålet er at reducere stress og forbedre mental sundhed ved at give medarbejderne en chance for at frakoble fra den konstante strøm af e-mails, beskeder og opdateringer. Dette er også en del af en bredere bevægelse mod en mere bæredygtig og menneskecentreret arbejdskultur.

**Mental Health Days** er en trend, hvor virksomheder anerkender vigtigheden af mental sundhed og derfor tilbyder disse dage som en del af deres fordele. Medarbejderne kan tage disse dage uden at skulle forklare sig, hvilket giver dem mulighed for at fokusere på deres mentale velvære. Dette er i tråd med en voksende forståelse for, at medarbejdernes mentale helbred er lige så vigtigt som deres fysiske helbred, og det er en del af et større skift mod en mere holistisk tilgang til medarbejdertrivsel.

Disse tre trends er alle del af en større bevægelse, der udfordrer den traditionelle arbejdskultur og søger at skabe et mere bæredygtigt og menneskecentreret arbejdsmiljø.



Søren Kaj Andersen, som er lektor og centerleder for Forskningscenter for Arbejds- markeds- og Organisationsstudier (FAOS) ved Københavns Universitet, forudser, at specielt den nye arbejdstrend med fire arbejdsdage kan påvirke dagligvarebranchen:

”Trenden med en firedages arbejdsuge kommer til at udfordre arbejdsgiverne i rigtig mange brancher, hvor der enten er mangel på arbejdskraft, hvor man skal være fysisk til stede, eller hvor man er afhængig af, at kunderne har fri fra arbejde.”<sup>20</sup>

Hvis kravene til fleksibilitet og kortere arbejdsuge breder sig, vil det ifølge detail- ekspert Jens Birkeholm få svære samfundskonsekvenser, når lønmodtagere over længere tid arbejder færre timer om ugen og tjener mindre. Derudover pointerer flere eksperter, at det udfordrer brancher, der allerede lider af arbejdskraftmangel, og som i forvejen kæmper med at rekruttere medarbejdere.<sup>21</sup>

## FAKTABOKS

**The Great Resignation** er en trend, der beskriver en omfattende bølge af medarbejdere, der frivilligt forlader deres arbejdspladser. Dette fænomen er blevet særligt udbredt i kølvandet på Covid-19-pandemien. Det afspejler en kollektiv træthed og modstand mod en arbejdskultur, der glorificerer overarbejde og underminerer medarbejdernes velvære.

**Quiet Quitting** er en anden trend, der refererer til medarbejdere, der vælger at arbejde inden for deres fastsatte timer og jobbeskrivelse, uden at gå ud over det. Dette er en direkte reaktion mod den udbredte burnout-kultur. Det er et forsøg fra medarbejdernes side på at tage en pause fra samfundets forventninger om, at man altid skal være produktiv.

**Lazy Girl Job** er en viral term, der refererer til godt betalte, fleksible job, der tillader fritid. Dette er ikke et tegn på dovenskab, men snarere et opgør med den traditionelle ‘hustle-kultur’. Det handler om at finde en sund balance mellem arbejde og fritid, hvor man både kan være produktiv og have tid til sig selv.

Disse trends markerer en ændring i, hvordan arbejde og produktivitet opfattes. De rejser vigtige spørgsmål om, hvordan arbejdskulturen er i forandring, og hvad det betyder for både medarbejdere og virksomheder. Er disse trends et tegn på, at medarbejdere nu prioriterer deres velvære og livskvalitet højere end deres karriere? Og hvordan skal virksomheder tilpasse sig disse ændringer for at tiltrække og fastholde talent? Det er allerede tydeligt, at der er et skift i gang, og tallene peger kun i en retning.

## Case: Sunset Boulevard opnår mærkbare resultater ved at optimere arbejdsgange og ændre arbejdstider

I Danmark har Sunset Boulevard over en årrække arbejdet med at optimere arbejdsgangene i restauranterne, så driften bliver lettest mulig for den enkelte og teamet. I værktøjskassen ligger der blandt andet en firedages arbejdsuge til samme løn og et program, der synliggør den forskel, den enkelte medarbejder gør i hverdagen og fejrer dem, der gør det godt.

Sunset Boulevard forsøger dermed at gøre op med forestillingen om, at mere tid på arbejde er lig med større produktivitet og bedre resultater. Målet er at ændre opfattelsen af branchen og skabe incitamentter for bedre præstationer og arbejdsmiljø.

“Vores arbejdstid har jo ikke ændret sig siden 1990'erne, men siden dengang har vi fået mange redskaber til at være mere effektive. Vi bliver kun ved med at arbejde i 37 timer, fordi det gør os mere produktive, hvis vi står ved et samlebånd, men sådan er verden jo ikke i dag,” siger Jens Gjødvard Baisner, som er driftsdirektør hos Sunset Boulevard.

*“Vores arbejdstid har jo ikke ændret sig siden 1990'erne, men siden dengang har vi fået mange redskaber til at være mere effektive.”*



Interview med  
**Jens Gjødvad Baisner**

Driftsdirektør, Sunset Boulevard  
August 2023

## Driftsdirektørens synspunkter

Hos Sunset Boulevard arbejder man på flere fronter med tiltrække, fastholde og karriereudvikle medarbejdere i en branche med mangel på hænder og stor udskiftning. Ifølge restaurantkædens driftsdirektør, Jens Gjødvad Baisner, arbejdes der benhårdt på at optimere arbejdsgangene i restauranterne, så driften bliver lettest mulig for den enkelte og teamet. I værktøjskassen ligger blandt andet en firedages arbejdsuge til samme løn og et program, der synliggør den forskel, den enkelte medarbejder gør i hverdagen og fejrer dem, der gør det godt. Målet er således at ændre opfattelsen af branchen og skabe incitament for bedre præstationer og arbejdsmiljø.

I en kæde som Sunset Boulevard er man altid på jagt efter det næste talent. Derfor lægger man vægt på at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor det er rart og sjovt at være, hvor den enkelte har mulighed for at påvirke resultater og drift, og hvor man belønnes for at gøre det godt. Det er sat i system i konceptet 'Restaurant 3.0'.

"I 'Restaurant 3.0' måler vi i realtid på otte parametre. Der måles selvfølgelig på mere traditionelle KPI'er, men de otte parametre er alle linket op til adfærd. Vi laver maden, når gæsten bestiller, og det må maksimalt tage fire minutter, før gæsten får sin mad. Her kan der nemt opstå fejl, hvis man ikke er opmærksom på proceduren. En skærm følger live, hvor vi befinder os i forhold til udleveringstiden. Det betyder, at den enkelte medarbejder kan følge med og rette til i processen. Man kan også følge gæsternes vurdering af restauranten live," fortæller Jens Gjødvad Baisner.

Han forklarer, at de hos Sunset Boulevard sideløbende arbejder benhårdt på konstant at optimere arbejdsgangene i restauranterne, så driften bliver lettest mulig for den enkelte og teamet.

“Pointen med systemet er, at vi synliggør billedet af restauranten lige nu og her. Dermed viser vi den forskel, den enkelte medarbejder gør i hverdagen, og vi fejrer dem, der gør det godt. Vi måler den enkelte medarbejder op mod medarbejderen selv og mod kæden som helhed. Resultatet af målingerne rangerer restauranterne i henholdsvis guld, sølv og bronze. Guldrestauranter opnår bonusser til at holde sociale arrangementer i form af et væsentligt tilskud til personalekassen. Sølv-bonusser er mere rettet mod den enkelte manager,” forklarer Jens Gjødvad Baisner og tilføjer:

“De fleste sætter pris på anerkendelse, og vi anerkender dem, der gør det godt, og fortæller bredt om det i organisationen – alt sammen for at fremme en kultur, hvor man som medarbejder oplever, at man selv har indflydelse på virksomhedens succes og sin egen hverdag. Det er en vigtig motivationsfaktor for de unge, at de ikke bare færdes i et fedt arbejdsmiljø, men også mærker, at de kan gøre en forskel.”

Ifølge Jens Gjødvad Baisner er også frihed en væsentlig motivationsfaktor på det moderne arbejdsmarked.

“Der er generelt en opfattelse af restaurant og detail som brancher med ærgerlige arbejdstider og dårlige arbejdsforhold. Derfor kan man som manager i Restaurant 3.0-konceptet opnå mere frihed til samme løn. Hvis man er guldrestaurant i et kvartal, får manageren mulighed for at arbejde fire dage om ugen i stedet for fem i det efterfølgende kvartal. Managers er heller ikke på arbejde hver weekend, snarere hver tredje eller fjerde.”

“... vi anerkender løbende dem, der gør det godt, og fortæller bredt om det i organisationen - alt sammen for at fremme en kultur, hvor man som medarbejder oplever, at man selv har indflydelse på virksomhedens succes og sin egen hverdag.”

Sunset Boulevard har tiltrukket sig en del opmærksomhed på den firedages arbejdsuge, man praktiserer på hovedkontoret og delvist i restauranterne.

“Vores arbejdstid har jo ikke ændret sig siden 1990'erne, men siden dengang har vi fået mange redskaber til at være mere effektive. Vi bliver kun ved med at arbejde i 37 timer, fordi det gør os mere produktive, hvis vi står ved et samleband, men sådan er verden jo ikke i dag,” siger Jens Gjødvad Baisner og uddyber:

“I Sunset Boulevard forsøger vi at gøre op med illusionen om, at mere tid på arbejde er lig med større produktivitet og bedre resultater. Vi har indført firedages arbejdsuge på hovedkontoret og har vagt hver femte fredag, for resten af verden holder jo ikke fri om fredagen. Vores erfaring gennem treethalvt år er, at produktiviteten faktisk øges. Jeg tror, at firedages-ugen både bliver en fordel i forhold til rekruttering, men også for den enkelte. Den er også med til at gøre potentielle ansøgere nysgerrige på os.”

I restauranterne skal arbejdsugen tilpasses alt efter restaurantens størrelse og det antal medarbejdere, der er til rådighed, men overskriften generelt er ‘mindre tid på arbejde, og arbejde mere effektivt, fremfor flere timer’. Ifølge Jens Gjødvad Baisner adresserer det også den udfordring, man kan få med at fastholde folk på grund af de skæve arbejdstider, når de stifter familie:

“Der er ikke så meget status i at arbejde i vores branche, så det kræver et langt, sejt træk at ændre den opfattelse. Det kræver blandt andet, at vi som branche hylder dem, der gør det godt, er åbne og lader os inspirere af hinanden.”

”Der er generelt en opfattelse af restaurant og detail som brancher med ærgerlige arbejdstider og dårlige arbejdsforhold.”

”Vi som branche skal hylde dem, der gør det godt, er åbne og lader os inspirere af hinanden.”

# Fremtidens forventninger

De nye krav og forventninger til arbejdsmarkedet bliver endnu mere udtalt, når det gælder de unge kommende medarbejdere i detailhandlen.

De unge kommer ind på arbejdsmarkedet med en anderledes tilgang til arbejdslivet og deres karrieremål. Deres verdensbillede og livssyn adskiller sig markant fra tidligere generationer, og de har høje forventninger til virksomhederne, hvad angår tryghed, anerkendelse, feedback og arbejdsmiljø. De skelner ikke på samme måde som tidligere generationer mellem arbejds- og privatliv, men betragter derimod det hele liv som noget, der både rummer arbejde og livet ved siden af arbejdet.

Samtidig er de unge også optagede af at udvikle sig og tilegne sig kompetencer og færdigheder, som de kan bruge fremadrettet, på deres cv eller i nye job. De søger arbejdspladser med klare rammer og systemer, ligesom de efterspørger tydelige progressions- og udviklingsmuligheder, programmer og forløb. De søger også tydelige ledere, der er villige til at give dem den ønskede feedback og personlige sparring.

Imens bølgen af både firedages arbejdsuge og work-life-balance allerede er skyllet ind over konsulentbranchen og flere offentlige arbejdspladser, betragter andre dele af arbejdsmarkedet udviklingen med skepsis. Flere detailvirksomheder mødes i stigende grad af ønsket om færre timer og mere fleksible arbejdstider fra yngre medarbejdere og jobsøgende. Flere detaileksperter bekræfter den spirende tendens, og flere kæder frygter massive udfordringer med mangel på arbejdskraft i fremtiden.<sup>22</sup>

Den generation, som er på vej ind på arbejdsmarkedet, adskiller sig fra de tidligere generationer. Mange inden for detailbranchen er opmærksomme på, at Generation Z nu følges op af Generation Alpha. Begge er generationer, der i langt højere grad end tidligere forventer at blive set, hjulpet og hørt, få feedback og trives i stærke sociale fællesskaber. Det stiller store og helt nye krav til uddannelsesinstitutionerne og detailhandlen.

## FAKTABOKS

Selvom det diskuteres, om det er relevant at sammenligne værdier og adfærd på tværs af generationer, viser det sig at være en indsigtsgivende øvelse af stor relevans. Forståelsen af, om adfærden primært skyldes alders- eller livsstadiet versus generationelle forskelle, kan levere værdifuld, handlingsorienteret viden. Betragtning af tidligere generationer, som Babyboomer-generationen fra 1940'erne, afslører, hvordan de formede begreber om rejselyst og fritidslivsstil og tilpassede sig teknologiske nyheder som tog, tv og internet.

Generation Z, som nu udgør den største befolkningsgruppe, fortjener særlig opmærksomhed. Denne generation er vokset op med digital teknologi, er individualistisk, åben og samfundsmæssigt ansvarlig. I modsætning til Millennials er de mere pragmatiske og mindre oplevelsesorienterede.

Kendetegnende for Generation Z er deres digitale kreativitet og konstante brug af mobiltelefoner. De eksperimenterer mere online og er stærkt influeret af deres jævnaldrende og influencere på sociale medier. På trods af at de til tider kan fremstå selvcentrerede og have kort opmærksomhedsspænd, er de også dybt engagerede i samfundsansvar, klimaforandringer og aktivisme. De er fortalere for forskellige kønsidentiteter og menneskerettigheder og kan karakteriseres som radikalt inkluderende.

I kontrast til Millennials, som prioriterer oplevelser, lægger Generation Z større vægt på værdier. De er kritiske forbrugere, som søger mærker, der afspejler deres holdninger, og de føler sig tiltrukket af mærker, der er bæredygtige og værdibaserede.

Generation Z regnes også for at være den mest iværksætterorienterede generation til dato. Mange har ambitioner om at starte deres egne virksomheder for at opnå kontrol over deres liv, opnå gældfrihed og stræbe efter meningsfyldte mål.

For at opnå engagement med Generation Z, er det essentielt at fremstå autentisk, ægte og genkendelig. En dyb forståelse af deres digitale kreativitet og en støtte til deres værdier er nødvendig for at skabe en forbindelse til denne generation.

## FAKTABOKS

En analyse med titlen 'Workforce Hopes and Fears Survey 2023' fra PwC afslører, at Generation Z har en tendens til at skifte job hyppigere end andre generationer. Ifølge rapporten er 29 pct. af Generation Z-medlemmerne i Danmark tilbøjelige til at skifte job inden for de kommende 12 måneder, hvilket er markant højere end de øvrige generationer. For Millennial-generationen er tallet 25 pct., mens det for Generation X er 19 pct.

Rapporten, der baserer sig på svar fra 53.912 personer fra 46 lande, herunder Danmark, Sverige og Tyskland, blev udført i april 2023. I Danmark deltog 522 personer i undersøgelsen. Den viser også, at næsten 8 ud af 10 danskere oplever deres arbejde som meningsfuldt, og 6 ud af 10 føler, at de bliver retfærdigt belønnet økonomisk for deres arbejde.

Kim Domdal, en repræsentant for PwC, understreger vigtigheden af at skabe et positivt arbejdsmiljø baseret på tillid og åbenhed for at fastholde medarbejdere. Desuden fremhæver han behovet for udviklingsmuligheder og fleksibilitet i karriereforløbet.

Rapporten underbygger forståelsen af, at Generation Z i Danmark er kendetegnet ved deres tendens til at skifte job hyppigt, sandsynligvis på grund af deres behov for mening og udvikling i deres arbejdsliv. De stiller også store krav til trivsel og ledelse, og det er vigtigt for dem at kunne tilpasse deres karriere i overensstemmelse med deres livssituation.



Interview med  
**Ibrahim Ibrahim**

Retaildesigner, Portland Design, UK  
August 2023

## Retaildesignerens synspunkter

Ibrahim Ibrahim, som er retaildesigner, futurist og Place Strategist hos britiske Portland Design, introducerer her tilgangen '3 L's: Learn (lære), Love (elske), Live (leve)'. Denne strategi går skridtet videre end uddannelse og lægger vægt på ritualer for ægte brandambassadører. Medarbejdere bliver levende brandrepræsentanter, der guider kunderne gennem oplevelsen, da de lærer, elsker og lever brandet, og bliver derved fortalere, der engagerer sig med samfundet. Dette gælder ikke kun for ledelsen eller fageksperter, men gælder for alt personale, der er i kontakt med kunder – selv dem, der pakker varer på lageret. Den menneskelige kontakt er afgørende: Hvis den mistes, er der risiko for et skifte til online dagligvareindkøb, hvilket påvirker de fysiske butikker.



”Vores tilgang hos Portland Design involverer at udvikle en omfattende brandvision og strategi, der ubesværet kan omsættes til handlinger og interaktioner mellem enkeltpersoner. I stedet for kun at fokusere på uddannelse har vi indført såkaldte ritualer, der er centreret omkring det, vi kalder '3 L's: Learn (lære), Love (elske), Live (leve)'. Denne metode giver os mulighed for at hjælpe brands med at dyrke ambassadører gennem en intern strategi, der prioriterer at lære om brandet, elske det og derefter leve det. Det er en transformerende proces, der skaber ægte brandambassadører,” fortæller Ibrahim Ibrahim.

Han pointerer, at denne tilgang gælder i en række scenarier, herunder dagligvarebranchen eller lignende detailhandels-setup, der involverer en betydelig menneskelig interaktion. Her er der ikke tale om den simple handling at købe et æble og fortsætte til kassen, men derimod situationer, hvor mere komplekse interaktioner finder sted.

”Et godt eksempel er en livlig disk med mad, hvor en dedikeret medarbejder dagligt interagerer med kunder. Denne interaktion kan også udvides til onlineplatforme, hvilket skaber flere mulige forbindelser. På den måde bliver medarbejderen en levende repræsentant med viden om virksomheden, dens tilbud, værdier og endda leverandører, som kan guide kunderne ikke kun med teoretisk indsigt, men også fra en position med ægte erfaring,” forklarer Ibrahim Ibrahim.

”Denne metode giver os mulighed for at hjælpe brands med at dyrke fortalere gennem en intern strategi, der prioriterer at lære om brandet, elske det og derefter leve det.”

Ibrahim forklarer, at rammen for det første lærer medarbejderne om brandet og dets tilbud. Derefter udvikler de en dyb kærlighed til brandet, da det bliver en integreret del af deres liv. Til sidst lever de brandet og bliver rigtige fortalere, der deltager i uddannelse, fællesskabsopbygning og repræsentative aktiviteter.

Denne proces er ikke begrænset til dagligvarebutikker med interne eksperter som slagtere eller fiskehandlere. Den gælder for enhver medarbejder, der dagligt interagerer med kunder – fra dem, der pakker varer ud til personale ved disken eller kassen. Vigtigheden af disse repræsentanter undervurderes ofte, men de er ifølge Ibrahim Ibrahim afgørende for at menneskeliggøre detailhandelsoplevelsen:

“Den menneskelige forbindelse bliver endnu vigtigere i en æra, hvor automatisering er på fremmarch. Når vi mister den menneskelige kontakt, mister vi en grundlæggende essens af detailhandelsoplevelsen. Hvis vi opgiver den menneskelige interaktion i dagligvarebutikker, kan kunderne sætte spørgsmålstegn ved formålet med at besøge dem overhovedet. Dette kan potentielt føre til en skift mod online dagligvareindkøb, hvilket påvirker overlevelsen af fysiske butikker,” lyder vurderingen fra retaildesigneren, hvorefter han tilføjer:

“Det er en kompleks situation, med betydelige implikationer. Det digitale skift inden for dagligvarehandel kan føre til en negativ spiral. Brands skal således konfrontere en eksistentielle udfordring – enten arbejder de aktivt på at forbedre kundeoplevelsen eller står over for konsekvenserne af at blive forældet i den fysiske verden.”

”Den menneskelige forbindelse bliver endnu vigtigere i en æra, hvor automatisering er på fremmarch.”

# Detailhandlens muligheder

Detailhandlen står altså overfor en udfordring med at rekruttere og fastholde medarbejdere. Der er nogle strukturelle, politiske og demografiske faktorer, der medvirker til denne udfordring i form af befolkningens udvikling og sammensætning, generationsforskelle med hensyn til opfattelsen af arbejdsliv og fritidsliv, økonomiske konjunkturer på arbejdsmarkedet og uddannelsespolitiske dispositioner. Udover aktivt at deltage og påvirke uddannelsespolitiske beslutninger ligger flere af disse faktorer uden for branchens direkte påvirkningskraft.

Der er imidlertid områder, som detailhandlen kan arbejde aktivt med, som både øger branchens muligheder for at rekruttere kommende medarbejdere og motiverer medarbejdere til at blive i deres job.

Derudover er der de udviklingstendenser, der gør rekrutterings- og fastholdelsesudfordringerne til en massiv en trussel for detailhandlens fremtid. Det stiller således nogle ufravigelige krav til branchen om at ændre og genbesøge den måde, som branchen historisk har håndteret dem på.

## Detailhandlens største muligheder for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er:

1. **Forbedre detailhandlens image**
2. **Tilbyde fleksible arbejdstider**
3. **Tage samfundsansvar**
4. **Stimulere tilgang til erhvervsuddannelser**
5. **Gøre detailhandlens kultur til en 'people business'**
6. **Aktivere chefen som rollemodel**
7. **Gøre detailhandlen til en karrierevej**
8. **Differentiere detailhandlen**
9. **Optimere employer branding**

Disse muligheder gennemgås på de følgende sider.

# 1. Forbedre detailhandlens image

At ændre opfattelsen af, hvad det vil sige at arbejde i detailhandlen, er ikke gjort med et trylleslag. Det er en opfattelse, der udspringer af både uvidenhed, begrænset forståelse og fordomme, men som også bunder i den kendsgerning, at mange job i branchen er lavtlønsjob med skæve arbejdstider og historisk ikke de bedste arbejdsvilkår. Det betyder, at der er behov for, at detailhandlen beviser, at det er godt at arbejde i branchen.

Der er derfor to muligheder for at påvirke og ændre opfattelsen af at arbejde i detailhandlen, som er gensidigt afhængige af hinanden:

- 1. Fortælle de gode historier og oplevelser om at arbejde i detailhandlen
- 2. Sikre at det er godt og attraktivt at arbejde i detailhandlen
- 3. Gøre arbejde i detailhandlen til et 'godt job'





## De gode historier og oplevelser

Selvom opfattelsen af at arbejde i detailhandlen ikke kan ændres med et trylleslag, er der ingen tvivl om, at indsatser fra branchen samlet og detailhandelsvirksomhederne hver for sig kan have en afgørende indflydelse. Det kan være i form af en decideret imagekampagne og af fortællinger om de positive sider og oplevelser med at arbejde i branchen.

Hvis kommende medarbejdere ikke ved, at et arbejde i detailhandlen er positivt og givende på mange fronter, er der rig mulighed for at fortælle om det og eventuelt bruge nuværende medarbejdere til at fortælle og virkeliggøre det.

Flere eksperter taler om, at 'narrativet' om at arbejde i detailhandlen er en udfordring og noget, man skal arbejde målrettet på at ændre.

# Sikre at det er godt og attraktivt at arbejde i detailhandlen

Den negative opfattelse af at arbejde i detailhandlen har også rødder i den kendsgerning, at mange job i branchen historisk har været lavtlønsjob med skæve arbejdstider, spids- og sæsonbelastninger og arbejdsvilkår af svingende karakter. Det har medvirket til en opfattelse af job, hvor medarbejdere nærmest bliver udnyttet. Derudover har der hersket en opfattelse af, at et arbejde i detailhandlen handler om at 'fylde varer op' og er noget, som man altid kan gøre, hvis alt andet glipper. Derudover har forestillingen om at arbejde i detailhandlen været behæftet med en forestilling om, at det er for mennesker, 'der ikke kan lide at gå i skole, og som ikke har andre muligheder i tilværelsen'.

Nogle detailhandelseksperter hævder, at branchen historisk ikke har taget betydningen af frontlinje og lavtlønsjob alvorligt og hermed har undervurderet den betydning, som disse har for branchens rekrutteringsmuligheder, kundetilfredshed og i sidste ende økonomiske resultat.

Der er mange eksempler på detailhandelsvirksomheder, der gør en aktiv indsats for at gøre arbejdet attraktivt. Indsatser spænder fra løsevne tilbud, der ikke påvirker jobindhold, jobfunktionerne eller arbejdsopgaver til fundamentale ændringer i stillingers beskaffenhed, arbejdsvilkår og interne processer og strukturer.

Et eksempel er McDonald's, som for nogle år tilbage oplevede en udfordring med at rekruttere de rette medarbejdere og ønskede at rekruttere dem med størst 'livspotentiale'. Det indebar, at McDonald's appellerede til lederne om at ansætte 'naboens dreng eller pige, som de ville lade babysitte deres børn, eller dem, der sidder på forreste række i klassen' – også selvom det betød, at de måtte løfte lønnen til et andet niveau.

# Gøre arbejde i detailhandlen til et 'godt job'

Internationalt arbejdes der med at ændre opfattelsen af at arbejde i detailhandlen ved at gøre arbejdet til et 'godt job' gennem investering i medarbejdere og forbedring af driftsprocesser. Resultaterne af at investere i medarbejdere og forbedre driftsprocesser er øget konkurrenceevne, faldende medarbejderomsætning, øget kundetilfredshed og stærkere økonomisk præstation.

Disse systemer har vist sig gunstige for brancher, der udfordres af opfattelsen af at tilbyde 'dårlige job' blandt andet i detailhandlen, frontlinjen med lav løn, uforudsigelige vagter og begrænsede karrieremuligheder. Virksomheder som Costco, QuikTrip og Mercadona har bevist, at de kan forblive førende inden for deres konkurrenceprægede brancher uden at basere sig på job, der opfattes som 'dårlige'.<sup>23</sup>



## Systemerne består af to vigtige komponenter:

- **Investering i mennesker:** Investering i medarbejdere, hvilket inkluderer højere lønninger, bedre fordele, forudsigelige arbejdstider, fuldtidsmuligheder og klare karriereveje.
- **Forbedringer i arbejdsgange- og processer:** Implementering af operationelle ændringer, der hjælper medarbejderne med at være mere produktive og levere bedre service til kunderne. Dette omfatter at strømline processer, standardisere arbejdsgange, give medarbejderne træning på tværs af funktioner og sikre tilstrækkelig bemanning til at håndtere arbejdsmængden.

## Virksomheder, der har arbejdet med 'godt job'-systemer har opnået mærkbare resultater:

- **Mud Bay** (en kæde af dyrebutikker) reducerede medarbejderomsætningen med 35 pct. på tre år, samtidig med at salget steg med 25 pct.
- **Quest Diagnostics** reducerede medarbejderomsætningen med over 50 pct. på 18 måneder, samtidig med at fraværet faldt betydeligt, og kundeoplevelsen forbedredes.
- **Sam's Club** (der ejes af Walmart) reducerede medarbejderomsætningen med 25 pct. blandt timelønnede medarbejdere og opnåede en øget arbejdsproduktivitet samt højere kundetilfredshed.<sup>24</sup>

## IDEA IN BRIEF

### THE MYTH

Companies have long treated frontline workers as commodities that can be easily replaced and have assumed that high turnover and low morale are inevitable in the low-wage workforce.

### THE REALITY

Most low-wage workers want to stay and grow with the organizations that employ them. By underinvesting in them, companies harm not only the workers but also their own strategic interests.

### THE WAY FORWARD

Many companies already have a well-developed playbook for attracting and retaining high-level talent. It's time they use the same playbook to boost the prospects of those at the bottom of the organizational pyramid.

Eksempel på systematisk tilgang til medarbejderrekruttering og fastholdelse.<sup>25</sup>



## 2. Tilbyde fleksible arbejdstider

Medarbejdernes voksende krav om fleksibilitet, forbedrede arbejdstider og frihedsgrader kolliderer med fundamentale vilkår i detailhandlen. Det kan betragtes som vanskeligt, endda umuligt og sågar ikke ønskværdigt at imødekomme forventninger, som umiddelbart kan påvirke eller endda ødelægge en branches eksistensgrundlag.

Detaileksperten Jens Birkeholm mener, at det er vigtigt, arbejdsgiverne i detailhandlen er tydelige overfor medarbejderne om, hvad der kan lade sig gøre:

”Vi er der for kunderne, som vil handle på bestemte tidspunkter, og uden dem har vi ikke nogen berettigelse. Det betyder skiftende arbejdstider og søndagstjans indimellem, og det skal ens medarbejdere være klar over. Lokalt kan der sagtens aftales nedsat arbejdstid for medarbejdere i perioder af deres arbejdsliv, men i stort omfang er det urealistisk på grund af den mangel på arbejdskraft, vi ser ind i de næste mange år.”<sup>26</sup>

Ikke desto mindre er der eksempler fra branchen på, at man godt ændre ved nogle af disse allermest faste strukturer i detailhandlen uden at påvirke det økonomiske resultat negativt og samtidig højne medarbejder- og kundetilfredsheden.

Der er mange eksempler på uhensigtsmæssige processer, der står i vejen. F.eks. er der detailvirksomheder, der afstår fra at tage de 12-14-årige ind, fordi det blandt andet indebærer, at de skal bryde deres eksisterende vagter op i 2-timers vagter i stedet for 4-timers vagter.

Coop har arbejdet med i højere grad at inddrage de unge medarbejdere ved at lytte til deres opfattelser og løsningsforslag. Kæden har erfaret, at det medvirker til at skabe løsninger, der fungerer bedre, skaber bedre resultater og højner medarbejdertrivlsen. Coop har f.eks. erfaret, at mange unge medarbejdere gerne vil arbejde om søndagen.

Andre virksomheder har oplevet, at medarbejderne ikke fungerer i en klassisk vagtplan og derfor valgt at genoverveje, om vagtplanerne kan lægges på en anden måde. McDonald's ændrede den måde, man planlagde vagter på ved at vende bøtten og spørge medarbejderne, hvornår de ville arbejde og planlægge ud fra det.



Interview med  
**Tobias Simonsen**

Ungeminister, Coop  
September 2023

## Ungeministerens synspunkter

Ungeminister i Coop, Tobias Simonsen, identificerer udfordringer ved rekruttering og fastholdelse i detailhandlen. Han påpeger, at det ikke anses som attraktivt at arbejde i branchen, og der mangler faglig stolthed og en moderne ledelsesstil. Samtidig mener han, at samarbejde med skoler fra 5. og 6. klasse er nøglen til at tiltrække unge, og han betoner vigtigheden af at vise karriereveje og udviklingsmuligheder i detailhandlen. Derudover påpeger han, at 'talent management' er afgørende og kritiserer dagligvarehandlen for ikke at være dygtig nok til at skabe og vise progressionsmuligheder. Han understreger også behovet for forskellige mennesker med forskellige kompetencer og den voksende betydning af kultur og ledelsesstile i detailhandlen.

Det er Tobias Simonsens opfattelse, at en af de største udfordringer, når det gælder rekruttering og fastholde til detailhandlen, er opfattelsen af at arbejde i detailhandlen.

"Det opfattes ikke som cool at være ungarbejder, og som voksen i detailhandlen skal man retfærdiggøre over for omverdenen, hvorfor man har valgt en karrierevej i detailbranchen," fortæller Tobias Simonsen.

Han mener, at der mangler faglig stolthed kombineret med, at der har været en tendens i detailhandlen til at reproducere en ledelsesstil med rødder i en tid, der ikke længere eksisterer.

Det er hans erfaring, at den bedste vej til at rekruttere til detailhandlen er gennem samarbejder med skoler på 5. og 6. klassetrin.

”Rekruttering af ungarbejdere sikrer en tidlig pipeline af medarbejdere. Detailhandlen skal derfor blive endnu bedre til at vise, hvordan man som ung kan udvikle sig i detailhandlen og blive endnu dygtigere rent ledelsesmæssigt. Formår man dette, er der rig mulighed for, at de unge kan tage en uddannelse inden for detailhandel i form af en elevuddannelse, som trainee eller på en af Erhvervsskolerne,” forklarer Tobias Simonsen.

Ifølge Tobias Simonsen presser samfundet de unge til at tage nogle svære valg tidligt, og det er i stigende grad en præmis, at de unge gerne vil videre undervejs i deres arbejdsliv.

”Det er vigtigt at have tydelige progressionsmuligheder, men detailhandlen skal også indse, at det ikke er spildte kræfter, hvis de unge vælger at gøre karriere andre steder, men derimod en samfundsopgave, som handler om at hjælpe unge godt i gang på arbejdsmarkedet. Detailhandlen kan rumme alle, både de dygtigste og de svageste,” siger han og fortsætter:

”I skolen bliver de unge vurderet på deres præstationer. Arbejdspladserne har mulighed for at værdiansætte de unge bredere for deres kompetencer, og det får de unge til at vokse og trives.”

”I skolen bliver de unge vurderet på deres præstationer. Arbejdspladserne har mulighed for at værdiansætte de unge bredere for deres kompetencer.”

Der er mange veje ind i detailhandlen, men kardinalpunktet er at gøre noget ved ungarbejderne. Som Tobias Simonsen ser det, bliver 'talent management' afgørende, og her er dagligvarehandlen ikke dygtig nok til at lave progressionsplaner, som man f.eks. er hos McDonald's.

"Der mangler systemer, og det er en udfordring, at man reproducerer en lederstil, som blandt andet handler om, at der bare skal arbejdes mange timer og ikke nødvendigvis har tilstrækkelige kompetencer inden for personaleledelse. Der er behov for forskellige mennesker med forskellige baggrunde og kompetencer, og det er vanskeligt at få med den herskende ledelsesstil," lyder vurderingen fra Coops Ungeminister.

Tobias Simonsen refererer til en Ungeanalyse lavet af DUF (Dansk Ungdoms Fællesråd), som blandt andet påpeger, at fællesskab på arbejdspladsen er vigtigere end fællesskab på uddannelsesinstitutionen.

"Jeg oplever, at dagligvarebranchen har et dårligt ry som en branche med dårlige job, hvor man bliver udnyttet som arbejdskraft," fortæller han.

Det er en stor opgave for en branche med typiske spidsbelastningsperioder at sikre, at medarbejdere ikke bliver presset for meget under spids- og sæsonbelastninger, samtidig med at man skal skabe en kultur, hvor det er mere end at arbejde mange timer, der værdsættes. Der er dog et kulturskifte i gang, som blandt andet handler om at udvikle nogle nye rammer, andre systemer og nye ledelsesstile.

"Der er nogen, der ikke gider tage 13-14-årige ind, fordi de så skal rette i vagtplanen og bryde 4-timers vagter ned til 2-timers vagter. Det er min erfaring, at man kommer til langt bedre løsninger ved at ryste posen og blandt andet inddrage og lytte til medarbejderne," lyder rådet fra Tobias Simonsen.

**”Dagligvarebranchen har et dårligt ry som dårlige job, hvor man bliver udnyttet som arbejdskraft.”**

### 3. Tage samfundsansvar

Det er uden tvivl en mulighed for detailvirksomheder at arbejde med rekruttering af kommende medarbejdere og fastholdelse af eksisterende medarbejdere på et samfundsmæssigt niveau. Hvis ellers detailhandlen formår at gøre deres indsatser for deres medarbejdere til et samfundsmæssigt bidrag.

Der er mange eksperter, der mener, at f.eks. de danske unges voksende mistrivsel er et samfundsansvar, ligesom det at rumme mennesker med forskellige forudsætninger er det. Det er også en mulighed for detailhandlen for ikke blot at tiltrække medarbejdere, men også for at indtage en samfundsmæssig rolle i form af at tage ansvar for medarbejdernes trivsel på arbejdspladserne.

Detailhandlen er ofte unges første møde med arbejdsmarkedet og en mulighed for at hjælpe unge godt i gang, uagtet om de vælger at gøre karriere andre steder efterfølgende. Detailhandlen er også ofte det sted, der rummer nogle af de svageste medarbejdere på arbejdsmarkedet og hermed bidrager branchen til at løse en anden samfundsudfordring.





Interview med  
**Henrik Vinther Olesen**

Kommunikations- & CSR-  
direktør, Salling Group  
Oktober 2023

## Kommunikations- & CSR-direktørens synspunkter

Ifølge Henrik Vinther Olesen fra Salling Group er det afgørende at tiltrække og fastholde medarbejdere i detailhandelsbranchen. Dette indebærer at skabe en attraktiv arbejdsplads med gode karrieremuligheder og fokus på ESG-værdier. Det handler om at have en god kultur og opføre sig ordentligt. Salling Group ønsker også at udvide rekrutteringsgrundlaget ved at tilbyde mere tilgængelige uddannelser, så alle kan udvikle sig og gøre karriere inden for branchen. Målet er at gøre dansk detailhandel til det bedste sted at arbejde og vokse.

Ifølge Henrik Vinther Olesen står vi i en situation, hvor man kan være nok så dygtig på alle parametre, men det hjælper bare ingenting, hvis ikke man har folk til at udføre opgaverne.

“Det er en udfordring i branchen at finde medarbejdere, særligt i produktionsprofessionerne såsom slagtere og bagere. Derfor skal vi tilbyde en attraktiv arbejdsplads, hvor vi opfører os ordentligt overfor hinanden. Vi skal tilbyde gode karrieremuligheder og også tage medarbejdere ind, der befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet. Vi ved også, at den næste generation af medarbejdere er hurtige til at skifte job, hvis de ikke finder sig til rette, så det bliver et konkurrenceparameter at gøre det godt på ESG-parametrene. Det handler om at have en god kultur og opføre sig ordentligt,” forklarer han.

I Salling Group ser de sig dog ikke kun på konkurrencen om arbejdskraften med andre aktører i branchen. De fokuserer også på at tiltrække flere til branchen og dermed udvide rekrutteringsgrundlaget.

“I stedet for alene at spekulere på, hvordan vi i branchen kan stjæle medarbejdere fra hinanden, skal vi forsøge at gøre kagen større. Det betyder, at vi som branche skal tilpasse os de ønsker, som potentielle medarbejdere har til uddannelse og karriere. Vi tilbyder blandt andet uddannelser, som er mere overskuelige for flere potentielle medarbejdere, så man f.eks. i stedet for fuldt uddannet bagersvend bliver produktionstekniker. En slags ‘bager-bachelor’. Uanset om man starter som slagter eller salgsassistent, ved kassen eller på lageret, i butikken eller på kontoret – eller noget helt syvende, så er mulighederne store for at udvikle sig, vokse og gøre karriere på tværs af vores kæder og arbejdssteder. Både for mænd og kvinder. Vi er og vil være det bedste sted at arbejde og udvikle sig i dansk detailhandel,” lyder det fra Henrik Vinther Olesen.

”I stedet for at spekulere på, hvordan vi kan stjæle medarbejdere fra hinanden i branchen, skal vi forsøge at gøre kagen større.”

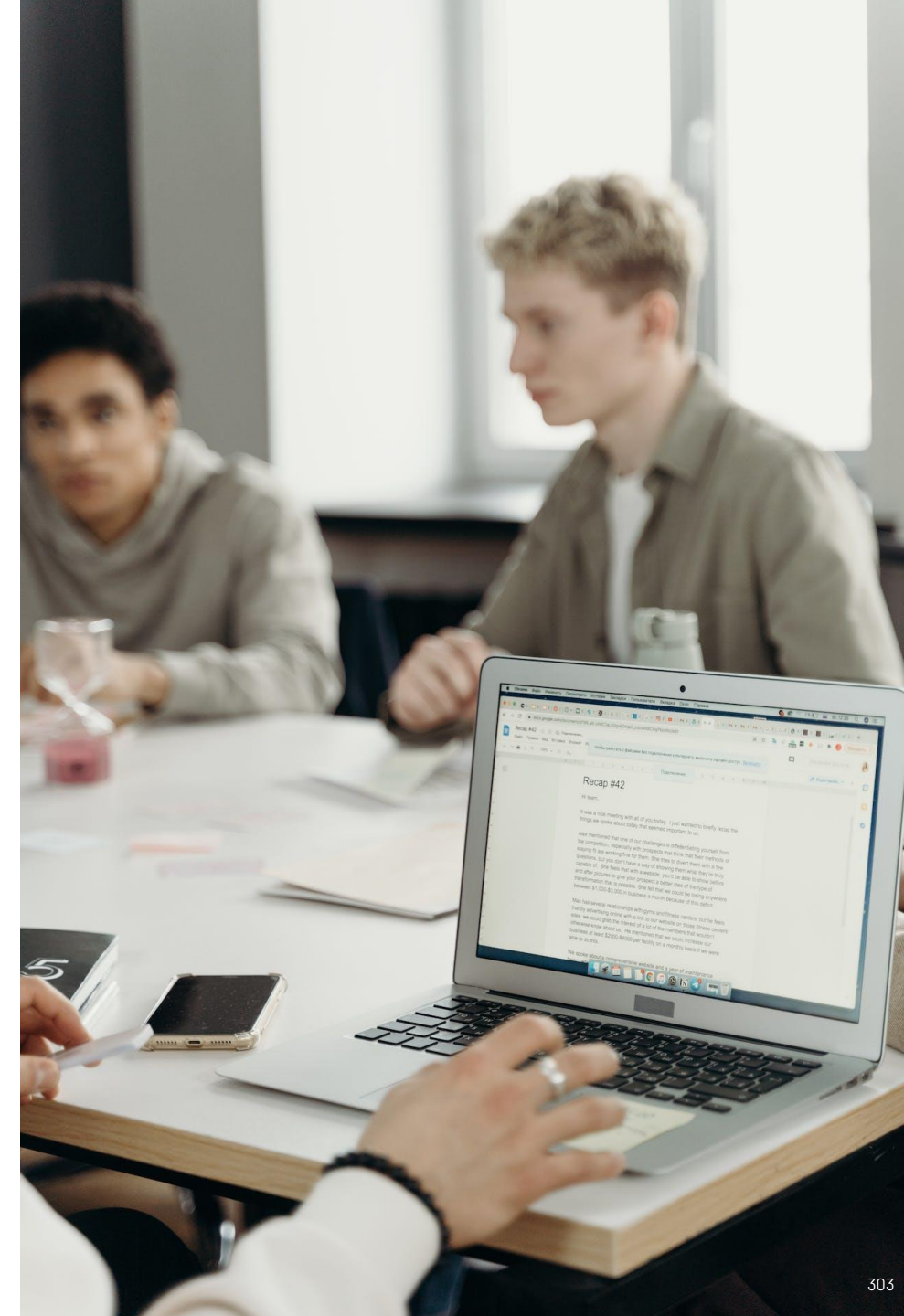
## 4. Stimulere tilgang til erhvervsuddannelser

En af de vigtigste veje ind i detailhandlen er gennem Erhvervsskolerne. Derfor er en aktiv deltagelse og påvirkning af de politiske dispositioner, hvad angår Erhvervsuddannelserne, bestemt i branchens interesse.

Uagtet politiske beslutninger og dispositioner er detailhandlen lige så afhængig af Erhvervsskolerne som omvendt. Dette åbner op for endnu højere grad af samarbejder og initiativer imellem detailhandel og Erhvervsskoler.

Derudover er der rig og uudnyttet mulighed for, at de enkelte aktører i detailhandlen kan indgå samarbejder med skolerne.

Udover at arbejde med indtag på erhvervsuddannelserne eksisterer der også en oplagt mulighed for, at detailhandlen sammen med uddannelserne kan skabe og påvirke indholdet af uddannelserne, så de både bliver mere attraktive for kommende elever og endnu mere kvalificerende til de mange forskellige jobmuligheder, der er i detailhandlen.





Der er flere eksempler på detailhandelsvirksomheder, der indgår et samarbejde med erhvervsuddannelserne for at sikre, at uddannelserne f.eks. indeholder bæredygtighed, robotteknologi, serviceteknologi, eyetracking, livesalg, ledelse, sourcing etc.

I modsætningen til den fremherskende tendens kunne dagligvarekæden Dagrofa melde om rekordoptag på koncernens elevuddannelser i 2022:

”At vi har været proaktive og valgt rekruttering som et indsatsområde, før det ender i panik. Det gælder om at give mere status til job i detailhandlen, og vi er ikke alene om at brande detailuddannelser. Hele branchen har nytte af den fælles brandingindsats, der kører nu.”<sup>27</sup>

Dagrofa har gode erfaringer med, at branchen står sammen omkring rekruttering og har samarbejdet med Matas, Jack & Jones og Meny om at løfte branding af branchen.

”Tidligere var tankegangen, at detailhandlen tiltrak de unge, der ikke ville gå i skole. Og når de valgte den retning, kunne de lige så godt få et papir på, at de var faglærte. Men nu tilbyder vi i Dagrofa en så spændende elevuddannelse, at de unge vælger os til. Sådan skal det gerne være: De unge skal have detailhandelsuddannelsen som første valg. Ikke som en plan B, fordi de ender med at droppe ud af gymnasiet. Det er ikke kun de unges opfattelse, vi skal præge, det er også forældrenes. De skal synes, at det er legitimt og anerkendelsesværdigt, at børnene får en elevuddannelse og f.eks. arbejder i Meny eller i en af vores andre butikker,” siger Talent- og udviklingschef i Dragrofa Morten Esmer.<sup>28</sup>

*”De unge skal have detailhandelsuddannelsen som første valg. Ikke som en plan B, fordi de ender med at droppe ud af gymnasiet.”*



Interview med  
**Lotte Hjortlund Andersen**

HR-direktør, Coop  
September 2023

## HR-direktørens synspunkter

Coop betragter fastholdelse og rekruttering af unge medarbejdere både som et stort forretningspotentiale og som en vigtig samfundsagenda. Med ca. 25.000 ansatte i aldersgruppen 15-25 år har virksomheden iværksat initiativer for at engagere de unge – blandt andet en Ungeminister, der arbejder på at integrere de unge medarbejdere i virksomheden. Coop prioriterer at lytte til de unges perspektiver og engagere sig i deres interesser og dannelse. Dette har lært virksomheden at forstå, hvad der betyder mest for de unge, og hvad der betyder knap så meget. Coop er derfor opmærksom på, hvad der påvirker de unges karriere- og uddannelsesvalg og ønsker at skabe en fortælling om detailhandlen som en kompetenceopbyggende karrierevej.

Lotte Hjortlund Andersen beretter, at Coop for nogle år siden startede med at analysere de største forretningsmæssige udfordringer, og at de så et kæmpe potentiale i at fastholde og rekruttere de unge medarbejdere. Coop har i dag omkring 25.000 unge ansatte i aldersgruppen 15-25 år.

Ifølge Lotte Hjortlund Andersen betragter Coop det som en af de største samfundsagendaer, hvis man kan bidrage til at tackle de unge menneskers mistrivsel. Derfor fokuserer Coop i høj grad på rekruttering og fastholdelse af de unge medarbejdere og har igangsat en række initiativer netop i den forbindelse.

# INTERVIEW

Coop har blandt andet introduceret en Ungeminister, som vælges demokratisk af medarbejderne. Ungeministeren taler med de unge og har fokus på at integrere de unge medarbejdere i virksomhedens DNA, skabe lydhørhed for de unges perspektiver og kæmpe for at få de unges sager ind i den forretningsmæssige del af organisationen.

I Coop er man derfor begyndt at prioritere at lytte til målgruppen og engagere sig i deres hverdag, det de brænder for og i deres dannelse, f.eks. når det kommer til unge og madlavning.

"Der sidder en masse voksne, som glemmer at lytte – det er rimelig banalt at spørge de unge og begynde at lytte," siger Lotte Hjortlund Andersen.

Det er hendes erfaring, at det med at forstå og lytte til de unges perspektiver fungerer bedst, når man er ude på de forskellige arbejdspladser og tale med de unge og hjælpe lederne med, hvordan de leder de unge og f.eks. laver en god personalefest. Det er blandt andet det, som Coops Ungeminister gør og fokuserer på. Derudover har Coop gode erfaringer med at involvere de unge medarbejdere på Roskilde Festival og til Ungdommens Folkemøde.

"Ungeministeren er i butikkerne og hjælper lederne med, hvordan de leder de unge, og hvordan de laver den fede personalefest. Det virker virkelig godt, når vi er med ude på gulvet sammen med de unge," forklarer hun.

Arbejdet med at integrere, imødekomme og forstå de unge i organisationen og deres behov er også en læring for Coop, hvor man får erfaringer med, hvad der optager de unge, og hvad der ikke gør. Lotte Hjortlund Andersen fortæller, at de hos Coop f.eks. har erfaret, at nogle af de helt store strategiske forretningsagendaer ikke nødvendigvis vækker den samme genklang og interesse hos de unge:

*”Der sidder en masse voksne, som glemmer at lytte – det er rimelig banalt at spørge de unge og begynde at lytte.”*

”Vi bemærkede, at det, der fyldte mest for de unge, var deres uniform, om deres ledere anerkendte dem og deres forhold til andre unge.”

Ifølge Lotte Hjortlund Andersen gør samarbejdet og dialogerne med de unge hele tiden Coop meget klogere og dygtigere. Hun nævner et eksempel, hvor Coop antog, at de unge mente, at de kontrakter man laver, når de unge fylder 18 år, var en dårlig idé. Det viste sig igennem samtaler med de unge, at det var vigtigt for ungarbejderne at have netop de kontrakter.

Lotte Hjortlund Andersen fremhæver, at de hos Coop også er meget opmærksomme på forældrenes og uddannelsesvejledernes rolle i de unges trivsel og uddannelsesvalg. Hun oplever, at der lægges et stort pres på de unge, når det gælder uddannelsesvalg, og at der hersker nogle fejlagtige forestillinger og forventninger, som påvirker de unges uddannelsesvalg:

”Der huserer er en snob-agenda som f.eks.: ’Du skal da ikke stå i en butik?’. Sådan noget er jo også med til at påvirke de unge.”

I Coop arbejder man på at skabe stærke fællesskaber og på at fremme erhvervsuddannelserne for unge. Coop ønsker at medvirke til et samfundsengagement hos de unge og ændre fortællingen omkring deres muligheder.

Kommunikations- og HR-direktøren fortæller, at det er helt afgørende, at de unge kan se klare karriereveje og kompetenceopbygning. Hos Coop arbejder man på at lave en bedre beskrivelse af dette, blandt andet ved at bede de unge om at oversætte deres erfaringer til kompetencer. Efterfølgende hjælper Coop butikslederne med at formidle disse muligheder.

”Der huserer en snob-agenda som f.eks.: ’Du skal da ikke stå i en butik?’. Sådan noget er jo også med til at påvirke de unge.”

”Det er helt afgørende, at de unge kan se klare karriereveje og kompetenceopbygning.”

## 5. Gøre kultur og ledelsestradition til 'people business'

Flere detaileksperter og branchefolk hæfter sig ved, at detailhandlen traditionelt og historisk har haft en kultur og en ledelsesstil, der ikke nødvendigvis er stimulerende, når det gælder rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

Kulturen og ledelsesstilen beskrives som kendetegnet ved, at man skal arbejde mange timer og følge bestemte regler. Dette er kombineret med ledere, der har ansvar for ansættelser og daglig omgang med nye medarbejdere af svingende kvalitet og med varierende kompetencer. Flere med indblik i branchen taler om en tendens til fortsat at reproducere en i dag uhensigtsmæssig ledelsesstil. Det kan i sig selv medvirke til at øge rekrutteringsudfordringerne og i særdeleshed medarbejderomsætningen, hvis medarbejderne skræmmes væk og skifter job på grund af dårlig ledelse.

Nye forventninger og krav fra medarbejderne betyder, at detailhandlen ikke kan forvente, at medarbejderne forstår at følge og motiveres af de traditionelle ledelsesmetoder. Branchen bliver nødt til at forholde sig til, at det kan være nogle helt andre ting, der motiverer kommende medarbejdere. Forandringer påvirker ledelseskraevne og betyder blandt andet, at ledelsesstilen skal være mere situationsbestemt og individorienteret.

Der er med andre ord tale om en kulturændring i detailhandlen. Hvis branchen skal indrette sig på, at det største aktiv og akilleshæl er medarbejderne, indebærer det, at branchen indretter sig med en langt højere grad af 'people-fokus'.

Netop det at få medarbejdere til at trives og fungere er endnu mere presserende og centralt for detailhandlen, fordi den er kendetegnet ved så høj en grad af realtime drift, at det hele braser sammen, hvis medarbejderne ikke motiveres til at fungere og levere.



Interview med  
**Mette Hybschmann**

Adm. direktør for fem amerikanske  
kæder & tidl. HR-chef, McDonald's  
Danmark  
September 2023

## Den tidl. HR-chefs synspunkter

Adm. direktør og tidl. HR-chef Mette Hybschmann diskuterer udfordringerne ved at rekruttere og fastholde unge i detailhandlen. Hun ser, at der er to lejre: Den ene mener, at de unge ikke er interesserede i at arbejde i detailhandlen, mens den anden mener, at der er demografiske begrænsninger. Uanset hvad er det afgørende for succes, at virksomhederne i detailhandlen har en klar strategi, behandler medarbejderne godt og har en stærk employer branding. Hun betoner vigtigheden af basale elementer som fleksibilitet, formål og arbejdsforhold. Hun deler eksempler fra sine nuværende og forrige virksomheder, der har strukturerede muligheder for medarbejderudvikling og talentstyring. Hun understreger også, at ledelse i detailhandlen kræver stærke 'people skills' og konstant opmærksomhed på, hvad der virker og ikke virker, når man skal motivere medarbejderne.

Som Mette Hybschmann oplever det, er der ofte to aspekter, når det gælder spørgsmålet om at rekruttere og fastholde i detailhandlen: Det ene aspekt er, at de unge ikke er interesserede i at arbejde i de job, som detailhandlen tilbyder, og det er for svært at tiltrække dem. Det andet aspekt er, at der simpelthen ikke er nok at rekruttere (demografi) til detailhandlen, og at vi skal forsøge at hente mere arbejdskraft fra udlandet.

Uanset hvordan man ser det, er det ifølge Mette Hybschmann helt afgørende, at arbejdspladser kan noget ekstra og har en klar strategi for, hvad man vil med de unge, og at de har en holdning til, hvordan man behandler sine medarbejdere, hvis man skal lykkes med at rekruttere og fastholde medarbejdere i detailhandlen. Employer branding-delen og evnen til at signalere, hvad man er god til, er vigtigere end nogensinde før:

“Du skal kunne noget mere som arbejdsplads og vide, hvad de unge går efter, og du skal kunne svare på ‘Hvorfor ønsker folk at arbejde for os?’. Og så give dem mere af det det. Typisk er det et sjovt og inkluderende fællesskab, fleksibilitet til at balancere sit liv uden for arbejdet og udvikling der bygger karrieremuligheder,” forklarer Mette Hybschmann og tilføjer:

“Det er svært at motivere de unge, som samtidig stiller flere krav til virksomheder. Der er nogle helt basale ting, der skal være på plads. Det er blandt andet en klar holdning til og plan for fleksibilitet, purpose og arbejdsforhold. Hos restaurationskæder arbejder man ofte med ‘friends/family’ (det sociale), ‘flexibility’ (hvad er vigtigt) og ‘future’ (det man tilføjer til cv, som giver adgang til andet senere).”

Mette Hybschmann vil gerne udfordre den antagelse, at folk flytter sig mere i form af mange jobskifter, og at virksomheder ikke kan gøre noget ved den udvikling. Det er hendes erfaring, at det udelukkende sker, når virksomheder ikke formår at støtte og passe godt nok på deres medarbejdere. Det sker ikke, hvis man som medarbejder oplever, at der er gode, klare og strukturerede muligheder for at flytte sig og vokse inden for systemet.

”Du skal kunne noget mere som arbejdsplads og vide, hvad de unge går efter, og du skal kunne svare på ‘Hvorfor ønsker de at arbejde for os?’”

”I de virksomheder jeg har arbejdet i og arbejder med i dag, har vi f.eks. struktureret det som en kortlagt ’journey’ og et talent management system, hvor man altid uddanner to efterfølgere og identificerer talenter og har en ’journey’ klar til dem fra toppen af organisationen. Du kan typisk ikke forfremmes i TGI Fridays, Krispy Kreme eller McDonald’s, medmindre der er nogen helt klar til at overtage dit job. På den måde er alle ansvarlige for, at virksomheden lykkes,” fortæller Mette Hybschmann og uddyber:

”Det er processer, hvor der er synlig udvikling, hvor alle ved, hvilke roller de har, og hvor der er en struktur, der er rygraden i organisationen. Der er ingen garantier, men hvis du arbejder og bliver hængende, så er der en tydelig plan og vej for din udvikling.”

I detailhandlen, hvor tingene ofte går stærkt, og du har kunden eller gæsten lige foran dig, er der konsekvenser med det samme, hvis det ikke virker. Så ramler det hele. Derfor skal man være endnu skarpere på, hvad der fungerer og ikke fungerer. Ifølge Mette Hybschmann betyder det også, at man hurtigt lærer ’people skills’, og meget af det, man gør andre steder, duer ikke her. Man er ganske enkelt tvunget som ledere til at motivere folk i højere grad til at møde op, være engageret og sørge for, at tingene virker. Der er ikke plads til en ’offday’.

”En metode er at lave om i måden, vi schedulerer på for at tilbyde mere fleksibilitet – vend bøtten og spørg i stedet folk, hvornår de helst vil og kan arbejde, og scheduler så ud fra det,” lyder opfordringen fra Mette Hybschmann.

”Du kan typisk ikke forfremmes i TGI Fridays, Krispy Kreme eller McDonald’s, medmindre der er nogen helt klar til at overtage dit job. På den måde er alle ansvarlige for, at virksomheden lykkes.”



Tempoet og den høje grad af drift i detailhandlen kan ifølge Mette Hybschmann være medvirkende til, at detailhandlen historisk ikke har været tilstrækkelig opmærksom på, at én af de vigtigste dimensioner for at få det hele til at lykkes er dygtig ledelse med fokus på at motivere mennesker:

*“Detail, restaurant og fødevarer er de meste people-orienterede brancher.”*

Vejen til at rekruttere og fastholde i detailhandlen er for Mette Hybschmanns vedkommende at arbejde målrettet med den værdi, som medarbejdere får af at være der:

*“Det handler om at gøre det cool og anderledes at arbejde et sted, men i særdeleshed handler det om at investere i, at medarbejdere får nogle kompetencer, der er værdifulde, og som efterspørges andre steder, uanset om de bliver eller kommer tilbage. Det gælder både faglige og uddannelsesmæssige kompetencer, men også menneskelige kompetencer. Hver gang du lærer dine medarbejdere noget, så bør du opfordre dem f.eks. til at opdatere deres CV, da det giver en dejlig konkret følelse af den personligt faglige værdiforøgelse ved at blive i virksomheden. Så længe mennesker har det godt og udvikler sig, så bliver de hængende.”*

*“Detail, restaurant og fødevarer er nogle af de meste people-orienterede brancher.”*

## 6. Aktivere chefen som rollemodel

Butikschefen spiller en yderst central rolle, når det kommer til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i detailhandlen. For mange medarbejders vedkommende vil butikschefen være deres første møde med detailhandlen, og for unge medarbejdere vil det også være deres første møde med arbejdsmarkedet. Derfor bliver oplevelsen af en leder i form af butikschefen helt afgørende for, om mange medarbejdere ser detailhandlen eller den pågældende virksomhed som en potentiel karrierevej – og omvendt også anledning til at søge væk.

Det er netop i detailhandlens ledelsesstil, at der også ligger noget historik i form af at reproducere ledelsesstile og historisk ikke at have fokus på netop denne funktions vigtighed for rekruttering og fastholdelse.

Store dele af detailhandlen er for længst blevet opmærksomme på det og arbejder på at investere i at højne butikschefernes kompetencer og på at få de bedste. Netto belønner f.eks. de bedste butikschefer med en Tesla. Lagkagehuset og Hummel fokuserer på, at de unges ledere ser og hører de unge, giver dem ansvar, men også lader dem forstå, at det er okay at begå fejl, og at de ikke er alene. De arbejder med buddyordninger (en go-to person), klare oplæringsplaner, situationsbestemt ledelse og tydelig rammesætning. Derudover er det afgørende, at detailhandlens ledere er klædt på til at lede mennesker.

Detailhandlen har en intern fødekæde i form af ungarbejdere og får i stigende udstrækning behov for målrettede 'talent management'-systemer til at opfange og indsluse de bedste talenter blandt medarbejderne. Når de oplever dygtige ledere, der ser, hører og anerkender dem, påvirker det for det første deres opfattelse af at arbejde i detailhandlen positivt, og for det andet kan det også motivere dem til at blive i detailhandlen. Butikscheferne ansætter og har ansvaret for de unge. De er ofte selv begyndt som ungarbejdere og vokser med den ledelsesopgave, som mødet med de unge er. De får nogle værktøjer, og de bliver motiveret til at blive gode ledere.

## 7. Gøre detailhandel til en karrierevej

Det er ikke tydeligt for potentielle medarbejdere, hvad detailhandlen rummer af udviklings- og karrieremuligheder. Branchen griber dette forskelligt an: Nogle steder hænger der en plakat, der viser vejen til at blive chef, og andre steder har man arbejdet i årtier med strukturerede, gennemprøvede udviklingssystemer.

Hvis arbejde i detailhandlen skal betragtes som en reel og attraktiv karrierevej, er der behov for, at detailhandlen bliver endnu dygtigere til at lave udviklings- og uddannelsesforløb med klare progressionsmuligheder og understøtter dem med systemer, ressourcer og kompetencer.

Et af forbeholdene over for at investere i solide udviklingsprogrammer er, at mange medarbejdere ofte skifter job, og at det derfor er et 'spild' af ressourcer. Der hersker uenighed i branchen om, hvorvidt det faktisk er tilfældet, at medarbejderne shopper rundt mellem job. Nogle mener, at det er en præmis, som branchen skal vænne sig til, mens andre mener, at det alene skyldes, at detailhandlen ikke er god nok til netop at tilbyde udviklingsmuligheder.

I en kæde som Sunset Boulevard er man altid på jagt efter det næste talent. Derfor lægger man vægt på at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor det er rart og sjovt at være, hvor den enkelte har mulighed for at påvirke resultater og drift, og hvor man belønnes for at gøre det godt. Det er sat i system i konceptet 'Restaurant 3.0'.

McDonald's er en af de detailkæder, som historisk har arbejdet med tydelige karriereveje og progressionsmuligheder. Blandt andet er der en 'journey' og et 'talent management'-system, der altid uddanner to efterfølgere et lag længere nede eller identificerer talenter og har en 'journey' klar til dem. En af de centrale dimensioner ved disse processer er, at alle holdes ansvarlige for at lykkes, og at det er rygraden i organisationen. Det hele er sat i system, og organisationens processer er baseret på og indrettet efter disse systemer. McDonald's har også en klar holdning til og plan for arbejdsvilkår i form af fleksibilitet, purpose og arbejdsforhold, og kæden arbejder systematisk med de 3 F'er i form af 'Friends/family', 'Flexibility' og 'Future'.



Interview med  
**Magne Kølckjær Kasch**

Ungarbejder, McDonald's  
September 2023

## Ungarbejderens synspunkter

Magne Kølckjær Kasch begyndte at arbejde på McDonald's som 13-årig og har altid oplevet det som en fantastisk social oplevelse. Selvom han aldrig havde planlagt at blive hos McDonald's, har han en stærk tilknytning til virksomheden. Han mener, at mange, der arbejder fuld tid hos McDonald's, har gjort det til en karriere og er blevet dygtige managers. Det er hans erfaring, at McDonald's lærer medarbejdere centrale færdigheder, som at arbejde under pres, have overblik og følge faste procedurer. Færdigheder, som også imponerer kommende arbejdsgivere. McDonald's er kendt for sine klare hierarkier, faste systemer og tydelige rollefordelinger, hvilket gør det nemt at arbejde sig op og påtage sig større ansvar.

Magne Kølckjær Kasch startede med at arbejde på McDonald's ved siden af sin skolegang, da han var 13 år. Det er hans oplevelse, at det altid har været et fantastisk socialt element for ham at arbejde hos burgerkæden.

"Jeg er nærmest vokset op på McDonald's, og det har været en vigtig del af mit liv, hvor andre har haft fodbold eller noget andet at gå op i. Det er supersocialt, og det er et sted, hvor man lærer rigtig meget," fortæller Magne Kølckjær Kasch og tilføjer, at han ikke har haft et mål om at blive på McDonald's, da han gerne vil læse energiingeniør, fysik eller biologi på en videregående uddannelse.

# INTERVIEW

På et tidspunkt sagde han op for at prøve et andet arbejde ved siden af sin skolegang, men valgte at vende tilbage til McDonald's. Arbejdet på McDonald's betyder så meget for Magne, at han forventer at fortsætte med at arbejde dér, når han engang er færdiguddannet.

"Jeg er så glad for McDonald's, at jeg ville lave en weekendkontrakt dér, hvis jeg vandt i Lotto," siger han.

Magne Kølkjær Kasch oplever, at dem, der arbejder fuld tid på McDonald's, har gjort det til en karriere. De har måske ikke været glade for at gå i skole, men har i stedet få massevis af uddannelse i McDonald's-regi og blevet managers, som det kaldes i hos McDonald's.

"Jeg ser det faktisk som en interessant karrierevej, hvor der også er gode muligheder for at komme videre til andre virksomheder, blandt andet fordi lederuddannelserne i McDonald's-regi gør, at man kan få virkelig gode job," lyder det fra Magne Kølkjær Kasch.

Noget af det, som han er meget glad for at have lært i en tidlig alder hos McDonald's, er efter færdigheder, som mange unge ikke lærer i dag. De færdigheder, som han fremhæver er: Ikke at være bange for at have travlt og tage fat, have overblik og lære faste procedurer. Han oplever desuden, at kommende eller nye arbejdsgivere synes, at det er færdigheder, der er vigtige at have – og samtidig have et smil på læben til kunderne.

*"Jeg er så glad for McDonald's, at jeg ville lave en weekendkontrakt dér, hvis jeg vandt i Lotto."*

Ifølge Magne Køljkær Kasch har McDonald's nogle helt faste gennemprøvede og gennemtestede globale systemer, som virker. Der er en fast plan, tydelige placeringer i hierarkiet og klare rollefordelinger. Han sammenligner det med fodbold: Alle har deres plads og udfylder deres rolle, så det lykkes at spille som et hold. Ansvarsrotationen skifter hele tiden, og derfor er det ikke svært at arbejde sig op og få mere ansvar.

”Vi kører så mange burgere igennem som et hold. Kun unge mennesker side om side, hvor vi får en kæmpe holdfølelse. Rollefordelingen helt klar. Manageren deler opgaverne ud. Hvis du er kitchen manager en dag, så ved du, at du er initiator og fordeler rollerne. Lige pludselig skal du løbe vildt stærkt og holde tiderne. På en travl dag kan vi køre 120 biler igennem i timen, hvis vi er A-holdet,” fortæller Magne Køljkær Kasch.

Han betragter McDonald's som et sted med utrolig mange muligheder. Det er meget unge mennesker uden erfaring og flexjobberne med masser af forskellige problemer. Det er hans erfaring, at alle systemerne og processerne hos McDonald's er medvirkende til at gøre det muligt at favne, indsluse og få gavn af mennesker med så forskellige udgangspunkter.

Når det kommer til at betragte et fuldtidsarbejde i detailhandlen som en karrierevej, er det Magne Køljkær Kaschs erfaring, at der både i og udenfor McDonald's-regi og blandt de andre medarbejdere er stor respekt for restaurantchefen. Det at arbejde med unge, der sveder og har travlt, opleves som respektindgydende. De, der bliver managers hos McDonald's, er typisk mellem 20-35 år. De uddannet i McDonald's-regi, og det gør dem attraktive for andre virksomheder.

”Det er et optimeret system. Det er amerikansk og det virker bare,” konkluderer Magne Køljkær Kasch afslutningsvist.

”Vi kører så mange burgere igennem som et hold. Kun unge mennesker side om side, hvor vi får en kæmpe holdfølelse.”



## 8. Differentiere gennem tempo og resultater

Der er et aspekt i arbejdet i detailhandlen, som ikke har fået den store opmærksomhed, men som kan bidrage til at styrke rekrutterings- og fastholdelsesindsatserne. Mange både i og uden for branchen hæfter sig ved, at det, der kendetegner arbejdet i detailhandlen og gør det unikt, er branchens tempo, detaljeringsgrad og den kendsgerning, at resultaterne er synlige for alle involverede. Man er gensidigt afhængige af hinanden, som tandhjul der skal passe sammen hele tiden. Detailhandlen er præget af højt tempo og operationel drift og kan potentielt tiltrække dem, der motiveres af synlige og konkrete resultater med kort afstand fra idé til resultat. Som det ofte siges: 'Retailing is detailing'.

Denne dynamik kan være en stærk drivkraft for mange mennesker – især dem, der trives i et miljø, hvor de hurtigt kan se frugterne af deres arbejde. Det kan også appellere til dem, der søger en mere hands-on og mindre bureaukratisk arbejdsoplevelse. Dette er noget, som detailhandlen kan fremhæve og gøre til en styrke i sin markedsføring og rekrutteringsstrategi. Ved at fokusere på disse unikke aspekter kan detailhandlen differentiere sig fra andre brancher og tiltrække en bredere vifte af talent. Det kan også hjælpe med at ændre den offentlige opfattelse af branchen som en, der ikke kun tilbyder 'dead-end job', men faktisk kan være en spændende og givende karrierevej.

Ved at fremhæve disse aspekter i sin employer branding og kommunikation kan detailhandlen ikke kun forbedre sin tiltrækningskraft blandt potentielle medarbejdere, men også øge fastholdelsen af nuværende medarbejdere, der ser værdien i den unikke arbejdskultur.

## 9. Optimere employer branding

For en branche med rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer bliver employer branding helt centralt for at lykkes. Som en branche, der både skal arbejde med opfattelsen af at arbejde i den, som er udfordret af fordomme, og har behov for at tiltrække blandt andet unge medarbejdere, vil employer branding blive helt afgørende.

For kommende medarbejdere betyder deres fremtidige arbejdsplads' samfundsansvar, purpose, værdier og holdning mere og mere. Det er vigtigere end nogensinde at gøre medarbejderne klar over, at de er en del af noget større og bidrager til noget, der rækker ud over den enkelte jobfunktion.

Gennem årene er forskellige detailkæder lykkedes med at brande sig over for kommende medarbejdere og også haft gode resultater med det. Det, der karakteriserer fremadskuende employer branding, er, at det effektive ikke er løsevne 'hos os har unge det sjovt'-initiativer, men derimod målrettet opbygning af en distinkt position som arbejdsplads i markedet og i samfundet. Det er afgørende, at arbejdspladser har en holdning til, hvordan man behandler sine medarbejdere. Employer branding handler om evnen til at signalere, hvad man er god til, og hvad man står for, og det er vigtigere end nogensinde før.







Interview med  
**Charlotte Nilsson Norby**

Kategoridirektør, Coop  
September 2023

## Kategoridirektørens synspunkter

Charlotte Nilsson Norby, kategoridirektør hos Coop, påpeger, at dagligvarehandlen gennemgår en kompetencemæssig transformation med fokus på analytiske kompetencer og strategiudvikling i kategoriorganisationen – i modsætning til den traditionelle tilgang til indkøb. Der er spændende jobmuligheder inden for dagligvarehandlen, hvor analytisk forståelse og datadrevet strategi-planlægning er afgørende. Medarbejdere med videregående uddannelser tiltrækkes let, og der er mulighed for at flytte butikspersonale til disse roller med efteruddannelse. Når det gælder rekruttering til dagligvarehandlen, understreger hun, at det er vigtigt at fokusere på employer branding og kommunikere mulighederne bag kulisserne. Dagligvarehandlen er præget af højt tempo og operationel drift, og dermed kan den tiltrække dem, der motiveres af synlige og konkrete resultater med kort afstand fra idé til resultat.

Charlotte Nilsson Norby har en baggrund med 25 års erfaring både på leverandør- og detailsiden inden for dagligvarehandlen. Hun har omfattende erfaring med rekruttering til vidensbaserede roller, primært på hovedkontoret.

Ifølge Charlotte Nilsson Norby gennemgår dagligvarehandlen en markant kompetencemæssig transformation, især når det kommer til udviklingen af kategoriorganisationen. Traditionelle indkøbs- og sourcingmetoder erstattes gradvist af fokus på analytiske kompetencer og strategiudvikling. Dette åbner døre til spændende jobmuligheder inden for dagligvarehandlen, hvor evnen til at forstå og anvende data og viden i strategiplanlægning er afgørende – og dermed bliver detailhandel relevant for en ny gruppe medarbejdere. Hun understreger også, at der er klare veje til udvikling og karriereprogression i branchen:

"Der er velbeskrevne karrieremuligheder både i det lodrette hierarki og sideværts som f.eks. sortimentschef."

Hendes erfaring viser, at det ikke er en udfordring at tiltrække og motivere medarbejdere med videregående uddannelser til de vidensbaserede roller i dagligvarehandlen. Der er også mulighed for at omskole butikspersonale til disse funktioner ved at tilbyde efter- og videreuddannelse.

"Der er mange spændende job i dagligvarehandlen og rig mulighed for at bruge analytisk forståelse og for at indarbejde viden, data og indsigter i strategiplaner. Derudover er der mange udviklings- og karriereveje op igennem systemet," forklarer hun.

I forhold til at tiltrække talent til dagligvarehandlen ligger udfordringen i at formidle, hvad der foregår bag kulisserne i de velkendte supermarkeder. Det handler om at kommunikere muligheden for at være med til at skabe forandringer i mange menneskers hverdag.

*"Der er velbeskrevne karrieremuligheder både i det lodrette hierarki og sideværts som f.eks. sortimentschef."*

Charlotte Nilsson Norby påpeger vigtigheden af employer branding i branchen og det faktum, at medarbejdere i dag motiveres af forskellige faktorer i forhold til tidligere. Spillereglerne ændrer sig, hvilket også påvirker kravene til ledelse, der nu skal være langt mere situationsbestemte og individorienterede end tidligere.

”Branchen skal være opmærksom på vigtigheden af employer branding og på, at det er nogle andre ting, der motiverer medarbejdere i dag end tidligere. Spillereglerne er i forandring, og det påvirker blandt andet kravet til ledelse, som skal være langt mere situationsbestemt og individorienteret end tidligere,” fortæller hun.

Charlotte Nilsson Norby mener, at det er vigtigt, at dagligvarehandlen bliver opmærksom på, at medarbejderne og de kommende medarbejdere har en anden tilgang til arbejdsmarkedet og til, hvad der motiverer dem:

”10-15 år tilbage stillede man ikke så meget spørgsmål. Man spillede efter de noder, der var. Sådan er det ikke længere. Hvad er det, der motiverer de unge i dag? Hvor meget frihed skal der være? Er det karrieren, der er vigtig, er det opgaverne eller virksomhedens purpose?”

Dagligvarehandlen er kendt for sit høje tempo og fokus på operationel drift og netop dette aspekt oplever Charlotte Nilsson Norby kan tiltrække dem, der motiveres af hurtige resultater og synlige, konkrete resultater. Det korte skridt fra idé til resultat kan være en stærk drivkraft for mange mennesker.

Det er Charlottes vurdering, at dagligvarehandlen indeholder mange forskellige muligheder for karriereudvikling. Det er en branche, der befinder sig i en spændende fase og er i forandring – og rummer store muligheder for givende og dynamiske karriereveje.

”10-15 år tilbage stillede man ikke så meget spørgsmål. Man spillede efter de noder, der var. Sådan er det ikke længere. Hvad er det, der motiverer de unge i dag? Hvor meget frihed skal der være? Er det karrieren, der er vigtig, er det opgaverne eller virksomhedens purpose?”

# Anbefalinger til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

- **Fokuser på at ændre opfattelsen:** Arbejd aktivt på at ændre opfattelsen af at arbejde i detailhandlen ved at fortælle gode historier om arbejds erfaringer i branchen og sikre, at det faktisk er attraktivt at arbejde der.
- **Investér i medarbejdere:** Implementer 'Godt job'-systemer ved at investere i medarbejdere gennem højere lønninger, bedre fordele, forudsigelige arbejdstider, fuldtidsmuligheder og klare karriereveje. Dette hjælper med at øge medarbejdermotivationen og fastholdelsen.
- **Optimer arbejdsgange og arbejdstider:** Overvej at ændre faste strukturer for at imødekomme medarbejdernes krav om fleksibilitet og forbedrede arbejdstider. Samarbejd med medarbejdere for at finde løsninger, der fungerer for alle.
- **Indtag et samfundsansvar:** Bidrag til samfundet ved at hjælpe medarbejdere, især unge, med at trives på arbejdspladsen og i samfundet generelt. Detailhandlen kan være med til at tackle samfundsudfordringer som mistrivsel og inklusion.
- **Samarbejd med erhvervsuddannelser:** Arbejd tættere sammen med erhvervsskolerne for at tiltrække og uddanne kommende medarbejdere. Deltag aktivt i politiske beslutninger vedrørende erhvervsuddannelserne.
- **Se på kulturændring og ledelsesstil:** Gennemgå og tilpas detailhandlens kultur og ledelsesstil for at imødekomme de nye forventninger og krav fra medarbejderne – specielt de unge. Vær opmærksom på situationel ledelse og individuelle behov.
- **Hav butikschefen som spydspids:** Uddan og støt butikschefen i at være en god leder og rollemodel for medarbejderne. Butikschefen spiller en central rolle i medarbejdernes oplevelse af detailhandlen.
- **Synliggør karrieremuligheder:** Detailhandlen bør tydeliggøre de udviklings- og karrieremuligheder, den tilbyder, gennem strukturerede uddannelses- og udviklingsprogrammer.
- **Fremhæv branchens tempo og synlige resultater:** Markedsfør detailhandlen som en branche med et højt tempo og kort afstand fra idé til resultat, hvilket kan appellere til dem, der søger synlige og konkrete resultater.
- **Prioriter employer branding:** Employer branding er afgørende – især for brancher, der står over for fordomme og ønsker at tiltrække medarbejdere. Det skal være en central del af din organisations strategi.

# Noter

- <sup>1</sup> Madsen, Jakob Kæstel: Mangel på arbejdskraft har for alvor ramt detailhandlen, Dansk Erhverv, September 2018
- <sup>2</sup> Madsen, Jakob Kæstel: Mangel på arbejdskraft har for alvor ramt detailhandlen, Dansk Erhverv, September 2018
- <sup>3</sup> Ritzau: Så meget koster akut mangel på arbejdskraft hos danske virksomheder, Retail News, September 2023
- <sup>4</sup> Khalid, Farhiya: Advarsel: Færre unge bør medføre en ny uddannelsespolitik, Akademikerbladet, August 2018
- <sup>5</sup> Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>6</sup> Eriksen, Freja Celine: Mangel på arbejdskraft truer i detailhandlen, Detailwatch, Marts 2023
- <sup>7</sup> Thomsen, Anders Houmøller, Løsninger søges: Dystre prognoser for rekruttering i detailhandlen, Marts 2023
- <sup>8</sup> Eriksen, Freja Celine: Mangel på arbejdskraft truer i detailhandlen, Detailwatch, Marts 2023
- <sup>9</sup> Thomsen, Anders Houmøller, Løsninger søges: Dystre prognoser for rekruttering i detailhandlen, Marts 2023
- <sup>10</sup> SKO nr 4: Mød branchens unge: det er lidt af et tabu at ville være i detailhandlen, Juli 2023
- <sup>11</sup> Tal og fakta om stress, <https://www.sst.dk/da/viden/forebyggelse/mental-sundhed/stress/tal-og-fakta>, Sundhedsstyrelsen, December 2023
- <sup>12</sup> Fuller, Joseph og Kerr, William: The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic, Harvard Business Review, Marts 2022
- <sup>13</sup> Yang, Angela: 'Lazy girl jobs' are trending in rally against burnout culture, NBC News, August 2023
- <sup>14</sup> State of the Global Workplace 2023 Report, Gallup s. 31
- <sup>15</sup> State of the Global Workplace 2023 Report, Gallup s. 31
- <sup>16</sup> Det nye arbejdsliv/Nybrud, Steensig Partners, 2023
- <sup>17</sup> Det nye arbejdsliv/Nybrud, Steensig Partners, 2023
- <sup>18</sup> "Bare Minimum Monday" er et begreb, der refererer til arbejdspladser der giver mulighed for, at medarbejdere udfører det lavest påkrævede niveau af arbejdsopgaver om mandagen er hermed får en blød start på ugen.
- <sup>19</sup> Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>20</sup> Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>21</sup> Bl.a. Søren Kaj Andersen, lektor og centerleder for Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier ved Københavns Universitet: Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>22</sup> Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>23</sup> Ton, Zeynep: The Obstacles to Creating Good Jobs, Harvard Business Review, Maj-juni 2023
- <sup>24</sup> Ton, Zeynep: The Obstacles to Creating Good Jobs, Harvard Business Review, Maj-juni 2023
- <sup>25</sup> Fuller, Joseph og Raman, Manjari: The high cost of neglecting low-wage workers, Harvard Business Review, Maj-juni 2023
- <sup>26</sup> Detailkæde frygter uoverskuelig mangel på arbejdskraft, <https://www.mynewsdesk.com/dk/epicentpr/pressreleases/detailkaede-frygter-uoverskuelig-mangel-paa-arbejdskraft->, Februar 2023
- <sup>27</sup> Eriksen, Freja Celine: Mangel på arbejdskraft truer i detailhandlen, Detailwatch, Marts 2023
- <sup>28</sup> Eriksen, Freja Celine: Mangel på arbejdskraft truer i detailhandlen, Detailwatch, Marts 2023



DETAILHANDELSRAPPORT

# INTERNATIONALE PERSPEKTIVER

”Del 3 inddrager  
internationale  
perspektiver på  
dagligvarehandel.”

# Indhold

## INTERNATIONALE PERSPEKTIVER

### Internationale retaileksperter

s. 328

Ian Scott s. 329

Matthew Brown s. 334

Ibrahim Ibrahim s. 338

### Internationale retailkoncepter

s. 344

Aldi Corner Store, Australien s. 345

Asda Sustainability Trial Store, Leeds, UK s. 350

Coop Hagastaden & Bistro, Stockholm, Sverige s. 354

Eataly, London, UK s. 359

Erbert, Milano, Italien s. 364

Esselunga, Brescia, Italien s. 368

Jumbo Foodmarkt, Mall of Netherlands, Holland s. 373

Kavanagh's Budgens, London, UK s. 377

LaEsse, Italien s. 382

Marks & Spencer, London, UK s. 387

Mon Marché, Paris, Frankrig s. 391

Penny, Tyskland s. 395

Silpo, Ukraine s. 400

Starship, Estland s. 405

SuperValu, Dublin, Irland s. 409

### Anbefalinger og læring fra interviews og cases

s. 414



# Opsummering af interviews med internationale retaileksperter



**Ian Scott**  
Retailkonsulent

Retailkonsulent Ian Scott betoner den uforudsigelige økonomiske situation og dens indvirkning på forbrugeradfærd indtil 2025. Han påpeger, at forbrug vil vende tilbage til præ-pandemisk normal, og opfordrer aktører til mere eksperimentering, øgning af nonfood, mad to go og diætbaserede produkter.



**Matthew Brown**  
Trendekspert

Trendekspert Matthew Brown analyserer virkningen af corona og langsigtede konsekvenser af leveomkostningskrisen. Han fokuserer på detailkæders evige stræben efter balance mellem pris, convenience og kvalitet og pointerer problemet i at mellemklassesupermarkeder kommer i klemme.



**Ibrahim Ibrahim**  
Retaildesigner

Retaildesigner Ibrahim Ibrahim fokuserer på de samfundsmæssige udfordringer og deres påvirkning på forbrugeradfærd. Han fremhæver vigtigheden af at skabe fællesskabsrum, og at lokalt engagement, stærke værdier og ansvar er centrale elementer i den fremtidige detailhandel.



Interview med  
**Ian Scott**

Retailkonsulent, UK  
August 2023

## Ekspertens synspunkt

Ian Scott understreger, at den økonomiske situation forbliver uforudsigelig og vil påvirke forbrugeradfærden frem mod 2025. På kort sigt tvinges forbrugerne til at prioritere, hvilket kræver en balancegang mellem prisjagt, værdi for pengene og interesse for specialprodukter. På længere sigt vil nemhed og convenience i høj grad forme forbruget. Selvom pandemien frembragte midlertidige adfærdsændringer, ændrede den ikke grundlæggende forbrugsvanerne. Han mener, at vi er på vej mod en 'den normale normal', der afspejler en række stærke præ-pandemiske mønstre, hvor convenience er nøglen. Ifølge retail-konsulenten er der lige nu en unik chance for at eksperimentere og optimere butikker, services og kommunikation, men mange glemmer dette og drukner i drift og kortsigtet overlevelse uden at bygge fundamentet for fremtiden.

Ifølge retailkonsulenten Ian Scott er den økonomiske situation fortsat meget uforudsigelig, og det forventes den at være i flere år endnu. Dette vil uden tvivl påvirke forbrugeradfærden frem mod 2025 og måske endda længere, da nogle af (de nye) vaner sætter sig som vedvarende adfærd.

"De seneste år har vist store udsving, både i den ene og den anden retning. Men disse udsving har skjult det reelle billede af forbrugernes motivationsfaktorer for at bruge penge," siger Ian Scott og uddyber:

"Vi oplevede ekstreme reaktioner under corona. Selvom disse var midlertidige ændringer, på grund af de usædvanlige omstændigheder, ændrede folks grundlæggende vaner sig ikke markant. Det er vigtigt at differentiere mellem kortvarige reaktioner og faktiske forbrugsvaner."

Han forudsiger, at vi næsten er nået (tilbage) til 'den normale normal', det vil sige der, hvor vi ville have været, hvis corona og krise ikke havde fundet sted:

"Pandemien har ikke forandret meget sammenlignet med før nedlukningen og det efterfølgende (over)-kompensationsforbrug. Leveomkostningskrisen har muligvis potentiale til at ændre forbrugeradfærden mere, men kun hvis den varer ved i mange år. Ægte ændringer i vaner tager tid – faktisk længere tid end vi ofte tror."

”Selvom disse var midlertidige ændringer, på grund af de usædvanlige omstændigheder, ændrede folks grundlæggende vaner sig ikke markant.”

Når det kommer til leveomkostningskrisen, lyder vurderingen fra Ian Scott:

"Når man står over for et valg mellem mad til børnene eller at købe nyt tøj, er beslutningen klar. Kriser tvinger os til at prioritere, hvilket er sundt. Men den nuværende krise er usædvanlig, og det forventes at vi vil vende tilbage til et mere genkendeligt forbrugsmønster inden for et par år."

Nutidens forbrugere formår at agere mere rationelt end tidligere. Hvert køb overvejes nøje. Men jagten på det bedste tilbud kan også føre til irrationelle beslutninger. Ian Scott bemærker i den forbindelse en generelt stigende interesse i 'value retail'-butikker med lave priser, begrænset udvalg og effektiv drift – især for basisvarer. Men også den modsatte reaktion:

"Pandemien har efterladt et lille varigt aftryk, da mange opdagede nye produkter under nedlukningerne. Dette har medført en vedvarende interesse for specialprodukter. Vi ser kunder, der handler både i Aldi i UK (værdi for pengene) og Waitrose (luksus), og de ser ikke disse som modsætninger, men som forbrugsoptimering. Denne adfærd er repræsentativ for de megatrends, vi ser i dag, nemlig optimering og convenience," siger han.

Men hvornår vender forbruget igen? Og hvordan vil det så se ud? Hertil svarer han:

"Vi er grundlæggende dovne. Så snart vi kan handle alt ét sted uden at skulle sammenligne priser i forskellige butikker, vil vi gøre det. Vi vil vende tilbage til one-stop-shopping, få ting leveret og prioritere convenience over alt andet. Forbrugeradfærd er enklere, end de fleste tror. Vi er ikke for evigt formet af begivenhederne fra 2020-2022, og om 2-3 år vil der være et langt mindre fokus på at jage tilbud."

”*Nutidens forbrugere handler rationelt, hvor hvert køb overvejes nøje. Fremtidens forbrugerne vil søge nemme løsninger.*”

Et andet emne, der optager retailkonsulenten, er den unikke mulighed, som butikker har. Ifølge Ian Scott findes der ikke en perfekt butik, ligesom heller ikke findes en perfekt runde golf. Man er aldrig færdig, og man kan altid forbedre sig:

”Butikker er det ultimative testlaboratorium. Ethvert initiativ kan testes i realtid. Alle andre industrier ville elske at have den mulighed, men det virker som om, at de fleste detailhandlere er tøvende med at afprøve nye ting. Et andet nøgleelement, som detailhandlere forsømmer, er de serviceelementer, der ødelægger oplevelsen, såsom dårlige parkerings- og toiletforhold og ringe mulighed for at få en ordentlig kop kaffe.”

Han fremhæver også hurtighed i levering, som har været et nøglekonkurrencepunkt i mange år:

”Besættelsen af den sidste mil er gået for langt. Ingen forbrugere har nogensinde efterspurgt levering inden for 20 minutter. Det er et svar på et spørgsmål, som ingen har stillet. Men når muligheden først er der, vil forbrugerne tænke: ’hvorfor ikke!’. Det er superbekvem. Og når udbyderen endelig indser, at det ikke er en profitabel forretning og trækker stikket, er de negative konsekvenser store, da forbrugerne har vænnet sig til det og bliver sure over den manglende levering. Det er endt med at være en dødsspiral.”

”*Der findes ikke en perfekt butik, ligesom der aldrig er et perfekt spil golf. Butikker er det ultimative testlaboratorium.*”

Hvad angår fremtidige tendenser inden for detailhandel, bemærker Ian Scott, at der er flere ting i spil.

- Selvbetjente kasser bør kun anvendes, hvor det giver mening for forbrugerne. Oftest implementeres de, fordi det giver mening for butikken (sparer omkostninger og plads), men uden at der er et reelt behov for dem.
- Nonfood (sundhed og skønhed + møbler og interiør) vil vokse i betydning og blive en nøgelfaktor for trafik, men markedsførings- og salgsprocessen er meget forskellig. At sælge bacon og jeans er ikke det samme.
- Mad to go og convenience vil fortsætte med at vokse. Forbrugere er utålmodige, inkonsekvente, dovne og emotionelle – og leder efter en hurtig løsning.
- Alkohol frie drikkevarer samt kostbaserede muligheder vil fortsætte med at vokse, og lokale produkter vil også være en del af dette univers – alt det, der er specielt og anderledes.
- Detailmedier vil blive kæmpestore, men muligheden kan nemt misforstås. Det handler ikke bare om at tilføje nogle skærme i butikken og vise reklamer, der blev lavet til almindelige medier. Det handler om aktivering i butikken og kræver en anderledes kompetencesæt.

”Selvbetjente kasser, nonfood, nemhed og convenience, special-produkter og detail-medier – her ligger fremtiden.”



Interview med  
**Matthew Brown**

Trendekspert med fokus på  
detailhandel samt retail safari guide  
August 2023

## Ekspertens synspunkt

Matthew Brown diskuterer den katalytiske effekt af corona samt de langvarige konsekvenser af leveomkostningskrisen. Han betragter det engelske marked som særligt interessant at analysere, da det er blandt de mest prissensitive og konkurrenceprægede markeder. Det engelske marked er også påvirket af konsekvenserne af Brexit – især udfordringer med rekruttering og stigende omkostninger ved dagligvarehandel. Hans hovedpointe fokuserer på forbrugernes evige jagt efter balancen mellem pris, convenience og kvalitet, da det er noget, som mange detailkæder forsøger at ramme, dog med varierende grad af succes.

I en hurtigt skiftende detailverden er det vigtigt at forstå de nye tendenser og forbrugernes ændrede adfærd. En erfaren aktør inden for engelsk detailhandel, Matthew Brown, giver her sit besyv med og tegner et skarpt billede af den moderne forbrugers prioriteter.

"To store trends kæmper om hvert måltid: pris og convenience," lyder det indledningsvist fra Matthew Brown.

Disse trends skaber et skift i forbrugeradfærden, der gør det muligt at observere en udvikling både i supermarkederne og restauranternes verden – og dermed komme med bud på fremtiden.

"At handle i supermarkedet kan ofte føles som et valg mellem at købe produkter af højeste kvalitet eller produkter med fokus på convenience og samtidig holde sig inden for et budget. Detailhandlerne har bemærket dette og justeret deres tilgang. Men det er ikke nok kun at konkurrere på pris eller udvalg. En kombination af et stærkt brand, som forbrugerne kan forholde sig til, og friske, prisvenlige varer, er blevet mere vigtigt. Hvordan butikkerne sammensætter disse elementer kan afgøre, om kunderne forbliver loyale," kommenterer han.

Matthew Brown reflekterer også over, at det for nuværende er svært at være uklar i sin positionering eller forsøge at være det hele:

"Det store problem med stigende leveomkostninger er, at mellemklasserestauranter og -supermarkeder kommer i klemme. De har svært ved at finde deres plads," forklarer han.

En central observation fra Matthew Brown er kontrasten i forbrugernes adfærd – og at kontrasten oftest ses som et problem i stedet for en positiv udfordring.

"Mens mange søger besparelser i supermarkederne, bruger de ofte mere på restauranter eller bekvemhedsbaserede madleverancer. Supermarkederne følger med og tilpasser sig – og kigger også mere online. Større kæder på det engelske marked som Tesco arbejder også online, og samarbejdet med leveringsplatforme som Deliveroo og Uber Eats viser, at de vil møde kunderne, hvor de er."

*"At handle i supermarkedet kan ofte føles som et valg mellem at købe produkter af højeste kvalitet eller produkter med fokus på convenience og samtidig holde sig inden for et budget."*

*"Det store problem er, at mellemklasserestauranter og -supermarkeder kommer i klemme."*



"Onlineshopping boomed under pandemien," forklarer Matthew Brown og tilføjer: "Men nu begynder det at ændre sig igen. Folk vender tilbage til de fysiske butikker – enten for at finde tilbud eller for at få en personlig shoppingoplevelse."

Han påpeger også, at hurtig levering ikke nødvendigvis er vejen frem. Under pandemien var der en hast mod at opnå hurtigere levering for onlineshopping, men omkostningerne – for butikken, miljøet etc. – blev ofte overset. Ingen bad om det. Ingen vil betale for det.

Selvom mange blev tiltrukket af nemheden ved onlineshopping, ser vi en bevægelse tilbage mod en kombination af fysisk og onlineshopping.

"Forbrugerne vender tilbage til butikken, men tænker anderledes end tidligere," lyder vurderingen fra Matthew Brown, som også peger på, at nogle af de stærke onlinetendenser ser ud til at blive:

"Online dagligvareindkøb og abonnementer har fundet en plads i forbrugernes rutiner."

Han bemærker også, hvordan supermarkederne har ændret deres indretningsstrategi – og at reaktionen ofte er kortsigtet og panisk:

"Nogle supermarkeder udskifter friske diske som slagter og fiskeafdeling med forhåndspakkede varer og selvbetjening for at spare penge og konkurrere med billigere butikker."

”*Under pandemien var der en hast mod at opnå hurtigere levering for onlineshopping, men omkostningerne – for butikken, miljøet etc. – blev ofte overset. Ingen bad om det. Ingen vil betale for det.*”

Han henviser blandt andet til den engelske supermarkedskæde Tesco, der i mange butikker har fjernet salget af friskt kød og fisk og erstattet områderne med tilbud og private label-varer. Ifølge Matthew Brown er den slags panikløsninger alt for kortsigtet. Heldigvis er der andre, der vælger en kombination af begge dele for at holde varerne friske og samtidig være effektive.

"De mest 'madglade' kæder integrerer madoplevelsen i butikken og bruger madproduktion som en del af indkøbsoplevelsen. Efter pandemien ser vi flere 'grocerant'-koncepter, hvor takeaway og restaurantoplevelser bliver en del af butikken – og det er netop der, nøglen til fremtiden ligger," siger Matthew Brown og uddyber, hvordan supermarkedernes størrelse forandrer sig:

"De enorme butikker er ikke løsningen længere. Folk vil hellere have mindre butikker med et mere personligt præg. Dette kan betyde, at de større, upersonlige butikker bliver mindre populære, mens mindre, mere personlige butikker vinder frem."

Matthew Brown påpeger, at en markant ændring i supermarkederne er, at væksten i nonfood fra 1990'erne og 2000'erne er toppet: "Denne tendens er definitivt forbi på grund af fremkomsten af onlineshopping. I stedet er der en klar bevægelse mod flere convenience-formater og forbedrede madløsninger."

Når det kommer til mindre byer, lyder det fra trendeksperten: "Kæder som SuperValu lægger virkelig vægt på at være en del af lokalsamfundet – også i små landsbyer. I disse sammenhænge bliver et supermarked mere end bare en butik. Det bliver et sted, hvor folk mødes."

”*En markant ændring i supermarkederne er, at væksten i nonfood fra 1990'erne og 2000'erne er toppet. Denne tendens er definitivt forbi på grund af fremkomsten af online-shopping. I stedet er der en klar bevægelse mod flere convenience-formater og bedre madløsninger.*”



Interview med  
**Ibrahim Ibrahim**

Retaildesigner & Place Strategist,  
Portland Design  
August 2023

## Ekspertens synspunkt

Ibrahim Ibrahim understreger en vigtig ændring i indkøbsmønstre, hvilket stammer fra både flere års kriser, men også specielle samfundsproblemer som ensomhed og aktivisme. Som konsekvens heraf belønner forbrugerne ansvarlige brands, og gennemsigtighed er afgørende ligesom convenience, sundhed, velvære og værdiskabelse forbliver vigtige faktorer. Mens digitalisering stiger, vil den menneskelige oplevelse få øget fokus, og autentisk menneskelig interaktion bliver afgørende for brands i fremtiden. Dette paradigmeskifte former forbrugeradfærd i de kommende år og kræver opmærksomhed fra alle aktører.

”Jeg har observeret et paradigmeskifte i forbrugeradfærden. Dette skifte markerer en ny æra, hvor brands og virksomheder står over for en målgruppe, der er dybt påvirket af unikke samfundsmæssige udfordringer. Ud over historiske perioder kendetegnet ved økonomiske problemer eller konflikter, er de udfordringer, vi står over for i dag, unikke og større. De er nemlig forankret i sociale og kulturelle sammenhænge, hvoraf nogle vil være vedvarende,” fortæller Ibrahim Ibrahim.

Han mener, at vi står over for en ensomhedspandemi på tværs af alle aldersgrupper, herunder også de helt unge. En medvirkende faktor er fordybelsen i virtuelle og digitale verdener, der fremmer en følelse af isolation, og som afskærer

”Som eksperter i detailhandel og forbrug, skal vi tage dette med i betragtninger omkring formater. Vores rolle går ud over at skabe transaktionsbutikker. Vi skal skabe fællesskabscentre, steder for forsamling og danne rammer for det sociale, kulturelle og menneskelige,” forklarer Ibrahim Ibrahim og uddyber:

”Fundamentet ligger i anerkendelsen af de sociale dilemmaer. Virksomheder, især dem i dagligvarebranchen, har en betydelig rolle i at fremme fællesskaber. Det forretningsmæssige mandat bør gå længere end blot profitgenerering og omfatte en pligt til at tage vare på mennesket som helhed. Vi skal betragte besøgende som mennesker først - og derefter som forbrugere. Og hvis vi praktiserer denne pligt til forståelse og omsorg og fremmer fællesskabsdannelse ved at skabe relevante og livlige formater, vil dette naturligt føre til øget besøg, ophold og forbrug.”

Ensomhed er blot én facet af paradigmeskiftet. Et andet afgørende aspekt er stigningen i forbruger- og medarbejderaktivisme, og dette er noget, der vægter højt på bestyrelsesniveau. Det er ikke forbigående bekymringer, da de repræsenterer langsigtede strategiske spørgsmål, der vil forme virksomheder.

”En meget sigende statistik, som jeg for nylig har præsenteret, går på, at 40 pct. af de undersøgte forbrugere fravalgte et brand på grund af dets adfærd. Ikke på grund af dets produkter, tjenester, priser eller beliggenhed, men udelukkende på grund af dets opførsel, siger Ibrahim Ibrahim og fortsætter:

”*Virksomheder, især dem i dagligvarebranchen, har en betydelig rolle i at fremme fællesskaber. Det forretningsmæssige mandat bør gå længere end blot profitgenerering og omfatte en pligt til at tage vare på mennesket som helhed.*”

“Et tilvalg eller fravalg vedrører altså i stigende grade brandets interaktioner med kunder og dets holdning til miljøet, samfundet, lokalsamfundet og planeten. Forbrugerne tiltrækkes af brands, der udviser samfundsansvar, og som aktivt samler lokalsamfundet. Som brand bør man ikke ignorere disse overordnede tendenser, da både forbrugere og medarbejdere bliver endnu mere krævende i fremtiden. Det er ikke længere tilstrækkeligt blot at levere et overskud – der skal nu også leveres et ansvarligt overskud.”

“Endelig er sundhed og trivsel, især fedmepandemien, en uomgængelig bekymring. Selvom det måske er mindre udtalt i Nordeuropa, kæmper Storbritannien og Amerika med betydelige livsstilssygdomme og udfordringer i forbindelse med fedme – og her spiller brands også en rolle,” kommenterer Ibrahim Ibrahim.

En anden presserende samfundsmæssig bekymring er de stigende leveomkostninger. Det er ikke et forbigående problem, da strukturelle økonomiske faktorer ligger til grund for krisen og blot øger uligheden på længere sigt. Ibrahim Ibrahim mener ikke, at løsningen er kun at fokusere på pris og tilbud, men at skabe værdi for pengene – og sikre at de rette varer er tilgængelige til de rette priser.

Han understreger at der er tale om en række centrale forbrugertendenser, der er til stede, lige meget om der er en leveomkostningskrise eller ej – og disse tendenser former adfærden i de kommende år. For det første lægger den moderne forbruger, der kæmper med et komplekst og tempofyldt liv, stor vægt på convenience og enkelhed på tværs af alle typer produkter. Paradokset med overdrevet valg er relevant her – en overflod af muligheder kan nemlig forstyrre beslutningstagningen. Ifølge Ibrahim Ibrahim er dette problem særligt udtalt inden for dagligvaresektoren, hvor man ofte finde overdrevne sortimenter inden for forskellige kategorier. Der er behov for at forenkle og minimere valgmuligheder for at hjælpe kunderne.

”Løsningen er ikke kun at fokusere på pris og tilbud, men at skabe værdi for pengene – og sikre at de rette varer er tilgængelige til de rette priser.”

”Den moderne forbruger, der kæmper med et komplekst og tempofyldt liv, lægger stor vægt på convenience og enkelhed på tværs af alle typer produkter.”

I skarp kontrast hertil kredser en anden betydelig tendens omkring efterspørgslen efter personalisering. Det rejser spørgsmål som: Hvad omfatter personalisering? I hvilket omfang skal det inkorporeres? Hvordan kan man personalisere, når man samtidig skal minimere? Og hvordan passer det med den stigende interesse for det lokale – som jo igen kan udvide produktsortimentet.

”Vi skal udforske effektive måder at indføre lokale elementer i vores tilbud, uanset kategori. Denne ændring stemmer overens med forbrugernes stigende trang til autenticitet og deres ønske om at støtte lokale virksomheder. Denne tendens fik momentum under pandemien og understregede betydningen af både det lokale og bæredygtighed,” forklarer Ibrahim Ibrahim, som fremhæver, at et fokus på det lokale betyder færre kilometer, hvilket reducerer CO2-fodspor.

En anden central vinkel vedrører brands med et kerneformål – dem, der går ud over at sælge produkter. Disse brands drives af en større mission, og tager hensyn til en bredere skare af interessenter, som f.eks. lokalsamfundet, medarbejdere og leverandører. Denne tendens er ifølge Ibrahim særligt udtalt i dagligvaresektoren:

”Adskillige FMCG-virksomheder har opnået enorme overskud det seneste år på grund af stigende priser, selvom mange steder i verden står over for en leveomkostningskrise. Dette fænomen, som ofte benævnes 'greedflation,' understreger nødvendigheden af, at brands handler ansvarligt. Gennemsigtighed hersker suverænt i dagens forbrugerlandskab, og forbrugerne omfavner i stigende grad aktivisme. Derfor skal disse overvejelser have en fremtrædende plads i strategien. At ignorere dem kan føre til alvorlige konsekvenser.”

”*Gennemsigtighed hersker suverænt i dagens forbrugerlandskab, og forbrugerne omfavner i stigende grad aktivisme.*”

Hvad angår detailhandlens landskab, er det ikke længere en enkel opdeling mellem discountbutikker og andre detailhandlere. Situationen er blevet mere kompleks, og dynamikken ændrer sig. Det er faktisk en nuanceret situation og ikke blot et stormløb mod discountbutikker. Luksussegmentet oplever også vækst.

“Et andet interessant aspekt handler om prioriteter; mens forbrugerne skærer ned på dagligdagens udgifter og jagter tilbud, forkæler de sig med oplevelser som rejser, hotelophold, restaurantbesøg mv. Det er en ret unik situation,” fortæller Ibrahim Ibrahim og understreger at dette forbrugsmønster forventeligt fortsætter indtil omkring 2025-2026, når gennemsnitslønninger harmoniserer med inflationssatserne. Herefter vil forbruget formentlig lande et mere normalt og genkendeligt sted. Intet er dog sikkert:

“Vi kan kun gætte om fremtiden, og ændringer ud over 2025 er komplekse, da vi befinder os i uudforsket territorium, og der er ikke én enkelt klar løsning. Det afspejler faktisk også meget godt, at forbrugerne er komplekse,” kommenterer han.

Ikke desto mindre vil visse krav og forventninger vare ved og krystallisere sig. Convenience vil fortsat være afgørende. At forenkle kunderejsen ved at fjerne kompleksitet i fysiske, digitale og menneskelige oplevelser vil fortsat være en prioritet.

En anden urokkelig præference vil være sundhed og velvære, som omfatter både fysisk og mental velvære. Dette område forventes at vokse som en fremtrædende bekymring og et indsatsområde for alle forbrugere, på tværs af brands, kategorier og kundeprofiler. Sundhed og velvære vil ligesom bæredygtighed blive et grundlæggende krav for alle, der ønsker at kommunikere og sælge varer til den moderne forbruger.

”*Convenience vil fortsat være afgørende. At forenkle kunderejsen ved at fjerne kompleksitet i fysiske, digitale og menneskelige oplevelser vil fortsat være en prioritet.*”

Det at skabe værdi vil også beholde sin betydning, selv når den økonomiske krise aftager. Ibrahim Ibrahim mener, at der dog er en bemærkelsesværdig ændring forude:

“Da vores verden bliver mere digitaliseret, vil den menneskelige oplevelse træde frem som et særligt fokus. Det er tænkeligt, at fremtidige regler kan kræve, at virksomheder informerer kunderne, når de interagerer med et menneske eller AI. Dette understreger den forventede forrang af menneskeligt engagement. Det betyder også, at brands og detailhandlere skal kunne skabe autentiske menneskelige forbindelser i stor skala – især i lyset af voksende kundeskepsis over for ansigtsløse enheder. Og det bliver ikke nemt.”

Ifølge Ibrahim Ibrahim vil kunderne længes efter engagement med enkeltpersoner. Dyrkelsen af ægte menneskelige interaktioner, uanset om det er gennem butiksassistenter, eller andre platforme, vil komme til at få stor betydning fremover.

”*Da vores verden bliver mere digitaliseret, vil den menneskelige oplevelse træde frem som et særligt fokus.*”



# Internationale retailkoncepter

1. Aldi Corner Store, Australien
2. Asda Sustainability Trial Store, Leeds, UK
3. Coop Hagastaden & Bistro, Stockholm, Sverige
4. Eataly, London, UK
5. Erbert, Milano, Italien
6. Esselunga, Brescia, Italien
7. Jumbo Foodmarkt, Mall of Netherlands, Holland
8. Kavanagh's Budgens, London, UK
9. LaEsse, Italien
10. Marks & Spencer, London, UK
11. Mon Marché, Paris, Frankrig
12. Penny, Tyskland
13. Silpo, Ukraine
14. Starship, Estland
15. SuperValu, Dublin, Irland





**CASE** | Aldi Corner Store, Australien

# Aldi Corner Store, Australien

**Navn:**

Aldi Corner Store

**Beliggenhed:**

Australien: Sydney, Melbourne,  
Rosebery

**Åbningsdato:**

2021-2023

**Billede- og designkredit:**

Landini Associates

Fotokredit:

Kyle Ford & Trevor Mein

I Australien bevæger Aldi sig ind på det urbane convenience-marked med en premium, bæredygtig og unik kunstnerisk udsmykning til hver lokation.



Aldi Corner Store er et nyt skridt ind i detailhandlen med urbane nærbutikker, der har unikke lokale kunstneriske udsmykninger i hver butik. Designet af skabt af det Sydney-baserede detaildesignbureau Landini Associates, og premium-formatet blev første gang lanceret i Sydney i 2021. Aldi Corner Stores er renoverede urbane lokationer, hvor der anvendes bæredygtige materialer, og hvor der er fokus på at formidle Aldis miljømæssige tiltag, herunder nul spild og 100 pct. vedvarende elektricitet.

Til den første Corner Store i Sydney blev den lokale kunstner Joel Moore, kendt som 'Mulga', hyret til at dekorere både interiøret og facaden. Aldi indgik også et partnerskab med den lokale kunsthåndværkscafé Sonoma for at tilbyde premium- kaffe og takeaway.

Den anden Corner Store åbnede på Swanson Street i Melbournes centrale forretningsdistrikt i 2022 med endnu en unik kunstnerisk udsmykning – denne gang et vægmaleri af George Rose, som er en lokal kunstner fra Melbourne.

Den tredje Corner Store åbnede i 2023 i Rosebery i en historisk bygning i form af en tidligere konservesfabrik. Vægmalerierne fra den lokale kunstner Andre Dennis refererer til bygningens historie og tilfører butikken en unik karakter.

Dette format er vigtigt, fordi det viser, at discount-detailhandlen investerer i premium-design og en unik butiksoplevelse, samtidig med at der fokuseres på kvalitetsfriske fødevarer som kaffe to go og håndværksbageri. Denne strategi højner udbuddet, samtidig med at priserne holdes lave. Dette er en markant udfordring for konkurrenterne.

## Vigtige læringspunkter:

- Aldi bevæger sig ind i mindre convenience-formater med det appellerende 'Corner Store'-brand og investerer i premium-butikdesign.
- Aldi bruger lokale kunstnere til at skabe unikke miljøer på hver lokation og undgå kedelige standardiserede formater.
- Bæredygtighed og ansvarlig grafisk formidling præger hele teksten med en god tone og fokus på fællesskabsinitiativer samt støtte til australske landmænd.
- For at fremkalde en ensartet atmosfære og kundeoplevelse anvender hver Aldi Corner Store bæredygtige materialer og kunstillustrationsgrafik.







**PVW**  
PRELOVED VINTAGE WHOLESALE

**WHAT DO WE DO?**  
OUR TEAM HAND-PICKS QUALITY VINTAGE & BRANDS SECOND HAND CLOTHING GLOBALLY TO GIVE IT A NEW LEASE OF LIFE!  
THESE ITEMS WOULD HAVE BEEN PREVIOUSLY RECYCLED OR SENT TO LANDFILL, LEAVING A HUGE CARBON & WATER FOOTPRINT BEHIND.  
BY KEEPING THEM IN CIRCULATION, WE CAN HELP TO REDUCE THOSE CARBON & WATER FOOTPRINTS FOR A MORE SUSTAINABLE FUTURE!

**PVW**  
PRELOVED VINTAGE WHOLESALE

**PRELOVED VINTAGE.**  
SUPPORTING A SUSTAINABLE FUTURE

**CASE** | Asda Sustainability Trial Store,  
Leeds, UK

# Asda Sustainability Trial Store, Leeds, UK

**Navn:**

Asda Sustainability Trial Store

**Beliggenhed:**

UK: Middleton, Leeds

**Åbningsdato:**

2020

**Billed- og designkredit:**

Asda

Asda åbner en hel testbutik dedikeret til bæredygtighedsinitiativer på tværs af alle afdelinger, inklusive tøj.





Asdas bæredygtige testkoncept er designet til at hjælpe kunderne med at reducere, genbruge og genanvende, og Asda estimerer, at de talrige initiativer, der bliver afprøvet i denne butik, vil spare en million stykker plastik om året. Der er tolv områder dedikeret til Asdas bæredygtighedstilbud, spredt ud over hele butikken, der hjælper med at indarbejde 'bæredygtighedsbudskabet', mens kunderne handler i hele butikken.

'Greener at Asda Price' er en national prisgaranti, der fremhæver, at løse og uindpakkede varer ikke vil koste mere end indpakkede varianter.

Modeudvalget hos Asda inkluderer bæredygtige linjer fra deres eget tøjmærke George, et udvalg af genbrugstøj, og der er endda en velgørenheds-pop-up i samarbejde med The Salvation Army (Frelsens Hær).

Området 'Refill Zone' kombinerer FMCG-mærker som Kellogg's, PG Tips, Quaker Oats, Lavazza og Taylors of Harrogate kaffe, Pukka te, sammen med Asdas egne mærkevarer.

Unilever har installeret tre påfyldningsstationer til deres Alberto Balsam, Radox, Simple og Persil-brands i samarbejde med Beauty Kitchen. Som en del af #ReuseRevolution tilmelder kunderne sig for at få deres første genanvendelige aluminiumsflaske gratis. Flasken har en QR-kode, der registrerer, hvor mange gange den er blevet genanvendt og de miljømæssige besparelser, der er opnået.

## Vigtige læringspunkter:

- Specialiserede genbrugscontainere ved indgangen.
- Leverandørpåfyldningszoner for emballagefrie mærkevarer.
- Bæredygtighedstiltag inden for tøj og Frelsens Hær pop-up.
- Løse varer og indpakkede varer er stillet side om side for at vise prissammenligningen.





**CASE** | Coop Hagastaden & Bistro,  
Stockholm, Sverige

# Coop Hagastaden & Bistro, Stockholm, Sverige

**Navn:**

Coop

**Beliggenhed:**

Sverige: Stockholm

**Åbningsdato:**

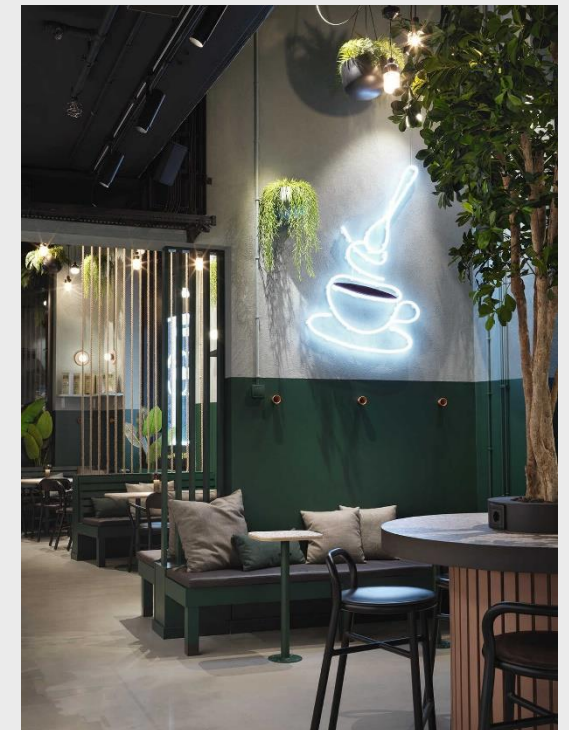
2021

**Billed- og designkredit:**

Studio Peter Lund, Studio Cilla

Fotokredit: Stellan Herner

Coops flagskibsbutik for urban convenience innoverer med smart digital teknologi og specialiserede måltidsløsninger.



Dette flagskibskoncept på 2.400 kvadratmeter fra Coop åbnede i 2021. Coop er en af de største dagligvareforhandlere i Sverige med en markedsandel på 19 pct. Den nye flagskibsbutik ligger i et nyt kvarter i Stockholm kaldet 'Hagastaden'. Butikken fokuserer på convenience, fødevareteknologi, lokale produkter, bæredygtighed og smarte digitale løsninger som Scan & Pay.

Et restaurantkøkken i butikken, drevet af den berømte kok Jonas Corbell, fokuserer på sæsonbestemte ingredienser, mens der også er et bredt udvalg af butiksfremstillede måltidsløsninger, der kan nydes på stedet eller tages med.

Der lægges stor vægt på lokale og veganske fødevarer, som har deres eget dedikerede område i butikken med en række nyttige tips og opskrifter.

Coop Bistro er ikke kun fysisk forbundet med dagligvarebutikken - bistroen bruger også ingredienser fra Coop-sortimentet, såsom pizzadej, pizzatoppings etc. På denne måde kan kunderne opleve brandtilbuddet i en bistrokontekst. Bistroen har også en lille butik til takeaway med selvbetjening.

## Vigtige læringspunkter:

- Flagskibsbutik med bistro-café fokuseret på fællesskab, teknologi og måltidsløsninger.
- Fællesskabsplatformen 'Goda Grannar' er et pop-up-område for små lokale fødevareentreprenører til at vise deres produkter frem.
- Kunderne opfordres til at bruge Scan & Pay-teknologi (og flertallet gør det), hvilket har reduceret antallet af kasseområder og betyder, at 70 pct. af butikkens gulvplads kan dedikeres til friske kategorier.
- Vertikal farm, der bæredygtigt dyrker krydderurter. Coop-medlemmer kan leje plads til at dyrke deres egne planter.







**CASE** | Eataly, London, UK



# Eataly, London, UK

**Navn:**  
Eataly

**Beliggenhed:**  
UK: London

**Åbningsdato:**  
2021

**Billed- og designkredit:**  
Echochamber

Eataly kombinerer madmarked og restauranter til en iscenesat italiensk madoplevelse, fyldt med passioneret storytelling og madproduktion.



Eataly er kommet til London med en 3.900 kvadratmeter gastronomihimmel fordelt på to etager. Konceptet blev første gang lanceret i en ombygget Vermouth-fabrik i Torino i 2007, og i dag strækker Eataly sig over 43 lokationer i 16 lande – herunder den kolossale Eataly World i Bologna, som er en forlystelsespark dedikeret til italiensk mad.

Eataly i London, beliggende ved Broadgate Circle nær Liverpool Street, har tre restauranter, tre barer og områder med hurtig betjening, et konditori og en terrassecafé. Pasta, kager, pizza og brød fremstilles på stueetagen, mens mozzarella og burrata bliver lavet på madmarkedet på første sal. Det sælges både i selve butikken og bruges i restauranterne i butikken.

Eataly handler om oprindelse og iscenesættelse af maden gennem synlig fremstilling i butikken. Råvarer bruges som visuelle rekvisitter, og grafisk storytelling forklarer alt fra madens historie og regionale forskelle til kornsorter. Samlet set fremstår elementerne som en passioneret ekspert.

## Vigtige læringspunkter:

- Grafisk storytelling i hele butikken.
- Tre takeaway-områder, to caféer og tre restauranter.
- Fremstilling af pasta, mozzarella og brød i butikken.
- 'Via Dolce'-område med søde sager og 3.500 farvede lys.
- 'La Scuola'-kokkeskole.
- Det største italienske vinotek i London med 2.000 italienske vine.







**Erbert**  
**ORECCHIETTE ALLE CIME DI RAPA**  
 con verdure cotte al vapore

**MANGIA BENE!**

A porzione  
**341**  
 Kcal

PREZZO AL kg € 17,73

Peso: 220 g      Consumare entro il: 07/11/2023  
 Importo: **3.90€**

Rimuovere la pellicola e riscaldare

3 min a 700 W  
 Conservare tra 0 e +4°C. Dopo

**Buttami TUTTO nell'umido**

**CASE** | Erbert, Milano, Italien

Foto: Erbert.it

## Erbert, Milano, Italien

Supermarkeds-kæden Erbert i Italien garanterer, at alle varer i butikkerne er både sunde og bæredygtige.

**Navn:**  
Erbert

**Beliggenhed:**  
Italien: Milano

**Åbningsdato:**  
2020

**Billed- og designkredit:**  
Flemming Birch



Emballagen til Erberts egne convenience-produkter er plastikfri.

Den italienske kæde Erbert træffer det sunde og det etiske valg på kundernes vegne. Kæden åbnede i 2020 og har foreløbig fem butikker.

Erbert garanterer, at alt der kan købes i butikkerne er bæredygtigt og sundt. Alle emballager er genanvendelige eller komposterbare – også prismærkerne. Portionerne er små for at undgå madspild, produkterne er overvejende økologiske, og alt kød er italiensk.

Det sunde defineres ved, at de retter, der produceres på stedet, indeholder varierede ingredienser efter en bestemt formel, mindre end en pct. salt, mindre end fem pct. mættet fedt, mindre end 15 pct. tilsat sukker, ikke-raffineret mel og er tilberedt med sunde teknikker. Det betyder blandt andet, at Erbert aldrig steger kød, ligesom butikken har et team af diætister, der vurderer sundheden. På den måde flyttes loyaliteten fra mærkevaren til butikken.

Det sunde og bæredygtige valg hos Erbert betyder, at butikken kan sige til kunderne: "Her behøver du ikke stå med hovedet begravet i varedeklarationen, for vi har tjekket den for dig. Her behøver du ikke forholde dig til producenternes påstande, for vi lukker kun de sunde og de bæredygtige ind på hylderne."

Udfordringen for leverandørerne er naturligvis, at de i fremtiden risikerer ikke blot at skulle leve op til myndighedernes sundhedsanbefalinger, men også de individuelle kæders egne sundhedsanbefalinger, hvis de vil på hylderne. Sundheden vurderes hos Erbert af et team af diætister, der lejlighedsvist står til rådighed for kunderne i butikken.

## Vigtige læringspunkter:

- Bæredygtighed og sundhed som konkurrenceparameter.
- Erbert træffer det sunde og de bæredygtige valg for kunderne, så loyaliteten flyttes fra mærkevaren til butikken.
- Når sundhed vokser som konkurrenceparameter i fremtiden, skal leverandørerne leve op til både de nationale sundhedsanbefalinger og de enkelte kæders egne.



Emballagen viser, at indholdet lever op til kravet om varieret kost samt det nøjagtige kalorieindhold.



Frisk fisk er del af det sunde liv hos Erbert.





**CASE** | Esselunga, Brescia, Italien

# Esselunga, Brescia, Italien

**Navn:**

Esselunga Superstore

**Beliggenhed:**

Italien: Brescia

**Åbningsdato:**

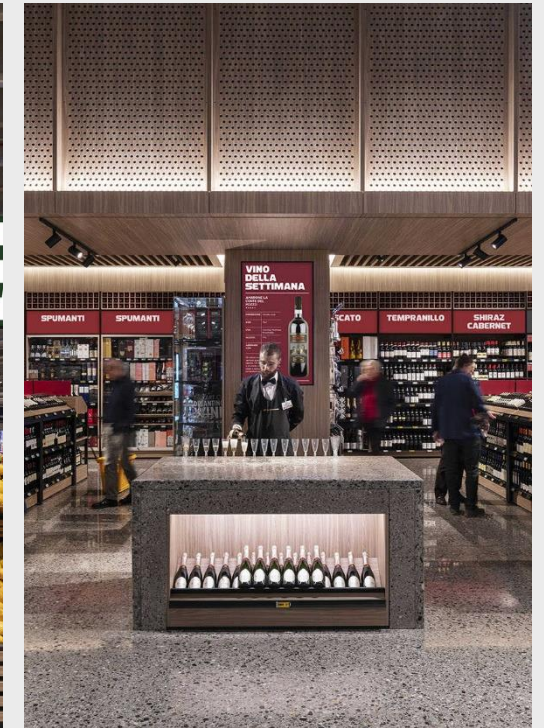
2020

**Billed- og designkredit:**

Design af Landini Associates

Fotokredit: Andrew Meredith

Italiens ældste supermarkeds-kæde genopfinder supermarkedet som en inspirerende fødevarerfabrik.



Dette nye koncept 'Super Market' fra Esselunga åbnede i 2020 og er designet af Landini Associates. Opfattelsen som en inspirerende 'Fødevarerfabrik' har ændret indretningen af den 8.000 kvadratmeter store butik ved at sætte gæstfrihed og gennemsigtig fødevarerproduktion i centrum af rummet. Butikkens front bliver et socialt sted med synlig 'produktion', og kasseområdet monopoliserer ikke længere et areal, der nu bruges til samtale, møder og spisning.

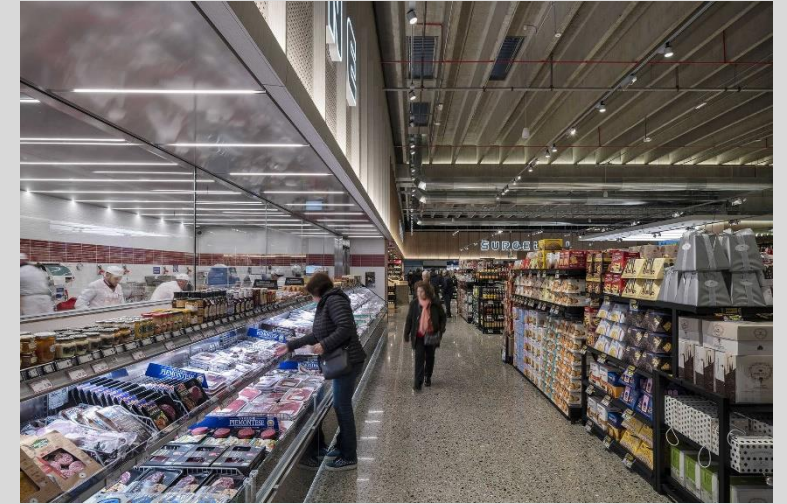
Det nye design drejer en traditionel butik 90 grader, så kasseområdet – normalt i butikkens forreste del – nu er placeret til højre og erstattet af en glasboks med 'produktion', der viser Bar Atlantic-caféen, delikatessekøkken og bageri, som tidligere var skjult.

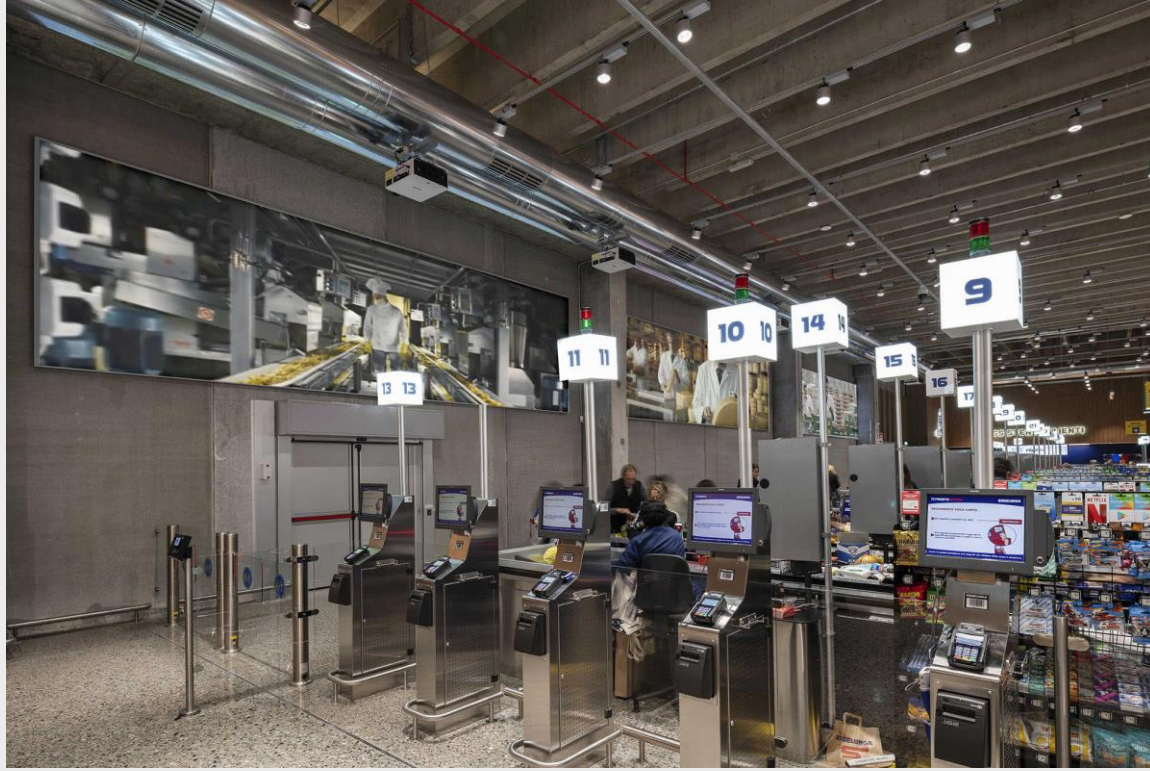
Udover at bruge glasvægge til at fremvise fødevarerproduktionen inkluderer designet yderligere film direkte fra Esselungas fabrikker. Når kunderne forlader kasseområdet, underholdes de af projicerede film om fødevarerproduktion fra Esselungas produktionsanlæg. Dette er storytelling, der fungerer som underholdning.

Esselunga er Italiens ældste supermarkedskæde. Den udgør 9 pct. af detailomsætningen i Italiens supermarkeder med 140 butikker placeret i Lombardiet, Toscana, Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto og Ligurien. Kæden blev grundlagt i midten af 1950'erne af forretningsmanden Nelson Rockefeller sammen med sin forretningspartner Bernardo Caprotti. I 1994 var Esselunga den første italienske supermarkedskæde nogensinde til at introducere kundeloyalitetsprogrammer (Fidaty-kort) og private label-produkter. I 2004 begyndte kæden at tilbyde kunderne økologiske fødevarer og e-handelskøb.

## Vigtige læringspunkter:

- Fødevarerproduktion gøres synlig og flyttes forrest i butikken med glasbokse, så kunderne kan følge med.
- Film ved kasseområdet viser fødevarerproduktionen på Esselunga-fabrikkerne.
- Bar Atlantic-caféen forrest i butikken, som bringer fællesskab og gæstfrihed ind i oplevelsen.
- Vinsmagning i vinotek tilføjer en unik oplevelse.







**CASE** | Jumbo Foodmarkt,  
Mall of Netherlands, Holland

# Jumbo Foodmarkt, Mall of Netherlands, Holland

**Navn:**

Jumbo Foodmarkt

**Beliggenhed:**

Holland: Westfield Mall of Netherlands, Leidschendam

**Åbningsdato:**

2022

**Billed- og designkredit:**

Echochamber

Jumbo fører 'grocerant'-trenden – kombineret dagligvarebutik og restaurant – med sin La Place-restaurantfødevareservice, der tilberedes frisk i butikken til spising på stedet eller takeaway.



Den hollandske discountsupermarkedskæde Jumbo bevægede sig ind på markedet for friske fødevarer med sit Foodmarkt-koncept i 2013. Siden da har Jumbo købt restaurantkæden La Place og har skabt en hybrid supermarkedstype kaldet La Place Foodmarkt, som den fortsat udruller.

Den seneste Jumbo-butik er en de førende butikker i det nye Westfield Mall of Netherlands og kombinerer et almindeligt discountsupermarked i omgivelserne med et smukt designet og visuelt præsenteret tilbud af friske fødevarer, hvor alle anvendte ingredienser er en del af decorationen, og alt tilberedes frisk på stedet.

Traditionelle serviceområder som bageri, delikatesse, fiske- og slagterafdeling er produktionsområder, hvor produktet fremstilles, pakkes og præsenteres.

La Place tilbyder mad, der kan tages med eller spises i et lille caféområde.

Konceptet er en sanseoplevelse med en kombination af farverig merchandising, produktion af friske fødevarer og iscenesættelse af maden. At dette kommer fra en discountforhandler er meget imponerende.

## Vigtige læringspunkter:

- Forbløffende visuel merchandising inden for friske fødevarer.
- Hybrid mellem fuld betjening og selvbetjening giver flere muligheder for imponerende merchandising omkring diske, men det er også effektivt for kunderne.
- La Place-restaurantsservice enten som takeaway eller spisning på café, hvor pizza, sushi, asiatisk, italiensk og grill tilberedes på stedet.
- Ingredienser bruges som iscenesatte udstillinger og til madproduktion.
- Internt bageri i butikken med bagværk og kager.
- Iscenesatte oste-, delikatesse- og nøddeafdelinger.
- 'Veggie Chef' tilbereder frisklavede salater og frugt.





FRESH, ORGANIC, SEASONAL PRODUCE TO NOURISH & INSPIRE

POST OFFICE  
this way

SEASONS FINEST

SEASONAL SELECTION

CASE | Kavanagh's Budgens, London, UK

# Kavanagh's Budgens, London, UK

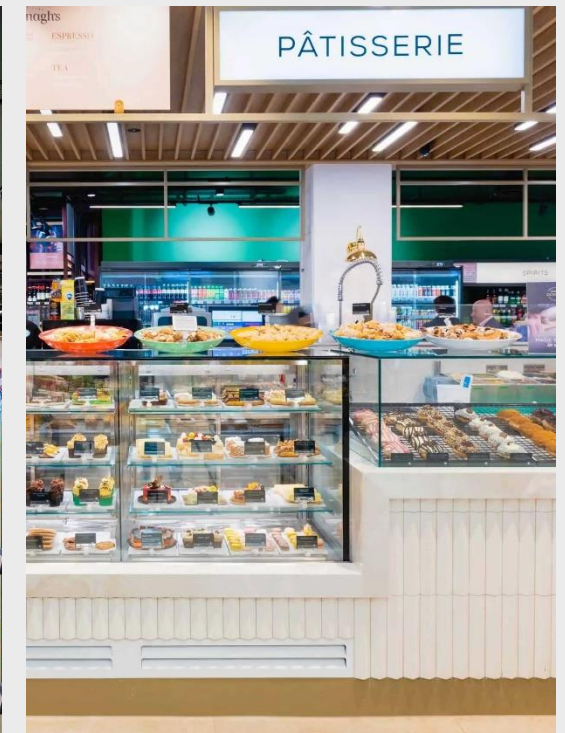
**Navn:**  
Kavanagh's Budgens

**Beliggenhed:**  
UK: London

**Åbningsdato:**  
2023

**Billed- og designkredit:**  
Rigney Forge

Den uafhængige irske Kavanagh-gruppe genopfinder urbane nærbutikker i London med et premium-koncept fyldt med ekspertise inden for friske varer.



Dette er Londons nyeste og mest imponerende uafhængige nærbutik. Den irske Kavanagh Group forvandlede denne gamle Budgens-butik til en 929 kvadratmeter premium-nærbutik med fokus på friske fødevarer og service. Den åbnede i starten af 2023 i det nordlige London-kvarter Belsize Park og er designet af Rigney Forge.

Hvor de store detailhandlere har fjernet friske serviceområder fra selv store butikker, tilbyder Kavanagh's ostehandler, bageri, juicebar og sushibar samt en af de få fiskehandlere i byen. Butikken kombinerer fuld service med selvbetjening uden at gå på kompromis med visuel appel med rigelig merchandising og klar kommunikation. Service er en værdifuld differentieringsfaktor for Kavanagh's.

Ligesom SuperValu og Centra i Irland (Kavanagh Group driver 11 i Irland) er der en stærk række af rimelige prissatte måltider i høj kvalitet, tilberedt af kokke i køkkenet. Dette øger indtægtsmulighederne for begge parter.

Dette format er vigtigt, fordi det viser en mere appellerende alternativ vision for convenience-detailhandel end de største supermarketers strategi med udelukkende at have selvbetjening for at konkurrere mod discountbutikker.

### Vigtige læringspunkter:

- Uafhængig convenience-dagligvarehandel innoverer med premium-design, ekspertise inden for friske varer og betjeningsdiske på et tidspunkt, hvor de største dagligvareaktører fjerner betjeningsdiske for at konkurrere mod discountbutikker.
- Premium-bageri, juicebar, sushibar, fiskehandler og ostehandler.
- Kvalitets-, bæredygtigheds- og lokalkendskabsbudskaber med 150 lokale håndværksleverandører og emballagefri område med dagligvarer.
- Fokus på pris og kvalitet med konkurrencedygtige prissatte måltidsløsninger, der fremstilles af kokke i butikkens køkken.







**CASE** | LaEsse, Italien

## LaEsse, Italien

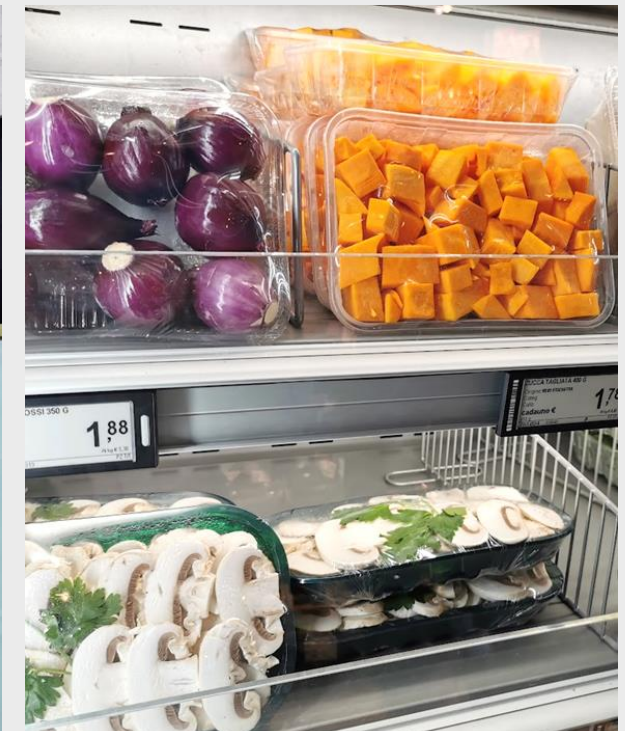
**Navn:**  
LaEsse

**Beliggenhed:**  
Italien

**Åbningsdato:**  
2020

**Billed- og designkredit:**  
Flemming Birch

Forbrugernes planlægningshorisont bliver kortere. Derfor ser vi nye butikker med fokus på convenience og friske råvarer, hvor de trivielle varer bestilles online og ligger klar, når man kommer.



Convenience spiller en stor rolle hos LaEsse.



Den norditalienske kæde Esselunga har i 2020 lanceret en ny kæde med navnet LaEsse, som kombinerer fysisk butik med onlinebestilling.

LaEsse er forholdsvis små butikker med fokus på det friske og lækre, convenience og alt det, man typisk lige står og løber tør for. De mere trivielle varer såsom dyremad og rengøringsprodukter bestiller man online, og så ligger det klar i en afhentningsboks ved siden af butikken.

Dermed kan butikken differentiere sig med et spændende sortiment, klare sig med et væsentligt mindre butiksareal og imødekomme moderne kunder med en kort planlægningshorisont. Butikken fremhæver de områder, hvor den kan gøre en forskel i forhold til konkurrenterne, men man kan stadig få det fulde sortiment.

Hos LaEsse rummer den fysiske butik et begrænset udvalg, der består af de mest populære produkter, friske råvarer og convenience-løsninger.

Ved at flytte de 'kedelige' varer online, bliver butikken mere interessant at besøge og appellerer til kunder, der forholder sig til mad, når de er sultne.

Der åbner tilsvarende butikker i andre europæiske lande, og det antyder, at vi i fremtiden ikke får færre supermarkeder, men de bliver mindre, og de kommer til at fokusere på friske fødevarer og convenience.

## Vigtige læringspunkter:

- Supermarked med fokus på convenience, hvor de trivielle varer er tilgængelige online.
- Forbrugerne forholder sig til mad, når de er sultne. Derfor skal supermarkedet indeholde friske convenience-retter, der skal spises nu eller senest i aften samt varer, man 'lige står og mangler'.
- De 'kedelige' varer bestilles online og ligger klar, når man kommer.



Udvalget er begrænset, men lækkert: Frugt og grønt til venstre, friskbagte kager til højre.



Butikken kan differentiere sig på de friske varer, ikke på de trivielle varer, man kan få overalt.



De trivielle varer bestilles online og afhentes i en afhentningsboks ved siden af butikken.



Den kompakte butik har fuldt sortiment fra moderkæden Esselunga, hvor man bestiller online.



SELECTED  
BY  
M&S  
WINE EXPERTS

EXPERTLY SELECTED  
FRED'S WINE LIST

CHILLED

CRAFTED  
BY OUR  
EXPERTS

Our expert winemakers work with the best producers and growers around the world to create our exclusive blends.

SELECTED  
BY  
M&S  
WINE EXPERTS

CASE | Marks & Spencer, London, UK

# Marks & Spencer, London, UK

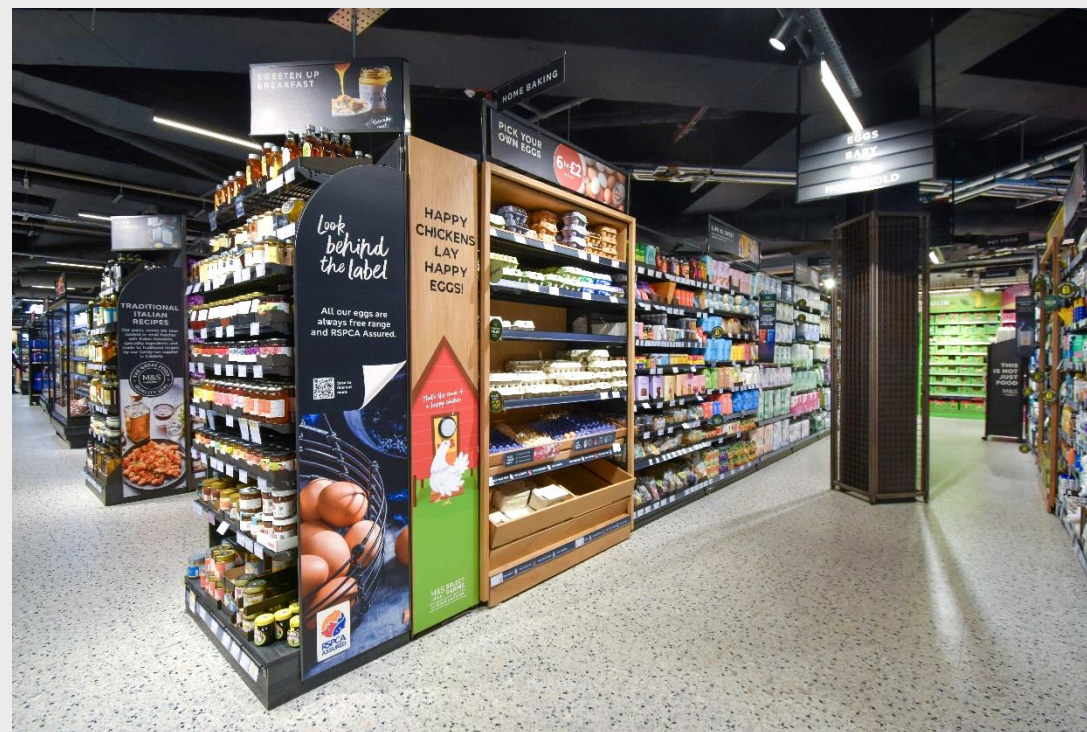
**Navn:**  
M&S Foodhall Battersea

**Beliggenhed:**  
Storbritannien: London

**Åbningsdato:**  
2022

**Billed- og designkredit:**  
Design af Whippet  
Fotokredit: Echochamber

M&S tilføjer takeaway til sit nye urbane convenience-format med fremragende design, bæredygtig fortælling og innovativ teknologi.



Med en ambition om at udvide sin appel og blive mere relevant for flere kunder, startede M&S en ambitiøs plan om fornyelse af butikker i 2019. Dette tiltag fortsætter med at blive rullet ud i 2023 med det nye og mindre M&S Foodhall-format, som blev lanceret ved Battersea Power Station i London. Dette stilfulde urbane convenience-format kombinerer et fuldt selvbetjent madtilbud inden for innovative produkter og friske kølevarer samt et Hero-bageri, der giver et udvidet takeaway-udvalg.

M&S har investeret i forskellige takeaway-områder. Butikken har således en pizzaovn med diskolys, sushibar og varme tærter samt selvbetjeningskaffeautomater. Butikken har kun scan-selv-løsninger og smart shop-scannere uden betjente kasser. Dette reducerer personalet ved kasseområderne.

Med design fra Whippet udnytter M&S fremragende grafik til at formidle budskaber om leverandører, madkvalitet og bæredygtighed - herunder den berømte kampagne 'Look behind the Label', som kæden kombinerer med QR-koder, der linker til langt dybere og mere omfattende budskaber online.

Kaffeautomater iblandt dagligvarer og vinsmagningssystemer i vinafdelingen tilbyder gratis smagsprøver til kunderne med overskriften 'Try before you buy'. Kunder scanner deres M&S Sparks loyalitetskort for at aktivere det. Med sit nye lavprissortiment sigter M&S mod ugentlige kunder og lokale arbejdstagere i stedet for kun at henvende sig til impulshoppere, samtidig med at kæden bevarer sin premium-positionering.

## Vigtige læringspunkter:

- Betydelige investeringer i butiksdesign og oplevelse med lokale designelementer.
- Visuel præsentation af friske produkter og bageri.
- Områder med varme tærter, varm pizza og frisk sushi samt stærkt fokus på takeaway.
- Hero-bageri i butikken.
- Innovativ tilgang til loyalitet: Scan M&S Sparks-loyalitetskortet for gratis kaffe og vinsmagning.
- QR-kode på 'Look behind the Label' til historier om bæredygtighed og støtte til leverandører.
- Scan-selv-løsninger og håndholdte scan & shop-scannere.





CASE | Mon Marché, Paris, Frankrig



# Mon Marché, Paris, Frankrig

**Navn:**

Mon Marché

**Beliggenhed:**

Frankrig: Paris

**Åbningsdato:**

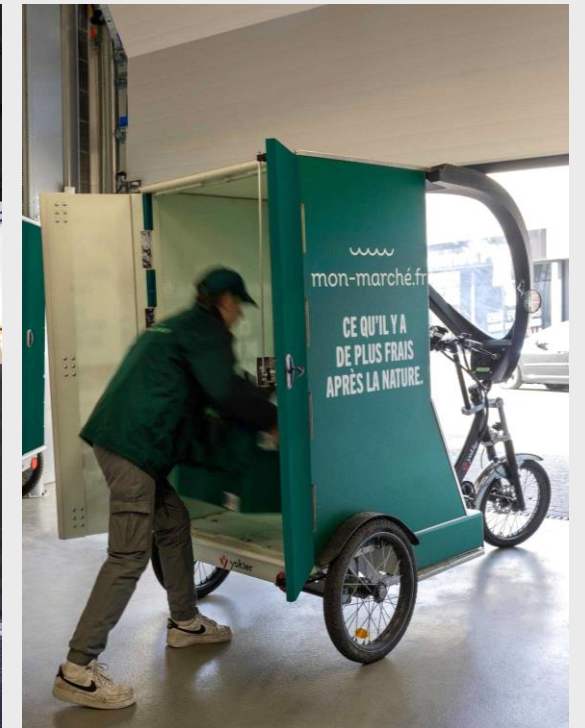
2022

**Billed- og designkredit:**

Design af Landini Associates

Fotokredit: Andrew Meredith

Mon-marché.fr omdanner sin fødevareredistributionshub online til en gennemsigtig og iscenesat lokal Click & Collect-oplevelse.



Mon-Marché.fr er en parisisk online dagligvareleveringsplatform, der både tilbyder digital convenience og lægger vægt på friske produkter og gennemsigtighed. Designet af Landini Associates skiller det unikke 1.900 kvadratmeter udleveringssted i Paris sig ud på grund af sit åbne design.

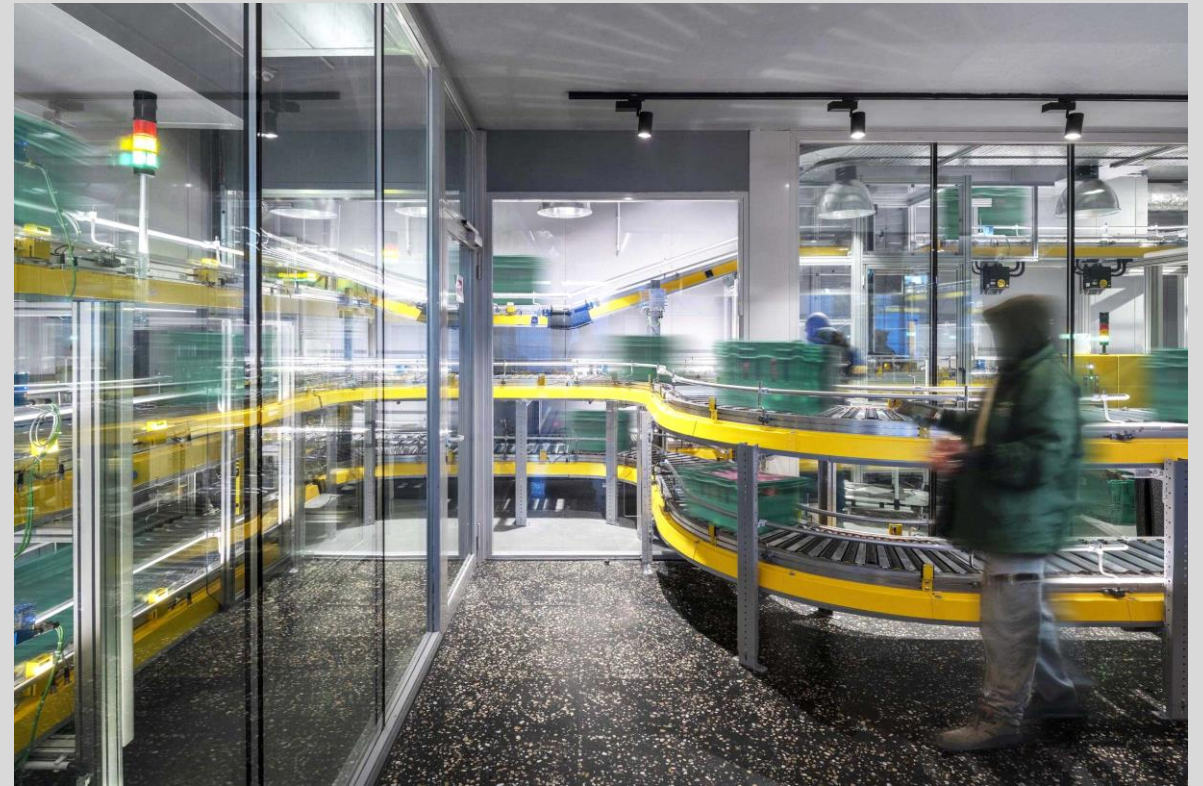
I modsætning til typiske leveringskonkurrenter, der ofte holder til i lukkede grå betonlokaler, har Mon Marché gulv til loft-vinduer på gadeplan, hvor der er mulighed for at se det klimakontrollerede rum, hvor de friske produkter opbevares, og den semi-automatiserede fabriksproces i forbindelse med onlinelevering.

Med en radius på tre kilometer adskiller tjenesten sig ved at levere kvalitetsfødevarer inden for få minutter. De synlige faciliteter viser en tech-drevet infrastruktur med automatiske palletrucks og transportbånd. Denne tilgang maksimerer funktionaliteten, samtidig med at det ligner et traditionelt supermarked. Ved at vise hele processen for offentligheden sigter Mon Marché efter at introducere forbrugerne til teknologi 'behind the scenes' og forbedre adgangen til friske produkter.

"Det er en maskine, der er sat i verden for at leve. Vi samarbejdede med Mon-marché.fr for at genopfinde 'det lokale gademarked' i en digital tidsalder: Et 'fysisk sted for en virtuel verden'. Vores løsning er en moderne udvikling af, hvad forsyningsledet engang var, nemlig en effektiv og livlig iscenesættelse af maden," lyder det fra Mark Landini fra Landini Associates.

## Vigtige læringspunkter:

- Onlinelevering af friske produkter inden for få minutter til en lokalitet inden for tre kilometer.
- Gør onlinelevering til en iscenesat oplevelse via gennemsigtige processer.
- Kunder kan vælge Click & Collect og nyde udsigten.
- Simple kommunikation og call-to-action i appen.





**PENNY**  
Grüner Weg

**PENNY**  
Grüner Weg

Montag - Samstag  
7:00 bis 22:00  
für euch geöffnet.



CASE | Penny, Tyskland

# Penny, Tyskland

Navn:  
Penny

Beliggenhed:  
Tyskland

Åbningsdato:  
2020

Billed- og designkredit:  
Penny

Den tyske discountkæde Penny risikerer sure kunder og tab på bundlinjen for at promovere etiske holdninger. Derudover står de bag oplevelsesbutikken 'Penny Grüner Weg', der har fokus på bæredygtighed.



Den tyske discountkæde Penny markerer sig på bæredygtighed med kampagner, der har konsekvens for kunderne og kæden selv. Penny har 3.550 butikker.

Discountkæden Penny sælger værdier og holdninger sammen med dagligvarerne i form af kampagner, hvor der er konsekvens bag ordene.

Tomme hylder, prisstigninger og rabatter på varer, der nærmer sig sidste salgsdato er, hvad kunderne blandt andet kan møde i butikkerne. Hermed risikerer kæden sure kunder og tab på bundlinjen for at formidle pointer om bæredygtighed.

Her er tre eksempler på Pennys kampagner:

1. **‘Biene weg. Regal leer’** er en kampagne, hvor Penny fjernede halvdelen af varerne i en af deres butikker for at vise, hvordan et supermarked vil se ud, hvis insektdøden fortsætter.
2. **‘Kostbares Retten’** er en kampagne, hvor Penny med skilte opfordrede kunderne til at ‘lugte, prøve og nyde’, inden de smider fødevarer væk, som er gået over sidste salgsdato. For at kæden selv satte noget på spil, var der 30 pct. rabat på alle varer tæt på sidste salgsdato.
3. **‘Wahre Kosten’** er en kampagne, hvor Penny satte prisen op på ni udvalgte varer for at afspejle deres ‘sande pris’, når man indregner miljømæssige og sociale omkostninger. Prisen var fastlagt ud fra varens påvirkning på klimaet, vand, jord og sundhed. Differencen lagde Penny oveni varen og donerede forskellen til projektet Zukunftsbauer, som fokuserer på mere klimavenligt landbrug.



“Når bierne er væk, er hylderne tomme,” var Pennys budskab i denne kampagne.



“Din ost er lige blevet næsten dobbelt så dyr,” siger Penny til kunderne og sætter fokus på varens miljømæssige og sociale omkostninger.

I 2020 åbnede Penny butikken 'Penny Grüner Weg', hvor kunderne på 880 kvadratmeter kan gå på opdagelse i kædens bæredygtige tiltag.

Tiltagene synliggøres gennem interaktive områder rundt i butikken. Der er også områder med Pennys bæredygtige private label 'Pro Planet' og kædens økologiske brand 'Naturgut'.

Der er desuden et område allokeret til skæve frugter og grøntsager, fair trade, biodiversitet, 'redningskyllinger' (opdræt hvor hanekyllingerne ikke bliver slået ihjel), madspild, varens sande pris (der medtager varens miljømæssige og sociale omkostninger), 'Förder Penny' (kundedonationer til udsatte børn i lokalområdet).

Butikken er energioptimeret og har stort på fokus på affaldshåndtering og genbrug.

## Vigtige læringspunkter:

- En tysk discountkæde, der til daglig konkurrerer mod Aldi og Lidl, viser, at værdier og holdninger i dag er lige så vigtige konkurrenceparametre som pris og kvalitet.
- Kampagnerne har en direkte konsekvens for kæden selv og kunderne.
- Oplevelsesdrevet supermarked med bæredygtighed i centrum.
- Den tyske discountkæde skaber en butiksoplevelse, hvor det grønne og bæredygtige er det centrale.
- Fra klimatiltag over dyrevelfærd til sociale projekter føres kunden gennem interaktive områder, der fortæller om den forskel, kæden gør.



I 'Penny Grüner Weg' er der et område i butikken, som fortæller, at der hvert år slås seks milliarder hanekyllinger ihjel lige efter udklækningen, fordi de ikke lægger æg og ikke vokser hurtigt nok til, at det kan betale sig at forde dem med henblik på slagting. ResPEGGT har opfundet en metode, så æg med hanekyllinger slet ikke udklækkes.



Et andet område fokuserer på madspild, og kunderne opfordres til at bruge deres sanser og sunde fornuft, før de smider noget væk.





CASE | Silpo, Ukraine

## Silpo, Ukraine

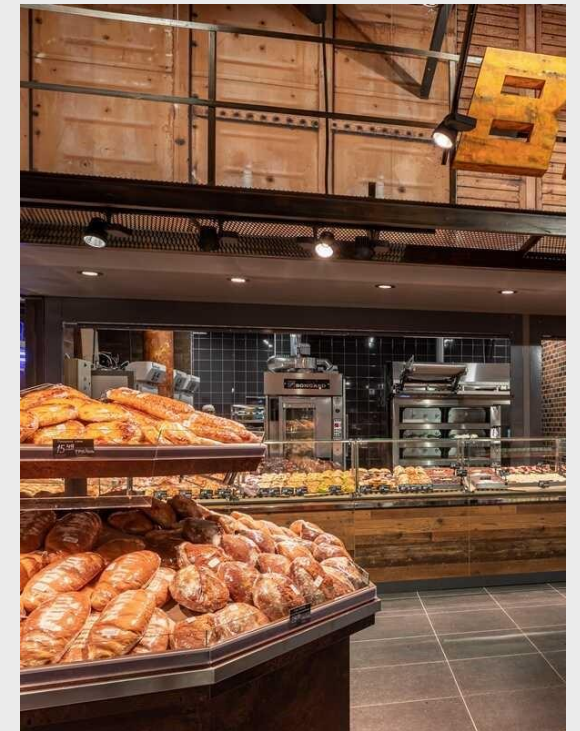
**Navn:**  
Silpo 'designersupermarkeder'

**Beliggenhed:**  
Ukraine

**Åbningsdato:**  
2023

**Billed- og designkredit:**  
Silpo

Selv pandemi og krig stopper ikke den ukrainske Silpo-kæde fra at skabe unikke 'designersupermarkeder' med et unikt kreativt tema for hver butik.



Silpo, som er en del af Fozzy Group, er blevet kendt for sine prisbelønnede supermarkeder med temabaseret design. Kæden driver i øjeblikket 306 supermarkeder i 60 byer i Ukraine. Med et internt team, der arbejder med butikssindretning, er det blevet udviklet en legende tilgang med fantastiske designkoncepter baseret på tilsyneladende tilfældige temaer.

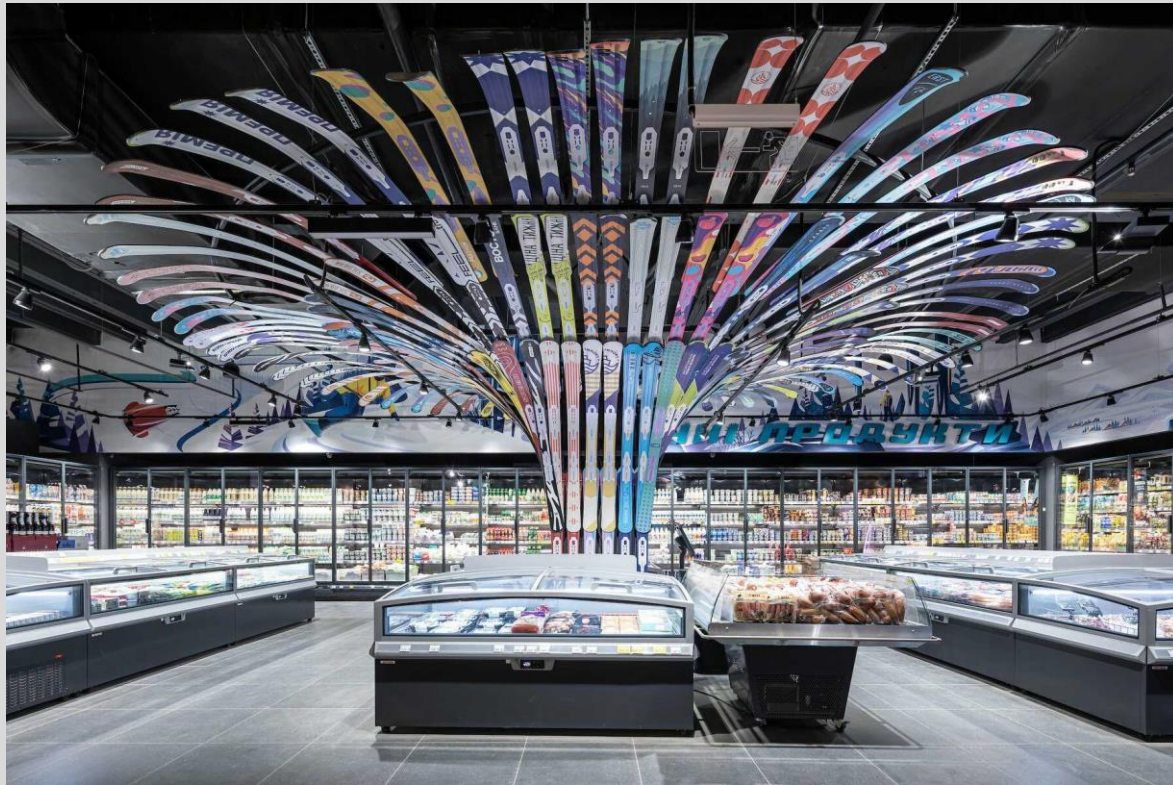
Kæden havde butiksåbninger under pandemien, og trods den russiske invasion fortsætter Silpo med at udvide med nye butikker, som både er åbnet i 2022 og endda seks nye butikker i 2023. Dette inkluderer den seneste lancering af et japansk zen havekoncept, en butik dedikeret til fuglekigge og et supermarked med et S.T.A.L.K.E.R. 2-tema, som blev skabt i samarbejde med den verdensberømte videospiludvikler.

Silpo demonstrerer, hvordan en sjov butikssindretning, ekspertise inden for friske fødevarer og stærkt fællesskab kan forenes under et brand for at skabe unikke verdensklasseoplevelser. Selvom de i øjeblikket arbejder under vanskelige forhold, formår de stadig at innovere.

## Vigtige læringspunkter:

- Hvert supermarked har et unikt design baseret på forskellige kulturelle temaer – fra globale litterære karakterer til ukrainske folkelegender.
- Under den russiske invasion har Silpo støttet lokale samfund med gratis opladning af telefoner, der er drevet af deres egne generatorer og satellitinternetadgang.
- Silpo tilbyder restauranter i butikken med kokke og produktion af takeaway. Fokus på ekspertise inden for friske fødevarer og flot præsentation samt unikt butiksmiljø. I butikken tilbydes røget fisk, østers fra et akvarium og friskbagt brød.
- S.T.A.L.K.E.R. 2-konceptet brugte genbrugsmaterialer fra ødelagte butikker under krigen og kreative input fra spiludviklerne bag S.T.A.L.K.E.R. 2-videospillene, da deres kontorer i Kiev blev beskadiget.







CASE | Starship, Estland

## Starship, Estland

**Navn:**  
Starship

**Beliggenhed:**  
Estland, Finland og UK

**Åbningsdato:**  
2014

**Billed- og designkredit:**  
Starship Technologies

Leveringsrobotten Starship gør den sidste kilometer ud til forbrugeren billigere ved at fjerne menneskelig arbejdskraft fra ligningen.



Starship giver lokale butikker en konkurrencefordel ved at give dem mulighed for at levere friske varer i mindre mængder. Robotterne kører i Estland, Finland og UK.

Leveringsrobotten Starship er en køleboks med hjul, og den kører på fortovet mellem almindelige fodgængere. Formålet med leveringsrobotten er at gøre den sidste kilometer ud til forbrugeren billigere ved at fjerne menneskelig arbejdskraft fra ligningen.

Kunden bestiller og betaler med en app. Så pakker butikken robotten, der selv finder den bedste rute til kunden. Via appen kan kunden følge robotten på vejen, og robotten giver besked, når den er fremme. Den kan rumme, hvad der svarer til to-tre indkøbsposers indhold, og kunden har adgang til varerne med en sms-kode.

Den knæhøje leveringsrobot bruger mindre energi end en drone og er nemmere at få tilladelse til at bruge i bymæssig bebyggelse. Robotten har styr på sin egen placering med centimeters nøjagtighed.

Den henvender sig til lokale butikker, der leverer til lokale kunder, ikke til dedikerede e-handelsvirksomheder og kan derfor blive et es i ærmet for butikkerne, da de nu kan tilbyde lynhurtig levering til en beskeden pris.

I en fremtid med fokus på værdien af tid giver Starship de lokale butikker en fordel, fordi de hurtigt kan levere varer, som kunden lige mangler. På den måde kommer bybuddet tilbage i bybilledet – dog kun i knæhøjde.

## Vigtige læringspunkter:

- Starship giver lokale butikker mulighed for hurtigt at levere det, de lokale kunder lige står og mangler.
- Det kan give butikkerne en konkurrencefordel i en fremtid, hvor tid bliver mere værdifuld, og der derfor kommer efterspørgsel på løsninger, som gør det nemt at handle.





Starship navigerer frit i byrummet og holder tilbage for f.eks. fodgængere, cyklister, kørestole og hunde.



Starship kan rumme, hvad der svarer til to-tre indkøbsposers indhold, og det koster en euro hos finske Alepa at få leveret.

Fresh Cakes

Baked fresh daily  
by our expert bakers

# Bakery



Traditional Loaves

Health & World

Rolls & Baguettes

Rolls & Baguettes

Our soda bread is

Slice it yourself

Donuts

The ultimate sweet treats, made daily in-store

Allergens

Fresh

Loaves

Your favorite

from the

store

Allergens

Gluten

Eggs

Milk

Wheat

Yeast

Other

For more information

visit our website

or ask a staff member

for more details

on our allergen

information

and to help you

make the best

choice for you

and your family

enjoy our fresh

bread and pastries

to the fullest

possible

Thank you for

CASE | SuperValu, Dublin, Ireland

# SuperValu, Dublin, Irland

**Navn:**  
SuperValu

**Beliggenhed:**  
Irland: Dublin

**Åbningsdato:**  
2022

**Billed- og designkredit:**  
Design af Tap Creative & Household  
Fotokredit: Echochamber

SuperValus flagskibsbutikskoncept er en konceptudstilling for de seneste innovationer inden for ekspertise i friske fødevarer, effektiv service og bæredygtighed.



Musgrave-ejede SuperValu er en af de tre store spillere inden for irsk dagligvarehandel med en markedsandel på ca. 22 pct. Kæden konkurrerer mod Tesco og Dunnes samt discountbutikker, der tilsammen har en markedsandel på 25 pct.

Med 223 supermarkeder over hele Irland, både firmaejede og uafhængige franchiseforretninger, er SuperValu i Knocklyon en flagskibskonceptbutik drevet af Musgrave, som viser de seneste innovationer inden for butiksdesign, frisk sortiment og bæredygtighed.

Butikken præsenterer også dedikerede områder for sine premium-brands Donnybrook Fair og det Food Academy-sponsorerede vegetariske Happy Pear.

SuperValu i Knocklyon har introduceret hybrid slagter, fiskehandler, ostehandler og delikatesseområder med både selvbetjening og fuld betjening. Denne tilgang giver besparelser på personaleomkostninger, samtidig med at den visuelle appel og ekspertisen inden for friske fødevarer opretholdes, hvilket er en markant differentieringsfaktor over for discountbutikkerne.

Butikken har også en disk med Caramico-træfyret pizza to go, en sandwichbar, der laver sandwich på bestilling, et køkken baseret på friske varer med konkurrencedygtige prissatte måltidsløsninger. Der er også et komplet bageri og et konditori, der giver kunderne mulighed for at bestille personlige kager.

Der er stor fokus på energioptimering med energibesparende LED-belysning, solpaneler og tilbud om emballagefri eller komposterbar emballage.

## Vigtige læringspunkter:

- Et nyt fokus på hybride diske med fuld betjening, hvor der også er mulighed for selvbetjening.
- Stort fokus på bæredygtighedsinitiativer og kommunikation.
- Ekspertise inden for friske fødevarer med Caramico-træfyret pizza, sandwichbar og køkken, der tilbyder måltidsløsninger.
- Mulighed for at personliggøre egne kager med eget fotografi.
- Tiltaget 'Taste Local' understøtter og fremhæver små uafhængige leverandører.
- Premium Donnybrook Fair og vegetariske Happy Pear-områder.





# Anbefalinger fra de internationale eksperter

- **Respekter krisernes effekt:** Grundlæggende økonomiske faktorer skal altid inddrages som forståelsesrammer, og der skal være respekt for den effekt, økonomisk usikre tider giver. Forvent ikke bedring før end 2025.
- **Forstå paradigmeskiftet i forbrugeradfærd:** Sæt dig ind i grundlæggende forbrugerbehov, forskydninger i og kompleksiteten i prioriteringer. Vær klar til at håndtere både kortsigtede og langsigtede konsekvenser.
- **Sats på ansvarlighed og gennemsigtighed:** Integrer ansvarlige forretningspraksisser i kultur og kommunikation. Vær åben omkring handlinger og politikker, der understøtter samfundsansvar. Inddrag flere interessentgrupper og del information gennem klare og gennemsigtige kanaler.
- **Prioriter convenience og enkelhed:** Gennemgå produkter, kunderejse, kundeservice og hele købsoplevelsen for at identificere områder, hvor bekvemligheden kan øges. Selv små justeringer kan give betydelige fordele.
- **Invester i menneskelig interaktion:** Træn personalet til at levere enestående kundeoplevelser. Fremhæv den menneskelige interaktion som et vigtigt serviceelement. Vær en relevant, interesseret og engageret spiller på markedet.
- **Udnyt butikkens testlaboratorium:** Ethvert initiativ kan afprøves i realtid og giver en enestående mulighed for at eksperimentere med idéer og koncepter.
- **Balancer kvalitet og convenience:** Find måder at tilbyde produkter og tjenester, der kombinerer begge aspekter. Forhandl produkter af høj kvalitet til rimelige priser eller tilbyd bekvemme løsninger uden at gå på kompromis med kvaliteten.
- **Tilpas til convenience-formater:** Benyt flere convenience-produkter og -tjenester i sortimentet og tilbyd madløsninger, der imødekommer kundernes behov.
- **Optimer serviceelementer:** Det er vigtigt at prioritere forbedring af afgørende serviceelementer (parkeringsforhold, toilet, kundeservice, mad mv.). Disse detaljer har afgørende indvirkning på kundetilfredsheden og loyaliteten.
- **Optimer selvbetjente kasser:** Brugen af selvbetjente kasser bør målrettes for at forbedre kundeoplevelsen og butikkens effektivitet, men må ikke tage overhånd.
- **Fokus på nonfood-sektoren:** Forstå betydningen af og væksten i nonfood-kategorier som sundhed og skønhed samt møbler og interiør. Differentierede tilgange kræves for at imødekomme kundernes behov i disse sektorer.
- **Udvid mad to go og convenience-tilbud:** Imødekom kundernes behov for hurtige og bekvemme løsninger med lækre, hurtige og sunde løsninger.

# Anbefalinger fra de internationale retailkoncepter

- **Fokus på bæredygtighed:** Fortsæt med at prioritere bæredygtighed i både produkter og butiksdrift for at appellere til miljøbevidste forbrugere.
- **Unikt butiksdesign:** Skab unikke butiksdesign, der adskiller sig fra standardiserede formater for at tiltrække opmærksomhed og skabe en mindeværdig kundeoplevelse.
- **Lokal integration:** Involver lokale kunstnere og producenter for at skabe en forbindelse til det lokale samfund og tilbyde unikke, lokale produkter.
- **Fokus på sundhed:** Anerkend sundhed som en voksende konkurrenceparameter og tilbyd sunde valgmuligheder for at tiltrække sundhedsbevidste kunder.
- **Teknologiske løsninger:** Implementer teknologiske løsninger for at forbedre effektiviteten og give kunderne en mere bekvem shoppingoplevelse.
- **Fællesskabsinitiativer:** Skab fællesskabsplatforme og pop-up-områder for at fremme lokal iværksætterånd og skabe en følelse af samhørighed.
- **Fremvisning af produktionsprocesser:** Gør fødevarerproduktion synlig for kunderne for at opbygge tillid og vise engagement i kvalitet og oprindelse.
- **Innovativt loyalitetsprogram:** Udvikl kreative loyalitetsprogrammer, der tilbyder unikke fordele og engagerer kunderne aktivt i stedet for blot rabat.
- **Variert spiseoplevelse:** Tilbyd forskellige spisemuligheder for at tilfredsstille forskellige kunders smagspræferencer og situationer.
- **Online-tilstedeværelse:** Sørg for at butikken har en stærk online-tilstedeværelse, der understøtter både levering og Click & Collect-tjenester.
- **Personlig tilpasning:** Giv kunderne mulighed for at personliggøre produkter eller måltider for at øge deres tilfredshed og engagement.
- **Fokus på lokale leverandører:** Samarbejd med lokale leverandører for at fremhæve unikke, lokale produkter og skabe en autentisk følelse i butikken.
- **Effektiv merchandise-præsentation:** Brug visuel merchandising for at fremhæve produkter og tiltrække kundernes opmærksomhed på en måde, der fører til øget salg.
- **Hybride betjeningsdiske:** Udforsk mulighederne for at kombinere fuld betjening og selvbetjening for at give kunderne valg og øge effektiviteten.
- **Innovative leveringsløsninger:** Overvej innovative leveringsmuligheder for at tilbyde hurtig og bekvem forsyningskæde til kunderne.



