

Kampen om kurven i den fysiske dagligvarehandel

APRIL 2026

Fonden af
1. oktober 1959

Forord

Fonden af 1. oktober 1959 har bl.a. til formål at sikre beslutningstagerne i dansk dagligvarehandel et seriøst grundlag for i tide at tage højde for ændringer i forbrugeradfærd, som påvirker detailhandelsudviklingen – og dermed også kravene til en på alle måder effektiv dagligvarehandel.

Fonden har tidligere udgivet en række analyser af forventningerne til fremtidens dagligvarehandel, planlovens og grænsehandlens betydning, udviklingen i e-handlen, forbrugernes præferencer for mærkevarer versus private labels og firstmovernes syn på den eksisterende dagligvarehandel, som kan læses på fondens hjemmeside: fonden1oktober1959.com

Både før og efter COVID-19-årene 2020-21 har store dele af den traditionelle dagligvarehandel mistet volumen – i takt med, at alternative salgskanaler har kastet sig over fødevarer og andre dagligvarer som f.eks. personlige plejeprodukter for at få en større kundestrøm og dermed opfylde deres vækstambitioner.

Samtidig har udespisning på restauranter, på arbejdspladserne og nu også på uddannelsesinstitutionerne flyttet omsætning fra detailhandlen til foodservice – og hvad sker der, hvis e-handlen pludselig eksploderer, og endnu flere går på Wegovy og derfor spiser mindre?

Det er spørgsmål, som de fleste i dagligvarehandlen – fra producenter til købmænd – diskuterer i denne tid.

På den baggrund besluttede fondens bestyrelse i efteråret 2025 at henvende sig til Boston Consulting Group (BCG) for at få analyseret, hvor den traditionelle dagligvarehandels volumen forsvinder hen, om udviklingen vil fortsætte, hvad konsekvenserne kan blive, og hvordan detailhandlen kan modvirke den deroute, der måske truer.

Rapportens analyser og vurderinger er udarbejdet af Boston Consulting Group.

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
København, april 2026.

Ud over offentligt tilgængelige kilder og internationale erfaringer fra BCG og Fonden af 1. oktober 1959 bygger rapporten bl.a. på data fra Dansk Erhvervs 2025 e-handelsanalyse.

Kampen om kurven i den fysiske dagligvarehandel

Udvalgte indsigter fra rapporten



1,3 gange flere butikker
pr. **100.000** indbyggere

Danmark har en markant højere butiksdensitet end sammenlignelige markeder

Markedet er
strukturelt **overmættet**

Trods årtiers konsolidering er markedet for fysisk dagligvarehandel fortsat overmættet

50% discountandel i
det samlede marked

Hvilket skaber strukturelt marginpres i dagligvarehandlen generelt



+100 mio. indkøbskurve
mistet i **2025** vs. 2010

Den fysiske dagligvarehandel er gået glip af ~15 mia. DKK i 2025, svarende til et omsætningspotentiale på ~10%, som i stedet er tilfaldet online dagligvarehandel, foodservice & nonfood-specialister

30 mio. indkøbskurve forventes
yderligere at forsvinde i **2029**

Uden markante strategiske tiltag, risikerer den fysiske dagligvarehandel at miste yderligere ~5 mia. DKK i omsætning i 2029 sammenlignet med 2025

Svarende til **~0,5 pp.** tabt EBIT
potentiale i fysiske butikker i 2029

Fortsat format- og aktørskifte øger EBIT-presset og kræver investeringer for at sikre konkurrenceevnen



Strategiske valg er **afgørende**

Skal fokus være at styrke kerneforretningen, at udvide butikkens rolle eller at opbygge et økosystem, og selv orkestrere trafikken?

Vindende aktører går
transformativt til værks

Internationale erfaringer viser, at vinderne ikke venter på, at presset materialiserer sig fuldt ud, men stiller sig selv de svære spørgsmål i tide

Indholdsfortegnelse

- 01 Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel
- 02 Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere
- 03 Fremtidens vindere styrker kernen, udvider butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben
- 04 Bilag



Indholdsfortegnelse

- 01 Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel
- 02 Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere
- 03 Fremtidens vindere styrker kernen, udvider butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben
- 04 Bilag



Opsummering | Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel

Dagligvarehandlen har gennemlevet flere æraer og kontinuerligt omstillet sig

- Efter en periode præget af volatilitet i årene omkring og efter COVID-19 – med omkostningspres og et voksende gab mellem producent- og forbrugerpriser – er indtjeningen i markedet næsten tilbage på 2010-niveau
- Siden COVID-19 er markedet vokset +3% årligt og har været karakteriseret af butikskonsolidering og stigende omsætningsproduktivitet pr. butik
- Trods markante lukninger har Danmark fortsat 1,3 gange flere butikker pr. 100.000 indbyggere end sammenlignelige lande, og er dermed fortsat et stærkt konkurrencepræget marked – hertil udgør discount ~50% af det samlede marked og har nydt godt af ændrede forbrugerpræferencer med bl.a. øget fokus på pris

Seneste æra har været præget af prisfokus og stigende convenience-forventninger fra forbrugerne

- De seneste år har været kendetegnet af vedvarende høj prisfølsomhed blandt forbrugerne – i dag drives 69% af købsbeslutninger aktivt af rabatter
- Pris har derfor været en central trafikdriver på linje med lokation og sortiment
- En mere travl hverdag har samtidig øget efterspørgslen efter convenience, og skærpet forventningerne til nemme, hurtige og fleksible indkøbsløsninger - forstærket af, at færre laver mad fra bunden og flere oftere spiser ude og/eller i institutioner (skole, arbejde, osv.)
- Da aktører leverer forskelligt på bl.a. convenience-parametrene, fordeler forbrugerne i dag i højere grad deres indkøb på tværs af flere formater og kæder

Online dagligvarer udgjorde ~6% af det samlede dagligvaremarked i '25 - på linje med gennemsnittet for sammenlignelige lande

- COVID-19 accelererede onlineadoptionen markant, da mange forbrugere for første gang købte dagligvarer online under nedlukningsperioden
- En del af denne adfærd har efterfølgende konsolideret sig i en “ny normal”, hvilket har fastholdt en betydelig kundeandel online
- Dertil har udviklingen været drevet af tendenser såsom stigende urbanisering og en voksende andel af mindre husstande

Den fysiske dagligvarehandel er gået glip af +100 mio. indkøbskurve som følge af øget konkurrence fra alternative kanaler og aktører

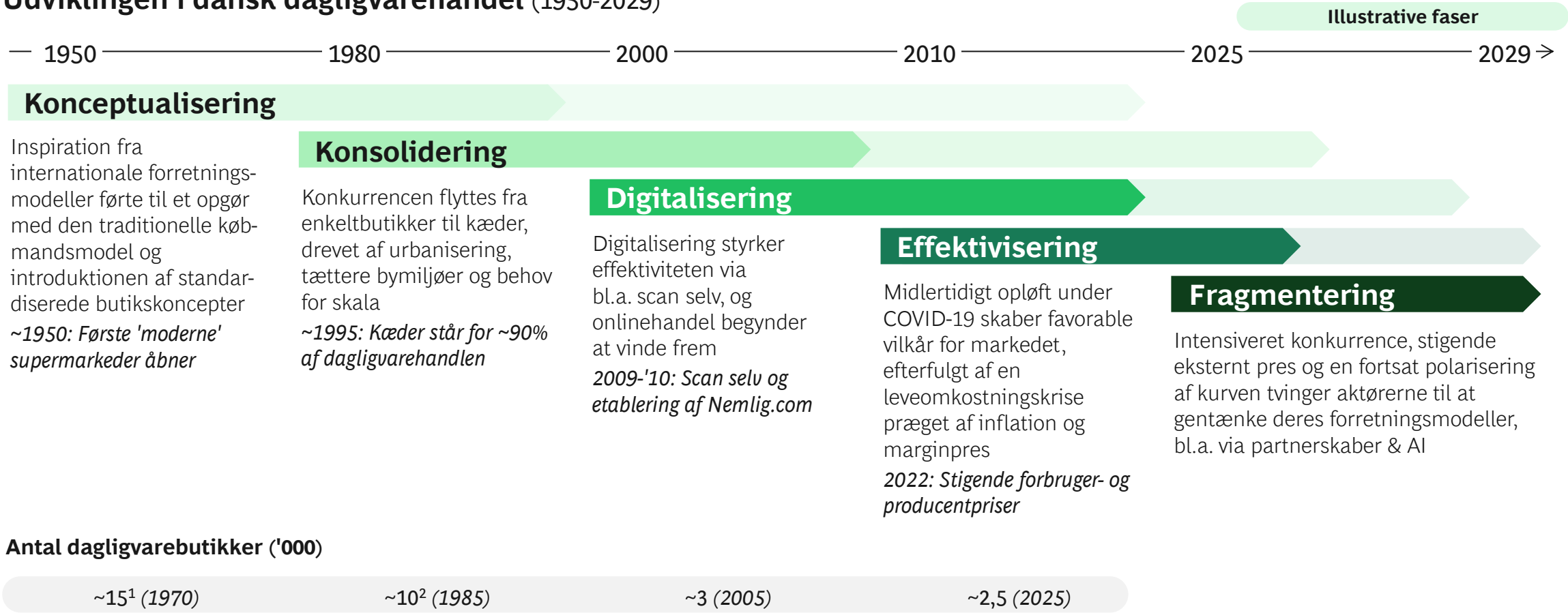
- Ændret forbrugsadfærd og nye markedsvilkår har intensiveret konkurrencen mod den fysiske dagligvarebutik, især fra online dagligvarehandel, foodservice-aktører & nonfood-specialister
- Sammenholdes markedsudviklingen fra 2010 til 2025 på tværs af den fysiske dagligvarehandel, online dagligvarehandel, foodservice samt nonfood-specialister, estimeres det, at den fysiske dagligvarehandel er gået glip af ~15 mia. DKK, et potentiale svarende til yderligere ~10% af omsætningen i 2025

Samlet set står den fysiske dagligvarehandel over for et paradigmeskifte, drevet af eksterne omkostningsfaktorer og intensiveret konkurrence

- Udviklingen har over tid både reduceret omsætningspotentialet og lagt pres på indtjeningen for den fysiske dagligvarehandel
- Eksempelvis ville realisering af blot *halvdelen* af de +100 mio. tabte indkøbskurve have løftet branchens EBIT med ~1 pp. i 2025 sammenlignet med den realiserede EBIT-margin i 2025
- Dette skærper fremadrettet kravene til aktørerne om at gentænke deres forretningsmodeller og styrke deres kommercielle og operationelle konkurrencekraft - medmindre de underliggende markedsdynamikker ændrer sig markant

Dagligvarehandlen har gennemlevet flere æraer og kontinuerligt omstillet sig – vi står nu i en ny fase præget af markant skærpet konkurrence

Udviklingen i dansk dagligvarehandel (1950-2029)

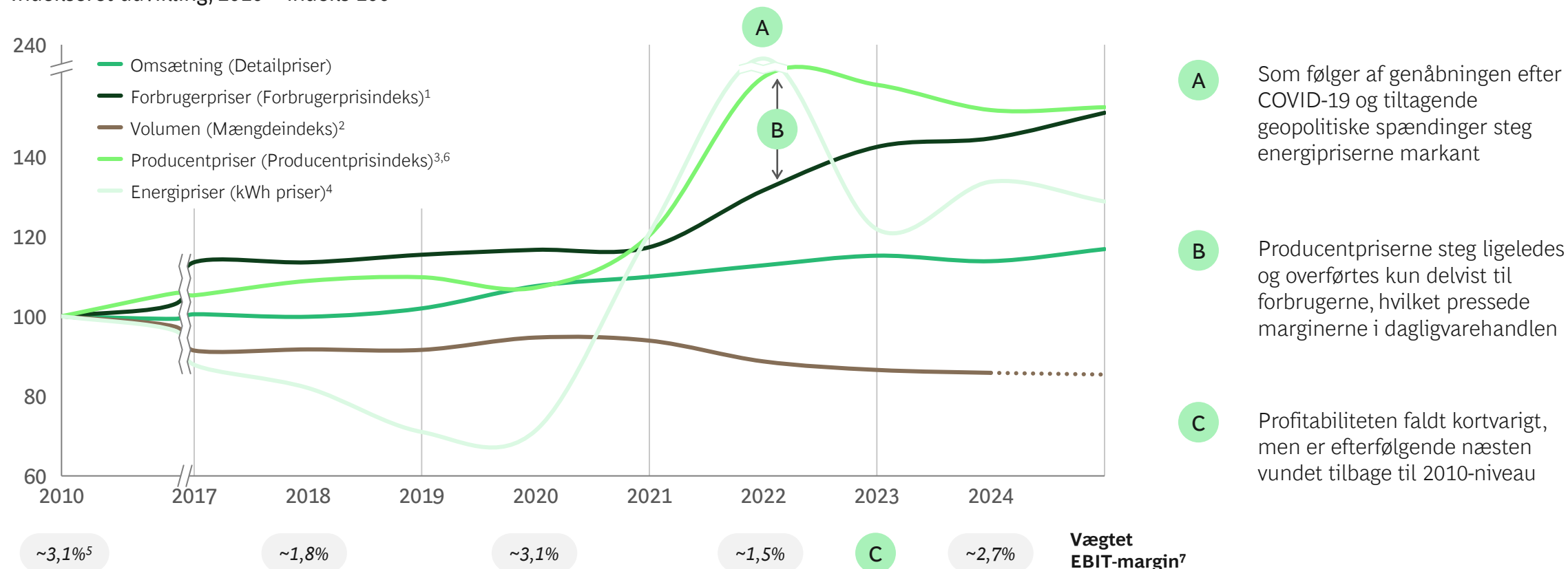


1. Estimat baseret på antal virksomheder inden for kolonial, kolonial & grovvarer, supermarkeder & varehuse; 2. Estimat baseret på antallet af supermarkeder og varehuse, lavprisvarehuse, discountbutikker samt minimarkeder/nærbutikker
Kilder: Danmarks Statistik, OECD, EU-Kommissionen, branchepublikationer, Supermarkedshåndbogen (2005-2025), nyhedsartikler & BCG analyse

Efter volatile år i kølvandet på COVID-19 er indtjeningen næsten tilbage på 2010-niveau

Omsætning, priser og volumen i dagligvarehandlen

Indekseret udvikling, 2010 = indeks 100



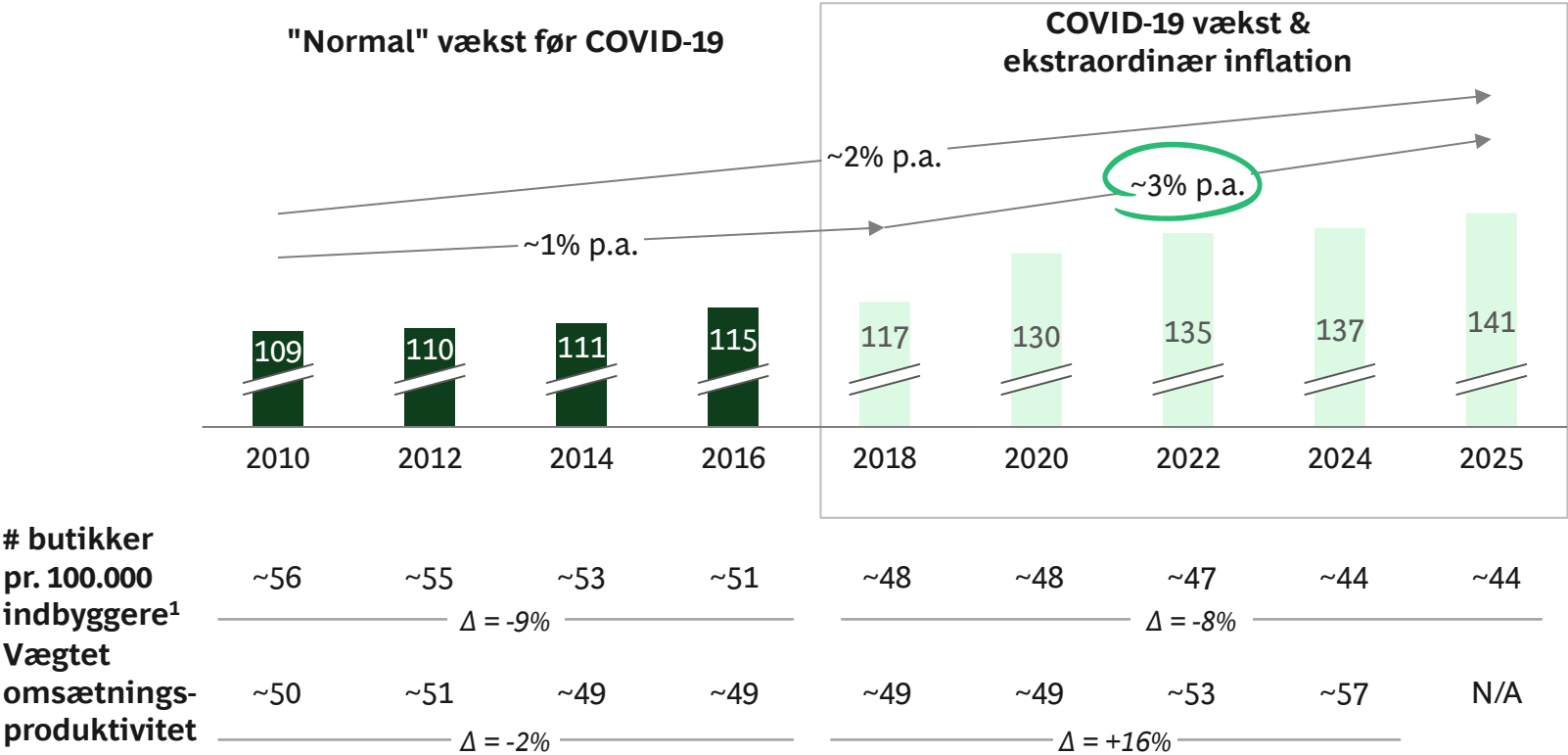
1. Prisudvikling for en fast kurv af fødevarer inkl. moms og afgifter; 2. Omsætningen korrigeret for priser, hvilket afspejler både ændringer i mængde og kvalitet/sammensætning; 3. Udvikling i priserne, som producenter modtager for tilsvarende varer på tværs af år; 4. kWh priser for årligt forbrug mellem 500-1999 MWh; 5. Eksklusiv Dagrofa; 6. Ekstrapoleret for dec. 2025 ud fra den relative størrelse af dec. 2025; 7. Gennemsnitlig EBIT-margin for de største aktører i dansk dagligvarehandel vægtet på baggrund af aktørernes omsætningsstørrelse.

Kilder: Euromonitor, Danmarks Statistik, Eurostat, internet research & BCG analyse

Markedet er vokset ~3% årligt siden COVID-19 med færre butikker og højere omsætningsproduktivitet

Det samlede danske dagligvaremarked

Omsætning i mia. DKK (2010-2025), pr. år, angivet i detailpriser



Lav og stabil vækst frem til COVID-19

- Markedet fulgte befolkningsudviklingen (~1% p.a.) og var præget af intens priskonkurrence, som medførte ~10% fald i antal butikker pr. 100.000 indbyggere – trods høj kapitaltilgængelighed
- Som følge heraf blev omsætningsproduktiviteten samlet set fastholdt

Midlertidigt COVID-19 løft fra 2020 til '22

- Nedlukninger og begrænsede forbrugsmuligheder løftede dagligvareforbruget markant og kanaliserede forbruget mod premium-produkter og selvforkælelse, da mulighederne uden for hjemmet var stærkt begrænset
- Markedet fremstod strukturelt styrket, men væksten var i høj grad drevet af midlertidige volumeneffekter
- Samtidig accelererede e-commerce betydeligt, og flere pure-play og specialaktører fik et markant gennembrud i denne periode

Normalisering og fortsat konsolidering

- Efter COVID-19 vendte markedet tilbage til det historiske prispres, forstærket af en leveomkostningskrise og stigende inflation
- Som konsekvens var hårde beslutninger nødvendige, og butiksdensiteten faldt i perioden 2018 til 2025 med 8%, mens omsætningsproduktiviteten steg

1. Salg i tusinde kroner pr. m² butiksareal for hypermarkeder, discount, supermarkeder & små lokale butikker
Kilder: Euromonitor, Global Market Data, Danmarks Statistik, årsrapporter, nyhedsartikler & BCG analyse

Trods årtier med butikskonsolidering er Danmark fortsat strukturelt overmættet med dagligvarebutikker

Fysiske dagligvarebutikksformater i Danmark

Antal butikker, # (2025)



● Discount # butikker: ~1.500

● Supermarkeder # butikker: ~680

● Hypermarkeder # butikker: ~18¹

● Små lokale butikker # butikker: ~450

Total: # butikker: ~2.650

Total: # butikker ekskl. små lokale: ~2.200



1,3x

... flere fysiske dagligvarebutikker pr. 100.000 indbyggere i Danmark (~36² butikker) vs. sammenlignelige lande (~29 butikker³)

7,7 mio.

... indbyggere kunne serviceres via Danmarks nuværende butiksnæværk⁴

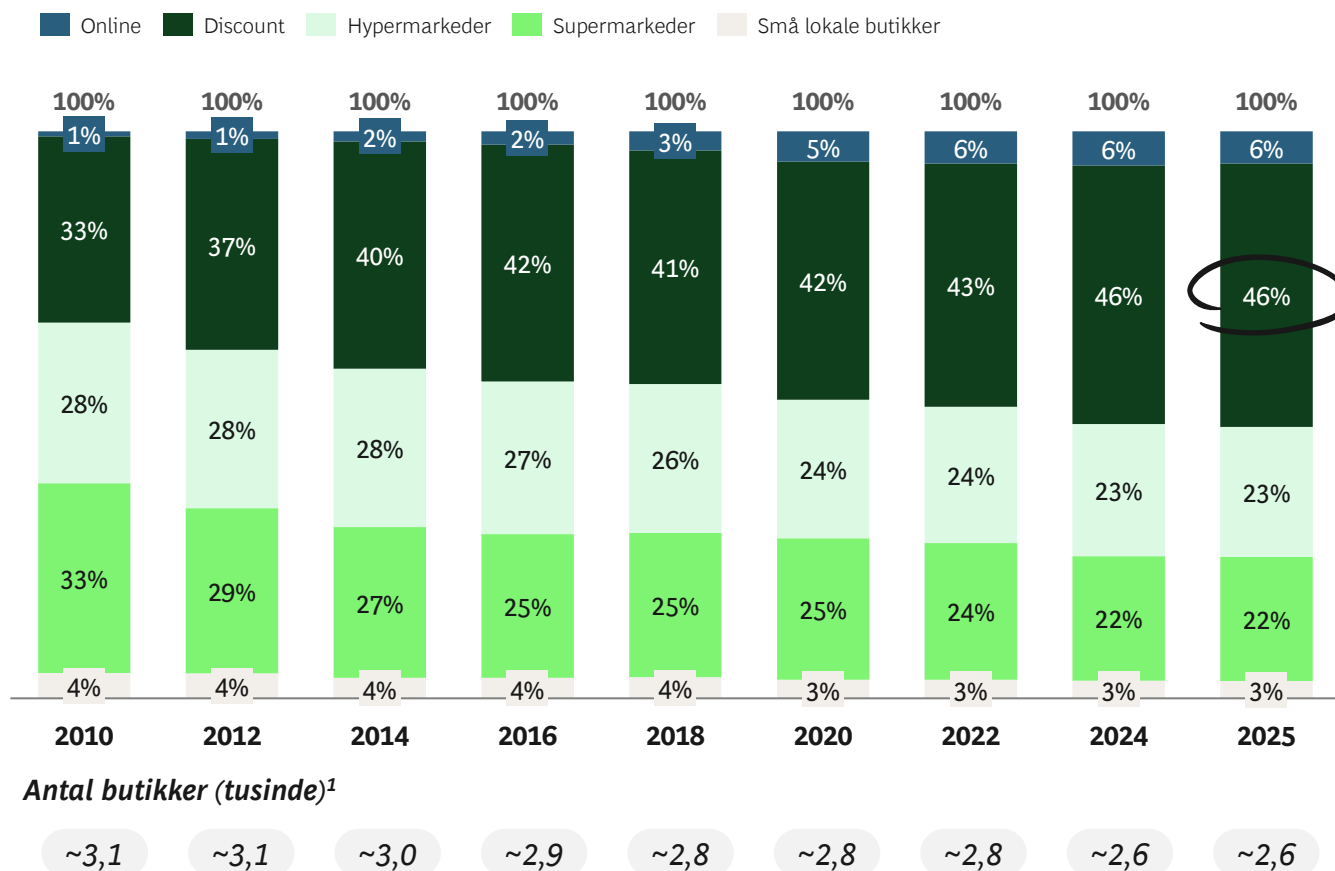
1. Hypermarkeder inkluderer kun Bilka; 2. Ekskl. små lokale butikker for at sikre sammenlignelighed med andre markeder; 3. Inkluderer Sverige, Tyskland, Holland og Storbritannien; 4. Estimat: ~1,3x ~6,0 mio. indbyggere

Kilder: Euromonitor, Supermarkedshåndbogen 2025 & BCG analyse

~50% af det samlede marked udgøres i dag af discount, som har taget markedsandele fra især supermarkederne

Formatudviklingen i den danske dagligvarehandel

Omsætning som % af den samlede dagligvarehandel (2010-2025)



1. Inkl. hypermarkeder, discount, supermarkeder & små lokale butikker
Kilder: Euromonitor, Global Market Data, Supermarkedshåndbogen & BCG analyse

Discount har været den strukturelle vinder

- Discountsegmentet voksede hurtigere end markedet som helhed og udgjorde ~50% af det samlede marked i 2025 på bekostning af især supermarkederne
- Discountkæderne har systematisk opgraderet deres værditilbud, særligt inden for produktkvalitet, butiksoplevelse og private label-tilbud

1,2x højere omsætningsproduktivitet i discount sammenlignet med resterende formater

- De store discountkæder opnåede i 2025 en omsætningsproduktivitet på +60t DKK pr. m² butiksareal mod +50t DKK for andre formater, drevet af mere effektiv butiksdrift og vareomsætning

Polarisering af indkøbskurven understøttede discount

- Forbrugeradfærden understøttede discountformatet, drevet af øget prisfokus og faldende loyalitet over for specifikke kæder, hvilket generelt har øget indkøbsfragmenteringen
- Samtidig polariseredes indkøbsmønstrene med stigende efterspørgsel på value for money og premium-produkter, hvilket yderligere pressede midtersegmentet

Lokation, sortiment og pris er afgørende konkurrenceparametre uanset situationen

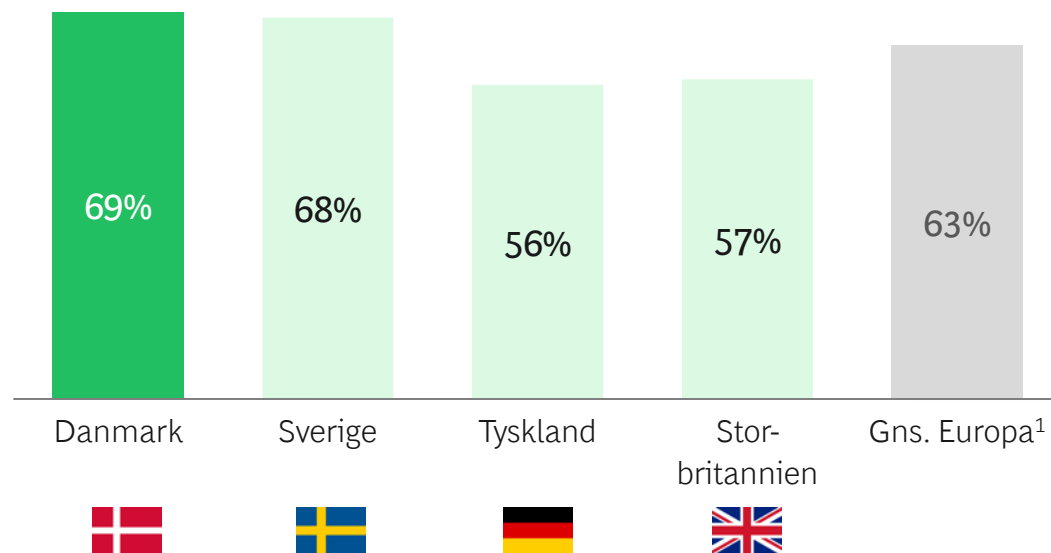
... og får forbrugerne til at fordele deres indkøb på tværs af flere butikker, der opfylder parametrene forskelligt

Fundamentale parametre	Beskrivelse
Attraktive butikslokationer	• Butikslokation er den mest fundamentale driver af basistrafik særligt for hverdags- og top-up-køb, da forbrugere i høj grad prioriterer nærhed, tilgængelighed og bekvemmelighed
Sortiment & kvalitet (inkl. friskhed)	• Et relevant sortiment er adgangsbilletten til forbrugernes overvejelse, og oplevet kvalitet – især inden for frugt og grønt – er en central trafikdriver • Gentagne fejl i friskhed fører ofte direkte til tabte besøg og butiksskift
Pris & tilbud	• En klar og troværdig prisposition er en væsentlig driver for butikvalg, forankret i nøglehverdagsvarer (KVI'er¹) og enkle, tillidsvækkende tilbud • Øget prisgennemsigtighed og fremgangen i discount har øget kundernes villighed til at skifte butik Se detaljer på næste side
Positionering & kommunikation	• Et klart og relevant værdiløfte, der hurtigt gør det tydeligt, hvad butikken er god til, reducerer kundens beslutningsindsats og understøtter pris- og sortimentsopfattelsen gennem konsistent, transparent og følelsesmæssigt engagerende kommunikation
Kundeoplevelse & service	• Friktionsfri indkøb er blevet en hygiejnefaktor, og selvbetjeningsmuligheder har løftet kundernes forventninger til hastighed og bekvemmelighed - vindere skabes i kombinationen af effektivitet, stærk service og en inspirerende butiksoplevelse
Butiksdrift (eksekveringsdisciplin)	• Konsekvent driftseksekvering er afgørende på tværs af varetilgængelighed, aktiv lagerstyring og sikring af friskhed, kundeoplevelse samt korrekte priser og korrekt skiltning

Detaljer | Danske forbrugere er blandt de mest prisfølsomme i Europa

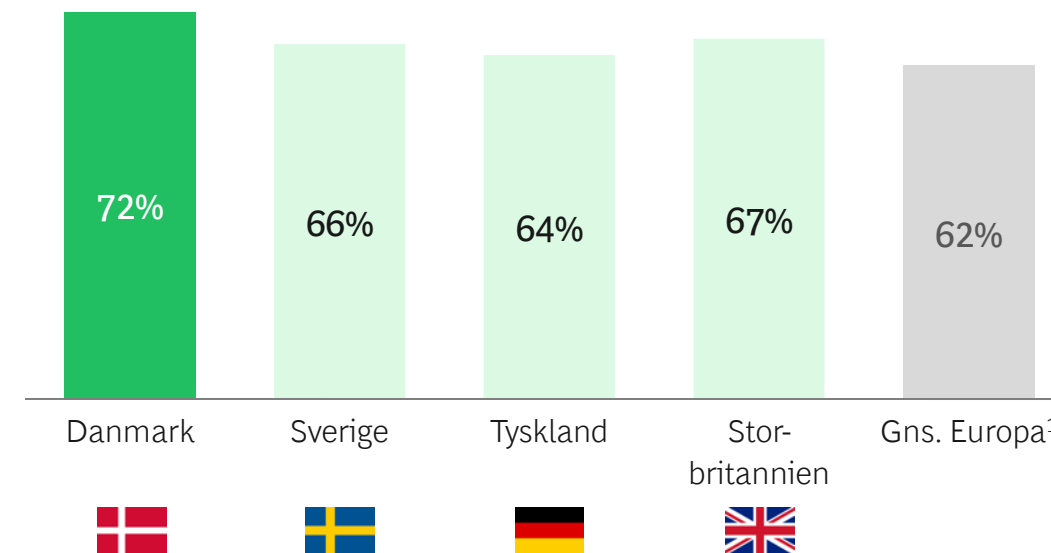
Pris styrer købsbeslutninger

% af købsbeslutninger, der aktivt drives af rabatter



Loyalitet betinget af pris

% af respondenter, som indikerer villighed til at skifte mærke, hvis der er bedre tilbud på andre brands



Pris er et strategisk valg, der aktivt skal styres – enten som volumenbeskytter eller som bevidst differentiering.
Uklare prispositioner straffes af forbrugerne gennem fravalg og kanalskift

1. Gennemsnittet for Europa inkluderer flere lande end de ovenfor listede

Kilder: 2025 BCG European Consumer Sentiment Study (respondenter adspurgte 2.-21. april 2025) med ca. 300 respondenter i dagligvarekategorien pr. land

Seneste udvikling i forbrugertrends viser, at tidspres og ændrede hverdagsmønstre har flyttet forbruget mod flere kanaler og øget fokus på convenience

Udvalgte forbrugertrends

Oversigten er ikke udtømmende



Vedvarende høje forbrugerpriser øger prisfølsomheden og flytter efterspørgslen mod billigere alternativer, herunder private label



En travlere hverdag og færre madlavningskompetencer øger efterspørgslen efter tidsbesparende løsninger og flytter køb mod nærtliggende butikker (ofte discountbutikker), online og/eller til foodservicebranchen



Øget brug af eat-in/eat-out, herunder takeaway og levering, som en integreret del af hverdagen, reducerer dagligvarehandlens rolle i hverdagsmåltider



Mad på arbejdspladser og i institutioner reducerer behovet for hjemmelavet mad og trækker systematisk volumen ud af dagligvarehandlen



Ændrede indkøbsmissioner og øget digitalisering har flyttet forbruget på tværs af kanaler, og gjort online (som følge af COVID-19) til en integreret del af hverdagsindkøb, hvilket bl.a. har svækket loyaliteten til den enkelte butik



Divergerende forbrugerbehov og indkøbsmissioner, drevet af bæredygtighed, lokale præferencer og geopolitisk usikkerhed, øger efterspørgslen efter bl.a. danske varer og skærper kravene til transparens



Livsstilestrend driver skift i efterspørgslen mod økologiske, plantebaserede og free-from-produkter samt øger fokus på mindre forarbejdede fødevarer, hvilket hæver kravene til sortimentet



Udbredelsen af vægttabsmedicin forventes at reducere det samlede fødevarerforbrug blandt visse forbrugergrupper og ændre indkøbssammensætningen, da medicinen reducerer appetit og energiindtag

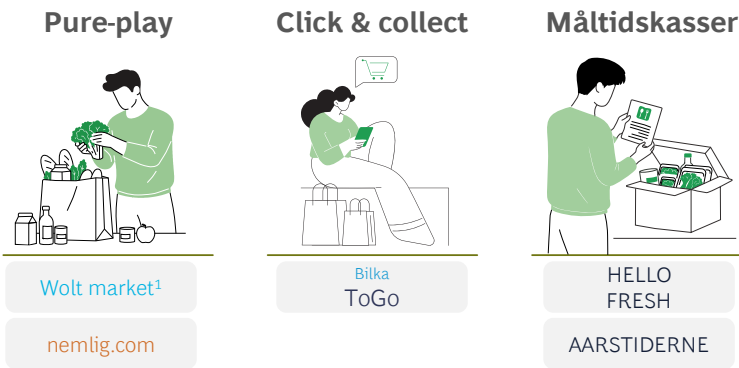
Skiftet i forbrugsadfærd har skabt grobund for øget konkurrence fra online dagligvarehandel, foodservice-branchen og nonfood-specialisterne

Den fysiske dagligvarehandels udfordrere

Aktører, der tager volumen fra den fysiske dagligvarehandel i flere eller udvalgte kategorier

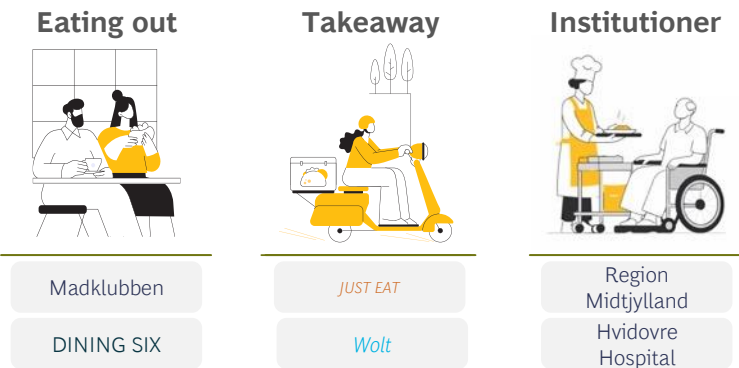
Navnene eksemplificerer aktører i markedet

Online dagligvarehandel

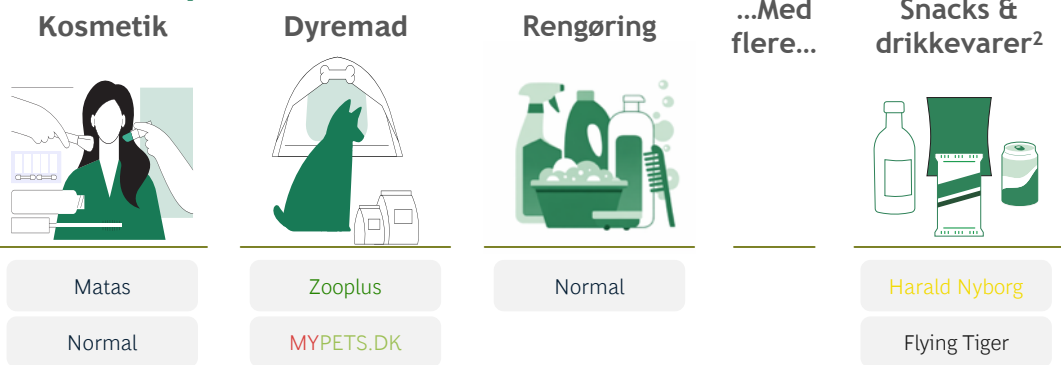


Fysisk dagligvarehandel

Foodservice



Nonfood-specialister



1. Inkl. dagligvarer solgt via egne butikker & MENY
2. Snacks & drikkevarer solgt i nonfood / diversity butikker; Kilde: BCG

Den fysiske dagligvarehandel er gået glip af ~15 mia. DKK (~10%)
i omsætning i 2025 sammenlignet med 2010 drevet af skærpet konkurrence

Se detaljer på næste side

Fysisk dagligvarehandel

Forpasset omsætnings-
mulighed i 2025 vs. 2010

15-22

mia. DKK

=

Online dagligvarehandel

7-9

mia. DKK

+

Foodservice

6-8

mia. DKK

+

Nonfood- specialister¹

2-4

mia. DKK

+100 mio. gennemsnitlige indkøbskurve² er fjernet fra dagligvarehandlen siden 2010

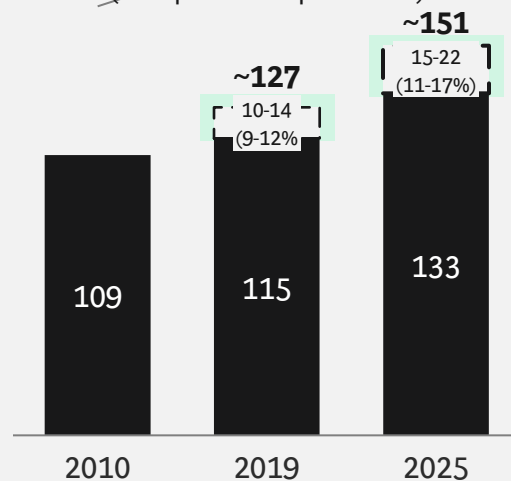
1. Estimatet er baseret på udviklingen i nonfoodandelen i dagligvarehandlens samlede salg, og tager derfor ikke højde for det foodsalg, som visse nonfood-specialister også driver; 2. Baseret på en antaget gennemsnitlig kurvstørrelse på 170 DKK; Note: Afvigelser i summen skyldes afrunding
Kilder: Danmarks Statistik, Global Market Data, Euromonitor & BCG analyse

Detaljer | Den fysiske dagligvarehandel er gået glip af ~15 mia. DKK (~10%) i omsætning i 2025 sammenlignet med 2010

Fysisk dagligvarehandel

Omsætning i detailpriser i mia. DKK

+2%¹ p.a. inkl. potentiale
(+1% p.a. ekskl. potentiale)



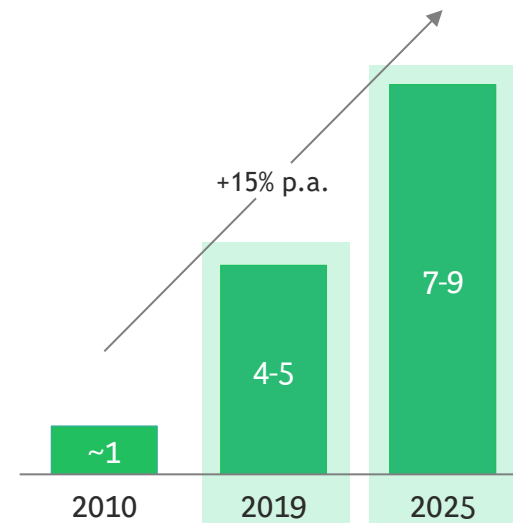
Den fysiske dagligvarehandel er gået glip af et ~10% omsætningsløft i '25 grundet øget konkurrence fra online dagligvarehandel, foodservice og nonfood-specialister

■ Realiseret □ Misset potentiale

Online dagligvarehandel

Omsætning i detailpriser i mia. DKK

+15% p.a.



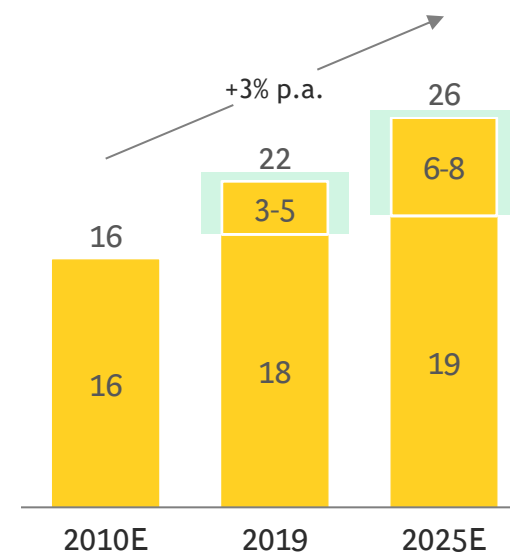
Online dagligvarehandel havde en omsætning på 7-9 mia. DKK i 2025, hvilket er rykket 1:1 fra den fysiske dagligvarehandel til online kanaler

■ Historisk realiseret omsætning, som den fysiske dagligvarehandel potentielt kunne have indfanget

Foodservice

Omsætning i engrospriser⁴ i mia. DKK

+3% p.a.

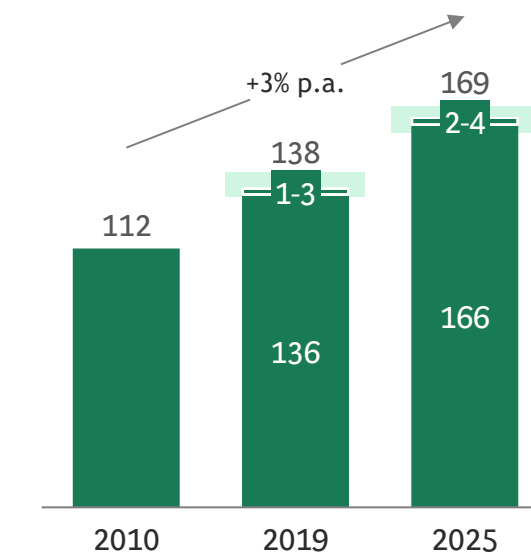


Havde den fysiske dagligvarehandel taget del i foodservicevæksten, ville omsætningen for den fysiske dagligvarehandel i 2025 have været 6-8 mia. DKK højere

Nonfood-specialister²

Omsætning i detailpriser i mia. DKK

+3% p.a.



Et fald i dagligvarehandelens nonfoodandel har kostet den fysiske dagligvarehandel 2-4 mia. DKK³ i omsætning i 2025³

1. Inkl. misset omsætningspotentiale; 2. Nonfood-specialister inkluderer fysisk og online detailsalg af nonfoodprodukter fra andre aktører end dagligvarehandlen - kategorierne inkluderet udgør ~95% af dagligvarehandelens nonfoodomsætning; 3. Baseret på antagelsen om, at nonfood udgjorde 13% af den fysiske dagligvarehandel i 2010, 10-11,7% i 2019 samt 10-11,5% i 2025, inkluderer dermed ikke foodsalg hos non-food specialister; 4. Beregnet på baggrund af engrospriser for foodservice som proxy for produktværdi, svarende til hvis varerne var indkøbt i dagligvarehandlen frem for foodservice, og ekskluderer dermed service-, leverings- og øvrige distributionsomkostninger. Note: Afvigelser i summer skyldes afrunding; Kilder: Danmarks Statistik, Global Market Data, Euromonitor & BCG analyse

Online | I 2025 udgjorde online dagligvaremarkedet 7-9 mia. DKK, hvoraf pure-play og click & collect-aktører tilsammen udgjorde ~75%

Estimeret total online dagligvaremarked 2025



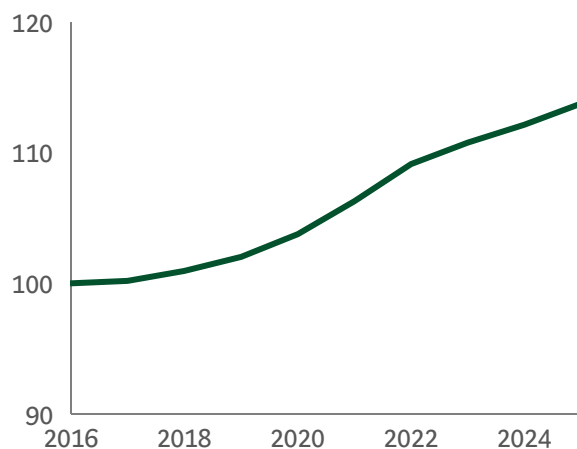
1. Hver kategori ligger ca. i midten af deres respektive interval, hvorfor summen af de nedre grænser ikke summerer til 7 mia. DKK; 2. Føtex tilbyder kun udvalgte kategorier; 3. Inkl. dagligvarer solgt via egne butikker & MENY butikker; Note: Omsætning er angivet i detailpriser; Tal er afrundet; Kilder: Euromonitor, Danmarks Statistik, Global Market Data, Årsrapporter, Nyhedsartikler & BCG analyse

18

Online | Online dagligvarehandel har været strukturelt drevet – men har samtidig været under strukturelt omkostningspres

Mindre husstande

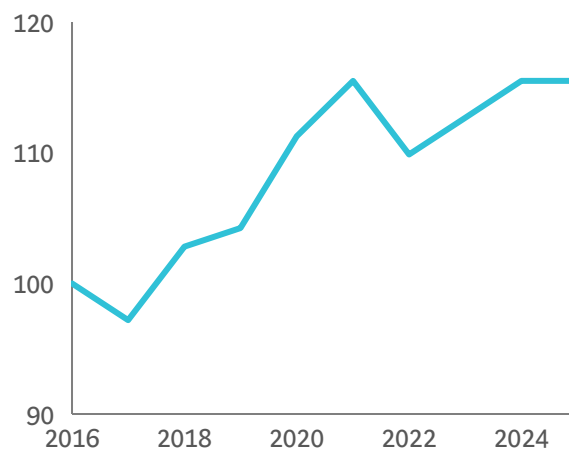
Antal husstande med 1 person, indeks 100 = 2016



— Antal husstande med 1 person

Normalisering af onlinekøb

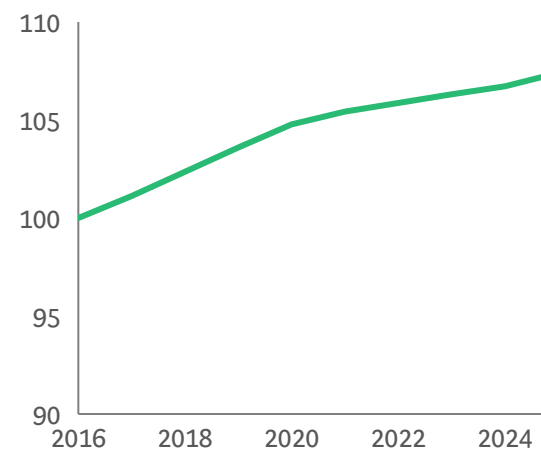
Andel, der har foretaget online køb inden for 3 mdr., indeks 100 = 2016



— Andel, der har foretaget online køb inden for 3 mdr.

Vedvarende urbanisering

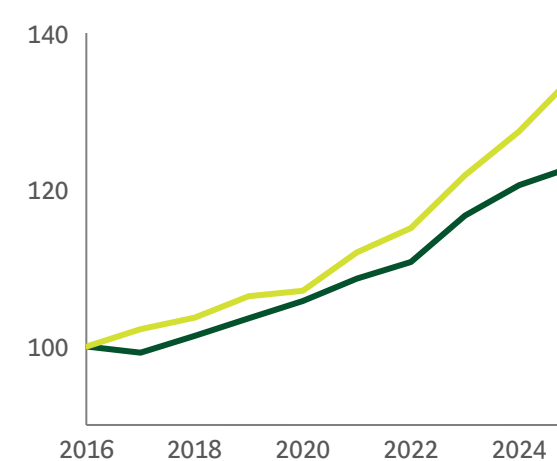
Københavns Kommune, andel af samlet befolkning, indeks 100 = 2016



— Andel af befolkningen bosat i Københavns Kommune

Vedvarende lønstigninger

Løn for private handel- og transportansatte, indeks 100 = 2016



— Handel, lønudvikling
— Transport, lønudvikling

Urbanisering, normalisering af onlinekøb og ændrede husholdningsstrukturer peger på, at efterspørgslen efter online dagligvarer er strukturel snarere end midlertidig – understøttet af varige ændringer i forbrugeradfærd, såsom mere travle hverdage og færre madlavningskompetencer

Omkostningspresset for især pure-play-aktører er strukturelt og drevet af lønninger, levering og logistik - profitabiliteten forudsætter derfor skala, automatisering og høj kapacitetsudnyttelse

Online | Online dagligvarehandel begrænses dog af forbrugernes fysiske behov for ofte øjeblikkelig adgang via butik

Årsager til, at man *ikke* vil købe dagligvarer, mad og drikke via internethandel

Svar-% i Dansk Erhvervs 2025 helårs e-handelsanalyse fordelt på årsag



For mange forbrugere er **den lokale butik fortsat den mest bekvemme løsning** med øjeblikkelig adgang og mulighed for at se og vurdere varerne fysisk.

Samtidig rummer den fysiske butik et **unikt inspirationspotentiale**. Via stærk varepræsentation, sæsonaktuelle temaer og synlig aktivering i butikken kan den påvirke kundens valg i købsøjeblikket.

Hvor online dagligvareindkøb ofte er missionsdrevet og planlagt – om end digitale anbefalinger og tilbud også kan stimulere impuls køb - har den fysiske butik typisk bedre forudsætninger for at drive spontane køb, introducere nye produkter og løfte kurvstørrelsen gennem en mere oplevelses- og opdagelsesbaseret indkøbsrejse.

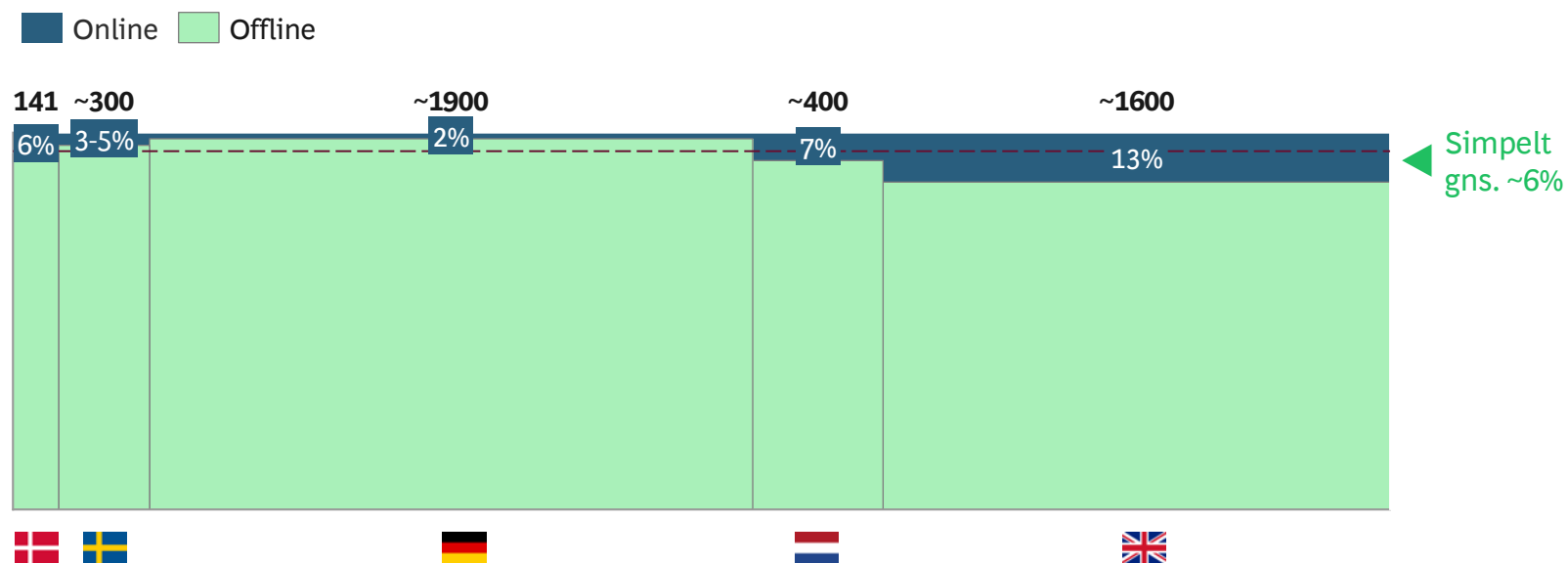
Note: Datapunkter vedrørende spørgsmålet "Hvad er årsagen til, at du ikke vil købe dagligvarer, mad og drikke (fx supermarkedsindkøb) via internethandel?", n = 1940, bemærk, at der kan vælges flere svarmuligheder til dette spørgsmål, hvormed tallene ikke summer til 100%

Kilder: Dansk Erhvervs 2025 e-handels helårsanalyse & BCG analyse

Online | Danmark har en onlineandel på ~6% og ligger på niveau med gennemsnittet for sammenlignelige lande

Dagligvaremarkedet fordelt på fysiske og online kanaler for udvalgte lande

Omsætning i detailpriser i mia. DKK (2025)



Online dagligvarehandel ændrer priskonkurrencelogikken ved at øge prisen gennemsnitsigheden og reducere den lokale 'pricing power' – og derfor behøver online ikke at tage stor volumen for at presse marginerne

Forskelle i andel drives bl.a. af markedernes fysiske struktur

- Lande med lavere butiksdekning og højere urbanisering (f.eks. Storbritannien) har højere onlineandele end markeder med tæt butiksnetværk (f.eks. Danmark og Tyskland), da højere befolkningstæthed muliggør højere 'drop density' og dermed lavere leveringsomkostning pr. ordre

Forskelle i urbanisering driver også forskelle i onlinetyper

- Storbritannien har højere urbanisering, hvilket understøtter pure-play online, da tæthed gør leveringsøkonomien mere attraktiv
- Danmark, Holland, Tyskland og Sverige er mindre urbaniserede med mere bilbaserede hverdagsmønstre, hvilket har sat gang i væksten for click & collect

Økonomien i online afhænger af omkostnings- og arbejdsmarkedsforhold

- Relativt høje løn- og leveringsomkostninger i Danmark og Tyskland svækker onlineøkonomien, mens mere fleksible strukturer som f.eks. i Storbritannien muliggør højere onlineandele

Note: Omsætning er angivet i detailpriser; Tal er afrundet

Kilder: Euromonitor, Danmarks Statistik, Global Market Data, årsrapporter, nyhedsartikler, Supermarkedshåndbogen 2002-2025

Online | Trods få gennembrud drives online primært af de etablerede aktører – dog ikke i Danmark

Pure-play og click & collect-aktører

Markedsleder og udvalgte eksempler, ikke udtømmende overblik

	National online markedsleder	Både fysisk og online Kun online Lukket				
	nemlig.com	Bilka ToGo	Wolt market ¹	coop.dk MAD	vigo.dk	GORILLAS
	ICA	Mathem	COOP	WILLY:S	Quick commerce med levering fra bl.a. cykelbude	kavall
	REWE	Amazon fresh	Rohlik group	Amazon droppede egne ferskvarer i 2024 og indgik Rohlik-partnerskab	PiC NiC	GORILLAS
	Albert Heijn	JUMBO	PiC NiC	'Mælkerute-princippet', (Faste ruter og tidspunkter)	getir	GORILLAS
	TESCO	Sainsbury's	ASDA	Ocado	Farmdrop	GORILLAS

1. Kategoriseret som pure-play online, da Wolt Market har eget centraliserede varehus, selvom de indkøber en stor del af sine råvarer fra Dagrofa; 2. Getir overtog Gorillas i Holland, Tyskland og Storbritannien og konsoliderede driften. De har også tidligere fungeret som enkelte koncepter
Kilder: Internet research & BCG analyse

Online dagligvarehandel kræver skala inden for logistik og drift

- I markeder som f.eks. Sverige og Holland er de etablerede kæder også førende online
- DK afviger, idet Nemlig.com, en niche-aktør, er markedsleder

Etablerede aktører trak sig i kølvandet på COVID-19

- Flere danske kæder lukkede deres onlineinitiativer under og efter COVID-19 - f.eks. Nettos FillOp (2020), Føtex' hjemmel levering (2023) og Coop.dk MAD (2023), hvilket peger på strukturelle udfordringer med profitabel skalering i Danmark

Amazon har accelereret udviklingen i andre markeder

- I bl.a. USA har Amazon sat nye standarder og "tvunget" branchen til at gentænke deres værdiforslag
- Dette har styrket de etablerede aktørers onlineposition i markeder, hvor Amazon er til stede (ikke i DK)

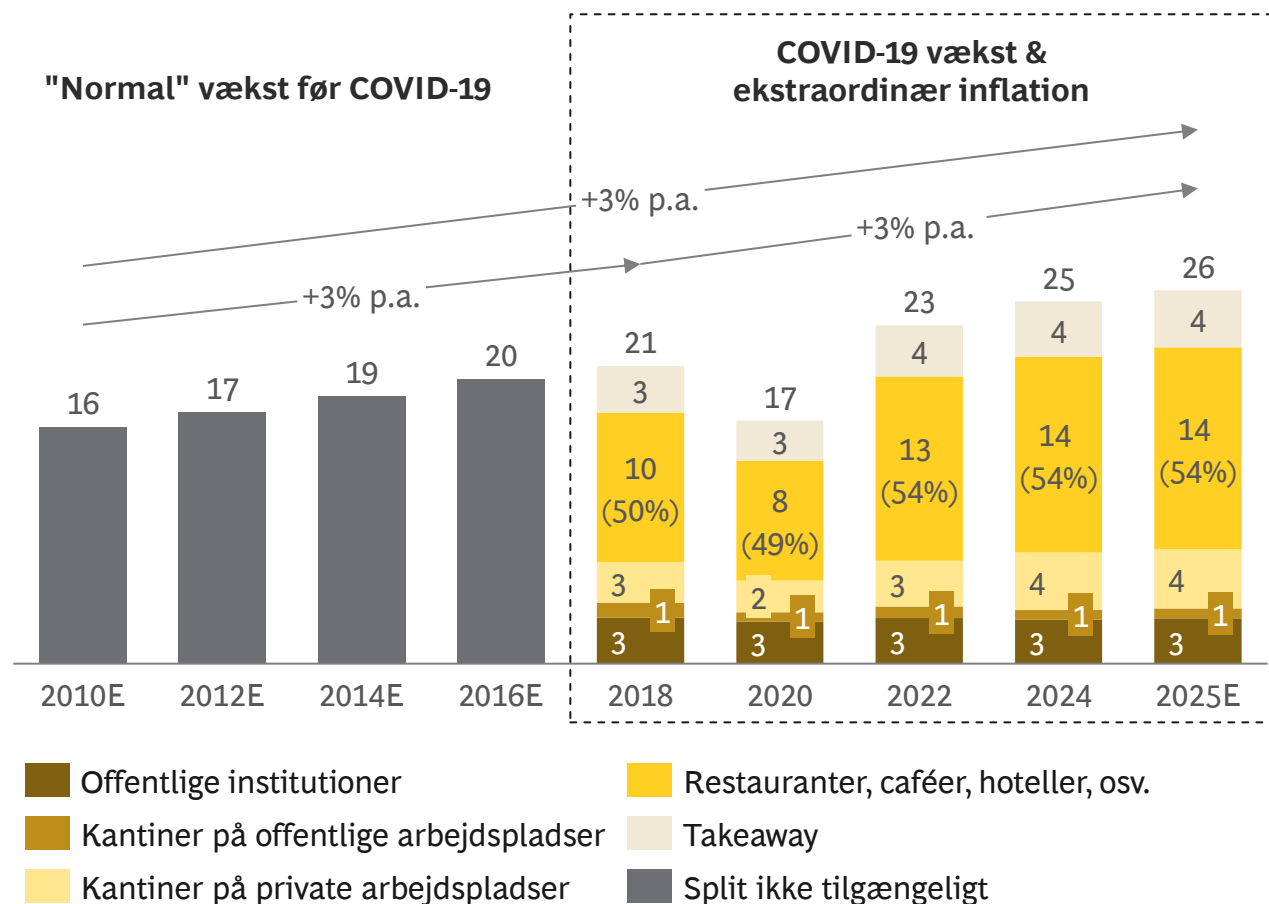
Quick commerce er strukturelt udfordret på økonomien

- På tværs af markeder har quick commerce haft svært ved at opnå bæredygtig økonomi, og flere aktører har forladt markedet

Foodservice | Markedet udgør 26 mia. DKK, hvoraf restauranter står for +50%

Det samlede danske foodservicemarked

Salg i engrospriser mia. DKK (2010-2025)



1. Estimeret ud fra 2024 tal, hvor engros udgjorde ~25 mia. DKK, og omsætningen var ~62 mia. DKK
Kilder: Danmarks Statistik, Landbrug & Fødevarer & BCG analyse

Historisk er foodservice-markedet vokset

~3% p.a. drevet af flere strukturelle drivere

- Demografiske skift (flere singler, urbane husholdninger, osv.) øgede efterspørgslen efter outsourcet mad
- COVID-19 fungerede som katalysator for ændrede spisevaner, hvor takeaway og levering blev normaliseret
- Efterfølgende return-to-office, som har genaktiveret og udvidet kantiner, især på private arbejdspladser
- Øget fokus på bekvemmelighed har understøttet et kanalskifte væk fra dagligvarehandlen

Forbrugerne værdsætter i stigende grad kvalitet

- Forbrugernes kvalitetsfokus har været stigende og har etableret en højere betalingsvillighed for produkter af højere kvalitet
- Den private foodservice sektor omsætter for 2,5 gange mere end de indkøber til (forskel mellem detail- og engro-priser)¹, hvilket indikerer en relativt høj betalingsvillighed fra forbrugeren

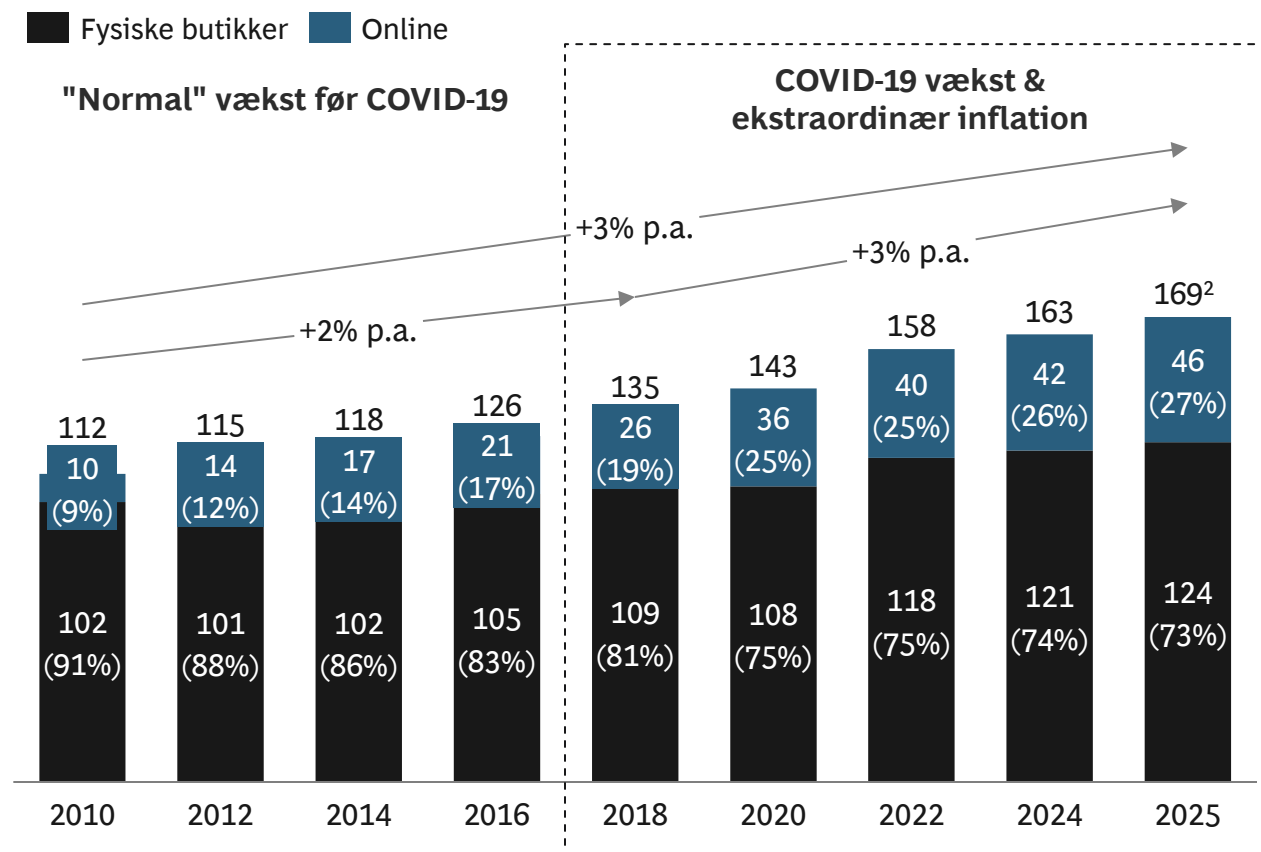
Restauranter, cafeer, hoteller, osv. har taget markedsandele fra de resterende segmenter

- Eating out (restauranter, caféer, osv.) har øget markedsandel drevet af stor variation i udvalg og pris, som gør det attraktivt og bekvemt at spise ude

Nonfood-specialister | Dagligvarehandlen mister gradvist højmarginprodukter inden for nonfood til specialister

Nonfood-omsætning uden for fysisk dagligvarehandel³

Nonfood-omsætning i mia. DKK i detailpriser (2010-2025)¹



1. Varekategorierne dækker 95% af dagligvarehandlens nonfood omsætning og inkluderer bøger & papir, tekstiler, telefoni & tilbehør, elektronik, kosmetik, møbler, byg & have, boligartikler, apparater, sundhed og rengøring & husholdning; 2. ~88 mia. DKK uden tekstiler, møbler og byg & have; 3. Andre detailforhandlere end fysisk dagligvarehandel inden for nonfood varekategorier – både online og fysisk; Kilder: Global Market Data & BCG analyse

Nonfood-specialister vokser strukturelt

- +3% p.a. siden 2010 drevet af både forbruger- og kanaltrends i et marked, der nu er ~170 mia. DKK
- COVID-19 accelererede udviklingen, men efterfølgende vækst indikerer et permanent højere efterspørgselsniveau

Specialisering og sortimentsdybde vinder over bredde

- Væksten er koncentreret i kategorier med højere involvering (f.eks. kosmetik, bolig og sundhed), hvor sortimentsdybde og ekspertise er afgørende

Omnichannel styrker specialisternes konkurrencedygtighed

- Efter COVID-19 er der sket et strukturelt skifte i onlinehandlen, hvor varekategorier, der tidligere blev anset for at kræve personlig betjening, i stigende grad købes online
- Normaliseringen af onlinekøb er drevet af forbrugernes øgede indsigt i fordelene ved online handel, herunder prisgennemsigtighed, bredere udvalg og anmeldelser

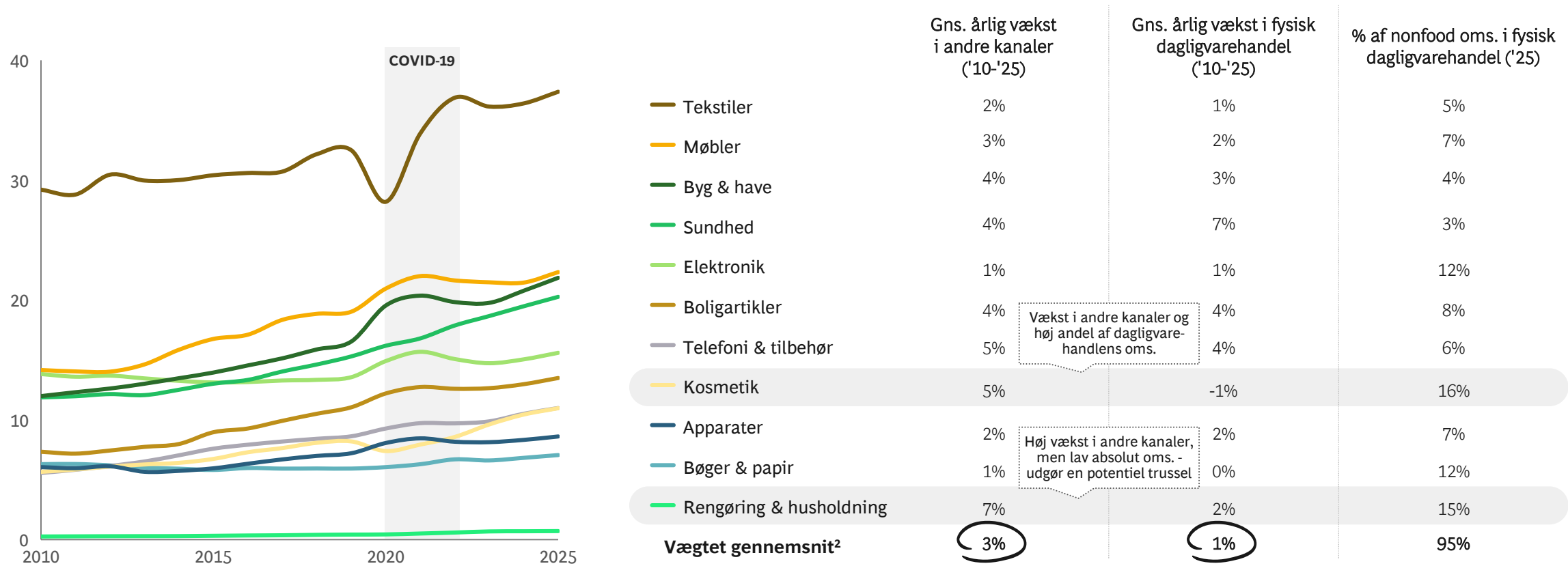
Flere nonfood-specialister bevæger sig selektivt ind i food-kategorier for at øge salg pr. kvm

- I takt med den stigende onlineandel i nonfood, har aktørerne udvidet sortimentet med typisk impulsdrevne fødevarer (f.eks. drikkevarer og konfekturer) for at øge relevansen af den fysiske butik
- Bevægelsen minder om dagligvarehandlens tidligere ekspansion ind i højmargin-nonfood-kategorier

Nonfood-specialister | Uden for den fysiske dagligvarehandel har udvalgte nonfoodkategorier vækstet ~3% p.a. mod ~1% p.a. i den fysiske dagligvarehandel

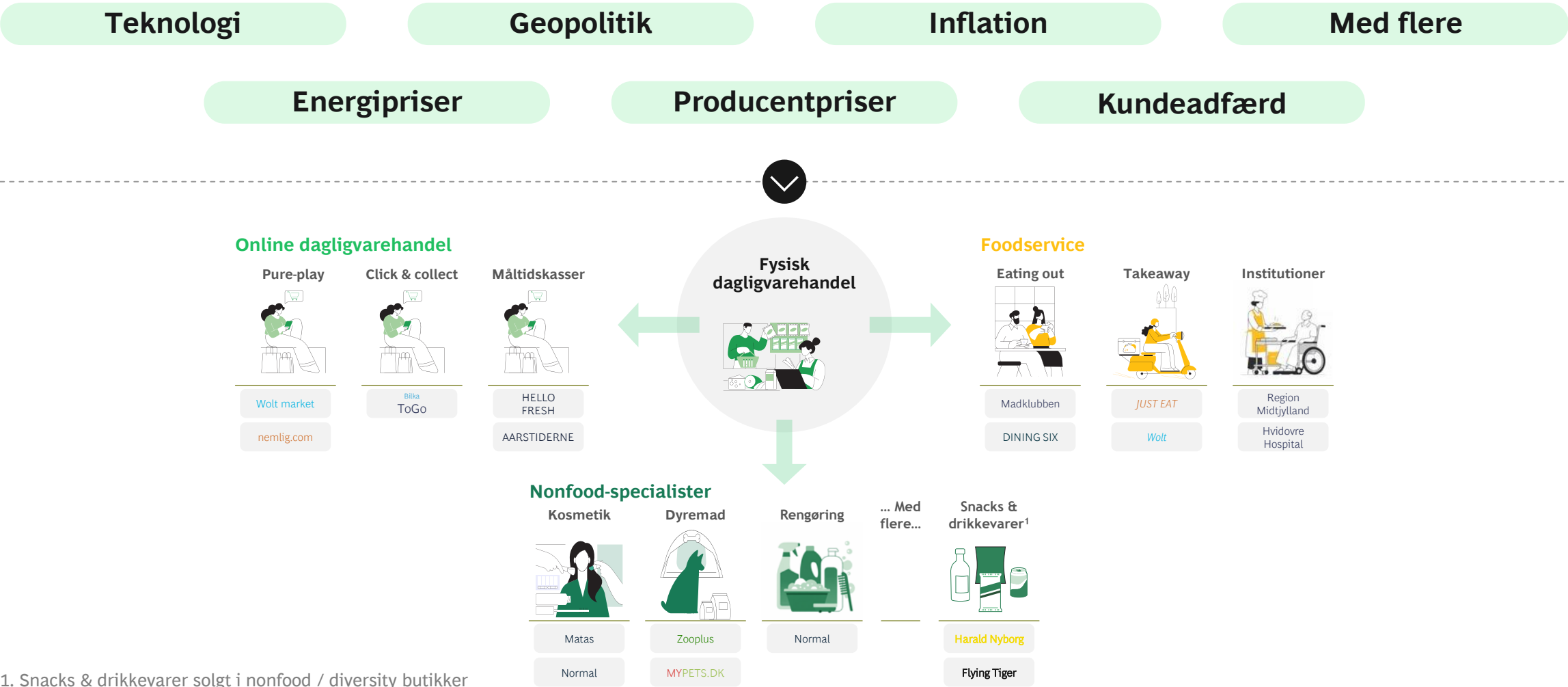
Nonfood kategoriers vækst uden for den fysiske dagligvarehandel¹

Omsætning i detailpriser i mia. DKK (2010-2025)



1. Andre detailforhandlere end fysisk dagligvarehandel inden for nonfood varekategorier – både online og fysisk; 2. Omsætningens relative størrelse af den samlede nonfood omsætning er benyttet til at vægte vækstraterne; Note: Mad, drikke og tobak udgør ~88% af dagligvarehandlens omsætning – ovenstående analyse fokuserer på nonfood kategorierne
Kilder: Global Market Data & BCG analyse

Samlet set betyder dette, at den fysiske dagligvarehandel befinder sig i et paradigmeskifte – presset af eksterne faktorer samt konkurrence fra andre aktører



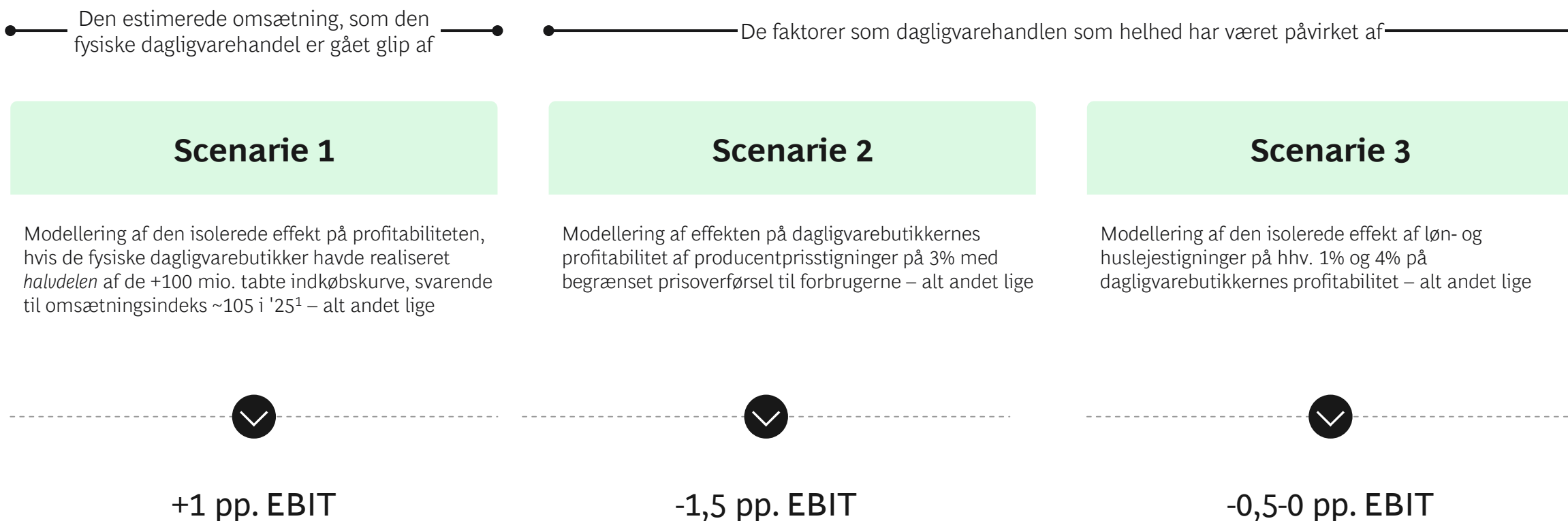
1. Snacks & drikkevarer solgt i nonfood / diversity butikker
Kilde: BCG

Historisk har denne udvikling både reduceret den fysiske dagligvarehandels omsætningspotentialer og samtidig presset dens indtjening

Modellering af tre scenarier for at estimere betydningen af markedsforskydningen

Vejledende estimater

Estimeret EBIT påvirkning for den fysiske dagligvarebutik



1. Estimatet er bevidst konservativt, idet der alene medregnes EBIT-effekten af 50% af den forpassede omsætningsmulighed, da realiseringen af den fulde mulighed i praksis vil forudsætte betydelige investeringer i bl.a. sortiment og drift
Kilde: BCG analyse

Detaljer | Realiseringen af blot *halvdelen* af de +100 mio. tabte indkøbskurve havde løftet branchens EBIT med ~1 pp.

Indikativ resultatopgørelse ud fra internationale benchmarks

Vejledende estimater
Afvigelser i summer skyldes afrunding

P&L-linje	% af omsætningen ¹ (Udgangspunktet)	Scenarie 1	Scenarie 2 ²	Scenarie 3
Omsætning	100%	105	102	100
Vareforbrug	-70%	-74	-74	-70
Bruttomargin I	30%	31	28	30
Svind og kassationer	-2%	-2	-2	-2
Bruttomargin II	28%	29	26	28
Personaleomkostninger	-10%	-10	-10	-10
Huslejeomkostninger	-5%	-5	-5	-5
Adm. omkostninger	-5%	-5	-5	-5
Andre butiksomkostninger	-5%	-5	-5	-5
EBIT	-	~4	~1,5	~2,5 – 3
EBIT-%	3%	~4%	~1,5%	2,5 - 3%
Delta til udgangspunktet, pp.		+1 pp.	- 1,5 pp.	-0,5-0 pp.

1. Udgangspunktet for alle tre scenarier er en indikativ resultatopgørelse fra internationale dagligvarehandlere. For scenarie 1 burde udgangspunktet dog være justeret for online salg, hvilket ville have medført en mindre justering af tallene; 2. Under antagelse af at dagligvarehandlen kan øge sin omsætning med 2%, når producentpriserne stiger med 3%. Note: Vareforbrug samt svind og kassationer antages at variere med omsætningen, mens 60% af personaleomkostningerne varierer med omsætningen, da denne del antages at være timelønnede
Kilde: BCG analyse

Indholdsfortegnelse

- 01 Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel
- 02 Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere
- 03 Fremtidens vindere styrker kernen, udvider butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben
- 04 Bilag



Opsummering | Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere

Alternative aktører og kanaler forventes fortsat at vokse hurtigere end fysisk dagligvarehandel, som mister yderligere 30 mio. indkøbskurve i '29 vs. '25

- Uden markante strategiske tiltag risikerer den fysiske dagligvarehandel at gå glip af yderligere ~5 mia. DKK i omsætning i 2029 sammenlignet med 2025 (svarende til yderligere ~3% oms. i '29) grundet fortsat konkurrence fra online dagligvarehandel, foodservice og nonfood-specialister
- Udviklingen forventes at finde sted i et fortsat intenst marked præget af discount, hvor den samlede omsætningsvækst estimeres til 3-5% p.a. primært drevet af pris
- Reelle volumengevinster skal derfor i overvejende grad skabes via markedsandelsvinding – ikke blot inden for den fysiske dagligvarehandel men også fra alternative aktører og kanaler uden for – i en æra, der ikke forventes at blive lettere at operere i for dagligvareaktørerne

Online dagligvarehandel forventes fortsat at opleve højere vækst end den fysiske dagligvarehandel frem mod 2029

- Online dagligvarehandel forventes at vokse med ~6% p.a. i perioden 2025 - 2029 sammenlignet med ~3% p.a. i den fysiske dagligvarehandel
- Segmentet forventes at udgøre ~5-6% af det samlede dagligvaremarked i 2029, drevet af en strukturel stigning i adoptionen i takt med den demografiske udvikling
- Erfaring fra andre detailkategorier indikerer dog, at markante reduktioner i fysisk salgsareal typisk først indtræffer ved en onlineandel på 10-20%
- Det danske marked vurderes derfor fortsat at være et stykke fra et strukturelt *tipping point* på kort og mellemlang sigt

Nonfood-specialister og foodservicebranchen forventes ligeledes at opleve højere vækst end det fysiske dagligvaremarked

- Nonfood omsætning uden for dagligvarehandlen forventes at vokse ~4% p.a. i perioden 2025-2029 vs. ~2% p.a. for nonfood i den fysiske dagligvarehandel
- Tilsvarende forventes foodservice-markedet at vokse ~4% p.a. frem mod 2029 ved fortsat at vinde andel af forbrugernes samlede fødevareforbrug, drevet af en forventeligt stadig stigende efterspørgsel efter bekvemmelighed i form af hurtigere levering, stærkere priser og bredere sortiment
- Regulatoriske initiativer kan yderligere accelerere dette volumensifte fra dagligvarehandlen til foodservice, eksempelvis gennem lovforslag om skolemad

Uden en klar strategi risikerer den fysiske dagligvarehandel at gå glip af knap 0,5 pp. EBIT forbedringer i 2029 ved 50% realisering af potentialet

- Hvor dagligvarehandlen historisk vandt volumen fra specialaktører, skal den nu i fortsat stigende grad kæmpe for at fastholde kurven
- Hvis branchen ikke aktivt tager del i den strukturelle vækst inden for online dagligvarehandel, nonfood og foodservice, går branchen glip af både top- og bundlinjepotentiale – hvor sidstnævnte er særlig attraktiv givet den høje indtjeningsfølsomhed over for selv mindre toplineforbedringer

I 2029 forventes den fysiske dagligvarehandel at miste yderligere ~5 mia. DKK (~3%) sammenlignet med 2025, drevet af forventet vækst i online dagligvarehandel

Se detaljer på næste side

Fysisk dagligvarehandel
Forpasset yderligere omsætnings-
mulighed i 2029 vs. 2025



=

Online dagligvarehandel



+

Foodservice



+

Nonfood-specialister¹

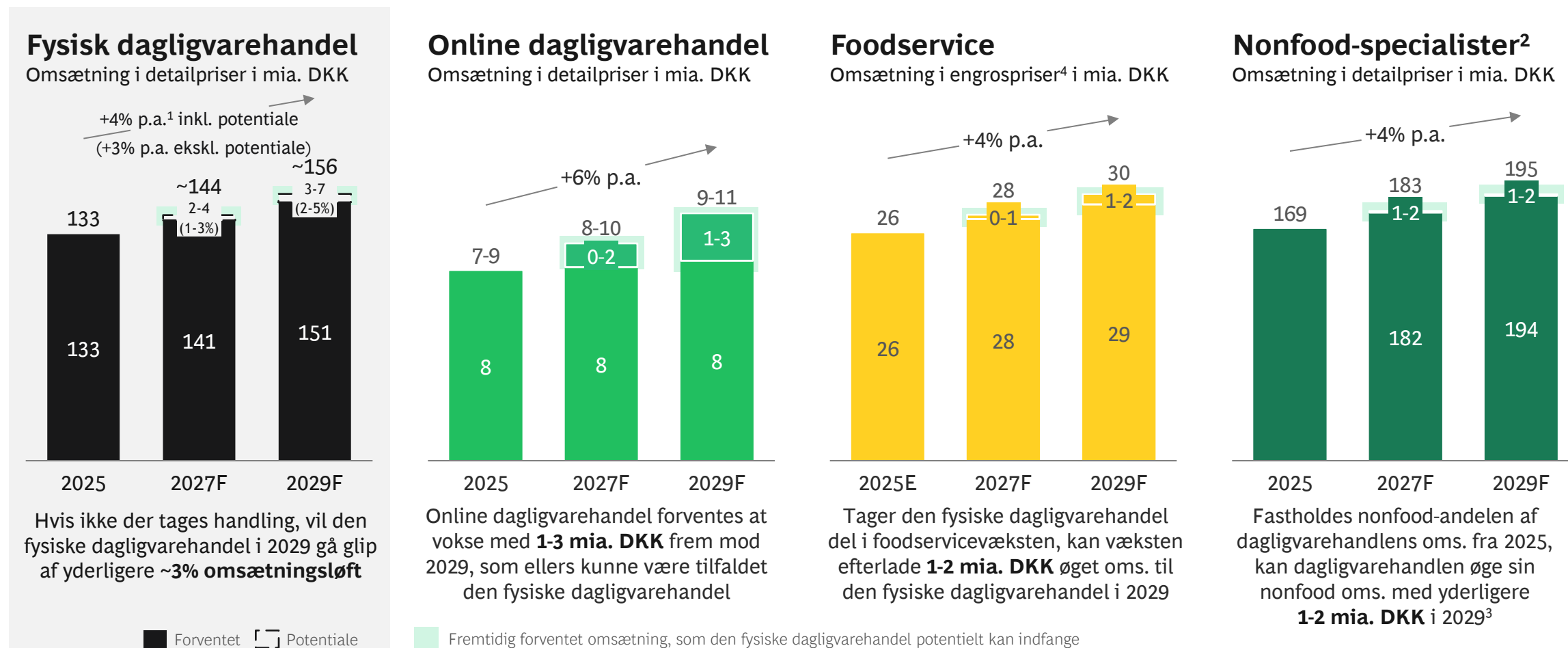


*Ud over de +100 mio. indkøbskurve,
som den fysiske dagligvarehandel
allerede er gået glip af i 2025
sammenlignet med 2010*

~30 mio. indkøbskurve² forventes yderligere at forsvinde

1. Estimatet er baseret på udviklingen i nonfoodandelen i dagligvarehandelns samlede salg og tager derfor ikke højde for det foodsalg, som visse nonfood-specialister også driver; 2. Under antagelse af en gns. indkøbskurv på 170 DKK
Kilder: Danmarks Statistik, Global Market Data, Euromonitor & BCG analyse

Detaljer | I 2029 forventes den fysiske dagligvarehandel at miste yderligere ~5 mia. DKK (~3%), drevet af forventet vækst i online dagligvarehandel

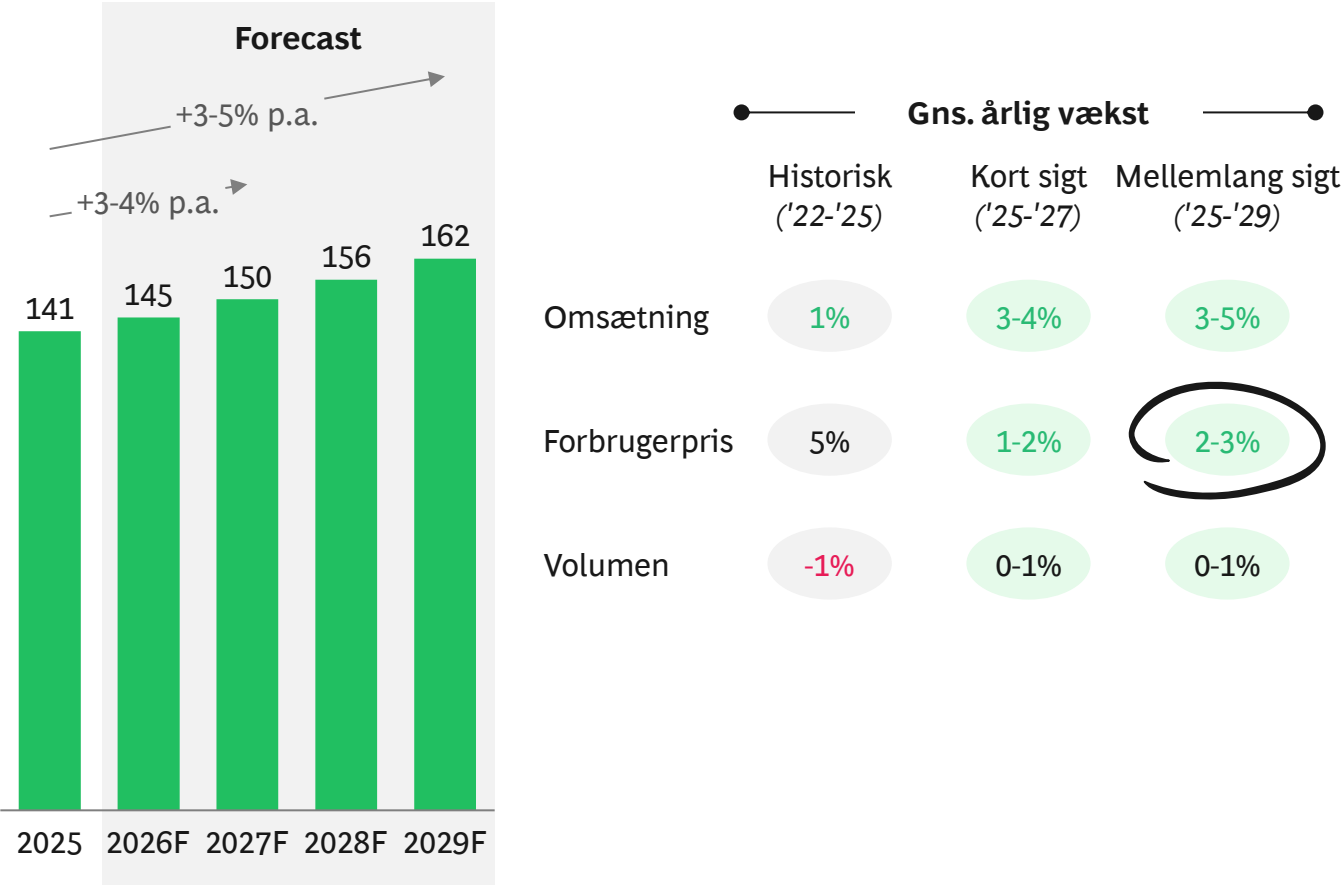


1. Inkl. tabt potentiale; 2. Nonfood specialister inkluderer fysisk og online detailsalg fra andre aktører end dagligvarehandlen - kategorierne inkluderet i denne analyse udgør ~95% af dagligvarehandlens nonfood omsætning; 3. Antagelse af at nonfood forventes at udgøre 10-11,3% i 2029 og 10-11,4% 2027; 4. Beregnet på baggrund af engrospriser for foodservice som proxy for produktværdi, svarende til hvis varerne var indkøbt i dagligvarehandlen frem for foodservice, og ekskluderer dermed service-, leverings- og øvrige distributionsomkostninger
Kilder: Danmarks Statistik, Global Market Data, Euromonitor & BCG analyse

Dagligvaremarkedet forventes at vækste 3-5% årligt frem mod 2029 drevet af pris

Den samlede dagligvarehandel

Omsætning i mia. DKK i detailpriser (2025-2029F)



Note: Omsætning er angivet i detailpriser; Tal er afrundet
Kilder: Euromonitor, Danmarks Statistik, OECD & BCG analyse

Den økonomiske virkelighed er et lavvolumenmarked

- Den forventede vækst på ~4% p.a. afspejler primært pris- og mixeffekter
- Volumen er strukturelt flad som følge af demografi, adfærdsskift og måltidsflytning ud af hjemmet

Pris driver i højere grad omfordeling end værdiskabelse

- I et marked med høj prisgennemsigtighed og lav loyalitet forstærker prisstigninger skift mod discount, private label og alternative kanaler frem for at løfte samlet indtjening

Volumen bliver den knappe ressource i værdikæden

- Når markedets volumen er flad, bliver adgang til relevante indkøbsmissioner afgørende, og vækst kan kun realiseres ved at tage volumen fra andre aktører og formater

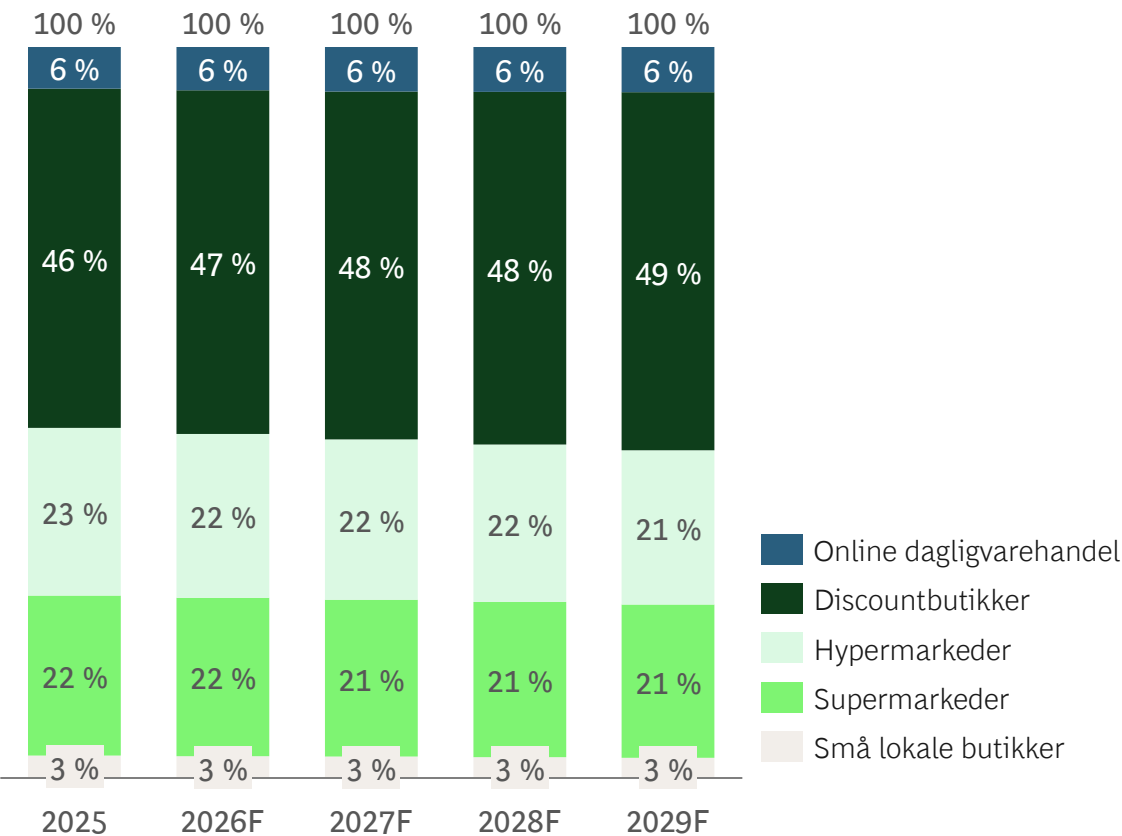
Små volumenshift har stor EBIT-effekt

- En høj fast omkostningsbase kombineret med lave marginer betyder, at selv marginale ændringer i volumen kan afgøre butikkers og kæders profitabilitet
- I et marked uden strukturel volumenvækst bliver evnen til at beskytte og genvinde volumen lige så vigtig som evnen til at vokse

Frem mod '29 forventes discount fortsat at vokse og udgøre ~50% af den samlede omsætning

Formatudviklingen i den danske dagligvarehandel

Omsætning som % af den samlede dagligvarehandel (2025-2029F)



Gns. årlig vækst	Forandring i markedsandel
('25-'29)	('25-'29, pp.)
6%	<1
5%	3
1%	-2
2%	-1
1%	<-1

Væksten i dagligvaremarkedet frem mod 2029 er moderat på 3-5% – men ujævnt fordelt på formater

- Discount forventes at øge sin markedsandel fra ~46 % til ~49 % og bliver dermed den primære kilde til formatdrevet vækst i et prisfølsomt marked med lav volumenvækst
- Samtidig ventes online dagligvarehandel at vokse hurtigere end markedet (~6% p.a. i 2025–2029), dog fra en fortsat begrænset markedsandel

Vækst koncentrerer i discount og online, imens midter-formater presses

- Formatudviklingen peger mod et mere polariseret marked, hvor super- og hypermarkeder i stigende grad udfordres af prisledende discountformater

Online | På tværs af scenarier vokser online på niveau eller hurtigere end det samlede marked – forskellen ligger i tempo, ikke i retning

Trods usikkerhed omkring online væksttempo peger alle scenarier mod fortsat strukturel vækst i online dagligvarehandel. For dagligvareaktører er forskellen derfor ikke om online bliver vigtigt – men hvilke krav, det stiller til skala, integration og kapitalbinding

Fremtidig udvikling af online dagligvarehandel

Omsætning i mia. kr. (2025 og 2029)

Konservativt
scenarie



Basis
scenarie



Optimistisk
scenarie



■ 2025 ■ 2029F ○ Gns. årlig vækst '25-'29

Forudsætninger for scenariet

Væksten i online dagligvarehandel følger det historiske niveau

- **Udbud:** Manglende profitabilitet i leveringsmodeller grundet bl.a. vedvarende årlige ~5 % stigninger i transportlønninger sænker investeringslysten i onlineformater
- **Efterspørgsel:** Høj prisbevidsthed og præference for fysisk kvalitetsvurdering begrænser online-skiftet, mens bekvemmelighedsbehov dækkes via andre kanaler, f.eks. foodservice

Online dagligvaremarked vokser cirka dobbelt så hurtigt som det samlede marked

- **Udbud:** Markedsleder følger sin historiske moderate vækstrate på ~4%, og udvalgte traditionelle aktører konverterer til omnichannel
- **Efterspørgsel:** Fortsat urbanisering med ~1% årlig befolkningstilvækst

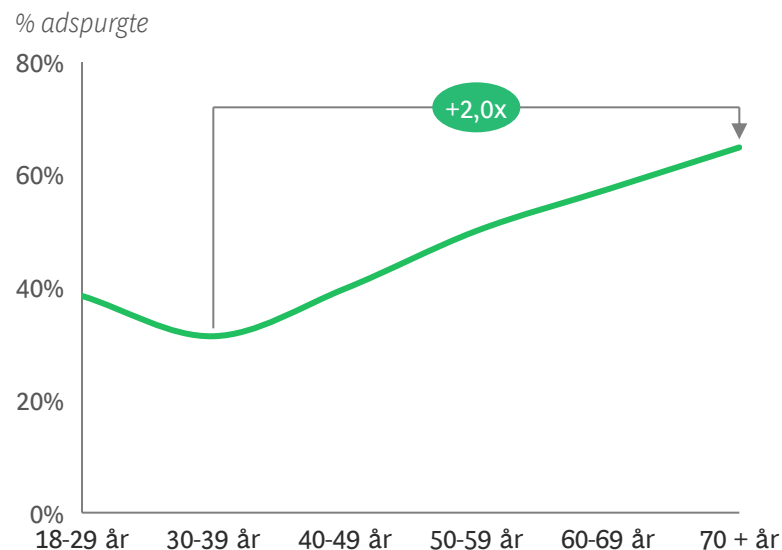
Online dagligvaremarked vokser ~3x så hurtigt som det samlede marked

- **Udbud:** Nuværende online dagligvareudbydere indfrier egne vækstambitioner
- **Efterspørgsel:** Forbrugerne tilvælger ofte online løsninger for bekvemmelighed, mens personaliserede tilbud og platforme yderligere driver væksten

Online | Online dagligvarehandel drives af alder og livsfaser, hvilket tyder på fortsat strukturel vækst

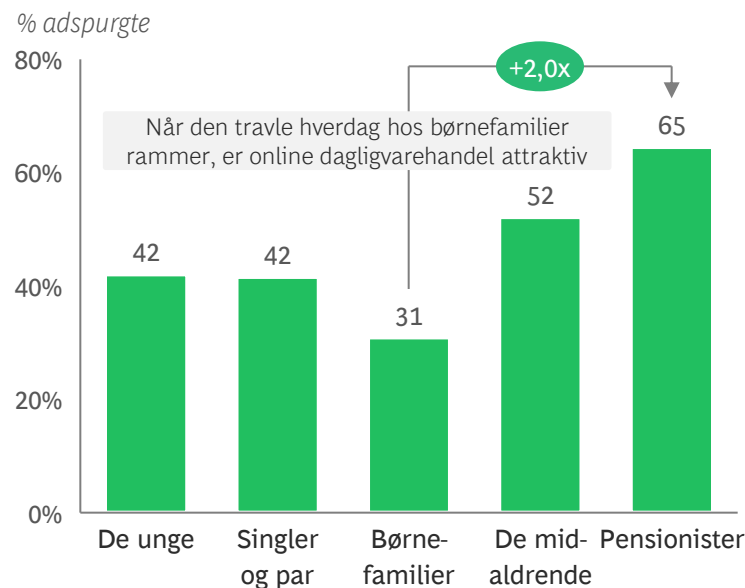
Modstand mod online dagligvarehandel stiger med alderen

Modstand mod at købe dagligvarer, mad og drikke via internethandel fordelt på **alder**, 2025



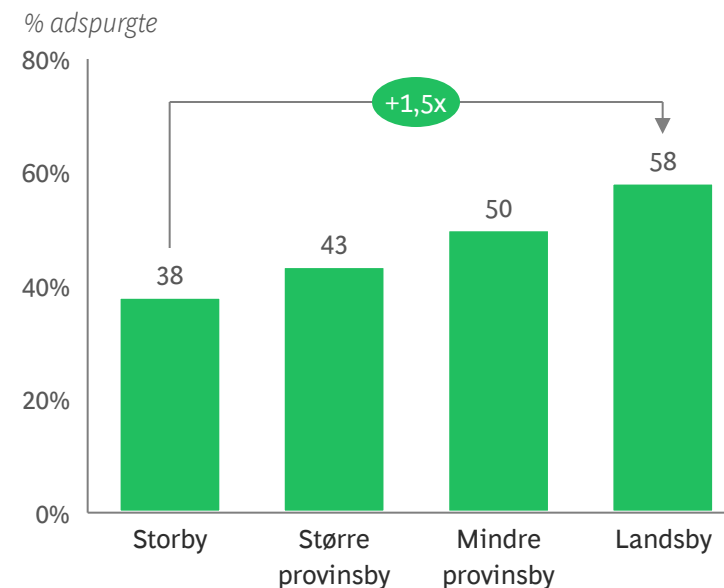
Børnefamilier er mest tilbøjelige til at købe online dagligvarer

Modstand mod at købe dagligvarer, mad og drikke via internethandel fordelt på **livsfase**, 2025



Urbanisering øger online-adoption

Modstand mod at købe dagligvarer, mad og drikke via internethandel fordelt på **urbanisering**¹, 2025



Forskellene mellem unge og ældre samt børnefamilier og pensionister er markante (~2x), mens forskellen mellem storby og landsby er mindre (~1,5x). Vækst i online dagligvarehandel skal derfor drives gennem målrettet aktivering af relevante livsfaser, og ikke gennem geografisk ekspansion alene, og adoption vil stige strukturelt over tid i takt med den demografiske udvikling.

1. Urbaniseringsgrad defineret ud fra spørgsmålet: "Hvordan vil du beskrive den nærmeste by/den by som du bor i?", storby (mere end 70.000 indbyggere), større provinsby (mellem 35.000 og 69.999 indbyggere), mindre provinsby (mellem 1.000 og 34.999 indbyggere) eller landsby (mindre end 1.000 indbyggere)

Note: Datapunkter baseret på spørgsmålet "Hvilke af følgende kategorier [Dagligvarer, mad og drikke (fx supermarkedsindkøb)] kunne du ikke finde på at købe via internethandel"

Kilder: Dansk Erhvervs 2025 e-handels helårsanalyse & BCG analyse

Online | Strukturelt online gennembrud ved ~20% penetration, men ~10% for dagligvarer

Online udvikling i udvalgte detailkategorier over tid i Sverige

Gns. online penetration (%) og ændring i butiksareal (%) over en 3-årig periode

— Gns. online penetration (%) — Ændring i butiksareal (%)

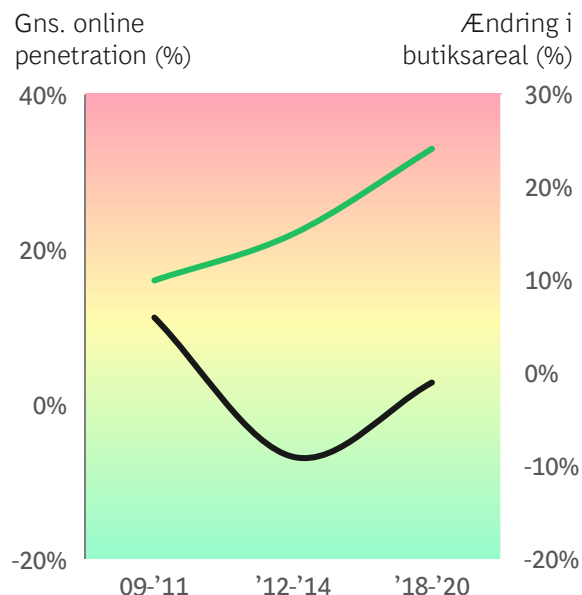
Når onlineandelen i en kategori når ~20%,
begynder den fysiske butiks position at svækkes markant

- Erfaringer fra andre kategorier viser, at volumen er flyttet permanent online ved ~20% onlineandel, hvilket undergraver butikkernes skalafordele og skaber fysisk overkapacitet, som ofte reduceres
- I dagligvarehandlen ses dette *tipping point* tidligere, som eksemplificeret ved Storbritannien, hvor en onlineandel på ~10% har ført til reduktion af det fysiske salgsareal

I 2029 forventes online dagligvarehandel fortsat
at udgøre ~6% i Danmark og er dermed langt fra et *tipping point*

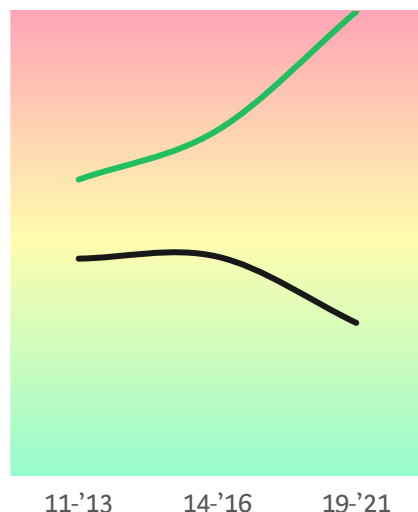
- Til trods for en forventet vækst på ~6% årligt frem mod 2029, vil online dagligvarehandel fortsat udgøre ~6% af den samlede dagligvarehandel i Danmark

Elektronik



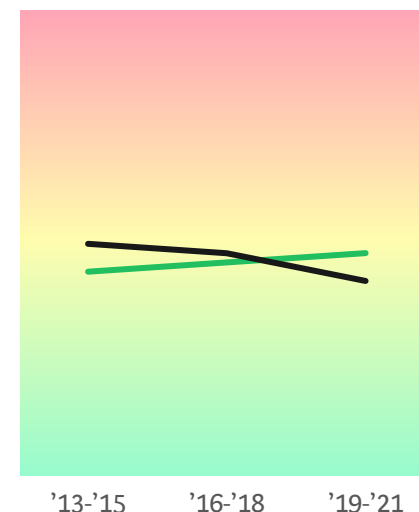
Beklædning

Samme akser som ved elektronik



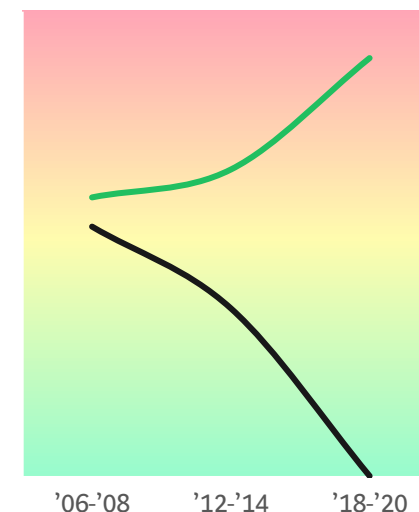
Dagligvarehandel

Samme akser som ved elektronik



Sport & fritid

Samme akser som ved elektronik



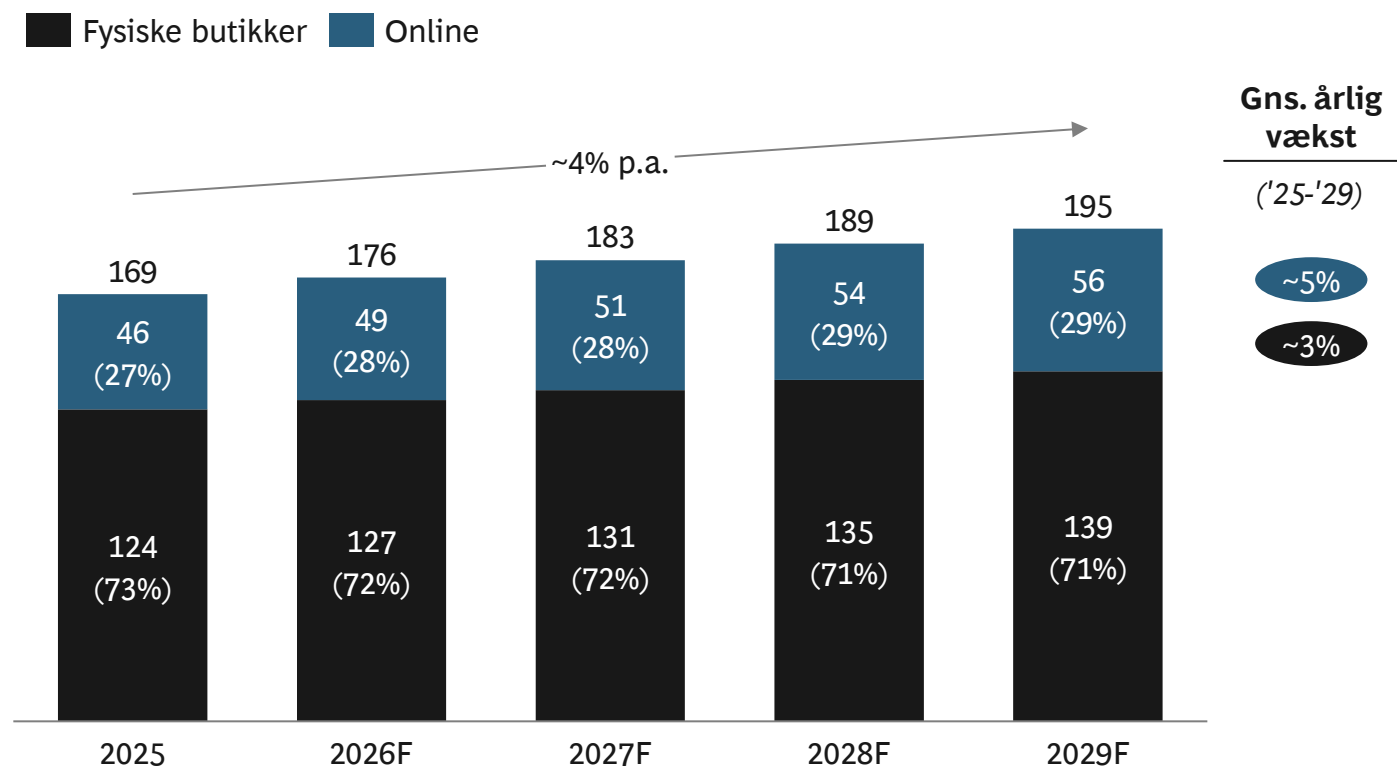
Note: Hvert punkt repræsenterer et tidsinterval på 3 år

Kilder: EDGE, "Retailers need analytical brainpower to master the new channel dynamics" & BCG analyse

Nonfood-specialister | Uden for dagligvarehandlen forventes nonfood at vækste med +4% p.a. frem mod 2029

Forventet nonfoodomsætning¹ uden for den fysiske dagligvarehandel²

Omsætning i mia. DKK i detailpriser (2025-2029F)



Nonfood-specialister forventes at vækste hurtigere end den fysiske dagligvarehandels nonfoodomsætning

- Nonfood-specialister forventes at vokse ~4% i gennemsnit om året frem mod 2029, mens dagligvarehandlens nonfoodomsætning forventes at vokse ~2% årligt i gennemsnit, grundet forbedret sortimentsdiversitet og differentiering hos specialister

Den øgede onlineandel understøttes af digitaliseringstrends og normaliseringen af onlinekøb

- Et stigende antal forbrugere foretager onlinekøb, og nonfoodsælget gennem online kanaler forventes at vokse ~5% i gennemsnit årligt frem mod 2029, drevet af en forventning om øget brugervenlighed og investering i AI

Det fysiske salg af nonfood-kategorier hos specialister vokser langsommere end online

- Nonfood-specialisters omsætning gennem fysiske butikker forventes at vokse ~3% årligt frem mod 2029, som konsekvens af et skifte til online kanaler, der ofte forventes at tilbyde bredere sortiment

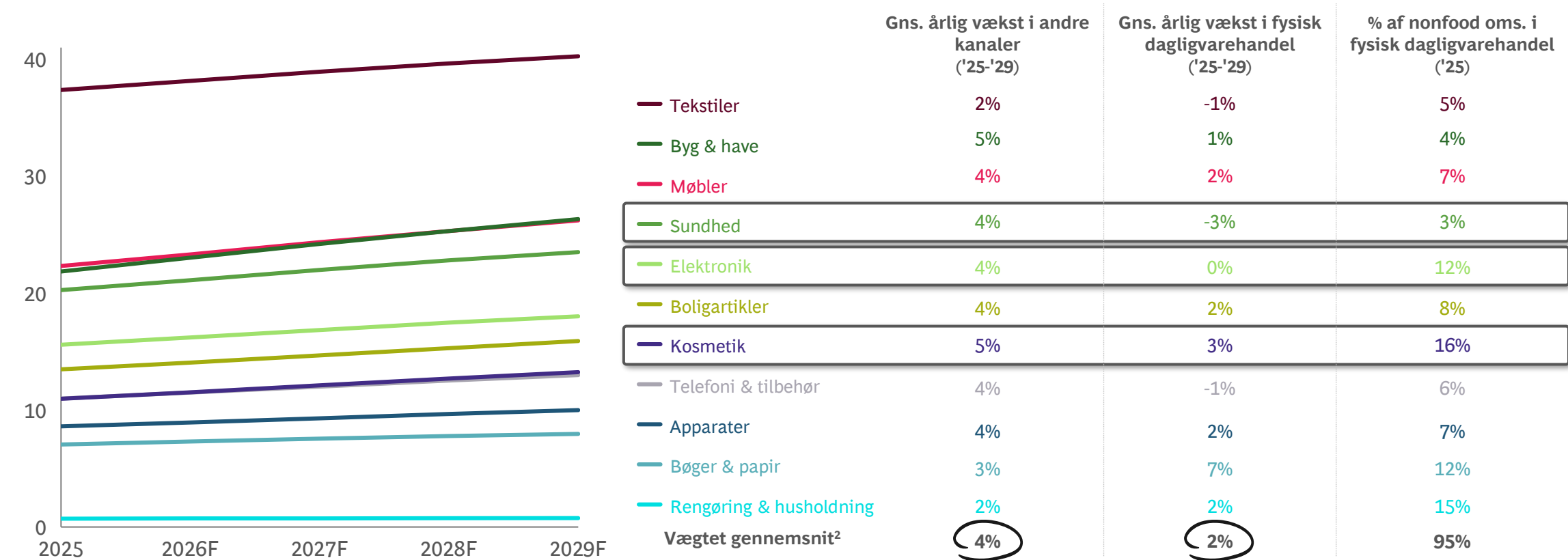
1. Varekategorierne dækker 95% af dagligvarehandlens nonfood omsætning og inkluderer bøger & papir, tekstiler, telefoni & tilbehør, elektronik, kosmetik, møbler, byg & have, boligartikler, apparater, sundhed og rengøring & husholdning; 2. Andre detailforhandlere end den fysiske dagligvarehandel inden for nonfood varekategorier – både online og fysisk

Kilder: Global Market Data & BCG analyse

Nonfood-specialister | Uden for den fysiske dagligvarehandel forventes udvalgte nonfoodkategorier at vokse ~4% p.a. mod ~2% p.a. i den fysiske dagligvarehandel

Nonfood-kategoriers vækst uden for fysisk dagligvarehandel¹

Omsætning i mia. DKK i detailpriser (2025-2029F)

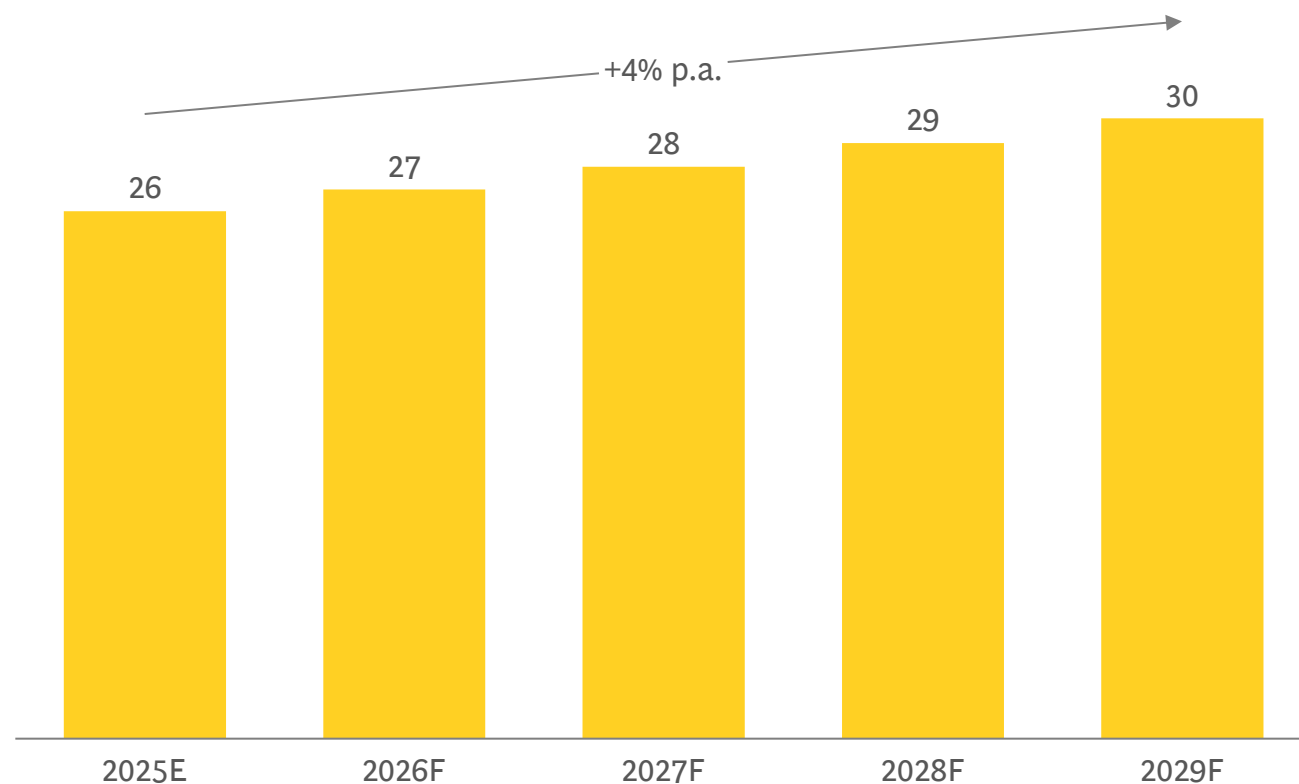


1. Andre detailforhandlere end den fysiske dagligvarehandel inden for nonfood varekategorier – både online og fysisk 2. Omsætningens relative størrelse af den totale nonfood omsætning er benyttet til at vægte vækstraterne; Note: Mad, drikke og tobak udgør ~88% af dagligvarehandlens omsætning – ovenstående analyse fokuserer på nonfood kategorierne
Kilder: Global Market Data & BCG analyse

Foodservice | Markedet forventes at tage yderligere volumen fra dagligvarehandlen

Det fremtidige samlede danske foodservice marked

Salg i engrospriser i mia. DKK (2025-2029F)



Note: Forventet vækstrate afspejler et gennemsnit af forventningerne fra Euromonitor og Global Market Data
Kilder: Euromonitor, Danmarks Statistik, Global Market Data & BCG analyse

Livsstil og bekvemmelighed driver outsourcet måltidsforbrug

- Flere singler og urbane husholdninger øger udespisning
- Mindre tid til hjemmelavning styrker særligt takeaway og hurtige restaurationsformater
- Digital modenhed styrker også takeaway-penetration

Regulatoriske initiativer kan accelerere volumenskiftet fra dagligvarehandel til foodservice

- Dansk lovforslag om skolemad kan flytte betydelig volumen permanent væk fra dagligvarehandlen
- Ved vedtagelse forventes en strukturel forskydning af frokostvolumen fra dagligvarehandel til foodservice
- Volumen vil blive flyttet permanent, og effekten rammer alle dagligvareformater, men særligt frokostrelaterede køb

Uden en klar strategi risikerer den fysiske dagligvarehandel at gå glip af knap 0,5 pp. EBIT i 2029 ved realisering af halvdelen af potentialet

Indikativ resultatopgørelse ud fra internationale benchmarks

Scenarie

Modellering af den isolerede effekt på profitabiliteten, hvis de fysiske dagligvarebutikker realiserer *halvdelen* af de 30 mio. tabte indkøbskurve, svarende til 2-4 mia. DKK eller 2029 oms. indeks ~102¹ – alt andet lige



Knap ~0,5 pp. i EBIT-forbedring

Vejledende estimater
Afvigelser i summer skyldes afrunding

P&L-linje	% af omsætning ² (Udgangspunktet)	Scenarie
Omsætning	100%	102
Vareforbrug	-70%	-71
Bruttomargin I	30%	31
Svind og kassationer	-2%	-2
Bruttomargin II	27%	29
Personaleomkostninger	-10%	-10
Huslejeomkostninger	-5%	-5
Adm. omkostninger	-5%	-5
Andre butiksomkostninger	-5%	-5
EBIT	-	<3,5
EBIT-%	3%	<3,5%
Delta til udgangspunktet, pp.		<0,5 pp.

1. Under antagelse af fysisk dagligvarehandels omsætningsstigninger fra ~151 til ~156 mia. DKK i 2029F ved realisering af det *fulde* potentiale (3-7 mia. DKK) – beregningerne er lavet ud fra realisering af det halve potentiale - Estimatet er bevidst konservativt, da realiseringen af den fulde mulighed i praksis vil forudsætte betydelige investeringer i bl.a. sortiment og drift; 2. Udgangspunktet for scenariet er en indikativ resultatopgørelse fra internationale dagligvarehandlere, dog burde udgangspunktet have været justeret for online salg, hvilket ville have medført en mindre justering af tallene; Note: Vareforbrug samt svind og kassationer antages at variere med omsætningen, mens 60% af personaleomkostningerne varierer med omsætningen, da denne del antages at være timelønnede; Kilder: Danmarks Statistik & BCG analyse

Indholdsfortegnelse

- 01 Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel
- 02 Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere
- 03 Fremtidens vindere styrker kernen, udvider butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben
- 04 Bilag



Opsummering | Vinderne styrker kernen, gentænker butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben

Dagligvaremarkedet har gennemgået en strukturel forskydning, og aktørerne skal træffe et fundamentalt strategisk valg

- I et marked præget af tiltagende polarisering, intensiveret konkurrence og stigende pres vil vinderne være dem, der proaktivt gentænker forretningsmodellen
- Samtidig åbner øget computerkraft, advanced analytics og Gen-AI nye muligheder – både for at styrke kerneforretningen og for at udvide eller udvikle kompetencer og/eller forretningsmodeller
- I dette landskab skal aktørerne ikke alene styrke deres konkurrencekraft over for online dagligvarehandel, nonfood-specialister og foodservice
- De skal også træffe et fundamentalt strategisk valg. Valget står mellem at optimere inden for den eksisterende værdikæde - eller at redefinere den

International erfaring peger på, at internationale aktører typisk følger én eller flere af følgende retninger:

1. **Styrk kerneforretningen:** Optimér den eksisterende forretning ved at sikre konkurrencedygtige priser, høj friskhed og stærk driftsmæssig eksekvering, så den enkelte butik beskytter marginen
2. **Udvid dagligvarebutikkens rolle:** Udnyt kædens eksisterende aktiver til at tilpasse sortiment, services og kanaler til kundernes hverdagsmissioner – f.eks. gennem lokal tilpasning, personaliserede loyalitetsprogrammer og en sammenhængende omnichannel
3. **Skab nye vækstben:** Skab langsigtet vækst ved at bruge koncernens data, trafik og infrastruktur til nye forretningsmodeller, f.eks. gennem økosystemer

Flere danske aktører har de seneste år testet nye formater, online-modeller og partnerskaber

- Erfaringer viser, at skalering og profitabilitet er vanskeligt, f.eks. er flere onlineinitiativer skaleret op - og siden nedjusteret eller stoppet
- Dette understreger, hvor krævende det er at skabe strukturel og skalerbar vækst i en branche præget af lave marginer og høj operationel kompleksitet

Til trods for dette er det afgørende spørgsmål, om man tør handle offensivt, før man bliver tvunget

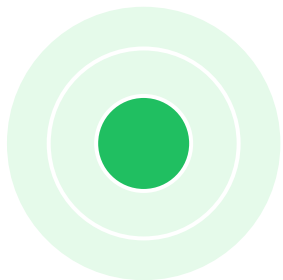
- Internationale erfaringer viser, at vinderne agerer tidligt og transformerer deres forretningsmodel – de nøjes ikke med gradvise forbedringer
- De styrker kernen kompromisløst, vælger en klar position og investerer disciplineret i nye vækstspor, alt sammen understøttet af en konstant, konstruktiv paranoia
- Aktører, der ikke udfordrer sig selv proaktivt, vil blive udfordret af markedet

Erfaringer fra markeder i lignende situationer viser, at dagligvarehandlen typisk fokuserer på tre hovedområder for at forblive konkurrencedygtig

01

Styrk kerneforretningen

Optimér den eksisterende forretning ved at sikre konkurrencedygtige priser, høj friskhed og stærk driftsmæssig eksekvering, så den enkelte butik beskytter marginen og fastholder relevans i markedet



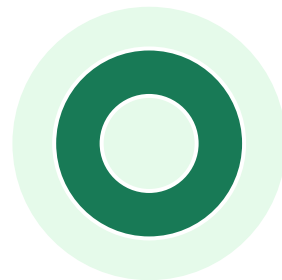
Fokus:

Løfte niveauet på det, man allerede gør, til "brilliant basics" og sikre større konsistens på tværs af butiksnetværket

02

Udvid dagligvarebutikkens rolle

Udnyt kædens eksisterende aktiver til at tilpasse sortiment, services og kanaler til kundernes hverdagsmissioner – f.eks. gennem lokal tilpasning, personaliserede loyalitetsprogrammer el. en sammenhængende omnichannel



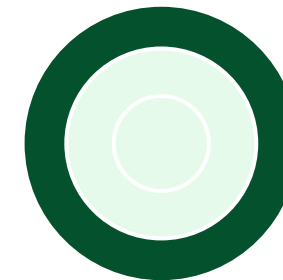
Fokus:

Fastholde hverdagsmissioner, der ellers flyttes til f.eks., foodservice eller alternative kanaler

03

Skab nye vækstben

Skab langsigtet vækst ved at bruge concernens data, trafik og infrastruktur til nye forretningsmodeller – f.eks. gennem partnerskaber, økosystemer og agentic løsninger¹



Fokus:

Forfølge nye vækstmuligheder med større potentiale – og højere usikkerhed

1. Agentic løsninger = Digitale eller AI-drevne systemer, der ikke blot analyserer og anbefaler – men selv handler inden for definerede rammer for at optimere forretningen
Kilde: BCG

På tværs af disse tre hovedområder ses en række eksempler på initiativer, som anvendes af forskellige internationale dagligvareaktører

01

Styrk kerneforretningen

Løfte niveauet på det, man allerede gør, til "brilliant basics"

Eksempler på initiativer

1 Løft retail excellence via data og nye værktøjer

Udbyg private label-pris- og kvalitetshierarki

Forbedr butiksdrift (f.eks. flow & køhåndtering)

Optimer butiksværk og -formater

Styrk friske kategorier (f.eks. frugt & grønt)

02

Udvid dagligvarebutikkens rolle

Udnyt eksisterende styrker til at tilpasse sortiment, services og kanaler

2 Centralisér kerne- og lokaliser tillægssortiment

3 Introducer missionsbaseret sortiment

4 Personalisér loyalitet og kampagne

5 Skab sammenhængende omnichannel

6 Anvend lokationsbaseret formatoptimering

03

Skab nye vækstben

Skab vækst gennem selektive nye forretningsmodeller og partnerskaber

7 Opbyg økosystemer

8 Forbered og udnyt agentic shopping-assistenter

9 Indgå strategiske kategoripartnerskaber

...

x Se detaljer på de kommende sider



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration Løft retail excellence via data og nye værktøjer

Se detaljer på næste side

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende internationale dagligvareaktører integrerer i stigende grad data og nye værktøjer - herunder øget computerkraft, advanced analytics og GenAI - som centrale elementer af deres beslutnings-, optimerings- og eksekveringsprocesser. Ambitionen er at løfte præstation på branchens vedvarende strukturelle, *evergreen*, udfordringer (f.eks. sortimentsoptimering, bemandingsplaner, osv.) til et 'brilliant basics'-niveau og derved systematisk styrke retail excellence. Parallelt hermed positionerer aktørerne sig også til at være *agentic-prepared* i mødet med nye og potentielt fundamentalt ændrede mekanismer for trafikskabelse – herunder den mulige fremvækst af agentic-shopping

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **EBIT-potentiale** gennem f.eks. forbedrede kampagner og prisbeslutninger samt reduceret svind
- **Hurtigere beslutningsprocesser** i bl.a. kommerciel planlægning og butikseksekvering
- **Øget medarbejderproduktivitet** f.eks. via automatiseret opgaveprioritering og videns-assistance
- **Bedre kunderelevans** drevet af mere præcis personalisering og lokal tilpasning

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- Kræver et **stærkt datafundament**
- Øger behovet for **governance og ansvarlig AI** (brand, compliance & IP)
- Kræver **systematisk change management** - adoption i butik er (som altid) afgørende
- Potentielt **tab af trafik og førstepartsdata**, hvis kunderejser i stigende grad flyttes over på tredjepartsagenter

Vi ser typisk størst værdi i seks nøglemuligheder, hvor advanced analytics kan skabe en konkurrencefordel

E2E-drift og supply chain

Optimering af værdikæden for at forbedre medarbejder- og kundeoplevelsen, samtidig med at omkostningsniveauet holdes lavt

- Optimering af bemanning /arbejdsstyring
- E2E-vareflows og supply chain-transparens og management
- Digitalisering af serviceprocesser
- Operational forecasting

Digitale og fysiske kanaler

Udvidelse af, hvordan vi når og betjener kunder på tværs af digitale og fysiske kanaler

- Opbygning af markedsplads
- Sammenhængende omnichannel kundeoplevelse
- Optimering af butiksnetwork og aktier
- Online kundeoplevelse og loyalitet

Omkostninger

Etablering af en langsigtet, lean omkostningsbase og udvikling af en ny omkostningsfilosofi

- Zero-based transformation
- Optimering af indirekte indkøb (GNFR)

Forretning, mennesker og platform-enablement



Personalisering

Opbygning og aktivering af en loyal kundebase gennem målrettet indhold og kommunikationer

- Vækst i kundens livstidsværdi
- Hyperpersonalisering på tværs af kanaler
- Optimering af retail media
- Personliggjort gamification til loyalitet
- Hyperpersonalisering af markedsføring

Sortiment og space

Udformning af det optimale kundetilbud og -oplevelse i samarbejde med leverandører

- Lokaliseret sortiment og optimerede facings
- Leverandørsamarbejde & partnerskaber
- Makro- og mikro-space optimering

Prisbaseret optimering

Definition af den optimale strategi for prissætning, kampagner og markedsføring

- Zone- & dynamisk prissætning
- Intelligent markdown-styring
- Optimering af kampagneeffektivitet

Hvis de adresseres målrettet, kan disse muligheder frigøre op til 15-25% EBITDA-forbedring

E2E-drift og supply chain

2-7%

Omkostningsbesparelser

1-2%

Omsætningsløft

Digitale og fysiske kanaler

2-5%

Stigning i salg

2,5-5%

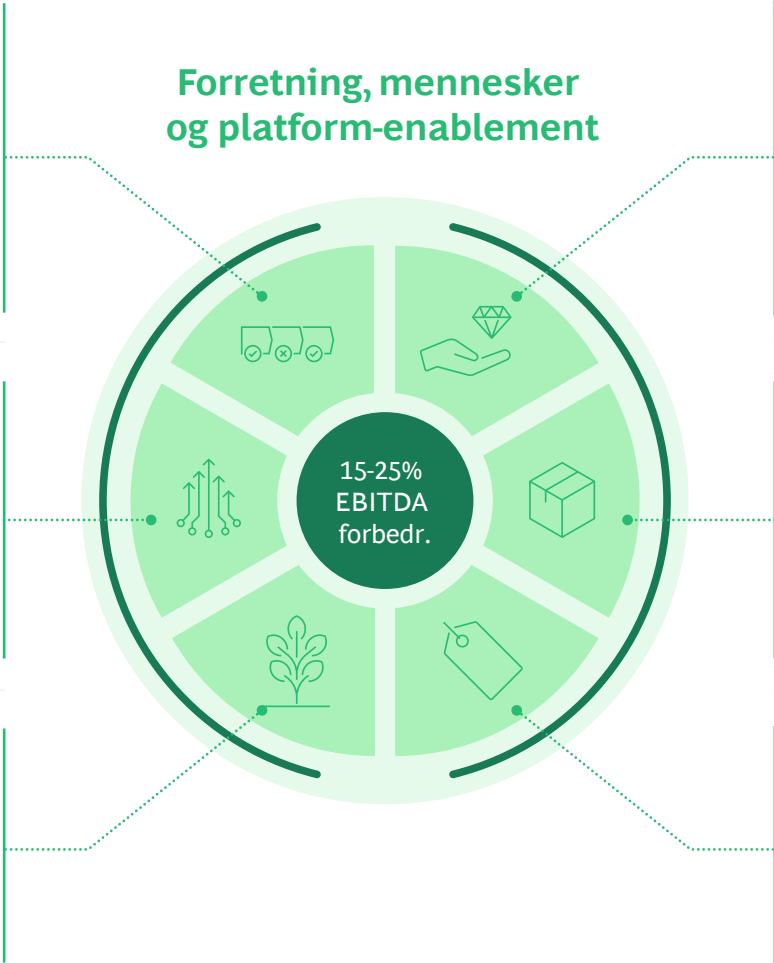
Reduktion i vareforbrug (COGS)

Omkostninger

11%

Højere markedsværdi og øget medarbejderfastholdelse

Forretning, mennesker og platform-enablement



Personalisering

5-7%

Stigning i salg

Sortiment og space

1-4%

Forbedring i operating profit margin

Prisbaseret optimering

1-3%

Forbedring i i operating profit margin



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration

Centraliser kerne- og lokaliser tillægssortiment

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende internationale aktører med stor geografisk tilstedeværelse arbejder med et centralt styret kernesortiment, suppleret med lokale tilpasninger, der kan defineres pr. butik eller på tværs af clusters (f.eks. rural vs. urban). Tillægssortimentet baseres på lokal købsadfærd, butiks- og nærområdekarakteristika samt regionale forsyningsmuligheder. Eksempler inkluderer:

- **Tesco (Storbritannien):** Bruger AI-drevet analyse til at tilpasse sortimentet, så udvalgte kategorier prioriteres dér, hvor lokale købsdata viser højere efterspørgsel
- **Rewe (Tyskland):** Tilpasser sortimentet med lokale og regionale produkter, f.eks. lokale æg og friske råvarer, baseret på lokale præferencer og regionale forsyningsmuligheder

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Salgsopløft gennem datadrevet lokal sortimentstilpasning** drevet af bedre match mellem sortiment og lokale kundebehov
- **Styrket kundeloyalitet**, da kunder oplever butikken som mere relevant og lokalt tilpasset - ofte understøttet af målrettet lokalt engagement
- **Neutraliserer konkurrence fra kategori-specialister**, grundet lokalt relevant sortiment

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kræver stærke data- og analysekompetencer**, da effektiv lokal sortimentstilpasning forudsætter dyb indsigt i lokale salgs-, trafik- og kundemønstre
- **Øger kompleksiteten i sortiments-, forsynings- og lagerstyring**, da flere sortimentsvarianter skal planlægges, lagres og leveres parallelt, hvilket kan øge lagerbindingen
- **Medfører risiko for højere indkøbspriser**, da volumen spredes på flere SKU'er og mindsker skala
- **Kræver stærk central governance**, der sætter klare rammer for tilladt variation og sikrer, at lokal tilpasning er meningsfuld differentiering



International inspiration

Introducer missionsbaseret sortiment

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende aktører anvender missionsbaseret sortimentsstyring, understøttet af kundedata, for at optimere butikken til at vinde flere hverdagsmissioner, som ellers ville blive løst via foodservice. Sortimentet prioriteres dynamisk på udvalgte nøgleplaceringer baseret på kundemissioner og lokale trafikmønstre og tilpasses løbende over dagen. Eksempler inkluderer:

- **Albert Heijn (Holland):** Tilpasser sortiment og eksponering efter dagpart (morgen/frokost/aften) ved løbende at rotere fokus på udvalgte nøgleplaceringer i butikken
- **7-Eleven (Globalt):** Opererer med dagparts-baseret sortiment, hvor kaffe og morgenmad prioriteres tidligt på dagen, og snacks samt ready-to-eat måltider fylder senere

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Øger konvertering**, fordi kunder oftere møder et sortiment, der matcher deres konkrete behov i situationen (f.eks. morgenmad, frokost og aftensmad)
- **Flytter volumen fra foodservice og takeaway**, idet ready-to-eat og heat-at-home-løsninger vinder en større andel af hverdagsmåltiderne
- **Forbedrer udnyttelsen af butiksmeter** gennem dynamisk brug af nøgleplaceringer

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kræver investeringer i butiksinventar og kompetencer** (f.eks. kølemontrer og bake-off-ovne) for at kunne tilbyde frisklavede og tidsrelevante produkter flere gange dagligt
- **Forudsætter meget præcis efterspørgselsforecasting**, da missionsspecifikke produkter kun er relevante i snævre tidsvinduer, og ellers hurtigt mister deres relevans, hvilket øger risikoen for spild
- **Øger driftskompleksiteten og lønomkostningerne**, især i markeder med relativt høje lønninger, hvor manuel sortimentsrotation kræver ekstra bemanning og stram eksekvering

AI-genererede billeder



AI-genererede billeder

1. ROI = Return On Investment; 2. CLV = Customer Lifetime Value
 Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration Personaliserer loyalitet og kampagne

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende dagligvareaktører anvender loyalitetsprogrammet som en central dataplatform – ikke blot som et loyalitetskort. Best practice handler om at eje og aktivere kundedata på tværs af køb, frekvens, kurvstørrelse og kategorier for at forstå kundeværdi og adfærd og bruge denne indsigt aktivt til at styre personaliserede kampagner, priser og sortiment. Eksempler inkluderer:

- **Tesco (Storbritannien):** Bruger Clubcard som en dataplatform til avanceret personalisering, hvor tilbud og priser differentieres baseret på kundens købsadfærd, værdi og relevans
- **Albert Heijn (Holland):** Anvender personaliserede bonus-tilbud baseret på individuelle købshistorikker for at øge relevans, fastholde højværdikunder og styre kundernes valg

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Skaber toplinjevækst** gennem øget frekvens, større kurve og højere share of wallet drevet af personaliserede incitamenter
- **Forbedrer kampagne-ROI¹**, da rabatter målrettes kunder og produkter med størst effekt frem for brede kampagner
- **Styrker kundeindsigt og CLV²-styring**, ved systematisk at identificere og prioritere de mest værdifulde kunder

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kræver en stærk, central platformsløsning**, der kan samle, analysere og aktivere kundedata på tværs af kanaler, priser, kampagner og sortiment
- **Forudsætter høj datakvalitet**, da ufuldstændige data hurtigt reducerer effekten
- **Kræver løbende investeringer i data og modeludvikling**, da værdien skabes gennem kontinuerlig forbedring af segmentering, personalisering og beslutningslogik



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration Skab sammenhængende omnichannel

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende dagligvareaktører arbejder med en fuldt integreret omnichannel-model, hvor pure-play, click & collect og fysiske butikker fungerer som én sammenhængende salgs- og leveringskanal. Den fysiske butik bruges somme tider aktivt som lokalt fulfilment-punkt, mens onlinekanalen driver bekvemmelighed, planlægning og volumen. Eksempler inkluderer:

- **Albert Heijn (Holland):** Driver både pure online fulfilment via dedikerede distributionscentre og click & collect/lokal levering via butikker, afhængigt af volumen og lokation
- **JUMBO (Holland):** Anvender centrale fulfilment centers til plukning til online handel, for click & collect og lokal levering

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Øger share of wallet**, da en sammenhængende omnichannel-oplevelse reducerer friktion, og gør det lettere for kunderne at samle flere behov hos samme aktør
- **Øger kundebekvemmelighed og fastholdelse**, når kunder frit kan vælge mellem levering, afhentning og butik uden friktion
- **Reducerer volumentab** ved at fastholde kunder, der ellers ville vælge convenienceaktører

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kræver tæt integration mellem online, butikker og fulfilment**, fordi realtidsstyring af lager, ordre og kapacitet er nødvendig for at levere en sammenhængende oplevelse
- **Er strukturelt omkostningstungt**, da investeringer i onlineplatform kombineres med dyre leveringsomkostninger, der presser marginerne
- **Forudsætter tilstrækkelig skala**, da centraliseret plukning og dedikerede lagre først er lønsomme ved høj volumen



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration

Anvend lokationsbaseret formatoptimering

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende dagligvareaktører optimerer butiksformatet lokations- og missionsbaseret frem for at anvende ét ensartet format. Butikker tilpasses i layout og services efter lokationstype (f.eks. bymidte, pendler- og boligområder) – enten gennem dedikerede formater eller via målrettede lav-CapEx-tilpasninger som self-scan og hurtigere checkout. Eksempler inkluderer:

- **Albert Heijn (Holland) & Tesco (Storbritannien):** Har lokationsoptimeret deres eksisterende butiksformater gennem sub-kæder som AH To Go og Tesco Express, målrettet by- og pendlerlokationer med kompakt layout, self-checkout og høj andel food-for-now

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Øger relevans og trafik i by- og højtrafiklokationer**, hvor klassiske supermarkedsformater er mindre konkurrencedygtige
- **Vinder food-for-now- og on-the-go-missioner**, som ellers løses via foodservice eller convenienceaktører
- **Styrker samlet formatportefølje**, hvor forskellige formater tilsammen dækker flere behov

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Udvikling af nye formater er kapitaltungt**, og mange attraktive by-lokationer er allerede optaget af convenienceaktører, hvilket begrænser skalerbarheden
- **Små, urbane butikker medfører høj logistisk og operationel kompleksitet**, drevet af hyppige leverancer, begrænset lagerplads og høje distributionsomkostninger
- **Rentabiliteten er ofte udfordret**, da høj husleje, lavere volumen og kompleks logistik har fået flere aktører til at nedskalere eller lukke formater igen (f.eks. Jumbo City & ICA To Go)



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration Opbyg økosystemer

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Førende dagligvareaktører opbygger økosystemer gennem opkøb og strategiske partnerskaber for at få adgang til krydssalgsmuligheder, supplerende kundedata og nye kundekontaktpunkter. Ambitionen er at skabe et integreret og sammenhængende økosystem, hvor kunderne kan dække flere behov ét sted. Dette øger bekvemmeligheden og kundeloyaliteten – understøttet af højere 'switching costs' for kunden. Etableringen af et sådant økosystem skaber samtidig et stærkt fundament for at introducere AI- og/eller agentbaserede løsninger. Eksempler inkluderer:

- **Albert Heijn x Bol.com x Etos (Holland):** Har opbygget et integreret detailøkosystem på tværs af dagligvarer, e-com og skønhed, hvor fælles kundedata og fordele (f.eks. gratis fragt på bol.com via Ahold Delhaize-tilknytning) driver krydssalg og høj convenience for kunden

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Skaber strukturel værdi gennem et delt økosystem**, hvor logistik, digitale platforme og kundeindsigt udnyttes på tværs af én fælles kundebase
- **Øger share of wallet og fastholdelse gennem højere convenience**, da kunder samler flere køb og services ét sted frem for at navigere mellem separate aktører
- **Skaber nye indtægtsstrømme**, som ikke udelukkende er afhængige af dagligvaremarginer

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kan kræve betydelige investeringer i opkøb og integration**, hvilket stiller høje krav til kapitalallokering, prioritering og disciplineret eksekvering over tid
- **Forudsætter stærk strategisk og operationel disciplin**, da realisering af synergier kræver integrationskapabilitet og langsigtet fokus for at undgå øget kompleksitet uden værdiskabelse
- **Indebærer et strategisk valg om at opbygge og orkestrere sin egen platform** frem for at styrke position som en stærk aktør inden for kerneområdet



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration

Forbered og udnyt agentic shopping-assistenter

Designprincip ("Hvad gør de andre")

Agentic shopping er fortsat et tidligt fænomen i dagligvarehandlen, men flere amerikanske aktører tester AI-baserede shoppingassistenter, der hjælper kunderne før og under indkøb gennem anbefalinger, kurvopbygning, planlægning og genbestilling. Udviklingen stiller detailaktører over for et strategisk valg: Skal man være den stærkeste dagligvareaktør, der modtager trafik fra tredjepartsagentløsninger (f.eks. ChatGPT)? Skal man selv udvikle den førende agentbaserede shoppingassistent og dermed orkestrere kunderejsen? Eller skal man vælge en tredjepartsløsning som f.eks., Instacart og integrere den som et add-on? Eksempler inkluderer:

- **Walmart (USA):** Har lanceret AI-baserede shoppingassistenter i samarbejde med Google, som hjælper kunder med produktvalg, planlægning og genbestilling baseret på behov og historik
- **Instacart (USA):** En detail- og leveringsplatform som undersøger mulighederne for AI-drevne shoppingguides, der understøtter kurvopbygning, genbestilling og anbefalinger til dagligvareindkøb på tværs af flere kæder, baseret på kundernes tidligere køb og præferencer

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Øger konvertering og kurvstørrelse**, når AI guider kunder til relevante produkter og reducerer beslutningsfriktion
- **Styrker udnyttelsen af kundedata**, da historik og adfærd i højere grad omsættes til handling
- **Øger fastholdelse og engagement**, da gentagne indkøb gøres mere bekvemme og personaliserede

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Forudsætter stærk data- og AI-infrastruktur**, da kvaliteten af anbefalinger og guidance afhænger af datatilgængelighed, integration og modelperformance
- **Befinder sig fortsat i et umodent og usikkert marked**, hvor den langsigtede forretningsværdi endnu ikke er fuldt dokumenteret, og kundeoptionen fortsat er lav
- **Kræver et tæt integreret online-setup**, da AI-baserede shoppingassistenter kun skaber værdi, når anbefalinger kan eksekveres direkte i købsflowet



AI-genererede billeder

Kilder: Ekspertinterviews, hjemmesider, årsrapporter & BCG analyse

International inspiration Indgå strategiske kategoripartnerskaber

Designprincip ("Hvad gør de andre")

De førende aktører anvender partnerskaber og selektivt ejerskab i specialiserede kategorier for at udvide sortimentet uden selv at opbygge fuld specialistkompetence. I stedet for direkte konkurrence lader de specialisten drive sortiment og brand, mens dagligvareforretningen bidrager med kundedgang, trafik og skala. Eksempler inkluderer:

- **Jumbo × HEMA (Holland):** Udvalgte HEMA private label-produkter inden for nonfood (f.eks. personlig pleje og husholdningsartikler) er integreret i Jumbo-butikker og udvider sortiment
- **Walmart x Wonder (USA):** Wonder har åbnet food hall-koncepter i udvalgte Walmart-butikker for at give Walmart-kunder adgang til restaurantmåltider fra flere brands samlet ét sted

Forretningsværdi ("Hvorfor virker det?")

- **Skaber cross-pollination på tværs af forretningsben,** hvor specialistens sortiment, brand og faglighed kombineres med dagligvareforretningens kundedgang, trafik og data
- **Udvider værdiforslaget uden fuld intern opbygning,** da nye kategorier integreres i den eksisterende kunderejse
- **Øger share of wallet og krydssalg,** da kunder kan dække flere behov i samme butik
- **Neutraliserer konkurrence fra kategori-specialister** gennem samarbejde

Strategiske implikationer og trade-offs ("Hvad kræver det?")

- **Kræver strategisk alignment på brand og positionering,** så specialistens tilbud passer naturligt ind i supermarkedets samlede kundeoplevelse
- **Kræver klare governance- og samarbejdsmodeller,** da ansvar for sortiment, pris og drift skal være tydeligt defineret
- **Reducerer direkte kontrol over kategorien,** hvilket kræver tillid til partnerens eksekvering
- **Reducerer margin,** da en del af kategoriens indtjening deles med partneren som betaling for kompetencer og brand

Flere store aktører har historisk vist vilje til at afprøve nye idéer med konsekvent handlekraft, hvis resultaterne udeblev

April 2017

Coop lukker Fakta Q-koncept

Fakta har netop præsenteret sit største underskud nogensinde, og nu siger Coops smertensbarn farvel til sine Fakta Q-butikker. De bliver løbende til almindelige Faktaer.

Oktober 2020

Salling Group må sadle om i onlineforretningen

Dagligvarekoncernen lukker onlineprojektet Fillop i discountkæden Netto. I stedet skal der fokuseres på andre dele af digitalt salg med dagligvarer, der er vokset hastigt, siden COVID-19 ramte Danmark.

Januar 2023

Coops hjemmel levering lukker

Coop.dk MAD, der leverer dagligvarer hjem til hoveddøren, stopper ved udgangen af februar. Forretningsmodellen for onlinesupermarkeder er endnu ikke økonomisk bæredygtig.

Kilde: Internet research

Maj 2023

Salling Group lukker Basalt efter syv måneder

Salling Group vil lukke de 11 eksisterende Basalt-butikker. Derudover bliver to butiksåbninger annulleret.

Oktober 2024

Vil skabe Danmarks stærkeste fællesskab for økologi, [...], og høj kvalitetsprodukter

Dagrofa har indgået aftale med Aarstiderne om at skabe et stærkt fællesskab for økologi, lokale varer og høj kvalitetsprodukter.

Juni 2025

Dagrofa og Wolt vil sammen nå professionelle køkkener og flere forbrugere – ambitionen er en trecifret millionvækst

Sammen vil Dagrofa og Wolt udnytte det unikke samarbejde mellem detail og foodservice, som Dagrofa kan tilbyde. Flere dagligvarebutikker online og lynhurtig levering til både private og nu også professionelle kunder. Målet er en trecifret millionvækst.

Februar 2026

Salling Group stopper lyserødt forsøg efter mindre end et år

Salling Groups eksperiment med en lyserød Tjæpt-butik på Blågårdsgade i København, hvor dagligvarer blev kombineret med et bredt udvalg af convenienceprodukter, lukker nu - mindre end et år efter åbningen.



Vedvarende succes kræver "konstant konstruktiv paranoia" – en organisation, der konstant udfordrer sin egen relevans, omkostningsbase og værdiskabelse

Finansier rejsen



Skab finansielt råderum
via strukturel reduktion
af omkostninger, kompleksitet
og kapitalbinding – før
markedet gør det nødvendigt

Invester i værdiskabelse



Repositioner kerneforretningen
og opbyg nye indtjenings-
strømme, der sikrer strukturel
vækst og marginstyrkelse

Styrk de understøttende løftestænger



Invester i de rigtige mennesker
og kompetencer, inkl. teknologi
og GenAI

» **Institutionaliser konstruktiv paranoia ved at gøre det til en vane systematisk at udfordre antagelser, forudse risici og handle på signaler før andre**

Detaljer | Vedvarende succes kræver "konstant konstruktiv paranoia" – en organisation, der konstant udfordrer sin egen relevans, omkostningsbase & værdiskabelse

Finansier rejsen

Optimer indkøb og GNFR
inkl. butiksinventar

Optimer arbejdskapital
(lager, svind, kassationer, betalingsdage, ...)

Fjern unødvendig forretningskompleksitet

Luk uprofitable butikker

Løft produktiviteten via
standardisering og automatisering

Invester i værdiskabelse

Styrk kerneforretningen

Løft niveauet på det, man allerede
gør til "brilliant basics"

Udvid dagligvarebutikkens rolle

Udnyt eksisterende styrker til at tilpasse
sortiment, services og kanaler

Skab nye vækstben

Skab vækst gennem selektive, nye
forretningsmodeller og partnerskaber

Styrk de understøttende løftestænger

Integrer data, AI og automatisering
i kernebeslutninger

Opbyg kritiske kompetencer
(commercial excellence, pricing, ...)

Skab en performancekultur
med tydelige ansvarsområder

Etabler en enklere og mere
effektiv virksomhedsstruktur

» **Institutionaliser konstruktiv paranoia ved at gøre det til en vane systematisk at udfordre antagelser, forudse risici og handle på signaler før andre**

Hvis ikke vi udfordrer os selv, vil markedet gøre det for os

Indholdsfortegnelse

- 01 Et strukturelt pres på den fysiske dagligvarehandel
- 02 Fremadrettet bliver konkurrencen endnu hårdere
- 03 Fremtidens vindere styrker kernen, udvider butikkens rolle eller bygger skalerbare vækstben
- 04 Bilag



A man in a dark suit and glasses is smiling and pointing with a white stick at a chalkboard. On the chalkboard, there is a 2x2 matrix diagram. The vertical axis is labeled 'Hi' at the top and 'Lo' at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Hi' on the left and 'Lo' on the right. The top-left quadrant contains a star symbol and a question mark. The bottom-left quadrant contains a dollar sign. The bottom-right quadrant contains the letters 'P' and 'o'. The word 'Share' is written at the top of the board. The man is holding a large white folder or book in front of him.

Boston Consulting Group (BCG)

BCG samarbejder med ledere i erhvervslivet og samfundet for at tackle deres vigtigste udfordringer og realisere deres største muligheder. BCG var pioner inden for forretningsstrategi, da virksomheden blev grundlagt i 1963. I dag arbejder BCG tæt sammen med kunder for at omfavne en transformativ tilgang, der har til formål at skabe værdi for alle interessenter - og dermed styrke organisationer til at vokse, opbygge en bæredygtig konkurrencefordel og skabe en positiv samfundsmæssig indvirkning.

Vores mangfoldige, globale teams bringer dyb branche- og funktionel ekspertise samt en bred vifte af perspektiver, der udfordrer status quo og skaber forandring. BCG leverer løsninger gennem førende managementkonsulenttydelser, teknologi og design samt udvikling af virksomheds- og digitale ventures. BCG arbejder i en unik samarbejdsmodel på tværs af og på alle niveauer i kundens organisation, drevet af målet om at hjælpe vores kunder med at trives og gøre dem i stand til at gøre verden til et bedre sted.

Centrale definitioner anvendt i rapporten

Begreb	Definition
Dagligvaremarkedet	Samlet marked for detailhandel til slutbrugeren, uanset om salget sker via fysiske butikker eller online
Fysisk dagligvarehandel	Salg af dagligvarer i fysiske butikker på tværs af forskellige butiksformater (f.eks. discountbutikker, hypermarkeder)
<i>Discountbutikker</i>	Lavprisbutikker (ca. 400–2.500 m ²) med begrænset sortiment, høj andel af private label (f.eks. Netto, Rema 1000, 365)
<i>Hypermarkeder</i>	Meget store butikker (>2.500 m ²) med dagligvarer og bredt non-food-sortiment (f.eks. Bilka)
<i>Supermarkeder</i>	Mellemstore til store butikker (400–2.500 m ²) med bredt sortiment og begrænset non-food (f.eks. Meny, Føtex, Kvickly)
<i>Små lokale butikker</i>	Lokalt forankrede butikker (<400 m ²) med basisudvalg af dagligvarer, ofte i mindre byer og lokalsamfund (f.eks. Min Købmand)
Online dagligvarehandel	Dagligvarer bestilt online med levering eller afhentning inkl. klassisk online (f.eks. Nemlig.com), måltidskasser (f.eks. Hello Fresh) og click & collect (f.eks. Bilka To Go)

Perspektiverne i rapporten er baseret på flere kilder

Rapporter

Analyser der belyser struktur, konkurrenceforhold og historisk udvikling i nordisk dagligvarehandel

Offentligt tilgængelige regnskaber og præsentationer anvendt til at analysere virksomheders økonomiske udvikling

Markedsanalyser på tværs af lande med fokus på kanaludvikling, kategoridynamik og forbrugeradfærd

Faglige vurderinger, analyser og perspektiver fra industrieksperter om detailhandelens udvikling og tendenser

Nationale analyser af butiksstruktur, markedsopbygning og butiksdensitet i dansk og international dagligvarehandel

Analyser af dagligvarehandlens historiske udvikling, herunder butiksstruktur og markedsdynamik

Offentligt tilgængelige artikler og pressemeddelelser anvendt som supplerende dokumentation og kontekst

Databaser

Virksomhedsfinansielle data og regnskabsinformation for relevante virksomheder

Data om markedsstørrelser opdelt på produktkategori, kanal, aktør og geografi

Nationale statistikker om detailhandel, arbejdsmarked, forbrug, priser, volumen og produktivitet

Data om inflation, købekraft, demografi og overordnede økonomiske rammevilkår på nationalt og europæisk niveau



Fonden af 1. oktober 1959

April 2026