

Fødevaredetailhandlen: Markedsmagt og position

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

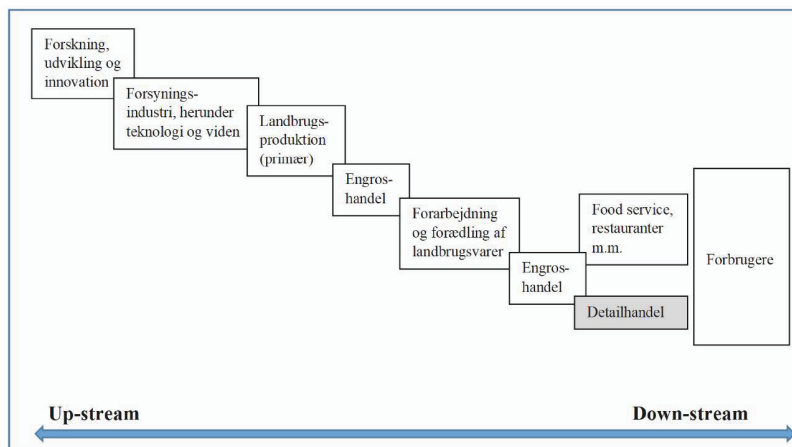
Værdikæden – fra jord til bord – er under forandring i alle led: Strukturudviklingen medfører færre og større enheder, koncentrationen stiger, og der er også en stigende globalisering. Fødevaredetailhandlen er en central spiller i denne værdikæde, og dens markedsmagt stiger målt på koncentration, omfanget af private labels og relativ størrelsesudvikling. Fødevaredetailhandlens udvikling ser ud til at følge et globalt mønster. Artiklen tager derfor udgangspunkt i den globale udvikling.

Detailhandel og værdikæden

Værdikæden på fødevarerområdet omtales ofte som "fra jord til bord", og den forbinder landmænd – producenter – med forbrugerne. Der kan være mange led i en sådan værdikæde, og figur 1

illustrerer skematisk nogle af de væsentligste led. Figur 1 viser, at værdikæden starter med forskning, udvikling og innovation, som leverer ny viden til hele værdikæden. Forsyningsindustrien leverer kapital, foder, gødning, udsæd, viden,

Figur 1: Landbrugets værdikæde fra jord til bord og detailhandlens placering



Note: Detailhandlen er i fokus i denne artikel, hvorfor denne er markeret med en mørkere grå nuance.

Kilde: Egen fremstilling.

teknologi m.m. til landmændene og de efterfølgende led. Herefter følger landmændene og landbrugsproduktionen, forarbejdning, handel, afsætning og endeligt forbrugerne.

Figuren er kun et forenklet eksempel på en værdikæde. Der kan være mange andre forsyningsled i værdikæden, og der vil flere steder også typisk være handel mellem virksomheder (business to business, B2B), og eksport kan foregå via helt andre værdikæder.

Man taler om upstream og downstream, hvor man begynder upstream med forskning, udvikling og innovation og slutter downstream ved forbrugerne.

Nogle led kan "springes over", for eksempel er engroshandlen nogle steder blevet overflødig. Der er også eksempler på, at landmænd leverer direkte til forbrugerne, eller at forsyningsindustrien engagerer sig i forarbejdning uden om landmændene. E-handel indebærer også, at forbrugerne kan handle med producenter uden om detailhandlen. Detailhandlen (typisk supermarkederne) er placeret helt tæt på forbrugerne. Dermed har den en gunstig placering med adgang til viden om forbrugerne og deres efterspørgsel, betalingsvillighed med mere. Detailhandlen er dog også under pres fra et andet led samme sted i værdikæden, nemlig food service, restauranter, takeaway med mere. Det er et led, som vokser hurtigt, og som tager både kunder og markedsandele fra detailhandlen.

Detailhandlen kan gennem konsolidering og koncentration – opkøb af andre detailkæder – styrke sig selv, hvorved der opnås stordriftsfordele og øget markedsmagt. Det kan også ske ved at engagere sig "upstream" i værdikæden – også kaldet bagudrettet vertikal integration. Vertikal integration i fødevareværdikæden betyder, at der sker en koordinering af alle leddene i værdikæden. For eksempel skal information om nye forbrugerbehov sendes tilbage i værdikæden, så alle kan tilpasse sig markedet. Forsyningsindustrien, konsulenttjenesten, landmændene og fødevareindustrien skal alle reagere på nye markedssignaler, men det forudsætter, at der er kendskab til markedet, og at leddene i værdikæden samarbejder eller koordinerer indsatsen. Her er der mest tale om "fra bord til jord", da der her skal sendes informationer fra forbrugerne og markedet tilbage i værdikæden.

På tilsvarende vis er det vigtigt, at landmænd kan få afsat deres produkter, og at der er effektive led til at forarbejde og sælge varerne helt ud i forbrugerleddet. Her er det "fra jord til bord", og det opnås typisk gennem andelsejerskab, hvor landmændene ejer og kontrollerer forarbejdningsleddene.

En vertikal integration er også vigtig for at sikre en effektiv, sikker og hurtig fødevareforsyning fra producent til forbruger. Blot et enkelt svagt led kan ødelægge hele værdikæden. Der er mange måder, hvorpå den vertikale integration

kan finde sted og optimeres, og hvad der er optimalt afhænger af de konkrete forhold i det enkelte tilfælde.

Markedsmagten i fødevareværdikæden

Fødevare- og detailvirksomheder er to store aktører i fra jord til bord-kæden. I de seneste årtier har tendensen været, at detailvirksomhederne er blevet stadig større, mere globale og koncentrerede, og detailbranchen har derved fået en større markedsstyrke. Denne udvikling er i et vist omfang sket på bekostning af fødevarevirksomhederne, som ikke har oplevet samme udvikling i samme hastighed. En sammenligning af magtbalancen mellem de store internationale fødevarevirksomheder og de store detailkæder tyder således på, at der er sket et magtskifte.

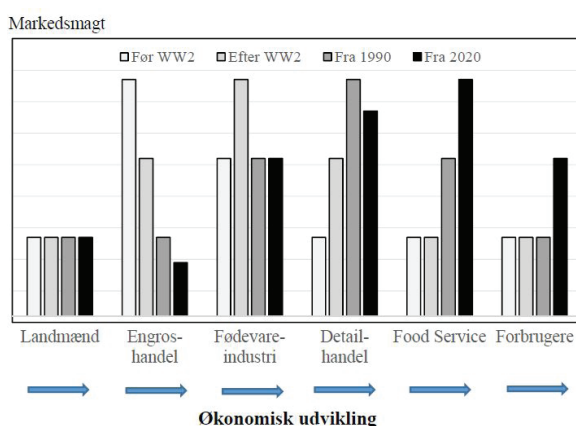
Figur 2 illustrerer ændringen i magtfordelingen i fødevareværdikæden fra

perioden før Anden Verdenskrig, efter Anden Verdenskrig, gennem 1990'erne og frem til i dag.

I perioden før Anden Verdenskrig havde grossisterne den stærkeste position og magt, fordi de havde viden om forbrugernes efterspørgsel, deres behov og fødevarevirksomhedernes logistik. Detailhandelsbranchen bestod af mange små, selvstændige butikker, som var dårligt organiserede. Detailhandlens rolle var primært at distribuere producenterne varer, som omfattede meget få mærkevarer.

Efter Anden Verdenskrig overtog fødevarevirksomhederne rollen som grossister og blev distributører, der direkte forsynede detailhandlen, og derved omgik man engrosleddet. Ved at forbedre effektiviteten af deres markedsføring kunne fødevareproducenter undgå den dyre engrosforbindelse. Samtidig

Figur 2: Markedsmagt i fødevareværdikæden – skematisk vist



Note: Pilene viser for hvert led i værdikæden udviklingen fra før Anden Verdenskrig (WW2) og frem til i dag. Markedsmagten er illustreret skematisk og kvalitativt.

Kilde: Egen fremstilling.

formåede producenterne at imødekomme forbrugernes præferencer for forarbejdede produkter.

I 1990'erne skiftede magtbalancen til fordel for detailhandlen. De vigtigste årsager var detailbranchens nærhed til forbrugerne og dermed viden om markedet, konkurrencemæssige fordele ved private labels samt stigende koncentration og internationalisering. Disse faktorer betød tilsammen, at detailbranchen blev et dominerende led i fra jord til bord-kæden. Særligt informationer om kunderne og markedet, som detailkæderne har på grund af deres position i værdikæden, anses for at være en væsentlig kilde til markedsstyrke, jævnfør for eksempel Dekker (2003). Også i 1990'erne fik food service i form af catering, restauranter, takeaway, fær-

digretter, kantiner med videre stigende betydning som følge af ændrede forbrugsvaner og øget velfærd og købekraft. En faldende andel af fødevarerne blev købt i supermarkeder, men detailhandlen var i stand til at beskytte deres magt gennem enten vækst og strukturd udvikling eller ved at udvikle food servicetilbud i butikkerne.

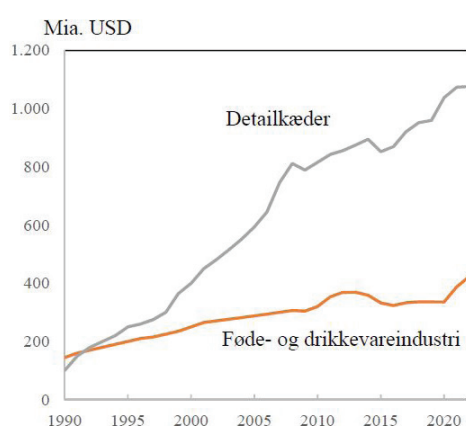
Siden begyndelsen af 1990'erne er udviklingen fortsat, og det har yderligere styrket detailbranchens position og markedsstyrke over for fødevarevirksomhederne.

På globalt plan er de 5 største detailvirksomheders samlede omsætning vokset markant, og de er nu større end de 5 største føde- og drikkevarevirksomheders samlede omsætning. I dag er den faktisk mere end dobbelt så stor, jævnfør figur 3.

Størrelse er en vigtig konkurrenceparameter: Øget størrelse fører til stordriftsfordele samt større forhandlings- og markedsstyrke og dermed øget konkurrenceevne. Ud over detailvirksomhedernes stigende størrelse bidrog også deres brug af private labels, den bagudrettede vertikale integration og globalisering til at øge markedsstyrken samt til at flytte magtbalancen til dens fordel.

Når vi ser fremad, er der nogle ubesvarede spørgsmål: Hvem får den centrale rolle i fremtidens online food service-marked? Vil detailhandlen, hotel- og restaurantsegmentet eller føde-

Figur 3: Samlet omsætning for de 5 største detailkæder og føde- og drikkevarevirksomheder i verden



Kilde: Egne beregninger baseret på Deloitte (flere årgange), Grievink (2003) og virksomhedernes årsrapporter.

vareindustrien spille en vigtig rolle, eller bliver Amazon, Alibaba eller lignende de foretrukne leverandører?

Mærkevarer og private labels

Som diskuteret i det foregående afsnit er markedsstyrken i værdikæden under forandring. I mange tilfælde får industrien større forhandlingsstyrke over for sine leverandører, som ofte er fødevarerindustrien. Øget brug af private labels er både et middel til at styrke detailhandelns markedsstyrke og en meget synlig manifestation af denne ændring i magtbalancen.

Det er nødvendigt at definere de to begreber; private labels og mærkevarer:

”Private labels” (også kendt som butiksmærker, egne mærker eller distributørejede mærker) er supermarkedernes egne mærker, som bærer kædens navn eller et navn ejet af kæden. Producentens navn vises ikke, eller hvis det gør, er det meget diskret. For producenter af private labels er markedsføringsomkostningerne lave, hvilket betyder, at de kan tilbyde produkterne til en pris, der er lavere end prisen for et tilsvarende produkt. Ofte er kvaliteten ikke den højeste, selvom der er en generel tendens til, at forskellen mellem kvalitet og pris på mærkevarer og private labels bliver mindre. Detailbranchen håber at opbygge loyalitet over for deres kæde ved at tilbyde private labels.

Boks 1: Eksempler på detailpriser på mærkevarer og private labels

2,50 DKK/kg  Private label	5,00 DKK/kg  Mærkevarer	12 DKK/kg  Private label	15 DKK/kg  Mærkevarer
6,95 DKK/100g  Private label	16,95 DKK/100g  Mærkevarer		

”Mærkevarer” (også kendt som brands) er mærker ejet af virksomhederne og producenterne. Mærkevarer bevarer typisk deres identitet gennem hele processen til den endelige slutbruger. Mærkevarer er ofte lidt dyrere end andre produkter, og virksomhederne er hovedsageligt ansvarlige for markedsføring. Mærkevarer kræver ofte betydelige investeringer i markedsføring for at fastholde den højere markedspris. Normalt er mærkevarer forbundet med højere kvalitet.

Boks 1 (forrige side) indeholder eksempler på sammenlignelige mærkevarer og private labels og de tilhørende detailpriser. I de tre viste tilfælde er mærkevarerne dyrest – priserne på mærkevarerne varierer her fra at være henholdsvis 17 procent til 144 procent over priserne på private labels. I eksemplet med ristede løg er prisforskellen størst. Som det ses af billedet nederst til højre, sælges produkterne side om side i butikkerne.

Det er ofte kompliceret at beregne markedsandele for private labels: Hvilke produktgrupper skal indgå i markedsanalysen? Er den udvalgte produktgruppe repræsentativ for hele segmentet? Undersøgelser har vist, at frisk mælk og dybfrosne fødevarer typisk har store markedsandele for private labels, mens andre varegrupper er mere domineret af mærkevarer. På trods af usikkerheder forbundet med beregningen er der foretaget skøn over markedsandelene. Adskillige undersøgelser konkluderer, at når det gælder hurtigt omsættelige

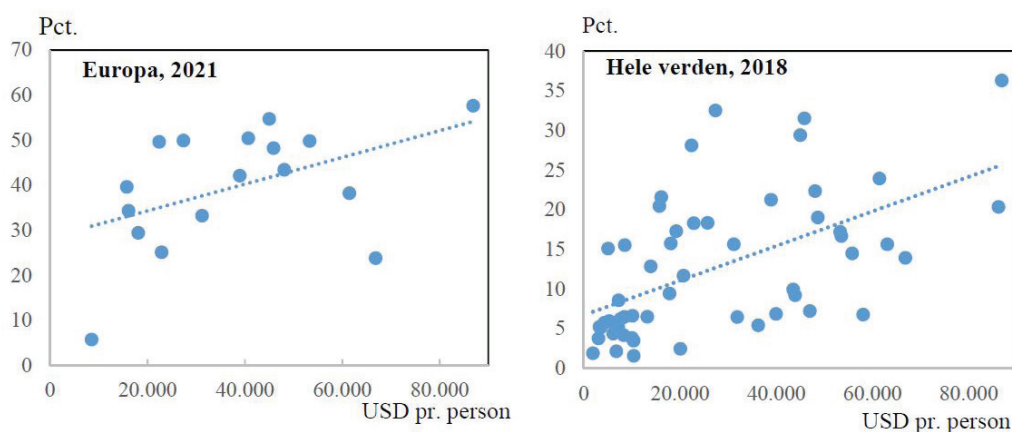
forbrugsgoder – herunder fødevarer – er omfanget af private labels stigende:

Gielens et al. (2022) bemærker, at private labels i de seneste årtier er blevet mainstream på de fleste markeder for emballerede forbrugsvarer. Denne tendens er blevet observeret i mange kategorier, lande og detailindustrier. Resultaterne af deres undersøgelse viser stigende markedsandele for private labels i alle lande. Både i procent og i procentpoint er stigningen størst i lande med de mindste markedsandele for private labels.

Dobson og Chakraborty (2015) henviser til flere undersøgelser og konkluderer, at markedsandelen for private labels globalt er steget over tid og repræsenterer omkring 15 procent af dagligvaresalget.

På globalt plan varierer markedsandelen for private labels betydeligt mellem landene. Generelt stiger markedsandelen med stigende økonomisk udvikling, jævnfør figur 4 (næste side). Figurerne illustrerer en relativt entydig og klar positiv sammenhæng mellem økonomisk udvikling og markedsandele for private labels. Væksten i private labels afhænger dog ikke kun af det økonomiske niveau: Koncentrationen af detailhandlen – og dermed også markedsmagten – er afgørende. Derfor er der også en stærk sammenhæng mellem detailkoncentration og markedsandele for private labels, jævnfør for eksempel Hansen (2005).

Figur 4: Markedsandele for privat labels i europæiske lande og i hele verden som funktion af BNP pr. indbygger



Kilde: Egen præsentation baseret på Gielens et al. (2022), PLMA International Council (n.d.) og World Bank (2024).

Kulturelle forskelle og forbrugernes tillid til brands kan også være vigtige forklaringer på forskelle i markedsandelen for private labels mellem landene. Tendensen mod en stigende markedsandel for private labels, især i lande med relativt få private labels, er dog relativt sikker.

Der kan anføres en række drivkræfter, som fremmer væksten i private labels, jævnfør for eksempel Noormann og Til-Immanns (2017), Martec (n.d.) og Hansen (2005):

- Stærke detailkæder skaber flere private labels: Magtforholdet mellem detailkæder og fødevarevirksomheder er afgørende, da detailkæder har interesse i private labels, mens fødevarevirksomheder primært er interesserede i stærke mærkevarer. Nogle fødevarevirksomheder, der

strategisk fokuserer på at producere private labels til detailkæderne, har dog en interesse i flere private labels.

- Koncentreret detailhandel: På et marked med få store og dermed stærke detailkæder har private labels typisk relativt store markedsandele.
- Økonomisk udvikling: Der er blevet identificeret en klar sammenhæng mellem et lands økonomiske udviklingsniveau (BNP pr. indbygger) og markedsandelen for private labels. Økonomisk udvikling er formentlig en proxy, som beskriver den historiske og strukturelle forandring i et samfund, herunder ændringer i detailhandlen.
- Forbrugernes tillid og loyalitet over

for mærkevarer: Markedsføring er en drivkraft, som kan fremme efterspørgslen efter private labels, idet markedsføringen både kan styrke forbrugernes tillid og loyalitet.

- Kulturelle forskelle: Efterspørgslen efter private labels og/eller mærkevarer kan afhænge af alder og generation.
- Forskelle i produktsegmenter: Private labels har typisk større markedsandele på nichemarkeder som for eksempel sundhedsprodukter, mens mærkevarer har en relativt stor markedsandel i segmenter som snacks, sodavand mv.
- Discountbølge: Private labels optræder primært i discountsegmentet, og med stigende discount stiger markedsandelene for private labels.
- Prisforskelle mellem private labels og mærkevarer.
- Udvidelsen af private labels i premiumsegmentet øger produktsortimentet og dermed også markedsandelen.

Disse drivkræfter kan have forskellige virkninger, og de kan være indbyrdes afhængige. Eksempelvis vil en stærkt koncentreret struktur i detailbranchen ofte betyde stærke detailkæder og stærk markedsstyrke. Private labels kan også både være et resultat af en stærk

detailsektor og være med til at styrke detailsektoren.

Koncentration i detailhandlen

Ændringer i koncentrationen i værdikæden kan påvirke markedsstyrken og dermed konkurrenceforholdene, både upstream og downstream. Koncentrationen i detailbranchen har haft stor betydning for fødevarerindustrien på flere områder. Eksempler viser, at der er sket en strukturel udvikling i fødevarerindustrien netop med henblik på at matche de stadig større detailkæder (Hansen, 2005). Dobson (2002) mener, at den stigende koncentration af detailsektoren har været en væsentlig årsag til strukturaendringen i fødevarerindustrien i form af færre og større virksomheder og manglende investeringer i nye metoder og produkter i fødevarerindustrien. At kvantificere omfanget af koncentration i detailhandlen er kompliceret af flere årsager:

- Koncentration beregnes ud fra oplysninger om markedsandele, som ofte betragtes som fortrolige oplysninger af virksomhederne. Adgang til data kan derfor være vanskelig, og kvaliteten kan være tvivlsom.
- Detailhandlen kan omfatte mange forskellige produktsegmenter. Generelt vil fødevarer være en vigtig del af sortimentet, men andre varegrupper og egen produktion kan bidrage til den samlede omsætning og det samlede marked. Nye net- og ikke-butiksvirksomheder er også

en del af markedet, og de skal også med, når markedsandele opgøres.

- En markant ændring blandt de største detailkæder finder i øjeblikket sted. Det betyder, at flere virksomheder skal følges og indgå i den løbende indsamling af økonomiske nøgletal, jævnfør tabel 1.

Tabel 1: Verdens 10 største detailhandelsvirksomheder, 2001 og 2021

	2001	2021
1	Walmart	Walmart
2	Carrefour	Amazon
3	Ahold	Costco
4	Home Depot	Schwarz Group
5	Kroger	Home Depot
6	Metro	Kroger
7	Target Corporation	JD.com
8	Albertsons	Walgreens
9	Kmart	Aldi
10	Sears	Target Corporation

Bemærk: Rangeret efter årlig omsætning. Alle typer detailvirksomheder er inkluderet.

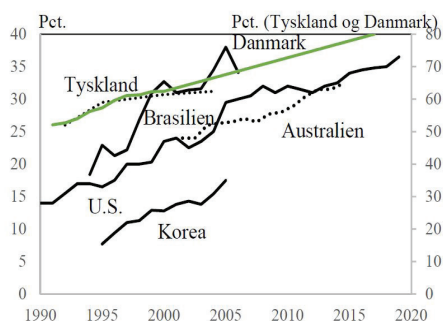
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Deloitte (flere årgange).

Som det fremgår af tabel 1, er mere end halvdelen af virksomhederne på top-10-listen i 2021 nye i forhold til 2001.

Parallelt med en større udskiftning af de største virksomheder i den internatio-

nale detailbranche er der sket en markant stigning i koncentrationen. Figur 5 viser nogle eksempler på den stigende koncentration i detailbranchen i udvalgte geografisk forskellige lande. Figuren viser en meget tydelig tendens til stigende koncentration i lande på fem forskellige kontinenter i perioden.

Figur 5. Udviklingen i koncentrationen i detailhandlen i udvalgte lande



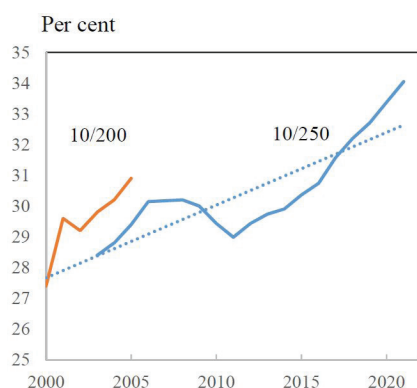
Note: USA: Top-4-virksomheders andel af amerikansk fødevarerdetailsalg. Brasilien: Koncentrationsrate (CR3) i den brasilianske detailsektor. Korea: National CR4 for den konventionelle supermarkedssektor. Australien: Top-4-virksomheders andel af detailsalget. Tyskland: Markedsandel af de 5 førende virksomheder inden for tysk fødevarerdetailhandel. Danmark: Top-2 største detailkæders (Salling Group og Coop) andel af detailsalget.

Kilder: USDA (2021), Hambur og La Cava (2018), Herrmann et al. (2009), Dong (2009) og Retail Institute Scandinavia (flere årgange).

Generelt er detailbranchen mest koncentreret i de mest udviklede lande (Dobson, 2002), så der vil formentlig ske en fortsat stigende koncentration i detailbranchen i takt med den økonomiske udvikling.

Blandt de store, globalt orienterede detailvirksomheder ses en stigende koncentration: De 10 største detailvirksomheders andele af omsætningen hos de 250 største detailvirksomheder har haft en stigende tendens gennem de seneste årtier, jævnfør figur 6.

Figur 6. Koncentration i den globale detailhandel, 2000-2021



Note: Årlig omsætning for største 10 detailvirksomheder ud af de 200 (10/200) og 250 (10/250) største virksomheder. Trendlinje for 2000-2021 (stiplet linje) er inkluderet.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Deloitte (flere årgange).

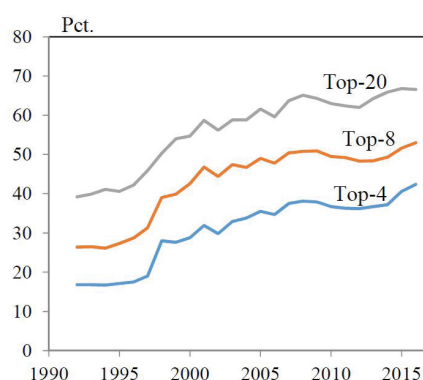
I 2021 var de 10 største detailvirksomheders andel af den samlede detailom-

sætning i top-250 steget til 34,0 procent fra 28,8 procent i 2004.

Især i de seneste årtier har koncentrationen været stigende i USA. Stigningen skyldes i høj grad flere store fusioner blandt detailvirksomhederne.

I detailhandlen i USA steg de 4 største dagligvarevirksomheders andel fra 17 procent i 1992 til 42 procent i 2016, jævnfør figur 7.

Figur 7. Andelsamlet salg for top-4, -8 og -20 dagligvarebutikker i USA, 1992-2016



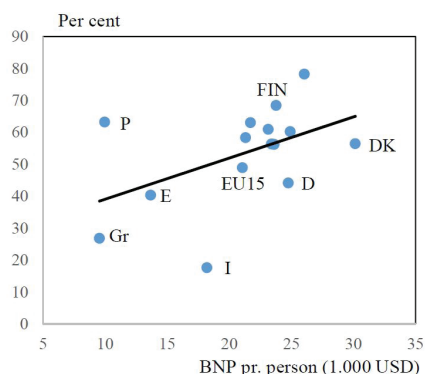
Kilde: Rudd (2019).

Koncentrationsniveauet i USA ser ud til at have stabiliseret sig på et ret konstant højt niveau. Konkurrencelovgivning og begrænsede stordriftsfordele er sandsynlige forklaringer på denne udvikling. Andre lande med mindre koncentration og lavere økonomisk udvikling vil dog formentlig opleve en fortsat stigning i detailkoncentrationen. I disse lande vil der sandsynligvis stadig være

betydelige stordriftsfordele. Derudover vil detailbranchen og fødevarerindustrien løbende søge at styrke deres markedsstyrke over for hinanden gennem vækst og også øget koncentration. Fødevarerindustrien har til en vis grad været tvunget til at følge samme udvikling for at bevare magtbalancen. I den virkelige verden betyder det, at fusioner og investeringer ofte er motiveret af et behov for at matche de stadig større og mere globale detailkæder – og omvendt.

Forskellene i koncentrationsniveauer mellem EU-landene kan i høj grad forklares med to faktorer: Landenes størrelse (negativt korreleret) og landenes udviklingsniveau (positivt korreleret). For at illustrere denne sammenhæng viser figur 8, at koncentrationen er højest i de økonomisk mest udviklede EU-lande.

Figur 8. Detailkoncentration (CR5) og BNP pr. indbygger i europæiske lande, 1999

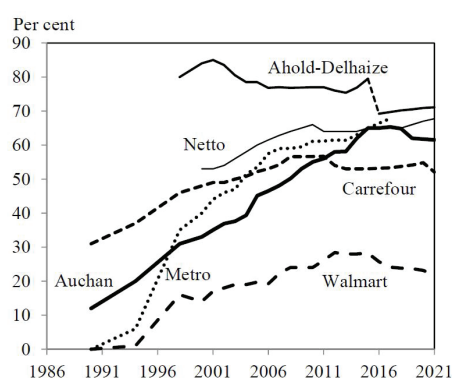


Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Dobson (2002) og World Bank (2024).

Detailhandlens globalisering

Detailbranchens struktur er under løbende forandring på flere dimensioner. En af de mest markante tendenser i de seneste årtier er stigende globalisering: Siden begyndelsen af 1990'erne har den generelle tendens i detailbranchen været et stigende fokus på salg uden for hjemmemarkedet. Stigningen i det udenlandske salg blandt de store detailvirksomheder har været markant (se figur 9).

Figur 9. Salg på udenlandske markeder for udvalgte detailkæder (procent af samlet salg)



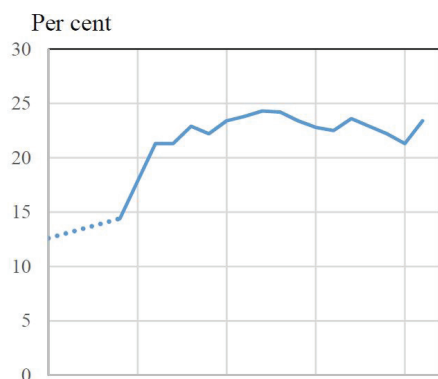
Note: "Netto": Butiksareal i udenlandske butikker.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsopgørelser.

Figuren viser en relativt tydelig stigning i internationale aktiviteter. Udviklingen har været markant i de seneste årtier, men der synes at være en vis stagnation i de senere år. Mens figur 9 viser den langsigtede internationalisering for udvalgte store detailvirksomheder, viser

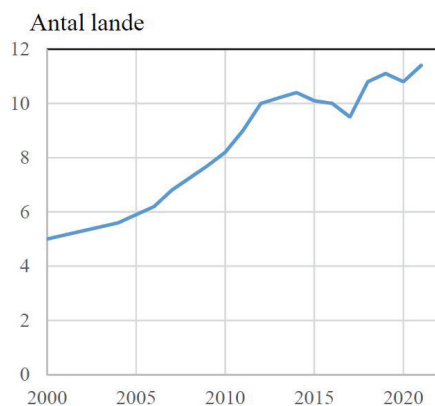
figur 10 og 11 andre gennemsnitlige nøgletal for de 250 største detailvirksomheder i verden.

Figur 10. Andel af detailomsætning fra udenlandske aktiviteter (top-250 detailkæder)



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Deloitte (flere årgange).

Figur 11. Gennemsnitligt antal lande, hvor virksomheder har detailvirksomhed (top-250 detailkæder)



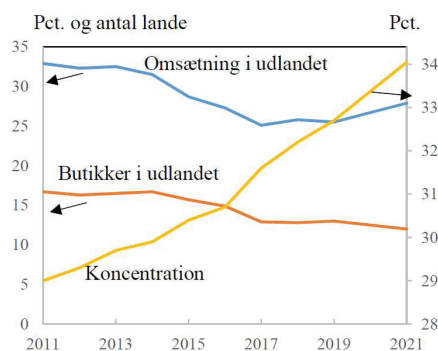
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Deloitte (flere årgange).

Figur 10 viser, at 20-25 procent af de store detailvirksomheders omsætning kommer fra udenlandske aktiviteter. Efter kraftig vækst i begyndelsen af 2000'erne er niveauet nu næsten konstant eller endda svagt faldende.

Næsten samme udvikling kan iagttages, når det kommer til antallet af lande, hvor detailkæderne har butikker – endnu et mål for internationalisering. Også her var kraftig vækst i begyndelsen af 2000'erne en dominerende tendens, men efterfølgende har udviklingen været næsten konstant.

Opbremmsningen i internationaliseringen er mest tydelig blandt de helt store detailkæder, jævnfør for eksempel figur 12.

Figur 12. Globalisering og koncentration (top-10 detailkæder)



Noter: "Omsætning i udlandet": Andel af omsætningen fra butikker i udlandet (procent). "Butikker i udlandet": Gennemsnitligt antal lande, hvor detailkæderne har butikker. "Koncentration":

Top-10 detailkæders andel af top-250 detailkæders omsætning.

Kilder: Egen fremstilling på grundlag af Deloitte (flere årgange).

Figur 12 viser udviklingen for de 10 største detailkæder i verden. Som det ses, er deres udenlandske aktiviteter faldet i relativ betydning – opgjort som antallet af lande med udenlandske butikker og omsætning i udlandet. Derimod er deres andel af de 250 største detailkæders omsætning steget. Tendensen har ændret sig til mindre globalisering og mere indenlandsk vækst.

Der kan identificeres flere mulige forklaringer på denne udvikling. De økonomiske fordele ved globaliseringen er formentlig blevet overvurderet, og kortsigtet indtjening har formentlig været vigtigere end vækstmål og langsigtet indtjening. Stordriftsfordele via ekspansion i udlandet har en øvre grænse, og de marginale fordele kan være små i forhold til ulemperne i form af geografisk afstand, kulturelle forskelle, præferencer for lokale udbydere, logistiske problemer, international ledelse med videre.

For at forstå, forklare og forudsige detailbranchens globalisering skal de drivkræfter, der driver og har drevet udviklingen, identificeres. Det forudsættes, at indtjening er det overordnede, langsigtede og implicitte mål for detailhandlens internationalisering. For at nå dette mål fastlægger detailkæderne typisk en række delmål, instrumenter eller driv-

kræfter, der bidrager til at nå målet. Internationalisering betragtes ikke som et endeligt mål, men derimod et delmål eller et værktøj til at nå et overordnet mål.

En række undersøgelser har identificeret et antal af motiver og drivkræfter bag den internationalisering af detailhandlen, der har fundet sted i de seneste årtier, jævnfør f.eks. Evans et al.(2008) og Deloitte (flere årgange). Motiverne er enten proaktive, reaktive, interne eller eksterne, jævnfør f.eks. Hansen (2013). De vigtigste motiver og drivkræfter er som følger:

- Et mættet hjemmemarked
- Reduktion af økonomiske og politiske risici
- Adgang til markedsvekst
- Udnyttelse af stordriftsfordele
- Stigende markedsmagt
- Muligheder for stigende og mere effektivt salg
- "First mover"-fordele (nye vækstmarkeder)
- Adgang til et nyt marked med en underudviklet detailsektor
- Adgang til et nyt marked med stigende købekraft hos forbrugerne
- Adgang til nye internationale forsyningskæder
- Udnyttelse af kernekompetencer.

Som det ses, er der en række forskellige motiver bag internationalisering af detailhandlen. Der er således mange mulige forklaringer på, at detailhandlen er ekspanderet så kraftigt uden for hjemlandets grænser.

Referencer

Dekker, W. (2003): Power resides where the information is unique. In *State of the Art in Food*, by Jan-Willem, Josten, Lia and Valk, Conny Grievink, 308-314.

Deloitte (flere årgange): Global Powers of Retailing.

www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html

Dobson, P.W. (2002): Retailer Buyer Power in European Markets: Lessons from Grocery Supply. Business School Research Series. Occasional Paper 2002:1. <https://hdl.handle.net/2134/2026>

Dobson P. og Chakraborty, R. (2015): Assessing Brand and Private Label Competition. European Competition Law Review 36(2), 76-81.

Dong, H. K. (2009): Chapter 5: The Case of Korea. In *Structural Changes in Food Retailing. Six Country Case Studies*, by Kyle W. Stiegert and Dong Hwan Kim, 77-103. FSRG Publication.

Evans, J., Bridson, K., Byrom, J. og Medway, D. (2008): Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36(4), 260-280. <https://doi.org/10.1108/09590550810862679>

Gielens K., Dekimpe, M.G., Mukherjee, A. og Tuli, K. (2022): The future of private-label markets: A global con-

vergence approach. *International Journal of Research in Marketing* 40, 248-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.07.006>

Grievink, J.-W. (2003): The Changing face of the Global Food Supply Chain. Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues. Haag. http://ernaehrungsdenkwerkstatt.de/fileadmin/user_upload/EDWText/TextElemente/Handel/OECD_Food_Trade_Business_Trends-GrievinkPPT.pdf

Hambur, J. og La Cava, G. (2018): Business Concentration and Mark-ups in the Retail Trade Sector. Reserve Bank of Australia, Bulletin – December 2018. <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2018/dec/pdf/business-concentration-and-mark-ups-in-the-retail-trade-sector.pdf>

Herrmann, R., Möser A., Weber S.A. (2009): Grocery retailing in Germany: Situation, development and pricing strategies. Discussion Paper, No. 41. Justus Liebig University Giessen, Center for international Development and Environmental Research (ZEU). <https://hdl.handle.net/10419/39806>

Hansen, H.O. (2005): Vækst i Fødevareindustrien: Vækst, fusioner, strukturudvikling, globalisering og koncentration i det agroindustrielle kompleks – i Danmark og globalt. Handelshøjskolens Forlag.

Hansen, H.O. (2013): Food Economics: Industry and Markets. Routledge. Routledge textbooks in environmental and agricultural economics No. 6. <http://www.routledge.com/books/details/9780415604611/>

Martec (n.d.): What Is Driving the Growth of Private Label Brands? <https://martec-group.com/private-label-growth/>

Noormann og Tillmanns (2017): Drivers of private-label purchase behavior across quality tiers and product categories. Journal of Business Economics 87, 359–395. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0837-1>

PLMA International Council (n.d.): Private Label Today. Industry News. <https://www.plmainternational.com/private-label-today>

Rudd, J. (2019): Checking out productivity in grocery stores. Beyond the Numbers: Productivity8, No. 15, U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-8/checking-out-productivity-in-grocery-stores.htm>

Retail Institute Scandinavia (flere årgange): Dansk Dagligvarehandel.

USDA (2021): Historical Table 4. Estimated Annual U.S. Retail Trade Sales – Total and E-Commerce 1998-2019. Measuring America's People, Places, and Economy. www2.census.gov/programs-surveys/e-stats/tables/2019/historic/table_4.xlsx

World Bank (2024): World Development Indicators. <https://databank.worldbank.org>