

Distribution på trods

Af Niels Jørgensen

Resumé

Produktudvikling og innovation af fødevarer og andre former for dagligvarer er af betydning for såvel forbrugere som producenter og detailhandel. Det er derfor væsentligt at analysere, om der fremover fortsat vil være gode betingelser for, at nye produkter kan udvikles og forbedres. Dette behandles i denne artikel. Udgangspunktet er den fortsatte koncentrationsudvikling i såvel producentledet som detailledet. Her er situationen efterhånden, at få magtfulde købere for en række branchers vedkommende står over for én eller få store udbydere. Ved at analysere distributionen for økologiske fødevarer fremgår det, at denne koncentrationsproces betyder, at det vil blive stedse vanskeligere at finde distri-

butionskanaler, der kan sikre nye og små producenter en væsentlig markedsandel og dermed vækst og overlevelse. Efterfølgende diskuteres, om situationen for økologiske fødevarer kan generaliseres til dagligvarer i almindelighed. Konklusionen heraf er, at det vil blive overordentligt vanskeligt at etablere sig som ny producent af dagligvarer. Det betyder, at nye produkter og produktudvikling i det hele taget i fremtiden i stadig mindre udstrækning vil komme fra nyetablerede innovative dagligvareproducenter. Denne konklusion betyder også, at konkurrencen i detailledet vil ændre karakter, fordi sortimenterne vil blive mere standardiserede.

Problemstilling

Såvel distributionen som produktionen af dagligvarer i Vesteuropa har igennem en del år undergået en betydelig koncentrationsproces (Clarke et al.2002). En større og større del af dagligvaredistributionen varetages af et fåtal store detailhandelskoncerner, som bliver mere og mere internationale. Inden for en række fødevarerbrancher koncentrerer produktionen desuden på færre og færre virksomheder via opkøb og fusioner.

Denne udvikling må antages at ville få konsekvenser for små og mellemstore producenters muligheder for at distribuere deres produkter og dermed også for deres muligheder for at overleve og evt. at vokse.

Vil det være muligt for sådanne producenter også i fremtiden at finde distributionskanaler for deres produkter, og vil det i det hele taget være muligt at etablere sig som producent af dagligvarer med den struktur, som tegner sig. I denne artikel vil denne problemstilling blive behandlet med udgangspunkt i erfaringerne fra det danske marked. Distributionen af økologiske fødevarer vil blive anvendt som grundlag for at opstille en række mere generelle antagelser.

Strukturudviklingen i Danmark

Ligesom i det øvrige Vesteuropa har dagligvarehandelen i Danmark undergået dels en

koncentrationsproces og dels en udvikling af butikstrukturen, hvor hypermarkeder og discountbutikker har overtaget en større og større del af markedet. Ifølge en undersøgelse foretaget af Stockmangruppen og CBS (Dansk Dagligleverandørforening 2002) havde COOP Danmark i 2002 en markedsandel på 37.7 %, Dansk Supermarked en andel på 26.6 % og Aldi en andel på 3.9 %, mens frivillige indkøbskæder som f.eks. EDEKA og grossiststyrede kæder og selvstændige tegnede sig for resten. Royal Ahold har købt en mindre supermarkeds-kæde for et par år siden og den tyske discountkæde Lidl er begyndt at etablere sig i Danmark i 2003. Også den norske discountkæde Rema 1000 er repræsenteret på det danske marked og har planer om en betydelig vækst. De to store aktørers markedsandele – specielt Dansk Supermarkeds – er vokset i de senere år gennem opkøb af en række mindre kæder og gennem nyetableringer og butiksmøderiseringen.

Dagligvaredetailhandelen i Danmark er altså blevet mere international ved at store udenlandske detailhandelskoncerner har etableret sig i landet og forsøger at vokse, men den er også blevet mere international ved at de to store danske aktører er blevet internationale. Dansk Supermarked har gennem kæden Netto etableret sig i UK, Tyskland, Polen og Sverige, og COOP Danmark er en del af COOP Norden, som pr. 1. januar 2002 blev etableret som en sammenlutning af forbrugerkooperationen i Danmark, Norge og Sverige.

På producentsiden har der også i en længere periode været tale om en koncentrations- og internationaliseringsproces. I en række fødevarerbrancher er koncentrationen efterhånden blevet så stor, at der nærmest er tale om monopol.

Den danske slagteri- og kødforædlingsbranche er blevet næsten fuldstændig fusioneret, således at der nu kun er eet meget stort selskab – Danish Crown – og et i forhold hertil meget beskedent selskab – Tican – tilbage. Danish Crown, der er Europas største slagterikoncern, ejer desuden en

række kødforædlingsvirksomheder som f.eks. Danish Prime og Tulip.

Den danske mejeribranche er fuldstændig domineret af Arla Foods. Dette selskab blev dannet for få år siden ved en fusion mellem det danske selskab MD Foods og det svenske selskab Arla. MD Foods var allerede på fusionstidspunktet dominerende i Danmark, og situationen i dag er, at der foruden Arla Foods kun eksisterer nogle få og små danske mejeriselskaber. Således står Arla Foods for mere end 90 % af den indvejede mælk.

Det danske marked for sukker domineres totalt af én virksomhed – Danisco, som derudover opererer i en række andre lande, og bryggeribranchen er næsten helt domineret af Carlsberg, der samtidig er en betydelig international udbyder. Andre brancher med dominerende udbydere af dagligvarer i Danmark er is, læskedrikke, margarine, mel, morgenmad og slik. Den sidste branche, som skal nævnes, og som i de seneste år er blevet yderligere koncentreret og internationaliseret, er brød. Her blev den største danske producent – Schulstad, i begyndelsen af 2003 opkøbt af den svenske fødevarerikoncern Cerealia, der bl.a. producerer og afsætter mel og bake off produkter i Danmark.

Ud fra denne beskrivelse af den danske dagligvaredetailhandel og dagligvareproduktion kan det konkluderes, at få internationale detailhandelskoncerner – og dermed de største indkøbere – står overfor en række koncentrerede brancher med én eller få dominerende udbydere. Hvorledes denne situation er opstået – hvad der har forårsaget den – skal ikke diskuteres eller analyseres her, men der er ikke noget, der tyder på, at processen er ført til ende endnu, hverken på detailhandelssiden eller producentsiden. Det interessante spørgsmål er derfor, hvad denne situation vil komme til at betyde for fremkomsten af nye virksomheder og deres muligheder for at vokse og for forbrugernes forsyning med et sortiment af dagligvarer.

Økologiske fødevarer er et forholdsvist nyt fænomen i danskernes dagligvareud-

valg. Forbruget og distributionen har imidlertid været genstand for stor opmærksomhed fra såvel statens som fra en række forskeres side. Både indkøbsadfærden og distributionen er blevet udførligt analyseret og beskrevet. Det interessante for denne artikels problemstilling er, at der her er tale om små og mindre producenter af nye typer af fødevarer, som - efter at strukturudviklingen i sektoren har nået et fremskredent stadium - har forsøgt at trænge ind på markedet og erobre en betydelig andel af det samlede fødevarerforbrug. I det følgende skal det derfor med udgangspunkt i produktionen og distributionen af økologiske fødevarer i Danmark analyseres hvilke muligheder, der står til rådighed for små udbydere af dagligvarer i fremtiden.

Distributionen af økologiske fødevarer

Økologiske fødevarer har haft en lidt omtumlet tilværelse i den danske fødevareresektor. Indtil begyndelsen af 1990'erne var andelen af danskernes fødevarerforbrug, der bestod af økologiske produkter, meget beskeden på trods af, at den danske stat var meget positiv overfor et øget forbrug. Produktionen fandt typisk sted på små landbrugsenheder, og salget foregik direkte hos producenterne eller på markeder og fra specialbutikker.

Netop fordi staten var interesseret i at fremme produktion og salg af økologiske produkter, finansierede man et forskningsprojekt om markedsføring af økologiske produkter, hvis formål var at komme med forslag til forbedring af markedsføringen og herunder specielt at sikre stabiliteten i distributionen. "Det gennemgående synspunkt i denne rapport er, at en bedre organisering af distributionen er nøglen til at løse de aktuelle problemer med et øget salg af økologiske fødevarer", hedder det i den afsluttende rapport (Michelsen 1993).

Siden er der sket meget på det økologiske område, og netop distributionen har været hoveddrivkraften i en udvikling, der har medført, at økologiske produkter i 2001

havde en andel på ca. 5 % af den samlede danske fødevareromsætning. Målet var at få økologiske fødevarer ind i alle salgskanaler og at øge markedsandelen fra 0.5 - 1 % til 3 - 10 % i 2000. Dette mål må altså siges at være blevet nået. Man kan imidlertid ikke sige, at det er staten, der har været drivkraften i denne udvikling, men derimod den etablerede detailhandel. Her må specielt fremhæves FDB (nu COOP Danmark), som med et fremstød i 1993 i form af prisnedsættelser og reklamekampagner fik øget forbruget betydeligt. Ca. tre fjerdedele af afsætningen foregår nu gennem supermarkeds kæder, sortimentet er blevet udvidet, kvaliteten er blevet forbedret, og priserne er faldet i forhold til priserne på de konventionelle fødevarer.

I de seneste år er udviklingen dog mere og mere gået i stå, og der kan måske oven i købet konstateres en tilbagegang. I hvert fald er produktionen steget mere end forbruget. Under halvdelen af den økologisk fremstillede mælk er blevet brugt ved produktionen af økologiske mejeriprodukter, og mange økologer har oplevet, at deres mælk er blevet afhentet i tankbiler, som også er blevet fyldt med mælk fra konventionelle bedrifter. Mejeriernes afregning til landmændene er faldet, og antallet af økologiske landmænd falder.

Det er den sædvanlige antagelse, at afsætningen af bestemte grupper af dagligvarer vokser, når antallet af udsalgssteder øges (Kotler 2000). Forbrugerne sætter pris på, at det er nemt og bekvemt at få fat på varerne. Derfor blev der i 1990'erne lagt så megen vægt på at få fremmet distributionen og specielt distributionsgraden. Detailhandelen har imidlertid klare egeninteresser, og hvis man skal indføre bestemte produkter i sortimentet, så skal der være en kommerciel gevinst. Hyldepladsen er knap, og man er ikke interesseret i at føre produkter, der ikke giver en ordentlig omsætning/fortjeneste, eller som ikke er nødvendige af hensyn til afsætningen af butikkens øvrige vareudbud.

De enkelte detailhandelskæder har hver

især deres kriterier for valg af leverandør (Nilsson og van Dijk 1997), og det er ikke så let at blive udvalgt. Et eksempel er Dansk Supermarkeds valg af leverandør af økologisk mælk, hvor man i 2002 droppede det lille mejeri Økomælk til fordel for Arla Foods. Ser man tilbage på detailhandelens rolle ved markedsføringen af økologiske fødevarer, så har FDB været primus motor, mens den øvrige detailhandel i varierende omfang er fulgt trop. Økologi blev brugt som profileringsmiddel, og de øvrige fandt det nødvendigt af hensyn til konkurrencen også at have disse varer i sortimentet.

Konkurrencen i dagligvaredetailhandelen er hård, og der kommer til stadighed nye produkter på markedet, som kæderne må overveje at inkludere i sortimentet. F.eks. må det antages, at berigede fødevarer i fremtiden også skal have en plads på hylderne. Økologiske fødevarer er for en stor dels vedkommende pladskrævende, og for nogle produkters vedkommende er spildet desuden betydeligt. Der skal derfor være vægtige grunde for at beholde dem i sortimentet – eller i hvert fald for at gøre noget særligt for dem.

Der er andre udviklingstendenser, der også taler for, at økologiske fødevarer vil få stadig sværere ved at beholde deres plads på supermarkedernes hylder, og at man derfor må forvente en tilbagevenden til mere specielle distributionskanaler. Salg via Internettet griber om sig, og hvis en større og større del af forbruget desuden sker via cateringsektoren, så udhules supermarkedernes afsætning og dermed deres interesse i at bibeholde disse produkter i sortimentet.

Det er blevet fremhævet, at Internettet er specielt velegnet til at komme i kontakt med "grønne" forbrugere på (Thøgersen 2002). I Danmark er virksomheden "Aars-tiderne" et eksempel på en virksomhed, der har formået at sælge økologiske produkter til et stort antal abonnenter via Internettet. I 2001 havde man således ca. 20.000 abonnenter og en omsætning på 80 mio. kr., og man forventer en stigning til ca. 30.000 abonnenter. Det er således en betragtelig

omsætning, der på denne måde går uden om supermarkederne.

I 2003 er der fremkommet planer fra en række økologiske producenters side om at etablere et egentlig supermarked udelukkende med økologiske produkter i sortimentet. Dette initiativ er et direkte modspil til stagnationen af omsætningen af økologiske produkter i den eksisterende detailhandel.

Mulige strategier for små producenter

Det foregående afsnits analyse af distributionen af økologiske fødevarer i Danmark har klarlagt, at sektoren, på trods af stor velvilje fra samfundets side og en betydelig fremgang i distributionen i de sidste 10 år, nu står overfor betydelige problemer. Et stagnerende forbrug - kombineret med at der er tale om besværlige produkter - en øget aftagerkoncentration og en stadig tilgang af nye produkter har medført, at den opbyggede intensive distribution står i fare for at forsvinde. Denne fare forstærkes af, at en del af forbruget flyttes over til cateringsektoren, og at salg via Internettet er i fremdrift. Man kan altså identificere en udvikling, hvor disse produkter er gået fra at blive distribueret gennem spredte og specielle distributionskanaler til en meget intensiv distribution gennem den dominerende dagligvaredetailhandel for så igen at blive distribueret via mere specielle distributionskanaler. Man skal være en stor udbyder af hurtigt omsættelige produkter for at kunne bibeholde en plads på supermarketers og discountbutikkers hylder, og sandsynligheden for igen at kunne praktisere en intensiv distribution, når man først er blevet fortrængt fra hylderne, er derfor meget lille.

Dette rejser spørgsmålet, om mindre udbydere af nye typer af dagligvarer vil have muligheder for at kunne få deres produkter distribueret og derved for i det hele taget at kunne eksistere på markedet. Er distributionen af økologiske fødevarer i Danmark et typisk eksempel på den situa-

tion, som små og mindre producenter vil stå i i tiden fremover og som vil medføre, at det vil blive stedse vanskeligere for sådanne at komme ind på markedet? For at belyse dette spørgsmål skal der i det følgende ses på den sædvanlige måde for valg af distributionskanaler på og de muligheder, som små og mindre producenter af dagligvarer har for at designe og implementere distributionskanaler. Hvilke distributionsstrategier kan de forfølge og hvilke vanskeligheder vil de støde ind i, når de prøver på at føre disse ud i livet.

Valg og design af distributionskanaler er udførligt behandlet i litteraturen (se f.eks. Coughlan et al. 2001 og Pelton et al. 2002). Den bagved liggende antagelse er, at de enkelte producenter i en betydelig grad har mulighed for at designe en ønsket distributionskanal og at vælge mellem forskellige alternative distributionskanaler. Typisk diskuteres i litteraturen hvilke typer mellemhandlere, virksomheden skal benytte sig af, og om man skal vælge single eller dual distribution. Det diskuteres også hvilke specifikke krav, man skal stille til de respektive mellemhandlere. En almindelig anbefalet fremgangsmåde er at foretage en gap-analyse mellem en opstillet ideel distributionskanal – den distributionskanal man ville etablere, hvis man stod fuldstændig frit – og den distributionskanal, man allerede har, for så at se på, hvordan man kan overvinde de forskellige gaps. Muligvis vil man ikke kunne realisere den ideelle løsning på distributionsproblemet, men man kan så forsøge at arbejde sig derhen imod.

Som det vil være fremgået, så er problemet imidlertid, at der måske slet ikke eksisterer realiserbare distributionsalternativer for en række producenter. Mange små virksomheder er begyndt som håndværksvirksomheder, og man har så udviklet sig i lokalområdet og videre, fordi det viste sig, at de produkter, man fremstillede, faldt i forbrugernes smag. Produktion og distribution er så gradvist blevet udvidet. Først er man blevet en regional virksomhed, siden

en national og endelig en international. Dette mønster er blevet fulgt af en lang række fødevarer virksomheder. En del af dem er ganske vist siden blevet købt op eller er fusioneret med andre for at opnå en tilstrækkelig størrelse til at kunne begå sig i konkurrencen – altså den proces som er blevet beskrevet foran under strukturudviklingsafsnittet.

Netop på grund af strukturudviklingen eksisterer muligheden for trinvis vækst og udvikling som her beskrevet ikke længere. Detailhandelskædernes leverandørvalgskriterier udelukker små producenter. Man skal kunne levere store mængder i en ensartet kvalitet til alle kædernes butikker, og det skal ske med en konsistent kort leveringstid. Kvalitetscertificering og EDI er andre krav. Er man i dag en lille fødevarer virksomhed, kan man derfor tale om distribution på trods. Man kæmper en næsten umulig kamp for at slå igennem og vokse. Men når man som lille producent ikke kan designe og implementere en ønskelig distributionskanal, og i det hele taget ikke kan påvirke ret meget overhovedet, må man se på, hvad der er blevet tilovers af muligheder. Derefter må det vurderes, om man ved at benytte en eller flere af disse kan klare sig og få sine produkter distribueret ud til markedet/forbrugerne.

Her kan distributionen af økologiske fødevarer i Danmark igen anvendes som udgangspunkt. Man kan for denne type af produkter identificere en række mulige alternative distributionskanaler til den intensive distribution gennem supermarkeder og discountbutikker – distributionskanaler som kan benyttes enkeltvist eller i kombinationer. Disse er:

1. Salg via Internettet kombineret med direkte fysisk distribution til de endelige forbrugere.
2. Etablering af egentlige økologiske supermarkeder – altså en ny type specialbutikker.
3. Direkte salg fra producenterne – en form for gårdbutikker.

4. Salg i større udstrækning til cateringbranchen.
5. Andre typer af specialbutikker som f.eks. helsekostbutikker.
6. Alliancer med tilbageblevne små kæder.

Andre muligheder kan naturligvis tænkes, men disse seks synes at være de mest nærliggende. Spørgsmålet er nu, om disse mulige distributionskanaler er realistiske alternativer også for producenter af andet end økologiske fødevarer, eller om der enten er barrierer, der ikke umiddelbart kan overvindes, eller om det hele er så småt og urealistisk, at det ikke fører til nogen som helst form for vækst eller eksistensgrundlag. Vil små producenter ved at anvende disse distributionskanaler kunne vokse og profitere og vil der som følge heraf være mulighed for, at nye innovative producentvirksomheder kan opstå og overleve?

Internettet har efterhånden vundet stor udbredelse, og også i Danmark har en meget stor del af befolkningen enten hjemme eller på arbejde mulighed for og erfaring med at anvende Internettet (Jørgensen 2000). Det er derfor ikke det, der vil være en barriere for at benytte dette redskab som en distributionskanal. Andre forhindringer af praktisk og økonomisk art kan imidlertid virke som barrierer. Hele den logistiske side er således både vanskelig at administrere og omkostningsmæssig tung. Dertil kommer problemerne med kommunikation, returvarer og betalingsoverførsel. At salg via Internettet kan fungere for økologiske produkter viser det tidligere nævnte eksempel med "Aarstiderne", hvor antallet af abonnenter er i vækst.

"Aarstiderne" fungerer foruden at være producent også som grossist, idet det er nødvendigt både af markedsføringsmæssige og af transportøkonomiske årsager at kunne levere et vist sortiment til forbrugerne. Der skal være valgmuligheder, og de leverede mængder pr. gang skal have en vis størrelse. Andre virksomheder har også haft succes med salg af fødevarer via Inter-

nettet. En grossistvirksomhed i Jylland sælger f.eks. et sortiment af dybfrostvarer til ca. 40.000 kunder på denne måde.

Små producenters muligheder for at benytte utraditionelle alternative distributionskanaler hænger også sammen med mulighederne for at etablere sig i detailhandelen med nye butikksformer og nye koncepter og disses muligheder for at vinde fodfæste og at vokse. Undertiden hævdes det af detailhandelsforskere, at der altid vil være plads til nye detailhandelsformer, som kan udvikle sig og vinde markedsandel. Varerne vil altid finde en vej er postuleret. Dette kan imidlertid i høj grad betvivles. Spørgsmålet er, om det er muligt at etablere sig i dagligvaredetailhandelen i beskeden målestok med den konkurrence, der eksisterer på priser og kommunikation. De efterhånden få store kæder, som er resultatet af den tidligere beskrevne strukturudviklingsproces, har realiseret stor driftsfordele i indkøbet og i driften, som vil gøre det overordentligt vanskeligt for nye at vinde fodfæste. Når de økologiske producenter har planer om at etablere et supermarked udelukkende med økologiske produkter og placeret uden for de store byer, så vil det kun kunne blive en succes, hvis en betydelig gruppe forbrugere dels er villige til at køre forholdsvis langt for at få fat i disse specielle produkter og dels er villige til at betale en hel del mere, end hvad de tilsvarende konventionelle produkter koster.

Hvorvidt en sådan gruppe forbrugere findes også for andre typer af specielle produkter er nok tvivlsomt. Dertil kommer, at hvis det virkelig skulle blive en succes at markedsføre et specielt sortiment gennem en ny type butikker, vil der være stor sandsynlighed for, at den etablerede detailhandel vil brede sig ind på dette marked også. Et dansk eksempel herpå er en række butikker med orientalske specialiteter etableret af personer med indvandrerbaggrund. Dette marked er vokset i de senere år med det resultat, at Dansk Supermarked er gået ind og er begyndt at udbyde et sortiment af

disse produkter i direkte konkurrence med den nye type af butikker.

I 1990'erne skete der en eksplosiv udvikling i antallet af gårdbutikker i Danmark, dvs. mindre butikslokaler etableret i forbindelse med en gård og med et snævert sortiment af friske fødevarer hovedsageligt produceret på den pågældende gård. Der kommer stadig en del nye butikker til af denne type, men mange lukker hurtigt igen, fordi der ikke er økonomi i at drive dem. Mange forbrugere forventer et større sortiment, faste åbningstider og sikre leverancer for ikke at risikere at køre forgæves, og det kræver naturligvis ressourcer. Antallet af gårdbutikker har nu stabiliseret sig omkring 300.

Det er også i Danmark blevet mere og mere almindeligt at spise ude, og derfor er cateringmarkedet da også vokset betydeligt og har taget markedsandele fra dagligvare-detailhandelen. Hvis man ønsker at trænge ind på markedet med nye typer af fødevarer, kan det derfor være naturligt at forsøge at omgå de store kæder og de barrierer, der ligger her, og prøve at afsætte til restauranter, kantiner o.l. Denne distributionskanal er også blevet benyttet af producenterne af økologiske produkter, og der er etableret cafeer og restauranter i de store byer, som udelukkende anvender økologiske produkter. For denne distributionskanal gælder imidlertid også, at hvis man skal ind i større omfang, så må man have etableret et samarbejde med de store grossister og med cash and carry grossister. Ellers bliver distributionen uforholdsmæssig dyr.

Selvom antallet af specialbutikker, der handler med fødevarer, har været i tilbagegang i mange år som følge af supermarkederne og discountbutikkernes fremgang, så er der stadig et antal tilbage, som sælger et dyrt, men snævert sortiment inden for en bestemt produktgruppe. Der er også kommet et mindre antal butikker til, som har specialiseret sig i kosttilskud og såkaldt helsekost. Denne distributionskanal kan man som producent naturligvis stadig forsøge at benytte, men skulle man komme

ind i disse butikker, må man se i øjnene, at antallet stadig er for nedadgående, og at man derfor aldrig ad denne vej vil kunne erobre en nævneværdig markedsandel.

Uanset at den danske dagligvare-detailhandel efterhånden er domineret af store internationale kæder, der konkurrer hårdt med hinanden, er der stadig et mindre antal små og mere lokale detailhandelskæder tilbage, ligesom nogle af de internationale discountkæder endnu ikke har opnået så stor en markedsandel. En lille eller mindre producent af dagligvarer har derfor mulighed for at alliere sig med en eller flere af disse og levere hertil evt. som private brands. Små mejerier og små mineralvandsfabrikker har benyttet sig af denne mulighed og har derved opnået voksende markedsandele. Denne distributionskanal må imidlertid antages at være i tilbagegang. Dels vil discountkædernes voksende markedsandel gøre behovet for små producenter mindre, og dels vil de sidste små uafhængige kæder sandsynligvis blive købt op af de store kæder. Set fra producentens side er det også tvivlsomt, om en strategi, hvor man i meget høj grad er afhængig af en enkelt kundes køb, er videre attraktiv.

De her opstillede alternative distributionskanaler for små producenter af dagligvarer udelukker ikke helt, at det er muligt - på trods af strukturudviklingen i sektoren - at opnå en vis distribution. Der er imidlertid en del, der tyder på, at også denne mulighed begrænses mere og mere, og at det derfor vil blive stadig mere vanskeligt at etablere sig som ny producent af dagligvarer. De eneste af de beskrevne distributionskanaler, der er i vækst, er salg via Internettet og salg til cateringsektoren, men disse kanaler er til gengæld også dem, der kræver de fleste økonomiske ressourcer, og som i det hele taget har de højeste barrierer. Det kan derfor alene ud fra en distributionsmæssig analyse konkluderes, at nye produkter og produktudvikling i fremtiden i stadig mindre udstrækning vil komme fra nyetablerede innovative dagligvareproducenter.

Konsekvenser for konkurrencen i detailledet

Af de foregående afsnit er det fremgået, at strukturudviklingen i dagligvaresektoren medfører, at få internationale detailhandelskoncerner kommer til at stå overfor en række koncentrerede brancher med en eller et fåtal dominerende udbydere. Konsekvensen heraf er, at det bliver stort set umuligt for nye producenter at vinde fodfæste og at vokse. Der vil kun være få specialiserede distributionskanaler tilbage, som de vil kunne benytte sig af, og de fleste af disse vil være i tilbagegang.

Denne udvikling må antages at ville få konsekvenser også for konkurrencen i detailledet, dvs. de store kæder imellem. Reelt betyder udviklingen jo, at en væsentlig konkurrencemæssig parameter er ved at blive sat ud af spillet - nemlig differentieringen af sortimentet. Man indkøber de samme varenumre fra de samme leverandører og til stort set de samme priser, da man mere eller mindre råder over lige megen indkøbsmagt.

Kædernes muligheder for at differentiere sig fra hinanden ved hjælp af private brands vil også blive betragteligt reduceret, fordi det igen vil være de store producenter, som i vid udstrækning skal producere disse mærker, hvis de da i det hele taget er villige til det. Et eksempel på de begrænsede muligheder for private brands er markedet for mejeriprodukter i Danmark, der som tidligere nævnt er helt domineret af Arla Foods. Denne virksomhed ønsker ikke at levere produkter under private brands, og det har medført, at Aldi for at kunne lancere sit eget mærke har måttet skaffe leverancer af råmælk fra et af de tilbageværende uafhængige mejerier, hvorefter denne bliver behandlet og pakket i Nordtyskland for derefter at blive bragt ud til butikkerne i Danmark.

Rent sortimentsmæssigt bliver der tilbage kun muligheden for at variere antallet af førte varianter af de kendte produkter og at variere bredden, dvs. antallet af førte produktgrupper. Dog er det selvfølgelig muligt for

en kæde at gå ind i et produktudviklings-samarbejde med en af de store udbydere, men det kræver, at producenten er villig til kun at producere disse produkter for denne ene kæde, og at man ikke vil overføre viden til andre kæders produktudvikling.

Når nu sortimentet er ved at blive elimineret som konkurrenceparameter og prisen ligeså, så rejser det spørgsmålet om, hvilke muligheder, der så eksisterer for en kæde for at kunne opnå en varig konkurrencemæssig fordel. Hvad vil være nøglesuccesfaktorerne - de faktorer, der adskiller de succesfulde kæder fra dem, der klarer sig mindre godt. Vil det være personaleledelse/uddannelse, eller vil det være selve indretningen af butikkerne og den service, der ydes (konceptet), f.eks. om man praktiserer hård eller blød discount (Colla 2002). Det kan også være, at det er evnen til at finde nye lokaliteter, logistikken eller omkostningsstyringen, der vil være de afgørende faktorer. I Danmark klarer de to største detailhandelskoncerner inden for dagligvareområdet sig meget forskelligt. COOP Danmark, der har den største markedsandel, har kun realiseret beskedne overskud i de seneste år, mens Dansk Supermarked har haft stadig voksende overskud. Der mangler med andre ord en analyse af hvilke faktorer, der gør nogle kæder profitable og andre ikke, nu hvor konkurrencebetingelserne er ved at blive mere og mere standardiserede. En sådan analyse vil kunne give ledelserne viden om hvilke kernekompetencer, man skal tilstræbe at udvikle og fastholde.

Konklusioner og videre forskning

Denne fremstilling har taget udgangspunkt i strukturudviklingen for den danske dagligvaredetailhandel og den korrespondende koncentrationsudvikling på producentsiden. Distributionen af økologiske fødevarer er blevet anvendt til at identificere og analysere en problemstilling, som kan være generel for alle typer af nyudviklede fødevarer i Vesteuropa. Hvilke distributionskanaler står til rådighed, og hvorle-

des skal producenterne designe deres systemer.

Analysen af denne produktgruppes distributionsproblemer har vist, at detailhandelsstrukturen og relationerne mellem store detailhandelskæder og store producenter i stigende grad gør det vanskeligt for små producenter at finde distributionskanaler, der kan give adgang til større dele af markedet. Der vil kun være få, små og meget specielle distributionskanaler til rådighed. Det betyder også, at det for fremtiden vil blive vanskeligt for de forskellige kæder at finde nye leverandører af fødevarer. Sortimenterne i butikkerne må derfor antages blive mere og mere ensartede. Da prisniveauet også står i fare for at blive udjævnet, vil andre faktorer blive afgørende for, hvilke detailhandelsvirksomheder der vil klare sig bedst i den fremtidige konkurrence.

Disse konklusioner skaber et stort behov for videre forskning. Det er klart, at en ana-

lyse af en enkelt produktgruppes distributionsproblemer i et enkelt land medfører et behov for at analysere problemstillingen for andre produktgrupper og i andre lande. Vil der her være andre distributionskanaler til rådighed, eller vil der f.eks. være omstændigheder, der har medført, at specialbutikkerne har en stærkere position overfor kæderne. Barriererne for fremkomsten af nye distributionskanaler er desuden et nærliggende forskningsområde. Specielt interessant vil være forskning i Internettet som distributionskanal. Vil de barrierer, som for tiden eksisterer for internetdistributionen af dagligvarer, forsvinde, og hvem vil i givet fald drive denne kanal. Endelig vil en undersøgelse af konkurrencen mellem de store detailhandelskæder være et naturligt forskningsområde. Vil prisniveauet som her antaget udjævne sig, og vil sortimenterne i stigende omfang komme til at ligne hinanden, og hvordan skal man i givet fald så fremover konkurrere?

Summary

Product development and innovation of food and other forms of retailing are of importance to both consumers and producers and the retailing trade. It is therefore essential to analyse if future conditions for the development and improvement of new products are favourable. This article looks at the continued development of concentration of both producers and retailers. The situation is that the few powerful buyers in a number of industries have only one or a very limited number of suppliers to choose from. An analysis of the distribution of organic food confirms that this concentration process will make it increasingly difficult to find distribution

channels which will ensure a significant market share and thus growth and survival for small-scale producers. It is discussed if the situation for organic food is the same for retailing in general. The conclusion is that new producers in food retailing will find it extremely difficult to become established. This means that the future will see an even smaller share of products and product development as a whole coming from new-established innovative producers of food. This conclusion also means that competition in retail sales will assume another character as product ranges become more standardised.

Litteratur

Clarke, R., Davis, S., Dobson, P., Waterson, M.: Buyer Power and Competition in European Food Retailing, Edward Elgar, 2002.

Colla, Enrico : "International Expansion in Discount Food Retailing: The Winning Models". EAERCD Conference Proceedings, Gloucestershire, UK, 2002.

Coughlan, A. T., Andersen, E., El-Ansary, A. I., Stern, L. W. : Marketing Channels, Prentice-Hall, 2001.

Dansk Dagligvareleverandørforening: Detailhandelsprognose, 2002.

Jørgensen, Niels : "Salg af dagligvarer via Internettet". Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 1, 2000.

Kotler, Philip: Marketing Management. Prentice-Hall International, 2000.

Michelsen, Johannes: Markedsføring af økologiske produkter. Sydjysk Universitetscenter, Esbjerg, 1993.

Nilsson, J., van Dijk, G.: Strategies and Structures in the Agro-food Industries. Van Gorcum, The Netherlands, 1997.

Pelton, L. E., Strutton, D., Lumpkin, J. R.: Marketing Channels. McGraw-Hill, 2000.

Thøgersen, John: "Grøn markedsføring på Internettet". Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 4, 2002.