



ANALYSE AF SALLING GROUP A/S OG COOP DANMARK A/S

Erhvervsøkonomisk metode

Aalborg Universitet
HD-studiets 1. del, 27.05.25
Vejleder: Jens Thøgersen

Gruppe 16:
Andy Huynh
Ida Elisabeth Mortensen
Lucas Emil Glinvad Pedersen

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Problemformuleringen	3
Metode	3
Regnskabsanalyse for Salling Group og Coop Danmark	6
Delkonklusion	13
Business Model Canvas	13
Business Model Canvas: Salling Group A/S	13
Business Model Canvas: Coop Danmark A/S	16
Delkonklusion	17
Porter Five Forces	18
Delkonklusion	20
Forbrugeradfærdsanalyse	21
Delkonklusion	23
De 7 p'er	23
Delkonklusion	25
Værdikædeanalyse	26
Delkonklusion	27
SWOT-analyse	27
SWOT-analyse for Salling Group	28
SWOT-analyse for Coop Danmark	29
Delkonklusion	30
Konklusion	30
Litteraturliste	34
Artikler	34
Hjemmesider	36
Rapporter	36
Videoer	38
Bilag 1 - Interview	39
Bilag 2 – Regnskabsanalyse	41

Indledning

Detailhandlen udgør en væsentlig søjle i den danske økonomi og spiller en afgørende rolle i hverdagen for mange forbrugere (Dansk Erhverv, 2025). Branchen har gennemgået markante ændringer over tid, drevet af forskellige mønstre i forbrugernes adfærd, teknologiske fremskridt samt en stigende konkurrenceintensitet. For at kunne fastholde konkurrenceevne er detailvirksomhederne nødt til løbende at tilpasse sig disse dynamiske forhold og imødekomme de skiftende behov hos forbrugerne.

I denne sammenhæng har vi valgt at fokusere på to af de mest indflydelsesrige aktører i den danske dagligvaresektor: Coop Danmark og Salling Group. Valget af netop disse to virksomheder er ikke tilfældigt. De repræsenterer hver sin ende af spektret, når det gælder økonomisk udvikling, strategisk tilpasning og markedsposition. Ved at sammenligne disse to virksomheder får vi et nuanceret billede af, hvordan forskellige strategier og forretningsmodeller kan føre til vidt forskellige resultater i samme branche.

Salling Group har i de senere år markeret sig som en stærk og innovativ aktør, der har formået at udnytte markedets muligheder effektivt. Gennem målrettede investeringer og en klar strategisk retning har koncernen styrket sin position og opnået betydelige økonomiske resultater. Fra 2022 til 2023 steg deres overskud fra 972 millioner kroner til hele 1,6 milliarder kroner. Denne fremgang vidner om en succesfuld tilpasning til markedets krav og forbrugernes forventninger (Sallinggroup, 2024).

Kontrast hertil står Coop Danmark, som har oplevet en række økonomiske og organisatoriske udfordringer. Virksomheden har haft vanskeligt ved at tilpasse sig de ændrede markedsvilkår, hvilket har resulteret i et underskud. I 2023 lød underskuddet på 717 millioner kroner, og tidligere år har vist lignende tendenser. Trods forskellige tiltag og omstruktureringer har Coop haft svært ved at vende udviklingen, hvilket har rejst spørgsmål om virksomhedens strategiske retning og evne til at navigere i et konkurrencepræget marked (Info.coop, 2024).

Ved at analysere disse to virksomheder side om side får vi ikke blot indsigt i branchens generelle udvikling, men også en forståelse for, hvilke faktorer der kan være afgørende for succes eller fiasko i detailhandlen.

Problemformuleringen

Hvad kan Coop Danmark lære af Salling Group, og hvordan kan de tilpasse deres forretningsmodel for at genvinde en stærkere position i branchen?

Metode

Projektet tager udgangspunkt i et erhvervsøkonomisk perspektiv og anvender en kritisk realistisk tilgang. Denne tilgang anerkender, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores opfattelse, men at vores forståelse af den er præget af sociale og kulturelle faktorer. Det betyder, at vi vil forstå de dybere årsagssammenhænge og mønstre gennem en kombination af empiri og teori.

Empiri og datakilder

Der anvendes både kvantitative og kvalitative data. De kvantitative data består primært af nøgletal fra CVR og officielle årsrapporter for Coop Danmark og Salling Group i perioden 2018–2023. Disse data bearbejdes og omregnes for at give et mere retvisende billede af virksomhedernes økonomiske udvikling. De kvalitative data stammer fra interviews med forbrugere i udvalgte butikker (Coop365 og Føtex) samt artikler og økonomiske analyser. Der arbejdes bevidst med at sikre validitet og reliabilitet gennem kritisk kildeanalyse og triangulering af data.

Projektets struktur

Projektet anvender en induktiv metode, hvor observationer og data danner grundlag for udvikling af teorier og konklusioner. Da induktion kan være udfordrende i forhold til generalisering, suppleres der med kvantitative analyser for at styrke resultaternes pålidelighed.

Projektet er struktureret i tre overordnede dele. En beskrivende, en analyserende og en konkluderende del. Denne struktur sikrer en logisk og systematisk tilgang til besvarelsen af problemformuleringen.

Den beskrivende del introducerer de centrale begreber og konteksten for analysen. Her redegøres for de to virksomheders baggrund, markedsposition og udvikling. Ontologisk tager projektet udgangspunkt i kritisk realisme, hvor virkeligheden anses for at eksistere uafhængigt af vores erkendelse, men hvor vores forståelse af den er præget af sociale, kulturelle og kontekstuelle forhold. Det betyder, at vi både inddrager objektive data (fx regnskabstal) og subjektive perspektiver (fx forbrugerinterviews) for at opnå en mere nuanceret indsigt i problemstillingen.

Den analyserende del fokuserer på at identificere og forklare forskelle og ligheder mellem Coop Danmark og Salling Group. Her anvendes de udvalgte modeller og teorier til at afdække årsagerne til virksomhedernes økonomiske udvikling, strategiske valg og markedsposition. Analysen er både dybdegående og tværgående, idet flere perspektiver kombineres for at opnå en helhedsforståelse.

Den konkluderende del samler resultaterne og vurderer Coop Danmarks nuværende forretningsmodel. Her præsenteres konkrete forslag til forbedringer baseret på de indsigter, der er opnået gennem analysen. Epistemologisk arbejder projektet ud fra en forståelse af, at viden både kan være objektiv og kontekstafhængig. Kvantitative data som regnskabstal og nøgletal giver et objektivt grundlag, mens kvalitative data som interviews og forbrugeranalyser er præget af fortolkning og sociale forhold. Viden opnås gennem en kombination af observation, analyse og teoretisk refleksion, og valideres gennem triangulering og kritisk kildevurdering.

Anvendte modeller og teorier

For at sikre en grundig og nuanceret analyse anvendes en række modeller og teorier, som hver især bidrager med forskellige perspektiver:

Værdikædeanalyse: Bruges til at identificere Coop Danmarks kernekompetencer og svagheder. Ved at analysere de primære aktiviteter i værdikæden kan vi vurdere, hvor virksomheden skaber værdi, og hvor der er potentiale for forbedring.

Regnskabsanalyse: Gennemføres for begge virksomheder over en femårig periode. Der fokuseres på centrale nøgletal som afkastningsgrad, overskudsgrad og soliditetsgrad. Analysen giver indsigt i virksomhedernes økonomiske sundhed og udvikling over tid og danner grundlag for en sammenligning af deres finansielle performance.

Business Model Canvas (BMC): Anvendes til at visualisere og sammenligne forretningsmodellerne for Coop Danmark og Salling Group. Der fokuseres på fem nøgleelementer: nøgleaktiviteter, nøgleressourcer, værditilbud, kunderelationer og kundesegmenter. Dette giver et klart billede af, hvordan virksomhederne skaber og leverer værdi til deres kunder.

Porter's Five Forces: Fire af de fem konkurrencekræfter analyseres: rivalisering mellem konkurrenter, kundernes forhandlingsstyrke, leverandørernes forhandlingsmagt og truslen fra substitutter. Disse kræfter giver indsigt i branchens konkurrencesituation og hjælper med at identificere strategiske udfordringer og muligheder.

Forbrugeradfærdsanalyse: Gennemføres via interviews med forbrugere i Aalborg. Analysen giver indsigt i forbrugernes holdninger og præferencer i forhold til de to virksomheder. Der anvendes åbne spørgsmål for at opnå dybere og mere nuancerede svar, men der tages højde for geografisk og demografisk begrænsning.

De 7 P'er (Marketingmix): Fire elementer analyseres – Place, Promotion, Pris og Physical Evidence – for at vurdere forskelle i marketingstrategier. Analysen bidrager til at forklare, hvorfor Coop Danmark har haft sværere ved at tiltrække og fastholde kunder sammenlignet med Salling Group.

SWOT-analyse: Sammenfatter styrker, svagheder, muligheder og trusler for Coop Danmark. Analysen bygger på resultaterne fra de øvrige modeller og giver et samlet overblik over virksomhedens strategiske position.

Datagenerering og kildekritik

Data genereres gennem interviews og sekundære kilder. Der tages højde for bias og fejlkilder, herunder hukommelsesbias og social ønskværdighed i interviews. For at øge reliabiliteten kombineres kvalitative data med kvantitative kilder som Danmarks Statistik og årsrapporter. Hvis interviews ikke kan gennemføres, anvendes forventede data fra artikler og tilgængelige kilder.

Regnskabsanalyse for Salling Group og Coop Danmark

Regnskabsanalysens formål er at give et finansielt overblik over udviklingen i Salling Group A/S og Coop Danmark A/S. Den analyserende periode vil bestå af de seneste 5 år, hvilket omfatter regnskabsårene fra 2019 til 2023 for begge virksomheder. Som nævnt i indledningen har Coop Danmark de seneste år haft en økonomisk tilbagegang, mens Salling Group har haft fremgang med rekord omsætning år efter år (Bilag 2).

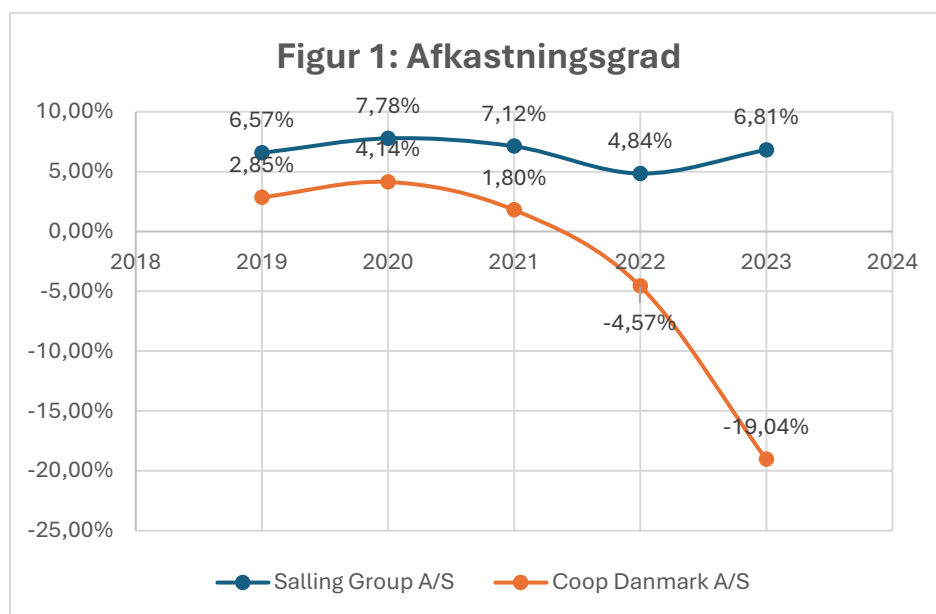
Salling Group har oplevet en positiv udvikling fra 2019 til 2023. I 2019 opnåede Salling Group en omsætning på DKK 56,7 milliarder og et driftsresultat på DKK 2,3 milliarder. I de efterfølgende år har virksomheden fortsat sin vækst, med en omsætning på DKK 70,3 milliarder og driftsresultat på 2,4 milliarder (Bilag 2).

Salling Groups udvikling er blandt andet drevet af omfattende investeringer i grøn omstilling og bæredygtighed, prisreduktioner på dagligvarer for at imødekomme ændret forbrugeradfærd (Sallinggroup, 2023), samt fortsat investeringer i Netto 3.0-konverteringer (Sallinggroup, 2024).

Coop Danmark har derimod oplevet en tilbagegang i samme periode. I 2019 havde Coop Danmark en nettoomsætning på DKK 37,2 milliarder og et driftsresultat på DKK 324 millioner. I de efterfølgende år har virksomheden kæmpet med økonomiske udfordringer, herunder ændringer i forbrugernes adfærd, øget konkurrence og stigende omkostninger (Finans.dk, 2024). I 2023 var nettoomsætningen faldet til DKK 39,8 milliarder, og driftsresultat endte på -2,4 milliarder (Bilag 2) mod henholdsvis DKK 40,6 milliarder og DKK -0,4 milliarder året før. Den negative udvikling på bundlinjen i 2022 og 2023, har Coop Danmark forsøgt at vende med strategiske initiativer som "Fremtidens Coop" i starten af 2023 (Coop, 2023), men resultaterne har endnu ikke været positive henset til 2023-regnskabet.

Coop Danmarks udvikling i 2023 var præget af flere faktorer, der tilsammen resulterede i et utilfredsstillende økonomisk resultat. En af de primære årsager til dette store underskud var de særlige nedskrivninger på 1.775 mio. kr., som Coop Danmark foretog på deres materielle og immaterielle aktiver. Disse nedskrivninger blev nødvendige på grund af manglende opfyldelse af forventningerne til indtjening samt som en konsekvens af en værdiforringelsestest (Coop Danmark A/S, Årsrapport 2023).

Afkastningsgrad



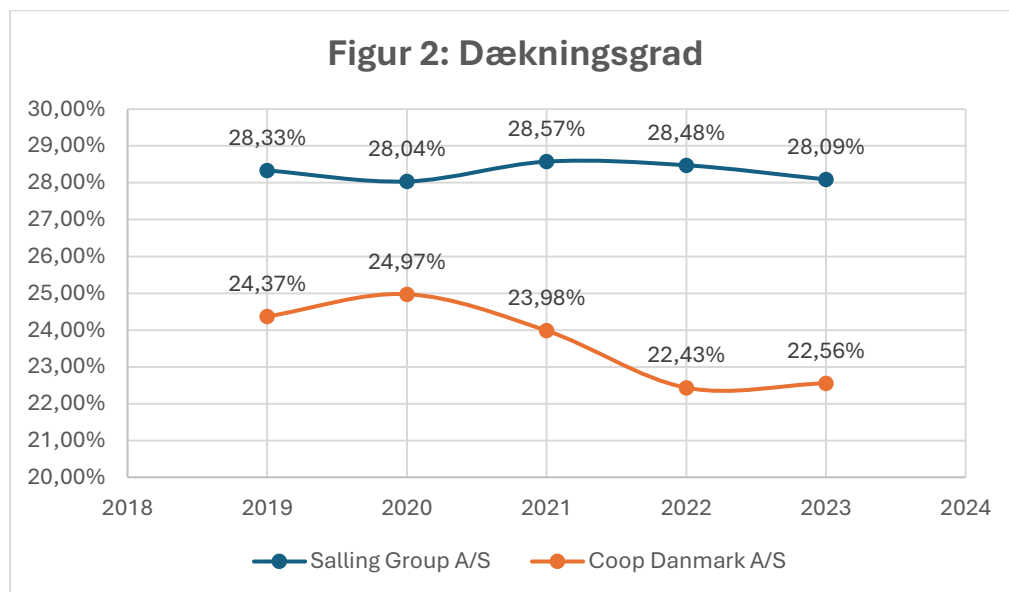
Afkastningsgraden, som måler virksomhedens evne til at generere afkast på baggrund af den investeret kapital, har været relativt stabil og positiv.

Som det fremgår af figur 1, var afkastningsgraden i 2019 6,57%, og i 2023 var den 6,81%, med et mindre fald i 2022 var nøgletallet faldet til 4,84%. Faldet i 2022, kan henføres til eksterne forhold såsom stigende omkostninger til energi og råvarer, globale forsyningskædeproblemer og lav forbrugertillid, som påvirkede mange detailvirksomheder i kølvandet på COVID-19-pandemien (Sallinggroup, 2023).

Coop Danmark har haft en mere udfordrende periode fra 2019 til 2023. Afkastningsgraden har været negativ i 2022 og 2023, hvilket indikerer dårlig udnyttelse af selskabets investeringer. Afkastningsgraden faldt fra 3,83% i 2019 til 1,8% i 2021, hvorefter afkastningsgraden er blevet negativ i 2022 og 2023 på henholdsvis 4,57% og 19,04%. Udviklingen i nøgletallet viser at Coop Danmark har haft svært ved at generere afkast på deres investering sammenlignet med Salling Group. Udviklingen afspejler en virksomhed i økonomisk modvind, hvor investeringerne ikke har givet det forventede afkast. Årsagerne til den negative udvikling omfatter blandt andet interne omstruktureringer, ledelsesmæssige udfordringer og en forretningsmodel, der har haft svært ved at tilpasse sig et marked præget af hård konkurrence og ændrede forbrugsvaner (Coop Danmark A/S, Årsrapport 2023), hvilket understøttes med den forværret omsætning i 2023 som faldt til 39,77 milliarder mod 40,57 milliarder året før, mens personaleomkostningerne var på niveau som året før. Coop har desuden været nødt til at lukke flere butikker og har kæmpet med at effektivisere driften (Finans, 2023), hvilket har haft

en negativ indvirkning på rentabiliteten. Yderligere har stigende omkostninger og et pres for at holde priserne nede for at bevare markedsandele sandsynligvis forværret situationen.

Dækningsgrad

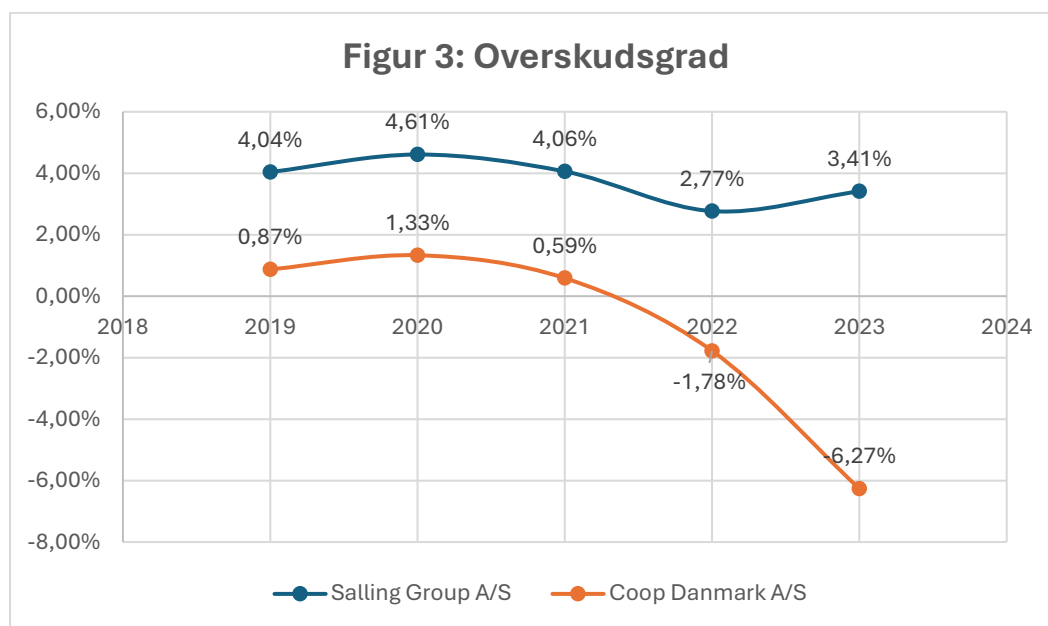


Dækningsgraden viser, hvilken andel af virksomhedens omsætning som er tilbage efter de variable omkostninger, er fratrullet.

Som det fremgår af figur 2, har begge virksomheder en stabil dækningsgrad i analyseperioden, hvor Salling Group ligger omkring 28%, mens Coop Danmark ligger omkring 24%, med et mindre fald i 2022 til 22,43%

For Coop Danmark har dækningsgraden været lavere og mere svingende, hvilket indikerer udfordringer med at opretholde en stabil økonomi som følge af de makroøkonomiske forhold omfattende lav forbrugertillid og stigende indkøbspriser som har medvirket til lavere priser på varer, mens kostpriserne på varerne er steget eller uændret. Overordnet set er dækningsgraden dog stadig på et stabilt niveau uden de store udsving.

Overskudsgrad

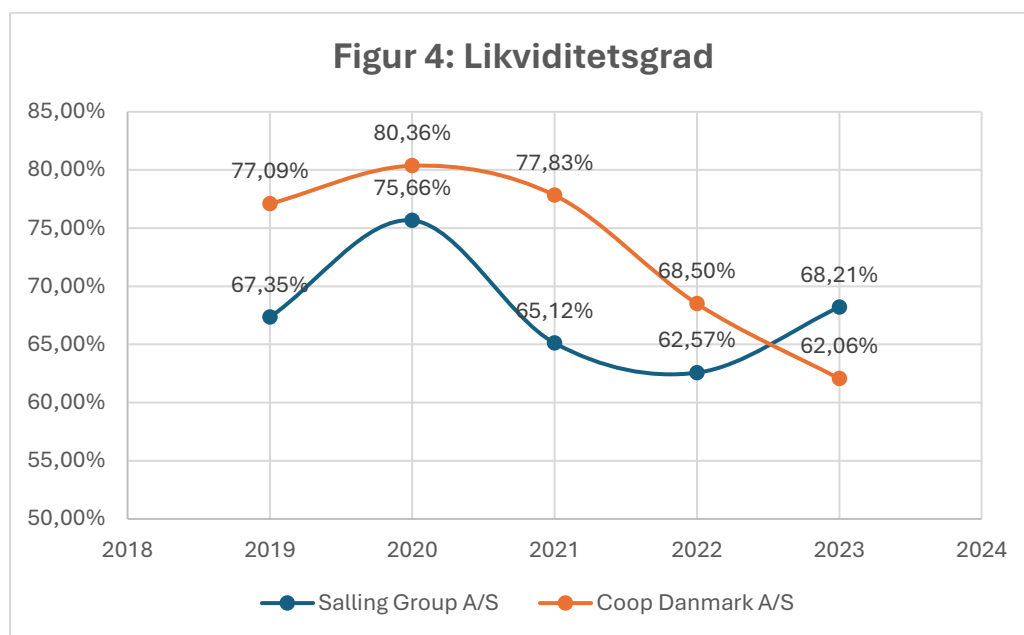


Overskudsgraden måler hvor meget af omsætningen der bliver til overskud. Overskudsgraden har været positiv og relativt stabil for Salling Group, med et mindre fald fra 4,04% i 2019 til 3,41% i 2023. For Coop Danmark har overskudsgraden undergået en negativ udvikling siden 2020, hvor i året var 1,33%. Efterfølgende er nøgletallet faldet hvert år til -6,27% i 2023, hvilket indikerer manglende evne i at genere overskud som er blevet værre år for år. Yderligere kan udviklingen i højere grad henføres til de faste omkostninger, idet dækningsgraden i analyseperioden har været på et stabilt niveau, hvilket tyder på at Coop Danmark ikke har kunne omstille sin forretningsmodel til udviklingen i markedet.

Flere eksterne forhold har sandsynligvis bidraget til udviklingen for Coop Danmark. Blandt andet har Coop været hårdt ramt af stigende vare- og energipriser, som har været vanskelige at overføre til forbrugerne i et konkurrencepræget marked. Samtidig har virksomheden været igennem en række interne omstruktureringer og strategiske skift, herunder butikslukninger og ændringer i sortiment og ledelse som har øget omkostningsniveauet, mens salget ikke har kunne følge de stigende omkostninger (Bilag 2), som har medvirket til den negative udvikling.

Sammenlignet med Salling Group fremstår Coop Danmarks situation som væsentligt mere presset. Hvor Salling Group har formået at opretholde en vis stabilitet trods eksterne udfordringer, har Coop oplevet en forværring år for år, hvilket fremhæver begge virksomhedernes evne til at tilpasse sig markedet.

Likviditetsgrad

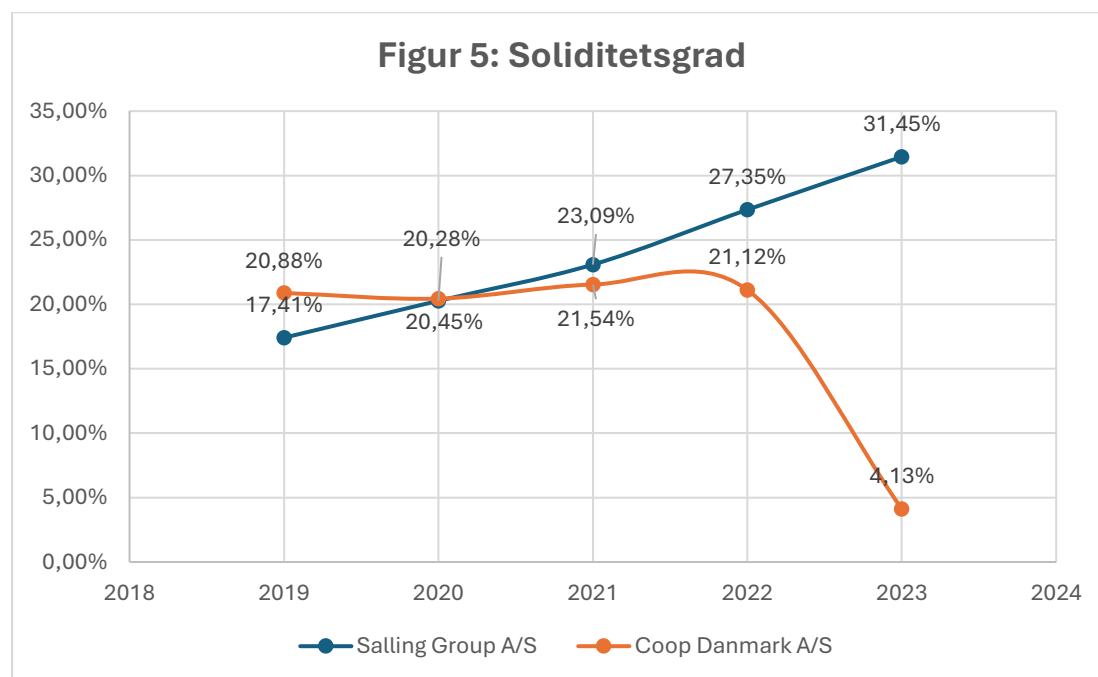


Likviditetsgraden viser virksomhedens evne til at imødekomme de kortfristede forpligtelser med omsætningsaktiverne. Som tommelfingerregel skal en virksomheds likviditetsgrad ligge mellem 150% til 200%, dog afhænger dette tal også af, hvilken branche som virksomheden befinder sig i.

Likviditetsgraden for Salling Group har været stabil, hvilket viser en god likviditetsposition. Likviditetsgraden var 75,66% i 2020 og 68,21% i 2023. Likviditetsgraden har derimod været lavere og mere svingende for Coop Danmark. Den faldt fra 80,36% i 2020 til 62,06% i 2023. Begge virksomheder har overordnet haft en faldende likviditetsgrad fra 2022, hvor nøgletallene i efterfølgende år er faldet med undtagelse af Salling Group i 2023, hvor den er steget til 68,21%. Den generelle udvikling kan henføres til virksomhedernes udfordringer med at navigere gennem COVID-19-pandemien, som resulterede i tab af omsætning som følge af ændrede forbrugeradfærd og købsvaner, samt større udgifter for at holde driftsaktiviteterne kørende (Pwc, 2020). Den negative udvikling afledt af pandemien er dog fortsat for Coop Danmark i 2022 og 2023, hvor likviditetsgraden var henholdsvis 68,5% og 62,06%, hvilket indikerer at virksomheden fortsat har problemer med at opretholde en tilstrækkelig likviditetsreserve. Dette understøttes yderligere af faldet i omsætningsaktiverne som er faldet fra 7,06 milliarder i 2021 til 4,85 milliarder i 2023, hvilket svarer til et fald på 31,5%, mens de kortfristede gældsforpligtelser er faldet fra 9,07 milliarder til 7,81 milliarder, svarende til 13,9% i samme periode. Faldet i omsætningsaktiverne kan henføres til faldet i

varebeholdninger og tilgodehavender som følge af reduktion af varelagre og lavere salg i perioden.

Soliditetsgrad

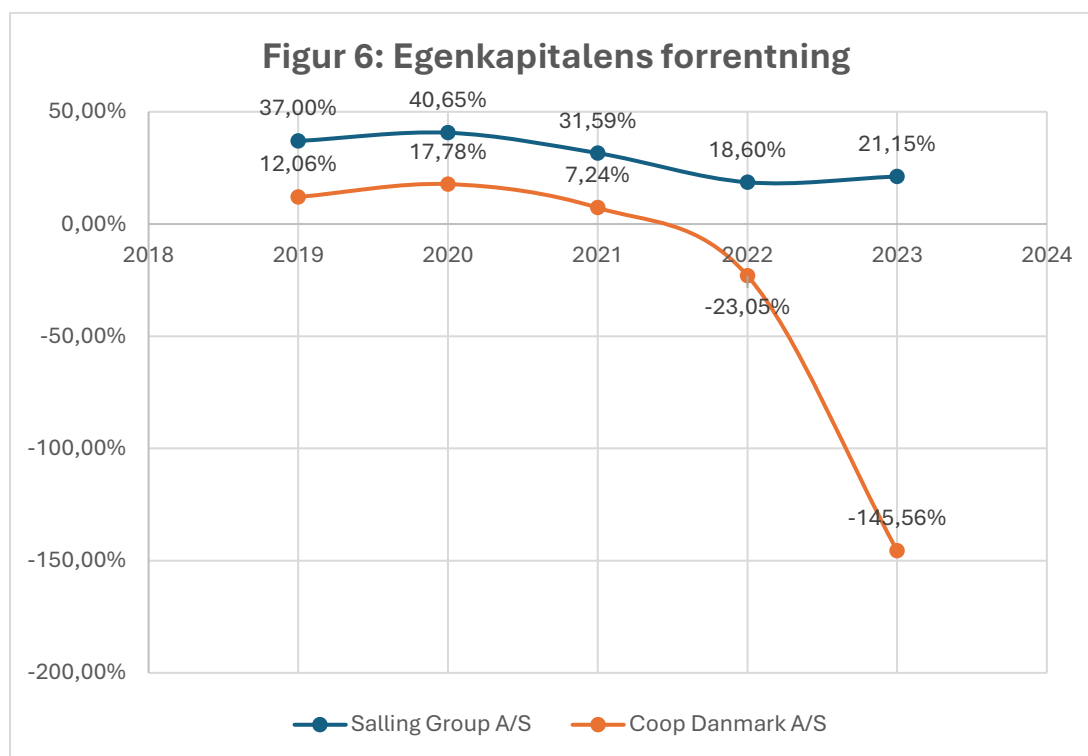


Soliditetsgraden viser, hvor stor en andel af virksomhedens aktiver er finansieret med egenkapital. En virksomheds soliditetsgrad skal som regel ligge mellem 30% og 40%, dog kan dette variere iht. branchen.

Salling Groups soliditetsgrad har været stigende fra 20,28% i 2020 til 31,45% i 2023, hvilket viser en forbedring i virksomhedens finansielle stabilitet. Virksomheden har ligeledes mulighed for at modstå større tab.

For Coop Danmark har soliditetsgraden bevæget sig i negativ retning i 2023, hvor den faldt til 4,13% i 2023. Udviklingen kan henføres til det markante underskud i året, som er disponeret i egenkapitalen, hvilket fremhæver Coop Danmarks finansielle udfordringer. Coop har i de seneste to år haft en negativ overskudsgrad og faldende likviditet, hvilket har udhulet meget af egenkapitalen. Den negative soliditetsgrad afspejler derfor en kritisk økonomisk situation som virksomheden står overfor.

Egenkapitalens forrentning



Egenkapitalens forrentning måler virksomhedens evne til at skabe overskud på baggrund af den investerede egenkapital.

Salling Group har haft en svigende, men fortsat høj EKF, hvilket viser god rentabilitet. Den var 37,00% i 2019 og 21,15% i 2023. Den faldende udvikling skyldes øgede omkostninger, lavere indtjening og en stigende egenkapital, som reducerer nøgletallet, selv hvis overskuddet er stabilt. Den efterfølgende stigning i 2023 tyder på, at virksomheden har formået at forbedre sin lønsomhed, muligvis gennem effektiviseringer og øget omsætning. Samlet set viser udviklingen, at Salling Group har haft en stærk og stabil økonomisk situation.

Coop Danmark har i perioden haft en lavere og mere svingende EKF. Den faldt fra 12,06% i 2019 til -145,56% i 2023. Udviklingen i EKF skyldes faldet i afkastningsgraden som i samme periode er faldet fra 2,85% til -19,04%, samtidig er overskudsgraden blevet negativ, hvorfor underskuddene i de seneste år, har resulteret til den tabte egenkapital og ligeledes den markant negative egenkapitalens forrentning.

Delkonklusion

Salling Group har fra 2019 til 2023 oplevet en stabil og positiv økonomisk udvikling med stigende omsætning, forbedret afkastningsgrad og soliditetsgrad, hvilket tyder på en sund og robust forretningsmodel. Coop Danmark har derimod været præget af økonomisk tilbagegang med faldende nøgletal, negativ egenkapital og store underskud. Salling Group har ligeledes formået at tilpasse sig branchens udfordringer gennem blandt andet investeringer og effektiviseringer, mens Coop har haft vanskeligheder med at omstille sig og har lidt stort i perioden.

Business Model Canvas

I det efterfølgende er udarbejdet en Business Model Canvas-analyse for hver virksomhed med udvalgte byggesten som vurderes at være centrale for virksomheder, som beskrevet i afgrænsningen. Forretningsmodellen for Salling Group A/S analyseres først, hvorefter Coop Danmark A/S analyseres. På baggrund af de to analyser drages til sidst en konklusion, samt en vurdering af hvilke forhold som de to virksomheder med fordel kan fokusere på for at styrke og forbedre deres forretningsmodeller.

Business Model Canvas: Salling Group A/S

Nøgleaktiviteter

Salling Groups nøgleaktiviteter omfatter en bred vifte af aktiviteter, der sikrer virksomhedens succes. Virksomhedens primære aktivitet er drift af fysiske butikker som Bilka, Føtex, Netto og Salling i Danmark (Sallinggroup, 2025). Dette indebærer alt fra lagerstyring, butiksdrift, kundeservice og salgsfremmende aktiviteter.

Salling Group har investeret i modernisering og opgradering af butikkerne for at forbedre kundeoplevelsen. Dette omfatter blandt andet konverteringen af Netto-butikker med 3.0-konceptet (ESMMagazine, 2024).

Derudover driver Salling Group online platforme som Bilka.dk, føtex.dk, Salling.dk, BR.dk, flowr.dk og Skagenfood.dk. Salling Group har oplevet en betydelig vækst i online salg, især under COVID-19-pandemien (Salling Group, Årsrapport 2022).

Endelig investerer Salling Group i teknologi og digitale løsninger for at forbedre kundeoplevelsen og effektivisere interne processer. Virksomheden har udviklet nye digitale værktøjer og platforme for at imødekomme kundernes skiftende behov (Salling Group, Årsrapport 2023).

Nøgleressourcer

Salling Groups nøgleressourcer omfatter drift af de fysiske butikker i Danmark. Salling Group har 58.903 medarbejdere, som arbejder i butikker, lagre og administrative funktioner (Salling Group A/S, Årsrapport 2023).

Salling Group har investeret i teknologi for at forbedre effektiviteten og kundeoplevelsen. Derudover har virksomheden stærke og velkendte brands som Bilka, Føtex, Netto og Salling, hvor det må antages at mange kunder har sin tillid og loyalitet til disse brands, hvilket primært er sket gennem markedsføring og kundeservice.

Værditilbud

Salling Groups værditilbud fokuserer på at give en god indkøbsoplevelse for kunderne gennem et bredt udvalg af produkter til konkurrencedygtige priser, samt god kundeservice. Virksomheden har arbejdet på at udvide sortimentet og tilbyde nye produkter og tjenester. Salling Group har investeret i butiksdesign og teknologi for at forbedre kundeoplevelsen, hvilket omfatter moderne butikker med scan selv kasser, Scan & Go-apps og betjeningsløse butikker (Sallinggroup, 2024).

Bæredygtighed er derudover en central del af Salling Groups værditilbud. Virksomheden fremmer ansvarligt forbrug gennem klimamærkning, reduktion af madspild og brug af vedvarende energikilder. Salling Group har lanceret flere initiativer for at reducere miljøpåvirkningen og fremme bæredygtighed (Salling Group A/S, Årsrapport 2023).

Kunderelationer

Salling Group opretholder stærke kunderelationer gennem god kundeservice i butikker og online. Virksomheden har arbejdet på at forbedre kundeservice og sikre en positiv kundeoplevelse. Loyalitetsprogrammer og kampagner implementeres for at belønne og fastholde kunder. Salling Group har lanceret flere loyalitetsprogrammer for at øge kundeloyaliteten. Dette omfatter blandt andet Netto+, Bilka Plus og Føtex Plus.

Personlig kommunikation er en anden vigtig faktor i kunderelationerne. Salling Group bruger data og teknologi til at tilbyde personlig kommunikation og skræddersyede tilbud til kunderne, hvilket komplementerer loyalitetsprogrammer, da dataene herfra kan hjælpe med at give det bedste tilpassede kundeoplevelser og tilbud.

Kundesegmenter

Salling Group betjener forskellige kundesegmenter. Med Salling Groups forskellige dagligvarekæder bestående af Føtex, Bilka og Netto, kan Salling Group henvende sig til flere segmenter, herunder familier, enlige og par, miljøbevidste forbrugere og prisbevidste.

Familier tilbydes et bredt udvalg af dagligvarer og husholdningsprodukter til konkurrencedygtige priser. Enlige og par tilbydes bekvemme og nemme løsninger som færdigretter og online leveringstjenester. Miljøbevidste forbrugere tilbydes bæredygtige produkter og klimamærkning for at imødekomme deres behov. Derudover har Salling Group lanceret flere initiativer for at fremme bæredygtighed. Salling Group har gennem flere pris-initiativer, såsom ”priskrig”, fået reduceret deres priser, således de fortsat er konkurrencedygtige og de fortsat har de laveste priser på markedet. Yderligere er dette også et fokusområde med butikskæden Netto, som henvender sig til de mere prisbevidste forbrugere.

Business Model Canvas: Coop Danmark A/S

Nøgleaktiviteter

Coop Danmark A/S's nøgleaktiviteter omfatter drift af fysiske dagligvarebutikker som Kvikly, SuperBrugsen og Coop 365. Derudover står mange af Coops enkelte butikker for flere lokalearrangementer såsom gourmetaftener, jule- og påskearrangementer til både voksne og børn.

Implementering af bæredygtighedsstrategier er også en central aktivitet, herunder reduktion af CO₂-udledning, skift til vedvarende energikilder og klimamærkning af fødevarer. Coop Danmark har lanceret flere initiativer for at reducere miljøpåvirkningen og fremme bæredygtighed (Coop Danmark A/S, Årsrapport 2023).

Nøgleressourcer

Coop Danmarks nøgleressourcer omfatter betjening af de fysiske butikker i Danmark. Disse aktiver er afgørende for virksomhedens evne til at levere varer til kunderne hurtigt og bekvemt. Derudover udgør Coops personale den vigtige ressource for Coop, idet medarbejderne har mulighed for at give kunderne den bedste oplevelse og service. Medarbejderne er ligeledes virksomhedens største aktiv og bidrager til dens succes gennem deres engagement og kompetencer.

Værditilbud

Coop Danmarks primære værdifaktor er at give en god service til kunden, så de kommer glade hjem. Dette indebærer alt fra et stort og bredt sortiment, god service, samt konkurrencedygtige priser, hvilket også medvirker til at kunden ikke skal handle flere steder for at få opfyldt indkøbslisten. Derudover har Coop Danmark i Kvikly og SuperBrugsen sørget for at der specialister i de forskellige afdelinger, såsom slagterafdelingen og vinafdelingen, som kunden med fordel kan henvende sig til for at få den bedste service og vejledning.

I forbindelse med at Coop Danmark er ejet af mere end 2 mio. danskere, som er medlem af Coop (Coop, 2025), er det samtidig vigtigt at Coop støtter lokalsamfundet og miljøet, hvilket blandt andet sker igennem donationer og uddelinger til de lokale klubber og – foreninger.

Kunderelationer

Coop Danmark opnår en stærk kunderelation gennem de forskellige interaktioner med kunden i butikken, men også ud fra de forskellige tiltag som Coop udfører i lokalsamfundet. I tilknytning med forbrugernes medlemskab i Coop, indgår kunderne samtidig i et loyalitetsprogram. I gennem loyalitetsprogrammet modtager kunderne personlige tilbud og oplysninger om arrangementer i lokalsamfundet. Herved bliver der skabt en mere personlig relation til kunderne, og sikre at de vender tilbage gang efter gang.

Herudover har mange butikker også “Ja tak tilbud” som annonceres på de sociale medier, hvor de enkelte butikker har indkøbt et stort parti af en bestemt vare, som de sælger til en yderst god pris. Det forventes herved at kunden vælger at basere sin indkøbstur på at hente det gode tilbud, hvorved de fravælger at handle andre steder.

Kundesegmenter

Coop Danmark henvender sig, i lighed med Salling Group, til et bredt kundesegment gennem deres forskellige dagligvarekæder. Segmentet spænder bredt fra den prisbevidste kunde, som handler i Coop 365, til kunden som værdsætter kvalitet og bæredygtighed, som handler i Kvickly.

Delkonklusion

På baggrund af ovennævnte analyser af Salling Group og Coop Danmark kan det konkluderes, at begge virksomheder har stærke forretningsmodeller med fokus på kundeservice, bæredygtighed og teknologisk udvikling. Salling Group skiller sig ud med en stærk digital tilstedeværelse og investeringer i teknologiske løsninger, mens Coop Danmark lægger vægt på lokalsamfundsengagement og medlemsbaseret loyalitet.

Porter Five Forces

Ved at bruge Porters Five Forces analysen vurderes konkurrenceintensiteten og attraktiviteten i branchen. Analysen skal hjælpe Coop med at forstå de forskellige kræfter, der påvirker deres konkurrenceevne og rentabilitet. Der fokuseres på fire konkurrencekræfter i Porters Five Forces: rivalisering mellem direkte konkurrenter, kunders forhandlingsmagt leverandørernes forhandlingsmagt samt truslen fra substituerende produkter.

Rivalisering mellem direkte konkurrenter

Rivaliseringen i den danske dagligvarebranche er intens og præget af få, men stærke aktører. Coop Danmark og Salling Group er blandt de største spillere, men deres udvikling har været vidt forskellig. Salling Group har i de senere år opnået markante økonomiske resultater, blandt andet med en stigning i overskuddet fra 972 millioner kroner i 2022 til 1,6 milliarder kroner i 2023 (Berlingske, 2024). Denne fremgang skyldes blandt andet en klar strategisk retning, effektiv drift og investeringer i innovation og kundeoplevelse. Coop Danmark har derimod haft vanskeligheder med at tilpasse sig markedets krav og har i 2023 haft et underskud på 2,3 milliarder kroner (Bilag 2).

Denne forskel i resultater afspejler sig i virksomhedernes evne til at håndtere konkurrence. Salling Group har formået at positionere sig stærkt gennem kæder som Føtex og Netto, hvor især Føtex appellerer til forbrugere, der vægter kvalitet og udvalg højt. Coop Danmark har forsøgt at styrke sin position gennem discountkæden Coop 365, men har haft svært ved at differentiere sig i et marked, hvor pris og effektivitet er afgørende. Forbrugerinterviews viser, at kunder i Føtex bruger mere tid i butikken og foretager større indkøb, mens Coop 365-kunder handler hyppigere og i flere butikker, hvilket tyder på en mere prisfølsom målgruppe (Forbrugeradfærdsanalysen). Dette understreger, at Coop Danmark befinder sig i en hårdere konkurrencesituation, hvor det er vanskeligt at opnå loyalitet og høj avance.

Kunders forhandlingsmagt

Kundernes forhandlingsstyrke i dagligvarebranchen er høj. Forbrugerne har adgang til mange alternativer og kan nemt sammenligne priser og tilbud via digitale platforme. Dette skaber et marked, hvor kunderne har stor magt til at påvirke både pris, kvalitet og service. For Coop Danmark er dette en særlig udfordring, da deres kunder i høj grad handler efter tilbud og ofte besøger flere butikker for at opnå besparelser (Sallinggroup, 2024). Dette reducerer muligheden for at opnå høj avance og gør det vanskeligt at skabe langsigtet kundeloyalitet.

Interviewdata viser, at Coop 365-kunder typisk handler 2–3 gange om ugen og besøger 3–4 forskellige butikker. Dette indikerer en høj grad af prisbevidsthed og lav loyalitet. I modsætning hertil handler Føtex kunder færre gange om ugen og i færre butikker, hvilket tyder på større tillid til butikkens samlede værditilbud. (Forbrugeradfærdsanalysen) Denne forskel i forbrugeradfærd har stor betydning for virksomhedernes strategiske muligheder. Coop Danmark må enten acceptere lavere marginer og fokusere på volumen eller forsøger at tiltrække mere loyale kunder gennem forbedret kundeoplevelse og sortiment.

Truslen fra substituerende produkter

Truslen fra substitutter er stigende i takt med ændringer i forbrugernes præferencer og teknologiske muligheder. Online dagligvarehandel, måltidskasser og specialbutikker udgør alle alternativer til de traditionelle supermarkeder. Disse substitutter tilbyder enten bekvemmelighed, specialisering eller tidsbesparelse. Alle faktorer, som i stigende grad vægtes højt af moderne forbrugere.

Salling Group har været hurtig til at tilpasse sig denne udvikling, blandt andet gennem BilkaToGo og digitale løsninger i Føtex (Sallinggroup, 2024). Coop Danmark har været langsommere til at udnytte disse muligheder, hvilket har svækket deres konkurrenceevne. Hvis Coop ikke formår at tilbyde tilsvarende og fleksible løsninger, risikerer de at miste markedsandele til aktører, som bedre matcher forbrugernes livsstil og behov. Det er derfor afgørende for at kunne tilpasse sortiment, prisstrategi og distributionskanaler.

Leverandørernes forhandlingsmagt

Leverandørernes forhandlingsmagt er en vigtig faktor i Porters Five Forces analyse, da den kan påvirke en virksomheds omkostninger og profitabilitet. I dagligvarebranchen kan leverandørernes magt variere af flere faktorer, såsom antallet af leverandører, tilgængeligheden af substituerende råvarer og hvor afhængige virksomhederne er af specifikke leverandører.

For Coop Danmark er leverandørernes forhandlingsmagt en betydelig faktor, da de er afhængige af en bred vifte af leverandører for at kunne tilbyde et varieret sortiment af produkter i deres butikker. Hvis leverandørerne har en høj forhandlingsstyrke, kan de hæve priserne på råvarer og produkter hvilket øger Coops omkostninger og reducerer deres profitmarginer. Dette kan være særligt udfordrende i en branche, hvor priskonkurrence er intens, og marginerne ofte er lave.

Salling Group har formået at reducere leverandørernes forhandlingsmagt ved at etablere stærke relationer med deres leverandører og forhandle fordelagtige aftaler (Salling Group A/S, Årsrapport 2023). De har også investeret i teknologi og logistik for at optimere deres forsyningskæde og reducere afhængigheden af enkelte leverandører. Dette har hjulpet dem med at opretholde konkurrencedygtige priser og forbedre deres profitabilitet.

Delkonklusion

Porters Five Forces-analysen viser, at Coop Danmark står over for betydelige udfordringer i et marked præget af hård konkurrence, og stigende trusler fra substitutter. Samtidig har virksomheden begrænset forhandlingskraft over for leverandører og vanskeligheder med at differentiere sig. For at vende udviklingen bør Coop fokusere på at styrke sin forretningsmodel gennem digitalisering, udvikling af egne mærker og en skarpere segmentering af kundebasen.

For at Coop Danmark kan styrke deres position i markedet, bør de desuden overveje strategier til at reducere leverandørernes forhandlingsmagt. Dette kan inkludere at diversificere deres leverandørbase, forhandle bedre aftaler og investere i teknologi og logistik for at optimere deres forsyningskæde. Ved at reducere afhængigheden af enkelte leverandører og forbedre deres forhandlingsposition kan Coop Danmark opnå lavere omkostninger og forbedre deres profitabilitet. Dette vil samtidig give dem større fleksibilitet i forhold til prisstrategi og sortiment, hvilket er afgørende i et marked med prisfølsomme forbrugere.

Forbrugeradfærden viser tydeligt, at der findes forskellige kundetyper med forskellige behov. Coop må beslutte, om de vil fokusere på prisfølsomme kunder eller forsøge at tiltrække mere loyale og kvalitetsbevidste segmenter. Salling Group har vist, at det er muligt at opnå vækst og lønsomhed i samme marked, hvilket understreger, at strategisk tilpasning og forståelse for forbrugernes behov er afgørende.

Forbrugeradfærdsanalyse

Forbrugeradfærden har en betydelig rolle for resultaterne i Coop Danmark og Salling Group. Forbrugeradfærden påvirker nemlig resultaterne i Coop Danmark og Salling Group grundet forbrugernes adfærd hele tiden ændre sig og hvad de vægter højest når de handler.

Til udarbejdelse af forbrugeradfærdsanalysen er der udarbejdet interviews. Interviewene er udarbejdet ud fra den semistrukturerede metode, med det formål at der ønskes at undersøges udvalgte spørgsmål, til at få et indblik i forbrugeradfærden i samfundet. Disse er foretaget ud fra en butik fra hver af de to koncerner. Interviewene for de to butikker er foretaget hver sin lørdag med start kl. 12. Dette er sluttet efter der er indsamlet 30 resultater fra hver butik, hvilket giver 60 resultater i alt. De er startet samme tidspunkt for ikke at give et skævt billede af forbrugertypen. Interviewene er foretaget i Aalborg ud for en Coop 365 og en Føtex.

Hertil skal der tages højde for de geografiske forhold at der kun er udarbejdet i Aalborg. I analysen tages der udgangspunkt i at dette er gældende for hele Danmark. Dertil skal der tages højde for at det kun er i to af de dagligvarebutikker Som er en del af Coop Danmark og Salling Group som interviewene er foretaget ved, og dataene derfor ikke kan være 100% fyldestgørende. Der er derfor ikke taget højde for om de to konstaterede typer af forbrugere er gældende i resten af dagligvarebutikkerne. Der vurderes dog stadig at der kan dannes et grundlag for forbrugeradfærden, på baggrund af de udarbejdede data. Resultaterne fra interviewene som anvendes til forbrugeradfærdsanalysen ses i bilag 1.

I Føtex lagde mange af kunderne vægt på at det var vigtigt med et bredt udvalg som noget af det vigtigste når de var ude at handle, hvor i Coop 365 var der flest der lagde vægt på prisen når de handler ind. Dette har den betydning at mange af dem som handler i Coop 365, handler ud fra tilbud som er de varer der typisk er en lav avance på. Dette hænger meget godt sammen med tiden der bliver brugt på at handle i de to butikker. Forbrugerne der handler i Føtex, bruger i gennemsnit 5-10 minutter mere på at handle end forbrugerne i Coop 365.

Derudover handler forbrugerne i Føtex typisk 1-2 forskellige steder, samt 1-2 gange om ugen hvilket er et tegn på at de ofte laver større indkøb og køber alle varerne i samme butik, hvor der altså ikke kun købes ud fra tilbud. Dette hænger godt sammen med at forbrugerne der handler i Føtex, lægger mest vægt på et bredt udvalg og efterfølgende prisen. I modsætning til i Coop 365 hvor forbrugerne typisk handler 3-4 forskellige steder og handler 2-3 gange om ugen. Dette indikerer at forbrugerne der handler i Coop 365 i større grad, handler efter tilbud frem for at købe alle deres varer i samme butik.

Ens for kunderne i de to butikker er at ca. 25% af dem har større fokus på økologi. Der var 8 i Føtex og 7 i Coop 365 der svarede at de køber flere økologiske varer end de gjorde førhen. Dette stemmer overens med det generelle billede i Danmark med et øget fokus på dyrevelfærd bliver det derfor for mange naturligt at begynde at købe flere økologiske varer (ritzau, 2025). Det øgede fokus på dyrevelfærd påvirker derfor forbrugernes købsvaner og er et tegn på at selvom forbrugerne i Coop 365 har svaret at det er prisen der er det vigtigste når de handler, så er der alligevel sket en stigning af økologiske varer der kommer i indkøbskurven.

Hertil har der generelt været et større fokus blandt forbrugerne på at spare og handle efter tilbud, men hvor forbrugerne stadig er villige til at betale ekstra for økologiske og bæredygtige produkter (ritzau, 2023). Dette understøtter at selvom forbrugerne tænker mere økonomisk når de handler så går de ikke på kompromis med dyrevelfærd og økologi.

Dertil er der også det økonomiske aspekt i forbrugeradfærden. For flere forbrugere er forbrugertilliden faldet og flere forbrugere forventer at deres økonomiske situation vil blive forværret grundet stigende inflation (Danmarks Statistik, 2025). Grundet de mange prisstigninger de seneste år som skyldes stigning i inflationen, er forbrugerne blevet mere usikre og flere er derfor begyndt at spare og tænke mere over når de handler. Dette stemmer overens med forbrugerne der er interviewet i Coop 365. De handler typisk flere steder og har prisen som førsteprioritet når de handler.

Derimod er forbrugerne der handler i Føtex ikke på samme måde afhængige af at handle tilbud for at kunne få økonomien til at gå op i sidste ende. Dette er et tegn på at der også er en ulighed i samfundet, og at uligheden gør at der ikke kun er tale om en type forbruger.

Dette tyder derfor på at der er to forskellige typer forbrugere baseret på interviewene. Den ene type forbruger foretrækker at handle i få butikker og handle til flere dage. Her er det ikke nødvendigvis prisen der er den afgørende men mere kvaliteten og det brede udvalg som bliver vægtet højest. Den anden type forbruger handler mere økonomisk og vil gerne bruge tiden på at handle i flere butikker for at spare penge ved at gå efter tilbud. Derudover handler de flere gange om ugen og handler ind til et par dage ad gangen. Det de to forbruger typer har tilfælles er det øget fokus på økologiske produkter. Det øget fokus i samfundet på dyrevelfærd har sat sit præg og begge typer af forbrugere har derfor et øget deres forbrug af økologiske varer i forhold til førhen.

Delkonklusion

Der er kommet frem til at forbrugerne kan opdeles i to typer. En struktureret forbruger der handler ind til flere dage og som ikke har prisen som den primære faktor når de handler, men mere fokus på udvalg og kvalitet. Dertil handler ca. 25% af dem mere økologisk end tidligere. Den anden type forbruger handler oftere, og har prisen som den primære faktor, de handler typisk efter tilbud og handler gerne i flere butikker for at spare penge. Til gengæld handler de i lighed med den første type mere økologisk end tidligere.

De 7 p'er

Place (Distribution og tilgængelighed)

I 2023 investerede Salling Group massivt i deres butiksnetwork. De gennemførte en omfattende konvertering af Netto-butikker til det moderne 3.0-koncept og åbnede nye butikker både i Danmark og internationalt. Dette styrkede deres tilstedeværelse og gjorde dem mere tilgængelige for kunderne både fysisk og digitalt (ESMMagazine, 2024).

I kontrast hertil måtte Coop Danmark afhænde 33 butikker til Salling Group, hvilket tydeligt viser, at deres distributionsstrategi var under pres. Coop har haft svært ved at opretholde en effektiv butiksstruktur, og deres kæder, særligt 365 Coop har ikke opnået den ønskede udbredelse eller kundetiltrækning (ESMMagazine, 2024).

Promotion (Markedsføring og kommunikation)

Salling Group formåede i 2023 at kommunikere klart og effektivt med deres kunder – især gennem kampagnen “Priskrig”, hvor de garanterede laveste priser på over 100 dagligvarer. Denne kampagne blev ikke kun opfattet som prisfokuseret, men også som en håndsækning til forbrugere i en tid med inflation og økonomisk usikkerhed (Sallinggroup, 2024).

Coop Danmark har i højere grad fastholdt en traditionel og mindre differentieret markedsføring. Deres medlemsbaserede tilbud og kampagner har ikke haft samme gennemslagskraft, og de har haft svært ved at skabe en stærk, samlet fortælling på tværs af kæderne (DR, 2024).

Pris (Prissætning og værdi)

Salling Groups “Priskrig” i 2023 var en strategisk succes. På blot 15 uger faldt priserne med 17 % hvilket svarer til næsten to års inflation. Denne aggressive prispolitik blev muliggjort af en effektiv drift og stærk forhandlingsposition over for leverandører (Sallinggroup, 2024).

Coop Danmark havde derimod svært ved at følge med. Discountkæden Coop 365 blev en økonomisk belastning, og Coop havde generelt svært ved at tilbyde konkurrencedygtige priser uden at gå på kompromis med indtjening (Dagens, 2024).

Physical Evidence (Fysiske beviser og kundeoplevelse)

Salling Group investerede i 2023 over 2 mia. kr. i nye butikker, renoveringer og digitale løsninger. Resultatet er moderne, indbydende butikker med høj grad af ensartethed og kundenvenlighed, især i Netto og Føtex (ESMMagazine, 2024).

Coop har i mange tilfælde ikke fulgt med. Flere af deres butikker fremstår slidte, og kundeoplevelsen varierer betydeligt mellem kæder og lokationer. Det skaber en uensartet brandoplevelse og kan svække kundeloyaliteten.

Delkonklusion

Coop Danmark står over for en række strategiske udfordringer, men også betydelige muligheder for at styrke sin position i detailbranchen. For at imødekomme fremtidens krav og forbrugernes forventninger bør Coop fokusere på fire centrale indsatsområder:

Coop bør konsolidere og modernisere deres eksisterende butikker med fokus på strategisk placering i forhold til kundernes behov. En mere effektiv logistik og øget digital integration, eksempelvis gennem “klik-og-hent-løsninger” og hjemmelevering, kan forbedre tilgængeligheden og styrke kundetilfredsheden.

Markedsføringen bør fornyes med fokus på emotionel appel, digital synlighed og en klar værdifortælling. Coop kan med fordel lade sig inspirere af Salling Groups succes i 2023, hvor kombinationen af prisbudskaber, samfundsansvar og kundeengagement har vist sig effektiv.

For at kunne tilbyde konkurrencedygtige priser uden at gå på kompromis med indtjeningen, bør Coop effektivisere driften og styrke deres private label-sortiment. En gennemsigtig prispolitik og tydelig kommunikation om værdi for pengene vil være afgørende for at genvinde kundernes tillid.

Endelig bør Coop prioritere investeringer i butiksindretning, teknologi og servicekultur. En ensartet og moderne kundeoplevelse på tværs af kæderne vil ikke blot styrke brandets troværdighed, men også tiltrække og fastholde flere kunder.

Ved at implementere disse tiltag kan Coop skabe en mere bæredygtig og konkurrencedygtig forretningsmodel, der er rustet til fremtidens detailmarked.

Værdikædeanalyse

Værdikædeanalysen udarbejdes med det formål at undersøge hvor de to konkurrenter har hver deres kernekompetencer, samt hvor Coop Danmark bør fokusere for at blive mere konkurrencedygtige. Her fokuseres der på de primære aktiviteter.

Markedsføring:

Til at undersøge deres kompetencer indenfor markedsføring tages der udgangspunkt i resultaterne fra vores analyse af de 7 p'er.

I denne er det kommet frem til at Salling Group på mange parametre står stærkere end Coop Danmark. Herunder Place hvor ikke nok med at Salling Group har udvidet deres antal af butikker så står de også stærkere med indretningen og kvaliteten af deres butikker.

Herudover har Salling Group også formået at gøre mere ud af deres reklamer, frem for de traditionelle reklamer hvor der kun kommer tilbud fra tilbudsavisen i den kommende uge. Dertil opnåede de stærk kundeloyalitet med deres kampagne "Priskrig" i 2023 som sikrede lave priser i en periode med høj inflation. Dette kommer i god forlængelse af resultatet i forbrugeradfærdsanalysen hvor forbrugerne der handler i Salling Groups butikker typisk, kun handler i 1-2 butikker, som er et tegn på større kundeloyalitet.

Coop Danmark har til gengæld været nødsaget til at lukke butikker og er derfor kommet længere fra forbrugerne. I deres reklamer anvender de samme koncept som mange andre i branchen hvor de er gået væk fra de traditionelle reklamefilm, og laver reklamer med deres slogan "det rigtige sted at spare" (Coop 365discount, 2022). Deres reklamer bygger godt op omkring deres slogan og har en humoristisk sans som gør dem genkendelige og at man husker dem.

Service:

Både Salling Group og Coop Danmark er begge stærke inden for service. Både Salling Groups og Coop Danmarks butikker tilbyder medlemskab i kundeklubber der giver forbrugerne adgang til eksklusive tilbud (henvisning til begge hjemmesider). Hertil anvender mange af butikkerne scan selv kasser som er nemme at anvende for forbrugere med småindkøb sådan de kan undgå de lange køer hvis de handler i de travle perioder i butikkerne. Så inden for service er både Coop Danmark og Salling Group godt stillet, og ingen af dem står dårligere stillet end de andre på dette punkt.

Delkonklusion

For at Coop Danmark kan blive mere konkurrencedygtige bør de i forhold til deres værdikæde kigge mere ind i deres markedsføring. De har været nødsaget til at lukke butikker samt er kvaliteten af deres butikker dårligere end Salling Groups butikker.

For at ramme en større del af forbrugerne der handler i få butikker, bør de derfor investere mere i kvaliteten af deres butikker, da deres primære målgruppe baseret på interviews er såkaldte tilbudsjægere. Dertil bør Coop Danmark opretholde deres serviceniveau da det er her de har deres kernekompetencer. Her følger de stærkt med deres konkurrenter og er med på diverse innovative tiltag som kundeklubber og scan selv kasser.

SWOT-analyse

SWOT-analysen udarbejdes med det formål at sammenligne Coop Danmark og Salling Group på interne- og eksterne forhold. Den giver et godt overblik over de to koncerners situation som det ser ud lige nu. SWOT-analysen bliver udarbejdet på baggrund af de fundne forhold i projektet.

SWOT-analyse for Salling Group

Strengths/weaknesses:

Salling Groups styrker ligger i deres service, hvor forbrugerne kan blive medlem af deres kundeklub der giver adgang til eksklusive rabatter, samt det nye koncept med scan selv kasser, der gør det nemt for kunder med få vare at komme nemt igennem butikken. Dette er derudover ressourcebesparende da det kræver færre kassemedarbejdere og øger samtidig kundetilfredsheden grundet kortere kø tid.

Derudover er en af deres styrker at de har en stærk økonomi, som ses gennem gode regnskabsmæssige resultater, samt at de har investeret i åbningen af flere nye butikker. Dette er med til at øge deres markedsandele og gøre dem mere konkurrencedygtige.

Opportunities/threats:

Salling Group har allerede grebet muligheden med online handel som er den nye konkurrent indenfor branchen. Dette har de gjort gennem Bilka To Go, hvor forbrugerne kan bestille varerne hjemmefra og så pakker Bilka varerne sådan de enten er klar til at man selv henter dem eller at de bliver leveret til ens adresse. Dette kan stadig være en trussel grundet virksomheder som Hello Fresh som har udviklet onlinehandlen. De leverer ikke blot madvarer men også skræddersyet madplaner, hvor man modtager opskrifter og præcis de råvarer der skal bruges dertil (Hello Fresh, 2025). Dette er en udfordring men kun på fødevarer området, da de ikke levere non food dagligvarer.

Der er en intens konkurrence på markedet, som gør at man hurtigt kan blive stillet dårligere end sine konkurrenter hvis man ikke følger med udviklingen. Dette er en trussel som Salling Group har godt styr på. Dette ses ved at de gennem den teknologiske udvikling er godt med samt deres udvidelse af antal butikker som viser at de stor stærkt økonomisk på markedet, og som er et generelt tegn på at det godt for deres butikker.

SWOT-analyse for Coop Danmark

Strengths/weaknesses:

Coop Danmarks styrker ligger i lighed med Salling Group i deres service. De har i lighed med Salling Group også indført scan selv kasser grundet de mange fordele herved, samt en kundeklub med eksklusive rabatter til alle medlemmer heraf.

Deres svagheder ligger i deres dårlige økonomiske resultater de seneste år, der også har medført at de har måtte lukke flere butikker. Den svage økonomi stiller dem dårligere på markedet og udfordre dem på deres markedsandele.

Opportunities/threats:

Det er en mulighed for Coop Danmark at henvende sig til begge typer af forbrugere, da de både har discountbutikker som Coop 365, som henvender sig til den ene type forbruger. Derudover har de også butikker som Kvickly og SuperBrugsen som er meget i samme koncept som Føtex, der henvender sig til den anden type af forbrugere.

Coop Danmark er truet af den intense konkurrence og grundet de dårlige økonomiske resultater de seneste par år, står de svagere end de gjorde tidligere. Den økonomiske situation forklarer også hvorfor de har været nødsaget til at lukke flere butikker i landet.

Dertil har Coop Danmark ikke ligesom Salling Group implementeret online handel og fået indført lignende koncepter som Bilka To Go. Coop Danmark har bevidst fravalgt online handel for at fokusere på deres kerneforretning som er de fysiske butikker (Coop.dk, 2025). Dette er et strategisk tiltag fra Coop Danmark for at intensivere investeringerne i deres fysiske butikker og dermed gøre dem mere konkurrencedygtige.

Delkonklusion

Det kan konkluderes på SWOT-analysen at Salling Groups stærke sider og evne til at gribe mulighederne og truslerne fra omverdenen. Det er især deres stærke økonomi der gør at de står stærkt på markedet. Derudover er de gode til at modstå truslerne fra omverdenen og gør dem til muligheder. Heriblandt har de mødt den intense konkurrence på markedet med gode resultater og udvidelse, ved åbning af nye butikker. Derudover har de også mødt truslen fra onlinehandlen ved at indføre det selv i nogle af deres butikker.

Derimod er Coop Danmark presset af deres dårlige resultater de seneste par år som har resulteret i lukning af flere butikker. Dette har gjort at de ikke har kunne møde den intense konkurrence i branchen på samme måde som Salling Group. De har til gengæld bevidst valgt ikke at ændre i deres koncept og begynde at tilbyde onlinehandel. De holder fast i deres kernekompetence som kan være en af nøglerne til at få vendt de dårlige resultater i koncernen.

Konklusion

Formålet med dette projekt har været at undersøge, hvad Coop Danmark kan lære af Salling Group og hvordan Coop kan tilpasse sin forretningsmodel for at genvinde en stærkere position i den danske detailbranche. Gennem en omfattende analyse af de økonomiske nøgletal, strategiske modeller, forbrugeradfærd og markedsforhold er der opnået en forståelse af de to virksomheders udvikling, styrker samt udfordringer.

Projektet anvender den kritisk realistisk ontologi, hvilke har haft afgørende betydning for analysens tilgang. Den kritiske realisme viser, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores erkendelse, men at vores forstående af den er præget af både objektive og subjektive forhold. Derfor er der i dette projekt arbejdet med både kvantitative data og kvalitative data. Denne kombination har gjort det muligt at afdække både de strukturelle årsager til virksomhedernes resultater og de mere kontekstuelle samt menneskelige faktorer, der påvirker deres position i markedet.

Økonomiske og strategiske sammenligning

Salling Group fremstår som en økonomisk og strategisk stærk aktør. De har formået at udnytte markedets muligheder igennem investeringer i teknologi, butiksmøderisering og en stærk digital tilstedeværelse. Regnskabsanalysen viser en stabil og positiv udvikling i nøgletal såsom afkastningsgrad, overskudsgrad og soliditetsgrad. Dette viser en sund og effektiv forretningsmodel. Deres evne til at omstille sig hurtigt og effektivt til ændrede markedsvilkår, har styrket deres konkurrenceevne markant.

Coop Danmark har derimod været præget af økonomisk tilbagegang, butikslukninger og strategisk usikkerhed. Deres regnskabstal viser faldende rentabilitet og en lav soliditetsgrad, hvilket har svækket deres konkurrenceevne. SWOT-analysen fremhæver, at Coop har stærke sider indenfor service og medlemsbaseret loyalitet. Dog har de også betydelige svagheder såsom manglende digitalisering og markedsføring. Deres bevidste fravalg af onlinehandel kan ses som et forsøg på at fokusere på deres kerneforretningen, men det har også begrænset deres evne til at imødekomme nye forbrugerbehov og trusler fra substitutter.

Forbrugeradfærd og segmentering

Forbrugeranalysen viser, at der findes to overordnede forbrugertyper. Den strukturerede forbruger, som prioriterer kvalitet, udvalg og bekvemmelighed. Disse handler typisk i få butikker og til flere dage ad gangen. Den prisbevidste forbruger, der handler hyppigt, jagter tilbud og besøger flere butikker for at maksimere besparelsen.

Begge grupper viser en stigende interesse for økologi og bæredygtighed, hvilket skaber mulighed for differentiering. Salling Group har formået at tiltrække begge segmenter igennem deres forskellige kæder såsom Føtex og Netto. Coop derimod har tiltrukket de prisfølsomme forbrugere. De opnår dog ikke same grad af loyalitet. Dette understreger behovet for, at Coop arbejder mere målrettet med segmentering og tilpasning af deres værditilbud.

Strategiske anbefalinger til Coop Danmark

På baggrund af analyserne anbefales det, at Coop Danmark fokuserer på følgende strategiske indsatsområder.

Modernisering og konsolidering af butiksnetværket

Coop bør investere i at opgradere deres fysiske butikker og sikre en ensartet og moderne kundeoplevelse. Dette vil styrke brandets troværdighed og gøre det muligt at tiltrække mere loyale kunder. En mere strategisk placering og digital integration, eksempelvis via klik-og-hent og hjemmелеvering, vil øge tilgængeligheden og imødekomme moderne forbrugeres behov.

Styrket markedsføring og kommunikation

Coop bør udvikle en mere emotionel og værdibaseret markedsføringsstrategi, der kombinerer pris, bæredygtighed og fællesskab. En tydelig fortælling på tværs af kæderne vil øge genkendeligheden og kundeloyaliteten.

Effektivisering og private label-strategi

For at kunne konkurrere på pris uden at underminere indtjeningen bør Coop styrke deres egne mærker og effektivisere driften. Dette vil give større kontrol over både pris og kvalitet og samtidig differentiere dem fra konkurrenterne.

Digitalisering og teknologisk opgradering

Coop bør genoverveje deres fravalg af onlinehandel og i stedet udvikle fleksible løsninger som klik-og-hent og hjemmелеvering. Dette vil gøre dem mere relevante for moderne forbrugere og reducere truslen fra substitutter som måltidskasser og specialiserede onlineplatforme.

Segmenteret kundeindsigt og målretning

Coop bør arbejde mere systematisk med segmentering og målretning af deres tilbud. Ved at forstå og imødekomme forskellige forbrugertyper kan de skabe mere relevante og værdiskabende kundeoplevelser. Dette kræver investering i dataanalyse og kundeindsigt, men vil på sigt styrke både loyalitet og rentabilitet.

Afsluttende refleksion

Projektet viser at Coop Danmark har potentialet til at vende udviklingen, men det kræver en målrettet og sammenhængende strategisk indsats. Ved at lære af Salling Groups succes og samtidig udnytte egne styrker, såsom medlemsbaseret loyalitet og lokalt engagement, kan Coop skabe en mere robust og fremtidssikret forretningsmodel. Den kritik realistiske tilgang har været afgørende for at forstå både de strukturelle og menneskelige faktorer, der former virksomhedernes virkelighed og har dermed bidraget til en mere nuanceret og handlingsorienteret konklusion.

Litteraturliste

Artikler

Berlingske.dk – ”Salling Groups omsætning runder 70 milliarder kroner”.

<https://www.berlingske.dk/business/salling-groups-omsaetning-runder-70-milliarder-kroner>.

2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

Berlingske.dk – ”Coop har kurs mod underskud”.

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/coop-har-kurs-mod-underskud>. 2025. [Lokaliseret

d. 08.05.2025]

Berlingske.dk - ”FAKTA: Disse 35 Coop-butikker sælges videre”.

<https://www.berlingske.dk/business/fakta-disse-35-coop-butikker-saelges-videre>. 2024.

[Lokaliseret d. 08.05.2025]

Coop.dk - ”Coop samler Kvickly, SuperBrugsen og Irma i én kæde, som helt enkelt kommer til at hedde: Coop”. <https://coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/coop-samler-tre-kaeder-i-en/>.

2023. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Dagens.dk – ”Trist nyt for Coop365”. <https://www.dagens.dk/nyheder/trist-nyt-for-coop365>.

2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

Dst.dk – ”Forbrugerforventninger maj 2025. <https://www.dst.dk/nytpdf/49634>. 2025.

[Lokaliseret d. 21.05.2025]

DR.dk – ”Forsker efter kriselukninger: 365discount har ikke slået igennem på benhårdt

marked”. [https://www.dr.dk/nyheder/seneste/forsker-efter-kriselukninger-365discount-har-](https://www.dr.dk/nyheder/seneste/forsker-efter-kriselukninger-365discount-har-ikke-slaaet-igennem-paa-benhaardt)

[ikke-slaaet-igennem-paa-benhaardt](https://www.dr.dk/nyheder/seneste/forsker-efter-kriselukninger-365discount-har-ikke-slaaet-igennem-paa-benhaardt). 2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

ESMMagazine.com – ”Netto Completes Conversion Of Stores To 3.0 Concept”.

<https://www.esmmagazine.com/retail/netto-completes-conversion-of-stores-to-concept-3-0-268159>. 2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

ESMMagazine.com – ”Salling Group Hits Revenue Landmark, Driven By 'Price War'

Initiative. <https://www.esmmagazine.com/retail/salling-group-hits-revenue-landmark-driven-by-price-war-initiative-264513>. 2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

Finans.dk – ”Coop-bagland: Krise lukker flere butikker ude i landet”.

<https://finans.dk/erhverv/ECE15366072/coopbagland-krise-lukker-flere-butikker-ude-i-landet/>. 2023. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Finans.dk – ”Pengene fosser ud af kassen: Coop tabte 760 mio. på drift af butikker”.

<https://finans.dk/erhverv/ECE17029239/pengene-fosser-ud-af-kassen-coop-tabte-760-mio-paa-drift-af-butikker/>. 2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

Forbes.com – “Porter’s Five Forces: Definition & How To Use The Model”.

<https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/>. 2024. [Lokaliseret d. 18.04.2025]

Info.coop.dk – “Coop og brugsforeningernes driftsresultat for 2023: Lille fremgang men stadig klart utilfredsstillende”.

<https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/coop-og-brugsforeningernes-driftsresultat-for-2023/>. 2024. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Pwc.dk – ”Forbrugertendenser og -adfærd i Danmark og Norden i lyset af COVID-19”.

<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/09/forbrugertendenser-danmark-og-norden-covid-19.html>. 2020. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Sallinggroup.com - “Salling Group leverer rekordomsætning og udbygger positionen som markedsleder i Danmark”. <https://sallinggroup.com/nyheder/salling-group-leverer-rekordomsaetning-og-udbygger-positionen-som-markedsleder-i-danmark/13818272>. 2024.

[Lokaliseret d. 08.05.2025]

Sallinggroup.com – ”føtex åbner betjeningsløs butik med helt ny teknologi”.

<https://www.sallinggroup.com/nyheder/foetex-aabner-betjeningsloes-butik-med-helt-ny-teknologi/13907475>. 2024. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Sallinggroup.com – ”Salling Group kom styrket ud af uforudsigeligt år”.

<https://www.sallinggroup.com/nyheder/salling-group-kom-styrket-ud-af-uforudsigeligt-aar/13678754>. 2023. [Lokaliseret d. 10.05.2025]

Sallinggroup.com – “Salling Group leverer rekordomsætning og udbygger positionen som markedsleder i Danmark”. <https://www.sallinggroup.com/nyheder/salling-group-leverer-rekordomsaetning-og-udbygger-positionen-som-markedsleder-i-danmark/13818272>. 2024.

[Lokaliseret d. 10.05.2025]

Via.ritzau.dk - "Økologi hitter igen: 2024 tangerer rekordsalg i detailhandlen".

<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/14364414/okologi-hitter-igen-2024-tangerer-rekordsalg-i-detailhandlen?publisherId=13559978&lang=da>. 2025. [Lokaliseret d. 16.05.2025]

Via.ritzau.dk - "Forbrugerne jagter de gode tilbud, men sparer ikke på lokale og bæredygtige varer". <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13671710/forbrugerne-jagter-de-gode-tilbud-men-sparer-ikke-pa-lokale-og-baeredygtige-varer?publisherId=90624>. 2023. [Lokaliseret d. 16.05.2025]

Via.ritzau.dk – "Salling Group leverer rekordomsætning og udbygger positionen som markedsleder i Danmark". <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13818272/salling-group-leverer-rekordomsaetning-og-udbygger-positionen-som-markedsleder-i-danmark?lang=da>. 2024. [Lokaliseret d. 08.05.2025]

Hjemmesider

Coopanalyse.dk. <https://coopanalyse.dk/>. [Lokaliseret d. 06.05.2025]

Coop.dk – Vores ansvar. <https://coop.dk/ansvarlighed/>. [Lokaliseret d. 06.05.2025]

DanskErhverv.dk – Detailhandel. <https://www.danskerhverv.dk/branche/handel/detailhandel/>. [Lokaliseret d. 18.04.2025]

Hello Fresh – How it works. <https://www.hellofresh.dk/about/how-it-works>. [Lokaliseret d. 06.05.2025]

Sallinggroup.com - Finansielle nøgletal. <https://www.sallinggroup.com/kaeder-butikker/noegletal>. [Lokaliseret d. 18.04.2025]

Sallinggroup.com – Kæder & butikker. <https://www.sallinggroup.com/kaeder-butikker>. [Lokaliseret d. 18.04.2025]

Rapporter

Coop Danmark A/S - Årsrapport 2023.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=>

[amNsb3VkczoVzAzLzZlL2NkL2Q1L2UwLzg0ZmUtNGU1MS1iYzZhLTJjZDQ2MmUzMjFhNg&cvrNummer=26259495](https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzLzZlL2NkL2Q1L2UwLzg0ZmUtNGU1MS1iYzZhLTJjZDQ2MmUzMjFhNg&cvrNummer=26259495). [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Coop Danmark A/S - Årsrapport 2022.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzL2EzLzJlLzVlL2Q1Lzg0LzgxNWEtNGE4Ny1iYWE1LTVlOTg4NDc2NWZlOQ&cvrNummer=26259495>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Coop Danmark A/S - Årsrapport 2021.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzLzQ1Lzg0LzU5Lzh1LzU3YzEtNDQyZC1hNDc1LTExM2MzNDExMGI5YQ&cvrNummer=26259495>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Coop Danmark A/S - Årsrapport 2020.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzLzcxLzdkLzNkLzk1L2RiNmItNGZhZi1hZDkyLTViMzZhYjU1NjE5OA&cvrNummer=26259495>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Coop Danmark A/S - Årsrapport 2019.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzL2FhLzI5L2ZiLzFhLzRhMjctNGRiNy04NjFILTQzZTA5N2JiNTE2OA&cvrNummer=26259495>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Danmarks Statistik - Forbrugerforventninger maj 2025.

<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=49634>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Salling Group A/S - Årsrapport 2023.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzLzIwLzdlLzlkL2E0LzZkMmEtNDlhNC1iNWZhLWlXNGMzZDZlZjc4Ng&cvrNummer=35954716>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Salling Group A/S - Årsrapport 2022.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVzAzLzh1L2NhLzAyLzZlL2MwZWUtNGE5NC04MTliLTE3NTE3ZDU4ZmEzOQ&cvrNummer=35954716>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Salling Group A/S - Årsrapport 2021.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVLzAzL2FjLzhkLzNkL2FkLzhkNmYtNDNmZi04ZGZmLWM3ZDI2MGU1ODc1Zg&cvrNummer=35954716>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Salling Group A/S - Årsrapport 2020.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVLzAzL2ZiL2ZkLzc4L2NkLzBlMGItNDIyNC05Mzc5LTlxMWVjODcyNTY2NA&cvrNummer=35954716>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Salling Group A/S - Årsrapport 2019.

<https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkczoVLzAzLzgyL2U4L2I5L2Q5LzIyY2EtNDk2OC05YWFKLTmxNTBhZTMzZjE2Ng&cvrNummer=35954716>. [Lokaliseret d. 15.04.2025]

Videoer

Coop 365discount – ”Coop 365discount Det rigtige sted at spare”.

<https://www.youtube.com/watch?v=yOTj3AvHanQ>. 2022. [Lokaliseret d. 06.05.2025]

Bilag 1 - Interview

Informationsoplysninger

Alder:

Føtex:

Gennemsnitsalder: 37,2

Coop 365:

Gennemsnitsalder: 38,8

Køn:

Føtex:

12 mænd

18 kvinder

Coop 365:

17 mænd

13 kvinder

Spørgsmål 1

Hvorfor handler du her?

Føtex:

Godt udvalg, samt behagelig at handle i.

Coop 365:

Lave priser.

Spørgsmål 2

Handler du altid det samme sted?

Føtex:

1-2 steder

Coop 365:

3-4 steder

Spørgsmål 3

Hvor ofte handler du og hvor lang tid tager det?

Føtex:

Handler i 10-15 minutter og handler 1-2 gange om ugen

Coop 365:

Handler 5-10 minutter og handler 2-3 gange om ugen

Spørgsmål 4

Hvilke tre ting er vigtige for dig, når du handler?

Føtex:

1. Udvalg
2. Kvalitet
3. Pris

Coop 365:

1. Pris
2. Service
3. Udvalg

Bilag 2 – Regnskabsanalyse

Salling Group A/S					
Nøgletal	2023	2022	2021	2020	2019
Afkastningsgrad	6,81%	4,84%	7,12%	7,78%	6,57%
Dækningsgrad	28,09%	28,48%	28,57%	28,04%	28,33%
Overskudsgrad	3,41%	2,77%	4,06%	4,61%	4,04%
Likviditetsgrad	68,21%	62,57%	65,12%	75,66%	67,35%
Soliditetsgrad	31,45%	27,35%	23,09%	20,28%	17,41%
Egenkapitalens forrentning	21,15%	18,60%	31,59%	40,65%	37,00%
Gældsrente	2,18%	2,38%	1,84%	1,76%	2,08%
Gearing	2,18	2,66	3,33	3,93	4,74

Resultatoppgørelse, DKK million					
Omsætning	70.260	66.521	66.202	60.855	56.689
Vareforbrug	- 50.524	- 47.579	- 47.285	- 43.794	- 40.627
Bruttofortjeneste	19.736	18.942	18.917	17.061	16.062
Personaleomkostninger	- 9.089	- 8.619	- 8.688	- 7.663	- 7.213
Afskrivninger	- 2.555	- 2.483	- 2.305	- 1.897	- 1.815
Kapacitetsomkostninger	- 5.696	- 5.999	- 5.237	- 4.696	- 4.744
Resultat af primær drift	2.396	1.841	2.687	2.805	2.290
Finansielle indtægter	227	65	98	38	44
Finansielle omkostninger	- 568	- 645	- 564	- 517	- 601
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto	25	99	64	13	- 17
Ordinært resultat	2.080	1.360	2.285	2.339	1.716
Ekstraordinær poster	-	-	-	-	-
Resultat før skat	2.080	1.360	2.285	2.339	1.716
Skat af årets resultat	- 493	- 388	- 544	- 487	- 394
Årets resultat	1.587	972	1.741	1.852	1.322

Balance, DKK million					
Aktiver					
Inmaterielle anlægsaktiver	736	911	1.107	1.263	1.224
Materielle anlægsaktiver	23.545	22.673	22.568	19.188	18.615
Finansielle anlægsaktiver	5.534	5.479	5.960	5.221	5.591
Anlægsaktiver	29.815	29.063	29.635	25.672	25.430
Varebeholdninger	6.077	5.892	5.322	5.084	4.911
Tilgodehavender	952	1.114	857	797	718
Værdipapirer	1.285	1.114	2.766	4.452	2.804
Likvide beholdninger	832	847	2.139	1.528	1.687
Omsætningsaktiver	9.146	8.967	11.084	11.861	10.120
Aktiver i alt	38.961	38.030	40.719	37.533	35.550
Passiver					
Egenkapital	12.255	10.400	9.401	7.610	6.190
Hensatte forpligtelser	607	556	589	524	460
Langfristede gældsforpligtelser	12.691	12.743	13.707	13.723	13.874
Gæld til realkreditinstitutter	314	150	150	269	79
Gæld til øvrige kreditinstitutter	156	534	2	1	1
Leasingforpligtelser	826	821	701	600	577
Leverandører af varer og tjenesteydelser	8.904	9.733	12.611	11.558	11.259
Selskabsskat	39	56	63	41	13
Anden gæld	3.169	3.037	3.495	3.207	3.097
Kortfristede gældsforpligtelser	13.408	14.331	17.022	15.676	15.026
Passiver i alt	38.961	38.030	40.719	37.533	35.550

Coop Danmark A/S					
Nøgletal	2023	2022	2021	2020	2019
Afkastningsgrad	-19,04%	-4,57%	1,80%	4,14%	2,85%
Dækningsgrad	22,56%	22,43%	23,98%	24,97%	24,37%
Overskudsgrad	-6,27%	-1,78%	0,59%	1,33%	0,87%
Likviditetsgrad	62,06%	68,50%	77,83%	80,36%	77,09%
Soliditetsgrad	4,13%	21,12%	21,54%	20,45%	20,88%
Egenkapitalens forrentning	-145,56%	-23,05%	7,24%	17,78%	12,06%
Gældsrente	1,88%	1,33%	0,86%	1,48%	1,63%
Gearing	23,22	3,73	3,64	3,89	3,79

Resultatoppgørelse, DKK million					
Omsætning	39.772	40.567	39.585	38.530	37.185
Vareforbrug	- 30.801	- 31.466	- 30.091	- 28.908	- 28.123
Bruttofortjeneste	8.971	9.101	9.494	9.622	9.062
Personaleomkostninger	- 4.563	- 4.655	- 4.570	- 4.579	- 4.371
Afskrivninger	- 2.572	- 756	- 686	- 579	- 595
Kapacitetsomkostninger	- 4.328	- 4.412	- 4.006	- 3.951	- 3.772
Resultat af primær drift	- 2.492	- 722	232	513	324
Finansielle indtægter	57	51	42	65	43
Finansielle omkostninger	- 208	- 143	- 101	- 173	- 162
Andre finansielle indtægter eller udgifter netto	174	182	177	94	102
Ordinært resultat	- 2.469	- 632	350	499	307
Ekstraordinær poster	-	-	-	-	-
Resultat før skat	- 2.469	- 632	350	499	307
Skat af årets resultat	123	196	51	84	84
Årets resultat	- 2.346	- 436	299	415	223

Balance, DKK million					
Aktiver					
Inmaterielle anlægsaktiver	1.063	1.751	1.612	1.461	1.257
Materielle anlægsaktiver	4.641	5.856	5.906	5.473	4.769
Finansielle anlægsaktiver	1.096	1.038	840	712	648
Anlægsaktiver	6.800	8.645	8.358	7.646	6.674
Varebeholdninger	2.570	2.878	3.116	2.702	2.525
Tilgodehavender	1.237	1.638	1.783	2.244	1.843
Værdipapirer	-	-	-	-	-
Likvide beholdninger	1.041	771	2.163	2.496	1.824
Omsætningsaktiver	4.848	5.287	7.062	7.442	6.192
Aktiver i alt	11.648	13.932	15.420	15.088	12.866
Passiver					
Egenkapital	481	2.943	3.321	3.085	2.687
Hensatte forpligtelser	94	246	390	321	245
Langfristede gældsforpligtelser	3.261	3.025	2.635	2.421	1.902
Gæld til realkreditinstitutter	49	53	90	55	40
Gæld til tilk., ass. virksomheder og virksomheder	772	856	819	733	748
Forudbetalinger	989	954	1.324	1.565	1.221
Leverandører af varer og tjenesteydelser	4.761	4.734	5.292	5.114	4.547
Selskabsskat	-	9	1	4	-
Anden gæld	1.241	1.112	1.548	1.790	1.476
Kortfristede gældsforpligtelser	7.812	7.718	9.074	9.261	8.032
Passiver i alt	11.648	13.932	15.420	15.088	12.866

Kilde: Data hentet fra Det Centrale Virksomhedsregister d. 10-05-2025. Tabel er en egen fremstilling ud fra indhentet data.