

FREMTIDENS COOP

EN VIRKSOMHED I FORANDRING



GRUPPE 25

SARA HVARREGAARD TANDERUP

LARS RASMUSSEN

HENRIETTE GRAABÆK HANSEN

HD(R) – AFGANGSPROJEKT

AALBORG UNIVERSITET

VEJLEDER: NIELS VESTERGAARD OLSEN

ANSLAG: 209.469

09-05-2023

Indholdsfortegnelse

1. Abstract	3
2. Indledning	4
3. Problemstilling	5
4. Problemformulering	5
5. Afgrænsning	6
6. Metode	7
6.1 Teoriafsnit	7
6.2 Opgavens opbygning	20
6.3 Data	22
6.4 Kildekritik	23
7. Analyse	23
7.1 Hvem er Coop?	23
7.2 Værdikæde	26
7.2.1 Primære aktiviteter	27
7.2.2 Støtteaktiviteter	29
7.3 Business Model Canvas	32
7.4 Regnskabsanalyse	38
7.4.1 Resultatopgørelse og balance	39
7.4.2 Økonomiske nøgletal	42
7.5 SWOT-analyse - Interne forhold	61
7.6 Analyse af konkurrencesituationen	64
7.6.1 Definition af branchen	64
7.6.2 Porters Five Forces	67
7.7 Forbrugere og megatrends	81
7.8 Benchmarkanalyse	84
7.9 SWOT-analyse - Eksterne forhold	89
7.10 Samlet SWOT-analyse	90

7.11 TOWS-analyse	92
7.12 Vækststrategier	96
8. Diskussion	98
8.1 Coops nye forretningsmodel	98
8.2 Fremtiden for andelsselskaber	99
8.3 Coops økonomi og finansiering af ny forretningsmodel	101
8.4 Irma, Coop 365discount og fremtiden	106
9. Konklusion	108
10. Perspektivering	110
11. Litteraturliste	112
12. Bilag	119
Bilag 1: Samtale med uddeler i selvstændig brugsforening	119
Bilag 2: Regnskabstal	126
Bilag 3: Tabel til positioneringskort	133
Bilag 4: Regnskabstal til benchmarkanalyse, Salling Group og Rema 1000	134

1. Abstract

This assignment is based on Coop, one of Denmark's biggest retail companies. Coop is a cooperative, which means that the company is owned by its members. In the beginning of 2023, Coop announced some radical changes in the business model, and in the future, Coop will only consist of three supermarket chains, instead of the present five. Furthermore, Coop is closing Coop Mad as a business area. The retail industry in Denmark is extremely tough, because of the many providers. Combined with changes in the world, and the altered consumer behavior, the companies in the industry are under a big pressure, which forces the retailers to develop their business all the time, to avoid losing market shares. This makes the industry interesting to look into, and therefore we made the statement about how Coops' new business model can secure their survival in the future.

We have included different types of analysis in the assignment, both internal and external. Porters Value Chain, Business Model Canvas and an accounting analysis from 2017-2021 are the primary internal analysis, which we use to find out who Coop is, how the company creates value and how the economic situation is. Furthermore, we use Porters Five Forces and a Benchmarkanalysis form the external part of the analysis. The external analysis is important to identify which factors Coop should be aware of in the future, because the factors can have a huge impact on the industry. At the end we combine our different analyses in a SWOT- and TOWS-analysis, to point out what Coop is available to do to create growth in the future.

Beside an analysis in the assignment, we discuss different topics which are important to Coop. The topics are, among other, the future for cooperatives, Coops funding of the new business model and a section about Coops supermarket chains including closing Irma and opening up Coop 365discount.

Based on the analysis and discussion, we can answer our statement. The conclusion is that Coop's new strategy and business model contain important and necessary actions in the attempt to adjust and prepare Coop for the present and future challenges. The new business model closes the non-profitable business areas and simplifies the business structure. This means reduction in several costs which can improve the economic situation. Only the future can tell whether the new strategy will prove to be a success or not, but to secure Coop for the future, chances had to be made.

2. Indledning

Når du som forbruger i Danmark, skal handle dagligvarer og vælge dit indkøbssted, har du ikke kun én, men mange valgmuligheder. SuperBrugsen, Netto, Føtex, Rema 1000 og Kvickly er bare nogle af de butikker, du kan vælge imellem, og hvis du bor i en større by vil du sandsynligvis have endnu flere muligheder. Mange forbrugere kigger tilbudsaviser for flere butikker og vælger derefter sit indkøbssted, og for nogle forbrugere tager forberedelsen op til indkøbet sikkert længere tid end at foretage selve indkøbet. Ifølge Retail Institute Scandinavia, har vi i Danmark nok dagligvarebutikker til at kunne brødføde en befolkning, der er tre gange så stor som befolkningen i Danmark (Nielsen, 2022). Forbrugernes mange valgmuligheder medfører en naturlig øget konkurrence blandt virksomhederne på markedet, fordi supermarkederne kæmper om de samme kunder.

De sidste år har verden været præget af usikkerhed. Først en corona krise, dernæst krig i Ukraine, som især påvirker den europæiske situation, og som også har resulteret i høj inflation og prisstigninger på strøm, brændstof, fødevarer osv. Prisstigningerne har ramt forbrugernes økonomi, hvilket har resulteret i, at mange er tvunget til at spare penge og reducere i sit normale forbrug, for at få rådighedsbeløbet til at dække de faste omkostninger, man har i en husstand. Dette kan også mærkes i dagligvarebranchen, hvor især discountbutikkerne har vundet markedsandele og har omkring 50 % af salget på markedet (Reseke, Louise m.fl., 2022). Det øger presset på de resterende supermarkeder, som er tvunget til at tænke nyt og innovativt, hvis man ikke vil miste alt for meget omsætning.

Prisstigninger og generel usikkerhed påvirker ikke kun forbrugerne. Virksomheder er ligeledes hårdt ramt, hvilket også gælder virksomhederne på dagligvaremarkedet. Det er interessant at undersøge, hvordan usikkerhederne påvirker virksomhederne, og hvordan de reagerer på de ændringer, der sker i den eksterne omverden. En af de virksomheder, som har valgt at reagere på både de sidste års og de stadig igangværende begivenheder, er Coop, derfor er Coops omdrejningspunkt i denne opgave.

3. Problemstilling

Efter et godt år i 2021, meddelte Coop i starten af indeværende år, at regnskabet for 2022 (Olesen, 2022) ville blive det dårligste i Coops historie.

Det sker efter gode år under corona krisen med høj inflation og prisstigninger på bl.a. energi og fødevarer i 2022, bl.a. som en følge af krigen i Ukraine. Dette har betydet, at mange forbrugerne er flyttet fra "almindelige" supermarkeder til discountbutikkerne. Denne ændring i forbrugernes indkøbsvaner og behov har gjort, at virksomhederne på markedet er blevet tvunget til at tilpasse sig forbrugernes ændrede vaner.

Coop har i starten af 2023 meddelt, at man foretager en større omlægning af organisationen, hvilket bl.a. indebærer en sammenlægning af Kvickly og SuperBrugsen til en ny kæde under navnet Coop. Derudover lukker man kæden Irma, samt online salg gennem Coop Mad. Coop 365discount er Coops svar på konkurrencen fra discountbutikkerne. Her forsøger man at skabe en discountkæde, som skal være forbrugernes foretrukne discountsupermarked. Coops nye forretningsmodel betyder store ændringer i den nuværende organisation, og det er interessant at undersøge både den strategiske og økonomiske situation i Coop, for at finde ud af hvilke årsager, der kan ligge bag ændringerne, men også for at, finde ud af hvordan det stiller Coop i fremtiden.

4. Problemformulering

Hvordan kan Coops nye forretningsmodel sikre Coops fremtid på det danske detailmarked?

- Hvem er Coop og hvordan skaber Coop værdi for deres kunder?
- Hvilke nøgletal er væsentlige for Coop at fokusere på, for at skabe overskud?
- Hvordan er konkurrencesituationen på det marked Coop befinder sig på?
- Hvordan er Coops økonomiske situation ift. konkurrenterne på markedet?
- Hvordan kan Coop skabe konkurrencemæssige fordele i fremtiden?

5. Afgrænsning

Med henblik på at besvare den opstillede problemformulering, har vi i opgaven været nødsaget til at foretage afgrænsninger. De områder, hvor vi har foretaget afgrænsninger, gennemgås herunder.

Opgaven er skrevet med udgangspunkt i Coop Danmark A/S. Moderselskabet Coop amba er dermed ikke omdrejningspunktet, og vil kun blive nævnt lejlighedsvis gennem opgaven. Dermed afgrænser vi os også fra Coop ambas andre datterselskaber, Coop Bank og Coop Invest. Disse nævnes også kun få gange i opgaven. Afgrænsningen skyldes, at vores problemformulering omhandler dagligvarebranchen. Coop Bank og Coop Invest er derfor ikke interessante for vores opgave.

Ovenstående afgrænsning er ligeledes gældende for regnskabsanalysen. Regnskabsanalysen er udarbejdet på Coop Danmark A/S, ikke nogen af de andre selskaber. Grundet begrænset adgang til Coop Danmarks regnskab inkl. brugsforeningerne, er nøgletalsberegningerne ekskl. brugsforeningerne. Dette oplyses også i regnskabsanalysen. Vi forholder os ligeledes ikke til regnskabet for Coop amba.

Coop Danmark A/S har først offentliggjort regnskabet for 2022 ultimo april, hvilket har været for sent til at vi har kunne inddrage 2022 i regnskabsanalysen. Regnskabsanalysen er udarbejdet fra år 2017-2021, og der afgrænses derfor fra 2022 regnskabet, som kun bliver nævnt få gange gennem opgaven.

Gennem opgaven bliver "Coop" nævnt mange gange. Hvis der blot står "Coop", er det en henvisning til Coop Danmark A/S, da det er det selskab vores opgave omhandler. Hvis der henvises til et af de andre selskaber, er de nævnt med deres fulde navn, fx Coop amba, Coop Bank eller Coop Invest.

6. Metode

Opgavens opbygning tager udgangspunkt i formålet om at besvare den opstillede problemformulering. For at besvare problemformuleringen bedst mulig har vi opstillet 5 underspørgsmål, som skal afdække problemformuleringens forskellige perspektiver. Opgaven er opbygget i to spor, et strategisk og et økonomisk spor. En kombination af strategiske og økonomiske analyser vil resultere i, at vi bedst muligt kan besvare problemformuleringen.

Metodeafsnittet indeholder først et teoriafsnit, som er en gennemgang af de teorier, der anvendes i opgaven. Herefter følger en gennemgang af opgavens opbygning, et afsnit om det data der anvendes, samt til sidst et afsnit om kildekritik.

6.1 Teoriafsnit

I teoriafsnittet følger en gennemgang de teorier, der danner grundlag for størstedelen af analysen i opgaven.

- Værdikæde
- Business Model Canvas
- Regnskabsanalyse
- Porters Five Forces
- Konkurrencetragtmodel
- Markedsformer
- Benchmarkanalyse
- SWOT-analyse
- TOWS-analyse
- Vækststrategier

Værdikæde

Porters værdikæde består af 5 primære aktiviteter samt 4 støtteaktiviteter, og disse 9 aktiviteter er det, der skal give virksomheder overblik over, hvad der i deres virksomhed skaber værdi. De primære aktiviteter er direkte involveret i at skabe og/eller distribuere produkter, hvorimod støtteaktiviteterne er til for at understøtte de primære aktiviteter. (Kousholt, 2021, s. 219-225)



Figur 1 - Værdikæde - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Kousholt, 2021, s. 219-225

Man kan dermed sige, at de *primære aktiviteter* er dem, der udtrykker selve virksomhedens kernekompetence, hvor *støtteaktiviteterne* er en slags serviceorganer for de primære aktiviteter, og dermed er støtteaktiviteterne med til at få de primære aktiviteter til at køre. Det er en vigtig forudsætning for værdiskabelsen, at støtteaktiviteterne understøtter de primære aktiviteter, da støtteaktiviteterne ikke kan stå alene i en virksomhed.

Værdikæder vil til enhver tid være forskellig fra virksomhed til virksomhed, alt efter virksomhedens beskæftigelse og hvilke udfordringer den enkelte virksomhed nu må have. Ligeledes vil der også være forskel på om der er tale om en produktions-, handels- eller servicevirksomhed. Porters værdikæde er i første omgang udviklet til at rette sig mod produktionsvirksomheder, men den er også god at anvende til andre typer virksomheder, hvor væksten skabes i de andre dele af værdikæden. (Lægaard og Vest, 2016, s. 250-252)

Værdikædens primære aktiviteter er følgende:

Indgående logistik: Her ser man på processer vedrørende modtagelse, håndtering og lagring af nye indkommende varer.

Produktion: Her ser man på processer i forbindelse med forarbejdning af råvarer, så råvarerne kan blive til færdigproducerede varer, som skal distribueres ud til kunderne.

Udgående logistik: Her ser man på de processer, som vedrører levering af de færdigproducerede varer til det sted, hvor varerne skal sælges til kunden. Udgående logistik omhandler dermed distribution fra produktion til salgskanal.

Marketing og salg: Her ser man på, hvilke tiltag der skal til, for at kunder køber virksomhedens varer, frem for varerne fra en konkurrent. Det omhandler bl.a. salgsstedet, reklame, prissætning osv.

Service efter salg: Her kigger man ind på de processer, der vil kunne være efter et salg, blandt andet om der på nogen måder er tale om vedligeholdelse eller reparation, men også reklamation af varer, vil i mange tilfælde gå ind under service.

Værdikædens støtteaktiviteter er følgende:

Virksomheden/organisationens infrastruktur: Her kigger man f.eks. på ledelsesstrukturen, og hvordan planlægningen er i den enkelte virksomhed. Ligeledes er det også her, hvor finansiering, regnskaber og jura/lovgivning kan have en indvirkning.

Menneskelige ressourcer og HR: Her kigger man på virksomhedens personale herunder rekruttering, personaleudvikling og om der er nogen former for belønning til medarbejdere.

Produkt- og Teknologiudvikling: Her kigger man på ny viden i forsknings- og udviklingsafdelingen. Dette kan eksempelvis være udvikling af nye produkter eller forbedringer af eksisterende produkter.

Indkøb og forsyninger: Her kigger man på indkøb, lige fra valg af leverandører til udvælgelse af de korrekte produkter og ikke mindst til den rigtige pris. Forhandlinger med leverandører om priser og leveringsbetingelser er ligeledes en del af indkøb.

Selvom støtteaktiviteterne ikke kan stå alene i værdikæden, er de alligevel enormt vigtige for at en virksomhed kan fungere i helhed.

Værdikæden bruges til den interne analyse i virksomheden, for at give virksomheden overblik over, hvad der netop i deres forretning skaber værdien.

Denne models styrker er at den hjælper med at se organisationers forskellige elementer og analysere dem enkeltvis på parametrene. Selv om den ofte kritiseres for at være bygget op på "gammeldags" produktionsvirksomheder, er Porters værdikædeanalyse alligevel et af de mest brugte og udbredte interne analyseværktøjer.

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) er en metode til at beskrive forretningsmodellen for en virksomhed. Metoden bygger på beskrivelsen af 9 "byggesten" som samlet skal beskrive hvorledes en virksomheds forretningsmodel er opbygget. (Osterwalder og Pigneur, 2010)

Processen for at beskrive de enkelte byggesten og deres sammenhæng, kan gennemføres som en workshop, hvor en given gruppe interessenter mødes og brainstormer de enkelte punkter for derefter at skabe en samlet forståelse, gennem analyser af de enkelte elementer. Herefter kan man begynde at designe en eller flere forskellige prototype forretningsmodeller ud fra den Business Model Canvas, man er kommet frem til, og til sidst udvælge en af disse prototyper til færdigudvikling eller til mål for fremtiden. Når man er begyndt at bruge en prototype, skal den valgte model til tider justeres efter hvilken feedback, man modtager, før man til sidst står tilbage med en ny forretningsmodel.

De 9 punkter er:

Kunder: Her defineres de kundesegmenter, som virksomheden vil servicere. Dette kan være forskellige grupperinger, så det er vigtigt at tage stilling til, om segmentet også passer ind i ens forretningsmodel.

Værdifaktor: Her undersøges det, hvad der gør, at en kunde vil bruge denne virksomhed i stedet for en konkurrent, altså hvad skiller sig ud fra andre og skaber værdi for kunderne. Er det prisen, er det den service vi tilbyder, eller er det mængden, der gør os værdifuld for kunden.

Vejen til kunder: Her undersøges det, hvordan virksomheden får oplyst vores kunder om de værdier, vi kan skabe for dem, hvordan kunden køber varer, samt hvordan vi får oplyst kunden om denne mulighed.

Kunderrelationer: Her undersøges det, hvordan virksomheden skal behandle vores kunder, altså i forhold til det personlige touch contra det automatiske. Forventer kunden, at der står en person i døren som i Wallmart (Amerikansk Supermarkedskæde) og tager imod dem, eller vil de hellere selv tage fat i en medarbejder, hvis der er spørgsmål.

Indtægter: Her undersøges det, hvordan virksomheden tjener penge. Er det ved salg af en ting, et gebyr på en ydelse, en licens for et produkt osv. Hvordan fastsætter vi vores prisstruktur.

Ressourcer: Her undersøges det, hvilke ressourcer virksomheden skal have for at kunne få vores virksomhed til at være rentabel blandt andet i forhold til produktionsanlæg, butikker og distributionskanaler.

Aktiviteter: Her undersøges det, ligesom ved ressourcer, hvilke aktiviteter skal vi lave, for at vores virksomhed får succes.

Partner: Her undersøges det, hvilke partnere virksomheden skal bruge herunder leverandører og alliancer til andre firmaer, samt hvordan vi får den optimale stordriftsfordel. Skal der f.eks. være en "Shop in Shop" aftale med et andet firma.

Omkostninger: Her undersøges det, hvilken type omkostninger virksomheden har, faste eller variable og om der på nogen måde kan opnås stordriftsfordele? Har vi mulighed for at få synergieffekter med andre.

Resultatet af den beskrivelse, man har valgt for de enkelte punkter, er et Business Model Canvas, beskrivelsen kan være stikord, tegninger, post-its osv., men tilsammen beskriver de den forretningsmodel, de involverede parter har lavet sammen ud fra deres samlede forståelse af forretningen.

Modellen Business Model Canvas ses herunder.

Partner	Aktiviteter	Værdifaktor	Kunderrelationer	Kunder
	Ressourcer		Vejen til kunder	
Omkostninger		Indtægter		

Figur 2 - Business Model Canvas - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

De enkelte punkter bruges til at beskrive den nuværende forretningsplan eller en fremtidig forretningsplan ved at se på, hvordan de enkelte punkter er knyttet sammen. Man kan se på, hvordan vi skaber værdi til kunderne, hvordan relationen er med kunderne, og hvordan der kommunikeres med kunderne for at kunne skabe en indtægt. Ligeledes kortlægges det også, hvilke partnere, aktiviteter og ressourcer, virksomheden har, og hvilke omkostninger der er til at skabe en indkomst til virksomheden.

Business Model Canvas kritiseres ofte for at være en simpel model, der er for hurtig at lære. Det gør både at det er en fordel, eftersom de fleste kan arbejde med denne model og hjælpe med at udfylde de enkelte punkter, men ligeledes en ulempe, at modellen kan være for simpel, til at man kan udnytte outputtet. Modellen er en intern analyse og berører dermed ikke eksterne faktorer, som fx Porters Five Forces eller en PESTEL analyse.

Regnskabsanalyse

Der udarbejdes en regnskabsanalyse for Coop Danmark A/S over en 5-årig periode, fra 2017-2021. Regnskabsanalysen skal belyse virksomhedens økonomiske situation og på den måde give indblik i, hvordan den økonomiske struktur er. Regnskabsanalysen beregnes på baggrund af resultatopgørelse samt balancetal, som omregnes til et “managerial balance sheet”.

Regnskabsanalysen opdeles i tre områder: 1) Rentabilitet, 2) Kapitalstruktur og likviditet, 3) Indtjeningsevne.

Til at udarbejde en analyse af rentabiliteten beregnes følgende nøgletal: afkastningsgrad, overskudsgrad, aktivernes omsætningshastighed, egenkapitalens forrentning, financial cost ratio, financial structure ratio, financial leverage multiplier, soliditetsgrad, fremmedkapitalens forrentning, rentemarginal og tax effect ratio. Herefter analyseres kapitalstruktur og likviditet, hvilket vil indeholde følgende nøgletal: net long-term financing, net short-term financing, liquidity ratio, analyse af frit cash flow samt vækstrate. Til sidst analyseres indtjeningsevnen ved at beregne: dækningsgrad, kapacitetsgrad, nulpunktsomsætning samt indekstal for omsætning og omkostninger. De formler, der er anvendt til beregningerne, fremgår af analysen.

Porters Five Forces

Porters Five Forces (Lynggaard, 2008, s. 274) benyttes til at analysere konkurrencesituationen på det marked, hvor Coop befinder sig. Porters Five Forces analyserer 5 forskellige markeds kræfter, som gennemgås herunder. Til sidst opsamles analysen i en konklusion, hvor der konkluderes, hvor intensiv konkurrencen er, og om det er et attraktivt marked.

De 5 markeds kræfter er:

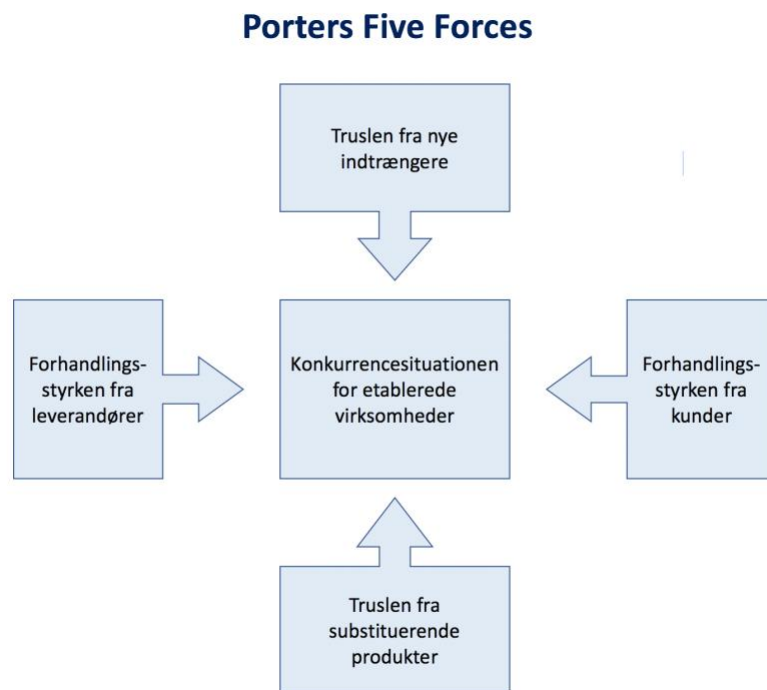
Konkurrencesituationen for etablerede virksomheder: Første del af analysen omhandler de etablerede virksomheder. Her ser man på hvilke spillere der er på markedet, og hvordan konkurrencen er mellem dem. Her inddrages forskellige teorier.

Forhandlingsstyrke fra kunder: Kunderne på markedet analyseres med henblik på at finde ud af, hvem der har forhandlingsstyrken.

Forhandlingsstyrke fra leverandører: Leverandørerne på markedet analyseres med henblik på at finde ud af, hvem der har forhandlingsstyrken.

Truslen fra substituerende produkter: Der analyseres, hvilke substituerende produkter der er, og om de er en trussel for de etablerede virksomheder.

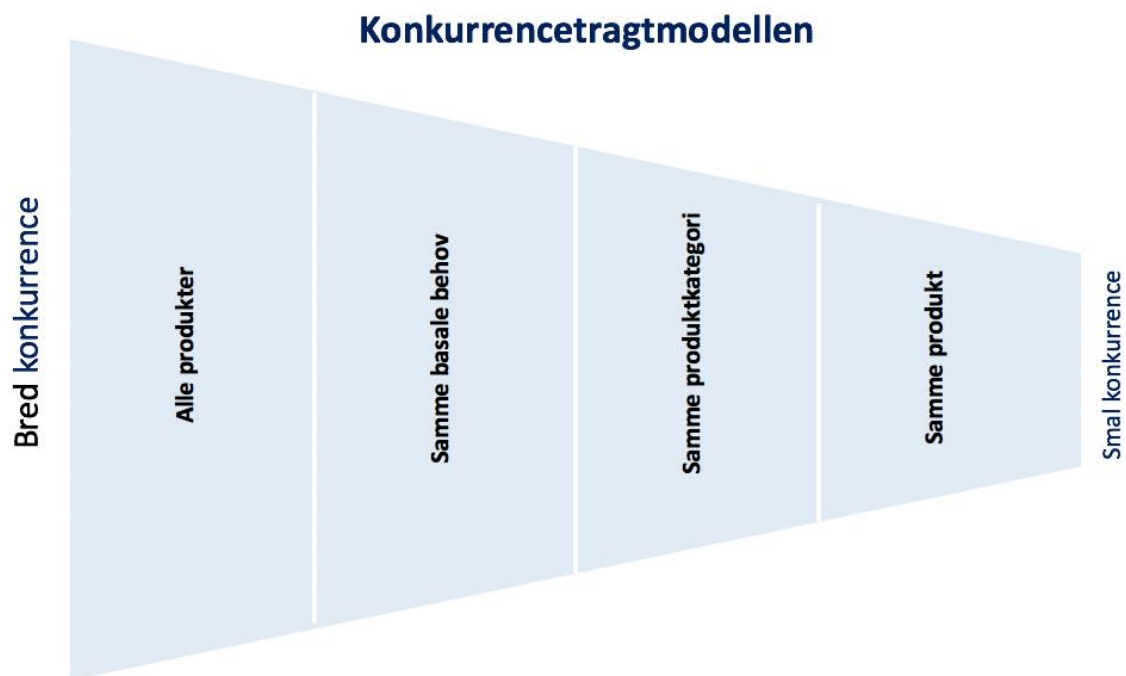
Truslen fra nye indtrængere: Her analyseres, hvilke indtrængningsbarrierer, der er på markedet, samt om nye indtrængere udgør en trussel for de etablerede virksomheder.



Figur 3 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Lynggaard, Peter: Driftøkonomi

Konkurrencetragtmodel

Konkurrencetragtmodellen (Systime, 2023a) anvendes til at identificere Coops konkurrenter på markedet. Modellen opdeler virksomhederne i 4 kategorier, alt efter om man er i hhv. bred eller smal konkurrence med Coop. Modellen giver derfor overblik over de virksomheder, som konkurrerer om forbrugernes rådighedsbeløb, og til sidst kan man derfor foretage en afgrænsning af det marked, som danner grundlag for en brancheanalyse.



Figur 4 - Konkurrencetragtmodel - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Systime

Markedsformer

Markedsformen (Lynggaard, 2008, s. 264) på et marked er med til at give overblik over, hvilke konkurrenceforhold, en virksomhed skal forholde sig til, og dermed agere under. Der er fx stor forskel på, hvordan en virksomhed skal agere, ud fra om man er på et marked uden præferencer (homogent marked) eller på et marked med præferencer (heterogent marked). Markedsformen defineres ud fra antallet af udbydere på markedet kombineret med graden af præference.

De forskellige markedsformer på baggrund af antal udbydere og grad af præference ses i modellen herunder.

Markedsformer		Antallet af udbydere				
		En	En stor og mange små	To	Få	Mange
Grad af præference	Homogent marked	Monopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
	Heterogent marked		Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopolistisk konkurrence

Figur 5 - Markedsformer - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Lynggaard, Peter: Driftsøkonomi

Benchmarkanalyse

Benchmarkanalysen er en systematisk undersøgelse og evalueringsmetode, hvor virksomheder eller andre institutioner kan sammenligne sig selv med andre for at forbedre virksomheden. (Staunstrup, E. et al. 2022 s. 174) Det er en metode, hvor man sammenligner sine egne resultater op imod andre virksomheder, på områder, hvor det er muligt at foretage sammenligninger mellem virksomhederne. Benchmarkanalysen er primært brugt til, at man som virksomhed vil øge sin viden om sig selv på nogle områder sammenlignet med samme områder hos konkurrenterne, og på den måde forbedre eller forblive konkurrencedygtig. Når virksomheden gerne vil finde ud af, hvor den skal placere sig i forhold til konkurrerende virksomheder, er det ideelt at lave en ekstern eller konkurrent benchmarkanalyse. Her kan virksomheden sammenligne sig selv med andre på baggrund af nogle i forvejen opstillede kriterier, fx tidligere års regnskabstal eller strategiske valg i branchen. Det vil altid give bedst mening at sammenligne virksomheder, som minder om hinanden, så man ikke sammenligner Coop med en lille privat dagligvarebutik, som på ingen måde har de samme forudsætninger som en stor koncern som Coop. Benchmarkanalysen vil både indeholde strategiske og økonomiske elementer, og der udvælges få nøgletal, som sammenlignes mellem tre virksomheder på markedet.

SWOT-analyse

Den interne og eksterne analyse afsluttes med en SWOT-analyse (Staunstrup, E. et al., 2022, side 205)

SWOT-analysen består af en intern og en ekstern del analyse. Den interne analyse vedrører virksomhedens styrker (S) og svagheder (W). Den interne analyse indeholder de parametre, som virksomheden selv har indflydelse på, og som de dermed selv kan påvirke.

Den eksterne analyse vedrører virksomhedens muligheder (O) og trusler (T). Den eksterne analyse indeholder parametre, som virksomheden ikke selv kan påvirke, og som man derfor er nødsaget til at tilpasse sig til. Virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler danner dermed en SWOT-analyse.

Interne styrker (S)	Interne svagheder(W)
Eksterne muligheder (O)	Eksterne trusler (T)

Figur 6 - SWOT-analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Staunstrup, m.fl. (2022)

SWOT-analysen anvendes som redskab til at lave en opsamling af de interne og eksterne analyser, som vi har udarbejdet gennem hele rapporten, og SWOT-analysen skal derfor indeholde de mest væsentlige pointer fra de andre analyser.

TOWS-analyse

TOWS-analysen bygger videre på SWOT-analysen ved at sammenlægge de enkelte punkter fra SWOT-analysen og ud fra disse fx generere nogle muligheder virksomheden kan bruge til udvikling. (Staunstrup, E. et al., 2022) Men man kombinerer også svagheder og trusler, og dermed opstår der også forhold, som virksomheden skal være opmærksom på i fremtiden, og hvor man evt. er nødt til at tage stilling til, hvordan man vil forholde sig til en given situation. TOWS-analysen er dermed god til at give overblik over den situation virksomheden befinder sig i, både internt og eksternt.

	Interne styrker (S)	Interne svagheder (W)
Eksterne muligheder (O)	SO/Maxi-Maxi	WO/Mini-Maxi
Eksterne trusler (T)	ST/Maxi-Mini	WT/Mini-Mini

Figur 7 - TOWS-analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Staunstrup, m.fl. (2022)

Ansoffs Vækststrategier

Igor Ansoff har udviklet et værktøj, som kan bruges af organisationers ledelse til at træffe beslutninger om, hvilken af de 4 mulige vækststrategier, som modellen indeholder, der skal vælges for at virksomheden kan skabe vækst i fremtiden. (Kousholt, 2021, s. 252-255)

Ansoffs teori er baseret på, at ledelsen analyserer ud fra marked og produkt, og dermed ud fra dette vil kunne gennemskue, hvilke muligheder og trusler der er for de forskellige strategier, som omhandler vækst på markedsandelene, produktudvikling, udvidelse af markedet eller spredning til nye produktområder.

Ansoffs vækstmatrix indeholder 4 strategier som ses herunder:

Ansoffs vækststrategier		Produkt	
		Nuværende produkter	Nye produkter
Marked	Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
	Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Figur 8 - Ansoffs vækststrategier - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Kousholt, (2021)

Markedspenetrering vil sige, at man som virksomhed øger indsatsen på det eksisterende marked, for på den måde at kunne opnå en større markedsandel og øget salg. Dette kan ske ved større fokus på markedsføring, nedsættelse af priser, højere service osv. Dog er det en ulempe, at konkurrerende virksomheder kan gå til modangreb i form af lignende tiltag, og dermed kan det ske at markedsandelene ikke ændres.

Produktudvikling vil sige, at virksomheden kommer med nye eller forbedrede produkter til markedet. Dette kan dog være svært for mange virksomheder at realisere, eftersom produktudvikling ofte kræver store investeringer og kan være risikabelt ift., om det er et produkt kunderne ser et behov for, når de lander på markedet.

Markedsudvikling vil sige, at man opsøger nye markeder til de produkter, man i forvejen har i sin produktportefølje. Med denne strategi er man nødt til at øge markedsføringen på det nye marked og desuden ofte tilpasse sig det nye marked, som kan være meget forskelligt fra de(t) marked(er), man allerede befinder sig på.

Diversifikation vil sige, at der skal udvikles nye produkter til nye markeder. Dette vil ofte stille store krav til virksomheden, men kan være en god ide for virksomheder i nogle tilfælde.

6.2 Opgavens opbygning

Som nævnt er opgaven opbygget med formålet om at besvare vores problemformulering, som er: *“Hvordan kan Coops nye forretningsmodel sikre Coops fremtid på det danske detailmarked?”*.

Vi har opstillet 5 underspørgsmål, på baggrund af de tre taksonomiske niveauer, og herunder følger en gennemgang af hvordan vi vil besvare spørgsmålene.

Det første spørgsmål er “Hvem er Coop og hvordan skaber Coop værdi for deres kunder?”.

Spørgsmålet er både redegørende og analyserende. Opgavens analysedel starter med en redegørelse af Coop. Hvem er Coop, og hvad er historien bag virksomheden? Det er nødvendigt at vide, hvem virksomheden er, for at vi kan udarbejde de bedst mulige analyser. Spørgsmålet er også analyserende, idet delen omkring hvordan Coop skaber værdi for kunderne, kræver at vi analyserer Coop. Til det anvendes to interne analyser, en værdikædeanalyse samt Business Model Canvas. Begge analyser er som nævnt interne, og fokuserer på, hvem Coop er, hvad virksomheden kan og hvad kernekompetencen er. Ud fra disse analyser kan man få et nærmere indblik i, hvordan Coop skaber værdi for kunderne.

Det næste spørgsmål er “Hvilke nøgletal er væsentlige for Coop at fokusere på, for at skabe overskud?”. Spørgsmålet er et analyserende spørgsmål og besvares gennem en regnskabsanalyse. Regnskabsanalysen består af flere forskellige nøgletal, som skal give indblik i Coops økonomiske situation. Samtidig undersøges det, om der er nogle udfordringer i Coops økonomi. Der lægges et særligt fokus på indtjeningsevnen, for at belyse hvilke nøgletal, der er de mest væsentlige at have fokus på, for at sikre en rentabel forretning med overskud på bundlinjen.

Porters Five Forces er en ekstern analyse og anvendes til at besvare det tredje spørgsmål, som er: “Hvordan er konkurrencesituationen på det marked, Coop befinder sig på?”. For at skabe vækst kan en virksomhed ikke kun have fokus på den interne del. Den eksterne del er mindst lige så vigtig, da der kan være forhold på markedet og blandt de konkurrerende virksomheder, som kan forhindre virksomheden i at opnå succes med evt. planlagte tiltag. Det kan derfor få store konsekvenser, hvis en virksomhed ikke forholder sig til det marked man befinder sig på. Porters Five Forces anvendes til at få overblik over konkurrencesituationen, og til at belyse hvilke forhold der kan få betydning for Coop i fremtiden.

Coop er en andelsejet virksomhed, hvilket betyder at der er en anden organisationsstruktur i Coop end der fx er i Salling Group, der er et kapitalselskab. Det er interessant at undersøge, om organisationsstrukturen har betydning for økonomien, og i så fald hvordan det har betydning. Derfor vil vi udarbejde en økonomisk benchmarkanalyse mellem Coop, Salling Group og Rema 1000, som skal besvare det næste underspørgsmål: "Hvordan er Coops økonomiske situation ift. konkurrenterne på markedet?" Benchmarkanalysen vil indeholde en sammenligning af forskellige nøgletal, med henblik på at finde ud af, om de tre virksomheder har nogenlunde ens økonomi, eller om der er forskelle. Salling Group er den virksomhed på detailmarkedet, der er mest størrelsessvarende med Coop, og derfor giver det god mening at inddrage Salling Group i analysen. Rema 1000 har opnået stor succes på det danske marked, og derfor er det interessant at kigge på Rema 1000 overfor Coop og Salling Group. Benchmarkanalysen vil også indeholde strategiske perspektiver for at identificere både forskelle og ligheder mellem virksomhederne.

Det sidste underspørgsmål er "Hvordan kan Coop skabe konkurrencemæssige fordele i fremtiden?". Efter benchmarkanalysen opstilles en SWOT-analyse, som skal give overblik over Coops styrker, svagheder, muligheder og trusler. Herefter udbygges SWOT-analysen til en TOWS-analyse, for at finde ud af, hvilke løsningsforslag Coop kan gøre brug af i fremtiden både for at udnytte styrker og muligheder, men også for at forbedre sine svagheder og forberede sig på trusler. Dette afsluttes med den sidste analyse, som er Ansoffs vækststrategier, som benyttes for at finde ud af, hvordan Coop kan skabe vækst i fremtiden.

Coop har i starten af 2023 lanceret en ny strategi som består af en omlægning af Coops kæder og forretningsområder. I vores diskussion af opgaven, vil vi belyse, hvilke fordele og ulemper der er ved Coops nye forretningsmodel, samt hvordan den skal finansieres. Vi vil anvende vores analyser, og finde ud af om der er sammenhæng mellem vores resultater og det Coop har meddelt, at de gør i den nye strategi. Diskussionen skal være med til at besvare vores problemformulering, om hvordan den nye forretningsmodel kan sikre Coops fremtid på det danske detailmarked. Til sidst følger en konklusion, som er en besvarelse af vores problemformulering.

6.3 Data

I opgaven anvendes både kvalitativ og kvantitativ data. Kvalitative data i form af internetartikler, avisartikler, teori fra bøger, samt et personligt interview, som vi selv har indsamlet. Kvalitative data sikrer en dybere gennemgang og forståelse af fx Coop og dagligvaremarkedet. Derudover anvender vi kvantitative data i form af regnskaber og tabeller, men også undersøgelser og andre statistikker, fx et pristjek foretaget af BT og en tabel vedrørende markedsandele opstillet af Retail Institute Scandinavia. Kvantitative data giver overblik, og gør det nemt at sammenligne flere virksomheder, som vi fx gør i benchmarkanalysen. Derudover består kvantitative data ofte af fakta, hvor kvalitativ data også kan udtrykke personlige holdninger og værdier. Det er en fordel at anvende begge typer data, så man har det bedste grundlag for at besvare problemformuleringen. Som nævnt, er de to typer data forskellige, og ved at anvende begge typer får man flere perspektiver på problemstillingen, så en opgave ikke kun er baseret på enten tal eller personlige holdninger, men en kombination.

Vi har indsamlet primære data til opgaven, idet vi har interviewet en uddeler fra en selvstændig brugsforening. Den person vi har interviewet, ønsker at være anonym i opgaven, og navnet på uddeleren eller butikken vil derfor ikke fremgå. Uddeleren har mange års erfaring fra SuperBrugsen, og vi har spurgt ind til vedkommendes tanker om Coop, den nye strategi, Coops økonomi samt situationen på markedet. Interviewet bestod af 10 spørgsmål, og svarene kan ses i bilag 1. Interviewet anvendes forskellige steder i hele opgaven, både til at understøtte vores analyser, men også for at tilføje viden fra en person, som arbejder i Coop til daglig og dermed er tættere på virkeligheden, end vi er. Fordelen ved primær data er, at det er indsamlet til et specifikt formål, ligesom vores interview er indsamlet med henblik på at skrive denne opgave. Dermed har vi haft mulighed for at stille de spørgsmål, vi mener har været relevante for præcis vores opgave, men også spørgsmål, som vi har undret os over.

I opgaven er der ligeledes anvendt sekundær data. Sekundær data er data, der er indsamlet til et andet formål, men som indeholder viden/data, som godt kan anvendes andre steder. De sekundære data der er anvendt, er primært internet- og avisartikler, men der indgår også undersøgelser og statistikker fra blandt andet BT og Retail Institute Scandinavia i vores opgave. Coops årsrapporter har vi anvendt til regnskabsanalysen.

Det har desværre ikke været muligt at få adgang til kvantitativ data fra Coop, derfor er alt det kvantitative data, vi anvender i opgaven, sekundær data. Fordelen ved sekundær data er, at det er indsamlet på forhånd, og man kan dermed spare ressourcer på, at man ikke selv skal foretage dataindsamlingen. Ulempen er dog, at man ikke selv kan påvirke sekundær data, og man er derfor nødt til at anvende de data, der er, og som man kan få adgang til. Noget sekundær data er frit tilgængeligt, mens andet er sværere at få adgang til.

6.4 Kildekritik

Alt sekundær data, der bliver anvendt i opgaven, bliver dokumenteret via eksterne kilder. Kildehenvisninger foregår efter Harvard metoden, dvs. kildehenvisningerne står løbende i rapportens tekst. De eksterne kilder vi anvender er primært bøger, internetkilder og avisartikler. Alle eksterne kilder bliver vurderet ift. reliabilitet og validitet, så vi sikrer at opgaven skrives ud fra et troværdigt grundlag. Det er vigtigt at sikre både reliabilitet og validitet i de kilder og den data, man anvender, for at kunne udarbejde en troværdig og retvisende rapport. Vi forholder os kritisk til alle kilder, der anvendes, og forholder os ligeledes til kildens/dataenes udgivelsesdato. I dagligvarebranchen går tingene hurtigt, og der kommer ofte nye udmeldinger og nye perspektiver på problemstillinger, hvilket stiller større krav til vores kildekritik for at sikre troværdighed i vores rapport.

7. Analyse

7.1 Hvem er Coop?

Coop a.m.b.a. er en dansk andelsforening, som er ejet af 1,9 millioner danskere. Coop a.m.b.a. er ejer af Coop Danmark, som er en detailvirksomhed, hvis primære forretningsområde er at drive supermarkeder gennem egne butikker og selvstændige brugsforeninger. Det Coop, vi kender i dag, har en lang historie bag sig, hvilket der følger en gennemgang af herunder. Coop koncernen er stor, og kan være kompleks at få overblik over. Coop a.m.b.a. ejer foruden Coop Danmark, også Coop Bank og Coop Invest. Som nævnt i afgrænsningen er Coop Danmark, den del af Coop, der fokuseres på i dette projekt. Foruden fysiske supermarkeds kæder har Coop Danmark også andre forretningsområder, som Coop Mad og Coop Shopping. Coop Mad er dog på nuværende tidspunkt blevet lukket ned i forbindelse med Coops udmelding om strategiske ændringer i starten af 2023.

Coops historie

Coop kan trække sin historien helt tilbage til 1866, hvor Sognepræst Hans Christian Sonne åbnede den første andelsbrugsforening i Danmark. Inspireret af den voksende engelske andelsbevægelse, der byggede på, at det var medlemmerne, der var ejere af butikken og bestemte, hvem der skulle sidde i ledelsen af butikken (Jensen, 2016). Thisted Arbejderforening, som butikken hed i starten, blev startskuddet på andelsbevægelsen i Danmark, men efter 30 år tog Severin Jørgensen i 1896 initiativet til at oprette Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB) med 600 brugsforeninger. FDB's mission var i starten at sørge for produktion og indkøb til de forskellige foreninger, gøre varefordelingen effektivt, stå for oplysningsvirksomhed, samt at varetage brugsforeningernes interesser. (Jensen, 2016)

Med den nye forening lykkedes det FDB at bryde nogle af datiden monopoler, og de begyndte selv at producere nogle af de almindelige dagligvarer såsom kaffe, tobak, sæbe og margarine på fabrikker i Danmark. (Coop, 2023b) I 1942 kom FDB Møbler til. I dag er nogle af Coops mest kendte mærker foruden FDB møbler, mærker som Minirisk og Änglamark.

I efterkrigstiden blev det i FDB bestemt, at man ville bruge navnet Brugsen som det nye butiksnavn, da det allerede var i brug i folkemunde. I 1949 åbner den første selvbetjeningsbutik i Danmark efter amerikansk princip, hvor du i stedet for at komme frem til disken og fik uddelt de varer, du havde på "dosmersedlen", af brugsuddeleren, selv skulle gå rundt i butikken og tage varerne ned fra hylden og bringe dem til kassen.

Det supermarked, vi kender i dag, ser sin begyndelse i Danmark i 1953, hvor man nu både kan købe fødevarer og andre dagligvarer i samme butik. Den første Kvickly åbner i 1961 i Aalborg, og i 1971 sker der en ændring af FDB's vedtægter, der gør, at FDB selv kan drive Brugsbutikker direkte, det vil sige, at FDB nu består af to forskellige typer butikker nemlig de selvstændige andelsforeninger og de FDB ejede butikker. Udvidelsen af forskellige butikker under FDB-paraplyen fortsætter med købet af Irma kæden i 1982 og Fakta kæden i 1987 som FDB's nye 'discount' supermarked.

Igennem tiderne har FDB også været på forkant med nogle af de ting, vi i nutiden ser som et helt naturligt tiltag. Blandt andet et fødevarerlaboratorium for at sikre kvaliteten af den mad, de sælger, nettovægt er blevet påført varen, så emballagen ikke vejes med, varedeklARATIONER.

FDB har også forsøgt sig med ting, der ikke har bidt sig fast, for eksempel Omni-Brugsen, der blev stiftet i 1956. Dette var en ombygget lastvogn, som kunne køre ud til for eksempel kolonihaver og sælge varer direkte til beboerne i haverne. Omni-Brugsen blev erklæret for ulovlig i 1959 og endte sine dage i Tyrkiet hos en lokal andelsbevægelse.

I 1992 blev Brugsen delt op i tre forskellige forretninger. Dette skete efter størrelsen på butikken og placeringen. Brugsen bliver nu til Dagli'Brugsen, LokalBrugsen og SuperBrugsen.

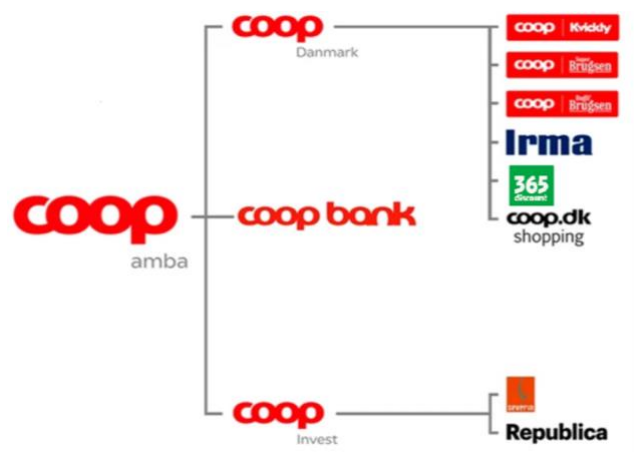
I 2002 blev FDB fusioneret med sine nordiske kolleger til Coop Norden for at kunne sikre bedre priser ved stordrift fordele. Denne fusion varede til 2007, hvor FDB køber sig ud af Coop Norden og danner Coop som vi kender det i dag. Coop fortsætter med indkøbssamarbejdet med de andre nordiske lande efter udtrædelsen fra Coop Norden. Coop 365discount blev oprettet i 2020 og overtager de fleste af Fakta butikkerne i 2022, mens resten lukkes.

I slutningen af 2022 består Coop Danmark A/S, af Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Coop 365discount og Irma samt onlinebutikken Coop.dk.

Coop i dag

Coop er en af de få virksomheder i Danmark som holder fast i at være andelsejet, og udover at eje egne butikker (kaldet B-butikker i Coop) har man franchise lignende aftaler med selvstændige brugsforeninger (kaldet A-butikker i Coop).

Som nævnt er Coop koncernen en stor organisation, som kan være kompleks at forstå. Coop kan beskrives som en demokratisk virksomhed, hvor en beslutning skal behandles af mange forskellige parter, før den kan vedtages og blive en realitet. Coop koncernens øverste myndighed er landsrådet, som består af 126 medlemmer.



Figur 9 - Organisationsstruktur Coop ambas - Kilde: Coop.dk

Landsrådet tager beslutninger om vedtægter og vælger den øverste bestyrelse, bestyrelsen i Coop amba. Herefter er det Coop ambas bestyrelse, som udpeger bestyrelserne i henholdsvis Coop Danmark, Coop Bank og Coop Invest (Coop, 2023c). Udover Coops bestyrelse, består hver supermarkeds kæde af et kæderåd og forskellige udvalg, og yderligere har brugsforeningerne ligeledes en arbejdsgiverforening. Dette er blot nogle af de beslutningsorganer, der er i koncernen, men det illustrerer, at man som individ ikke kan tage store beslutninger i Coop, eftersom det kræver at man i fællesskab når til enighed om en fælles retning for virksomheden.

I 2021 havde Coop Danmark A/S inkl. brugsforeningerne en omsætning på 46 mia. kr. og 40.223 ansatte.

7.2 Værdikæde

På markedet for danske supermarkeder, har der de seneste år været høj konkurrence, og de enkelte virksomheder har også både haft med- og modgang. Dette er tydeligt at se i Coop, som organisation, hvor man bl.a. har valgt at opstarte en ny discountkæde, Coop 365discount, for at erstatte en af de eksisterende kæder, Fakta. Alt dette skete i 2022. Handlingen har med sikkerhed været et led i Coops strategi for at sikre sig fortsat at være en af de førende supermarkeds kæder, og derfor valgte man at lukke Fakta, som nok var et af de svageste led i organisationen, efter flere år hvor størstedelen af disse butikker havde givet underskud.

Det giver derfor rigtig god mening for Coop at begynde at se indad på deres organisation og deres kernekompetencer, for på den måde at finde ud af, hvad der vil fungere og hvad der ikke vil fungere for dem som organisation i fremtiden. Hvilket også leder tilbage til en udmelding fra koncerndirektør for Coop-kæden og Brugsen, Allan Kristoffersen, som udtalte følgende i en pressemeddelelse tilbage i september 2022, i forbindelse med beslutningen om, at de sidste Fakta kæder skulle lukkes eller omdannes til Coop 365discount. (Langberg, 2023)

"Visionen er, at der kommer til at være ét navn for kæden, siger koncerndirektøren."

Dette leder derfor til en værdianalyse, der i høj grad vil kunne belyse, hvilke punkter Coop kigger ind på i forbindelse med deres nye fremtidige strategi.

7.2.1 Primære aktiviteter

Den indgående logistik i Coop består af, at Coop indkøber varer til videresalg til deres i dag 5 forskellige supermarkeds-kæder. I forbindelse med indkøb lander alle varer på et af deres centrallagre i enten Aarhus (Hasselager), Aalborg, Odense, Albertslund, Brøndby eller Rønne.

Herfra ompakkes varer fra hele paller eller containere, og om til de mængder/kolli den enkelte butik ønsker at aftage. På den måde har butikker med begrænset lagerplads mulighed for hurtigt at bestille nye varer fra et af centrallagerene i de mængder, der kan afsættes i den enkelte butik. Hvis en efterspørgsel af en given varer pludselig stiger enormt meget, eller butikkerne ønsker at få nye partier hjem til en given dato, eksempelvis i forbindelse med et tilbud eller en kampagne, er der hurtig distribution fra de store centrallagre, hvor der flere steder nu pakkes i toholdsskift fra kl. 7.00 til 22.00 hver mandag til fredag, helligdage inklusiv.

Udover Coops kernekompetence, som er salg af dagligvarer, er der de senere år også satset stort på at få en attraktiv slagter og bager til at fungere i mange af de større butikskæder, herunder Kvickly og SuperBrugsen. Her satser man på at skulle gøre indkøb nemt og lækkert for forbrugeren. Dette sker i form af et stort udvalg af kager og brød i bagerafdelingen, som er bagt fra bunden i bagerierne, eller i deres slagterafdelinger, hvor man i høj grad går op i at servicere kunden, i forhold til at have et stort udvalg af fersk kød, både til de måltider, hvor det gerne må være eksklusivt, men også alt fra færdiglavede nemme retter til ovnen, til festmåltidet til en kundes kommende fest.

Produktionen i Coops butikker er minimal, eftersom deres primære aktivitet er salg af dagligvarer, og de bliver dermed betegnet som en handelsvirksomhed. Alligevel har man i virksomheden en form for produktion eller differentiering fra mange andre supermarkeds-kæder i form af private label, som findes i alle deres kæder. Coops private labels er blandt andet mærkerne Coop, Änglamark, X-tra, Smag Forskellen, 365 og Irma.

Kun en lille produktion foregår i de større butikskæder, som nævnt tidligere, altså i de butikker, hvor man har slagterafdeling eller bagerafdeling. Her foregår der en produktion, når der hver dag skal bages, udskæres kød eller laves mad til alle de kunder, der benytter sig af at købe friskbagt brød eller slagtervarer samtidig med, at de foretager deres dagligdagsindkøb.

Den udgående logistik fra centrallageret til de enkelte butikker fungerer således, at de enkelte butikker lægger en ordre, hvorpå de anslår, hvor meget af en given vare, de kan sælge i den enkelte butik. Er der eksempelvis en vare på tilbud den kommende uge, bestilles der ekstra hjem, da butikken har en forventning om at varer på tilbud har en højere omsætningshastighed end en vare, der ikke er på tilbud.

Når en ordre lander på et af de centrale lagre, vil ordren gå gennem deres logistiksystem og deles op til de medarbejdere, som pakker den pågældende vare på den pågældende dag. På den måde effektiviserer man bedst muligt en hurtig distribution af varer ud til de enkelte butikker.

For få år siden hoppede Coop med på bølgen om, at kunder havde et stort ønske om at få mere tid i hverdagen, og dette kunne løses ved at gøre hverdagsindkøbene nemmere i form af, at indkøb skulle komme direkte hjem til hoveddøren, og i den forbindelse skabte Coop derfor Coop.dk Mad. Coop har dog ikke formået at kunne komme med ind på det hårdt konkurrenceprægede marked omkring online handel, hvor både Bilka, Rema 1000 og nye konkurrenter, såsom Nemlig og diverse måltidskasser, har vundet handlen for de forbrugere, der ønsker den hurtige og simple dagligvare løsning.

I de senere år har Coop gjort utroligt meget for markedsføring og salg. Man har satset stort på at lægge indkøbsoplevelsen for kunderne i fokus, og har dermed trykket på mange andre knapper for at fremme oplevelsen frem for blot prisen på deres varer. Dette ses tydeligt i mange af de reklamefilm, der er lavet på det seneste. Her har man kun haft reklameret for hvilken oplevelse, kunden skal have ved at gå ind i et af Coop supermarkederne frem for hvilke tilbud, man kan finde på hylderne netop denne uge eller måned. Derfor er det tydeligt at de har deres fysiske butikkers image i højsædet, og det er desuden vigtigt, at mange af butikker fremstår med den lokale brugsuddeler på et stort velkomstskilt. Det er dermed udelukkende B-2-C markedet (Business to Consumer), man henvender sig til i butikkerne.

Coops image er i høj grad bundet op på, at de som koncern er ejet af alle medlemmerne, hvilket i høj grad også er blevet en del af deres måde at sælge sig på i form af de fordele, man har som medlemskunde, når man er ude og handle. Her har de udviklet en app, som viser det enkelte medlem personlige tilbud, som er dannet ud fra en algoritme på, hvad ens indkøbsvaner er, samt taget højde for andres indkøbsvaner.

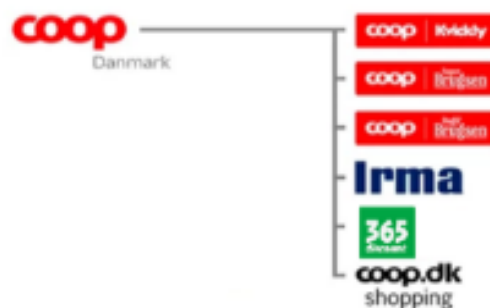
Desuden har Coop også et velfungerende Scan og Betal system, hvor man via sin telefon kan spare en del tid, da man mange gange ikke skal stå i kø ved scan selv kasserne, eller man kan scanne med mobilen samtidig med, at man handler ind og dermed gå direkte igennem kassen efter den sidste vare er lagt i indkøbsnettet og man har "swipet" betal.

Service er noget af det Coop i høj grad satser stort på, eftersom de, som en del af deres markedsføring, satser på indkøbsoplevelsen, og som en del af en god indkøbsoplevelse er der også nødt til at være satset stort på servicen.

Man ser i høj grad, når man handler i Coops butikker, at de mange ansatte er ganske godt servicemindet, når en kunde har et spørgsmål eller har brug for hjælp til at finde en vare. Dette er alt sammen vigtigt for at den enkelte kunde har en god indkøbsoplevelse.

7.2.2 Støtteaktiviteter

Virksomhedens infrastruktur er, som tidligere nævnt, bygget op i et stort koncernfællesskab. Foruden de 5 fysiske supermarkedskæder består Coop Danmark ligeledes af en online hjemmeside, Coop.dk Shopping, med salg af større genstande, såsom cykler, dyner og andre materielle varer, som der ikke er plads til i de mindre supermarkeder.



Figur 10 - Organisationsstruktur Coop Danmark - Kilde: Coop.dk

Coop Danmark er ejet af Coop amba, som er ejet af 1,9 mio. medlemmer. Medlemmerne ejer derfor også en del af Coop Danmark, gennem den opbygning, man har i koncernen.

De menneskelige ressourcer er noget af det Coop i deres butikker holder på. Deres medarbejdere skal både skal være serviceminded og velopdragne over for kunder, samt at der skal være tilstrækkeligt med medarbejdere på arbejde til at kunne håndtere mængden af kunder – også i butikkens mindre befærdede åbningstimer. Man har desuden på lagrene mange ansatte til at pakke varer til butikker. Her arbejder man i højsæde med at få en god intern logistik, så varer pakkes hurtigt og sikkert.

Coop har i forbindelse med indkøb stor fordel af, at de med deres store koncern har mulighed for at benytte dette til en fordel på indkøbsmarkedet i form af, at de nemmere kan indkøbe stort til deres 6 centrallagre, som er nævnt tidligere. Ligeledes har de også den fordel, at de har mange forskellige leverandører på markedet, som kan levere de ønskede varer.

I forhold til teknologi har Coop brugt meget tid og energi på at udvikle to helt centrale platforme til henholdsvis deres kunder og til deres medarbejdere internt. Medlemsappen er beskrevet tidligere som et element der skal være med til at fremme indkøbsoplevelsen. Coop har for nyligt lanceret nyt internt ERP (drifts- og administrationssystem) og logistiksystem, som skal forbedre logistikken internt. Dette er dog ikke noget, den almindelige kunde stifter kendskab til, men internt blandt medarbejdere vil den være med til at fremme indkøbsoplevelsen for kunden. (Bilag 1, spm. 1) Den interviewet brugsuddeler, fortæller ligeledes, at noget af det Coop kan og har været rigtig gode til, er netop deres medlemsapp, som består af mange forskellige tiltag og koncepter, samlet et sted. Dog kritiserer uddeleren også appen lidt, for måske at komme for bredt omkring i forhold til at kunne forvirre kunden, når man i medlemsappen har så mange gode ideer og tiltag.

Delkonklusion på værdikæde

Coop lægger vægt på at skabe deres værdi ved at kunden skal være i højsæde, derfor bygger deres værdikæde i høj grad på, at de har deres kunder og kundeoplevelsen, som de ligeledes ønsker skal fylde i deres forretning. Som primær handelsvirksomhed på et hårdt konkurrencepræget marked, er man som forretning nødt til at prøve at kunne differentiere sig, derfor ser vi Coops største kæder, både har bager- og delikatesseafdeling til at fremme kundeoplevelsen, og ikke mindst gøre det simpelt for kunden at kunne handle både dagligvarer og luksusvarer ét og samme sted.

Kunden i højsæde ses ligeledes både ved de mange tiltag der er lavet i butikkerne i form af gode medlems- og månedstilbud, hvor man har udviklet en app, som i høj grad giver den enkelte kunde følelse af personlig betjening i form af appens algoritme om personlige tilbud til det enkelte medlem baseret ud fra den enkelte persons indkøbsmønstre.

Dagligvarebranchen i dag er hårdt presset, og derfor er Coop konstant opmærksom på hvordan de fortsat kan skabe værdi for kunden ved både at skære ind til benet og samtidig ikke på kompromis med den gode kundeoplevelse eller kundetilfredsheden.

Selvom Coop i mange år har satset stort på kundeoplevelsen, er de nye tider i samfundet også med til at præge Coops forretningsmodel og tænke på nye løsninger for fremtiden, hvilket ligger til grund for deres beslutning om at nedskalere deres mange butikskanaler og samle dem under deres brand Coop. Ved at gøre dette er ønsket at det giver kunden en indikator om, at Coops butikker ikke på samme måde er hinandens konkurrenter, som man nogle gange kan fornemme sker mellem Sallings butikker, selvom de er under samme koncern.

7.3 Business Model Canvas

Med modellen Business Model Canvas, forsøges der at udfylde de 9 byggesten, som modellen er bygget op på. Modellen har taget udgangspunkt i, hvordan Coop ser ud i slutningen af 2022, herefter er der beskrevet de enkelte punkter, og til sidst i afsnittet forsøges der at komme med en beskrivelse af den forretningsmodel, som Coop havde før udmeldingen om strategiske ændringer d. 31-01-2023 (Coop, 2023a). Derefter vil det kunne belyses, hvad udmeldingerne vil medføre af ændringer af denne model for at kunne være retvisende for Coops forretningsmodel i fremtiden.

Partner	Aktiviteter	Værdifaktor	Kunderrelationer	Kunder
Coops medlemmer Leverandører af dagligvarer til videresalg i butik	Salg af dagligvarer	Skaber værdi gennem den samlede indkøbsoplevelse	B-2-C markedet	Den almene dansker
	Lokale arrangementer for kunder	Markedsføring på blandt andet Facebook	Forsøger at skabe loyale kunder gennem medlemssystem	Kunder der ønsker lidt ekstra
	Medlemsfordele	Coops 5 missioner:	Kendskab til den lokale kunde og han behov	Kunden der føler loyalitet da man er "medejer" af Coop
	Ja tak tilbud	Sundhed og klima (demokratisere sundhed og kunne leve klimavenligt)		
	Konkurrencer	Hjælpe med at spare tid.	Vejen til kunder	
	Ressourcer	- Spare penge - Bedre mad - Den lokale forskel	Salg gennem fysiske butikker til slutforbrugeren	
	Fysisk butik		Reklame leveret til kunden som fysisk blad, App med tilbud, tv og internet.	
	Et kendt Brand		Medlemsfordele	
	Den gode service, og de faglærte ansatte		Brug af app til at springe køen over	
Omkostninger			Indtægter	
Omkostninger til varer der sælges videre			Salg af dagligvarer er den primære indtægtskilde	
Omkostninger til personale, markedsføring, administration mv.				

Figur 11 - Business Model Canvas - Udarbejdet af opgavens forfattere

Kunder

Det kundesegment som Coop vil henvende sig til, er den almindelige dansker, som selv køber sine dagligvarer i en fysisk butik. Den kunde der ønsker lidt ekstra, køber ind i Kvickly, kunden på Sjælland, der gerne vil handle eksklusivt, køber ind i Irma og dem som ønsker de laveste priser, køber ind i Coop 365discount. Fælles for de fleste af kundetyperne er, at de gerne vil have lidt ekstra med, når de går ud fra butikken, såsom den rigtige vin fra vinafdelingen og den gode vejledning, de har modtaget af Coops personale omkring serveringen af denne.

Coop har i dag ca. 1,9 millioner medlemmer, hvor det må antages, at mange af disse medlemmer har en større følelse af loyalitet over for Coop, når man som forbruger skal vælge i hvilken dagligvarebutik man skal foretage sine indkøb i. Dette skyldes ligeledes at Coop går meget op i, at man som medlem ikke kun er medlem, men at man også føler sig som medejer, da det jo er medlemmerne, der ejer Coop alene som ejer Coop Danmark.

Værdifaktor

Den primære værdifaktor som Coop vil skabe for kunden er, at de får en samlet god indkøbsoplevelse, uden at man som kunde, skal gå flere steder hen for at få opfyldt sine indkøbsbehov. Coops butikker har de ting som kunden skal bruge og har behov for, for at få dagligdagen til at fungere. Det er bl.a. varegrupperne mælk, brød, kød og grøntsager.

Mange Coop butikker har fundet ud af at man kan vinde sig frem på markedet ved at have lokale Facebook sider for den enkelte butik. Her kan man markedsføre konkurrencer, "Ja tak tilbud" og andre gode tilbud, som kommer direkte ud til kunden gennem kundens eget Facebook feed.

Coop har følgende 5 missioner som de følger for at skabe værdi for kunden (Lunde, 2023).

Sundhed og klima. Her vil Coop med deres produkter sørge for at levere klimavenlige og sunde produkter. Dermed er Coop med til at hjælpe kunden med at leve klimavenligt.

Coop vil gerne hjælpe kunden med at spare tid, og dermed gøre det nemt og hurtigt for kunden at handle i deres butikker, samt sørge for at kunden ikke skal gå flere steder hen for at handle ind. Dette ses ved at mange butikker er indrettet strategisk godt og nogle endda helt ens, hvor mælk, brød og frugt altid er placeret nogenlunde de samme steder i butikken.

Kunderne skal kunne spare penge, når de handler hos Coop.

Bedre mad, Coop skal levere det sunde og gode produkt til kunden, og instruere i hvordan man laver bedre mad gennem oplysning og reklamer. Coop har på deres app desuden flere forslag til sunde og nærende retter.

Coop har et højt ønske om at gøre "Den lokale forskel", hvor lokalsamfundet skal kunne mærke, at Coop er der, og at de gør en forskel for lokalsamfundet. Dette kan eksempelvis være et lån til en padelbane til lokalsamfundet, som den uddeler vi har interviewet nævner (Bilag 1, spm. 1), eller støtte til den lokale fodbold- eller håndboldklub.

Vejen til kunder

Vejen til kunden sker primært gennem Coops egne butikker i lokalsamfundet, hvor salget til slutforbrugeren foregår.

Reklamer og markedsføring, både det fysiske medlemsblad "Samvirke", den omdelte reklame, internet reklamen/nyhedsbrev, app og tv-reklamen skal sørge for, at kunden ikke er i tvivl om, at det er hos Coop, de skal gøre deres indkøb, for at få de bedste varer og den bedste kundeservice til gode priser.

Mange kunder er klar over, at man hurtigt kan tjene sit medlemskab ind igen på rabatter i butikkerne, så længe man handler i en Coop butik, eftersom et medlemskab kun koster 200 kr. i andelsindskud. Prisen for et medlemskab er et engangsbeløb, og man får naturligvis beløbet tilbage, hvis man melder sig ud igen. Man bliver dermed ikke kun medlem af sin lokale Coop forretning, men af alle Coops butikker, så man dermed kan drage nytte af medlemsfordele over hele landet.

Med Coops app, kan kunden anvende Scan & Betal som er Coops løsning på at kunden selv kan scanne sine varer og efterfølgende betale med appen. Dermed kan man som kunde springe køen ved kassen over.

Desuden indeholder appen personlige tilbud, baseret på en algoritme omkring den enkeltes handlemønstre, samt app tilbud, der kun kan benyttes ved at aktivere tilbuddene. Ud over dette kan man også med appen se alle kvitteringer, medlemspoint, samlemærker, deltage i konkurrencer, få inspiration til diverse opskrifter samt få fordele af nogle af de mange rabataftaler, Coop har med blandt andet OK el ladestandere, opvarmningskilder til huset og bilvask), Eesy (telefoni), forsikringer gennem Coop forsikring, og meget mere.

Kunderelationer

På B-2-C markedet forventer kunden at kunne komme ind i butikken, tage en kurv eller en vogn og derefter finde de ting, som de har brug for, og herefter nemt at kunne betale ved kassen. Hvis kunden har spørgsmål til en vare, forventer de, at medarbejderen kan svare dem eller finde en, der kan hjælpe, da man som kunde i mange Coop butikker, ved at kundetilfredshed og service er nogle af de punkter, der prioriteres højest.

Coop forsøger at skabe loyalitet ved medlemskab af Coop, dette skal sikre, at kunder vender tilbage gang efter gang.

Ligeledes er kundekendskabet hos den lokale brugs også med til at skabe loyalitet, fx når den lokale brugsuddeler kan genkende kunder bag en maske (i forbindelse med Covid19). Det gør, at mange kunder føler sig velkomne og hjemme i butikken. Mange kunder vil dermed foretrække at handle hos den lokale velkendte butik, frem for andre steder.

Indtægter

Salg af dagligvarer er den primære indtægtskilde for Coop, andre indtægtskilder såsom posthus/pakkeshop er sekundære.

Ressourcer

Coop har 1.000 fysiske butikker (Coop, 2023d) fordelt over hele landet, og de findes i både store og små byer. Dette giver Coop mulighed for at nå næsten alle danskere.

Coop er et kendt brand, med sine kendte kæder (SuperBrugsen, Irma, Kvickly osv.), findes der ikke mange danskere, der ikke kender til dem.

Coops gode service er også en ressource, der giver værdi for Coop, kunden ved, hvad de kan forvente, når de kommer i en af Coops butikker, og at de ansatte i butikken er parat til at hjælpe dem.

Partner

Som nævnt er Coop en medlemsejet koncern, dermed er medlemmer/medejere en stor del af Coops partnere. Det er tidligere nævnt, at Coop har over 1,9 millioner medlemmer over hele Danmark. Eftersom hele Coops identitet er opbygget på deres relation til kunderne, er kunderne derfor nogle af de vigtigste partnere Coop har.

Derudover er leverandørerne af dagligvarer ligeledes en vigtig faktor, eftersom der ikke er nogen handel fra kundernes side uden varer at kunne handle. Derfor er gode samarbejdsaftaler med leverandører vigtige, og jo bedre aftaler Coop har med leverandørerne, jo bedre mulighed giver det for at skabe overskud. Flere leverandørsamarbejder giver også mulighed for at give flere gode tilbud til kunderne.

Aktiviteter

Den primære aktivitet for Coop er salg af dagligvarer, men mange af forretningerne har desuden også andre aktiviteter. Mange af Coops større butikker laver lokale arrangementer for kunder, dette kan eksempelvis være i forbindelse med højtider, såsom at slå katten af tønden til fastelavn, eller en påske skattejagt i butikken i forbindelse med påske. Ligeledes er der også flere butikker, som arrangerer gourmetaftener, hvor man kan få smagsprøver på butikkens varer, det kan både være drikkevarer, frugt & grønt, eller udvalgte varer fra slagteren.

Coop gør meget ud af deres medlemsfordele, hvor de ugentligt opdaterer deres app med nye tilbud til forbrugeren. Desuden sker der både ugentligt og månedligt opdateringer med officielle tilbud i de enkelte kæder. Med "Ja tak tilbud", kan de enkelte forretninger indkøbe et stort parti af en given vare, hvorefter varen sælges til en billigere pris til kunden, typisk gennem de sociale medier, hvor kunden hjemmefra kan skrive Ja tak på et tilbud, som derefter vil ligge klar til afhentning i butikken. Med denne strategi er ønsket at få kunder ind i butikken oftere, fordi det forventes at de fleste kunder vil købe flere varer i forbindelse med, at de henter et Ja tak tilbud.

Omkostninger

Coop har en del omkostninger til de varer, der sælges videre, disse kan formindskes ved stordriftsfordele, som en stor virksomhed som Coop kan opnå. Denne stordrift ses bl.a. ved den måde, Coop har lagerstyring på, som også tidligere nævnt, på deres centrallagre, med distribution ud til de enkelte butikker.

Som butik og koncern er der altid mange omkostninger forbundet med markedsføring, administration osv., disse kan dog formindskes ved at opnå stordriftsfordele ved fælles reklame trykning, produktion af tv-spots, centrale lagre og distribution af varer.

En af butikkernes væsentligste omkostningsgrupper er personaleomkostninger.

Personaleomkostningerne kan være svære at styre, fordi man ikke kan ansætte/afskedige folk fra dag til dag. Butikkerne har derfor både fuldtids- og deltidsansatte, som giver større fleksibilitet og større mulighed for at justere mængden af personale efter omsætningen. Ved fald i omsætning er personaleomkostninger altid et fokuspunkt. Både fordi omkostningerne er svære at tilpasse, men også fordi, at hvis man ikke tilpasser personaleomkostningerne, vil et fald i omsætningen med stor sandsynlighed også forværre resultatet, selvom man har tilpasset de variable omkostninger. Faste omkostninger såsom husleje og strøm, er svære at ændre og personaleomkostningerne er dermed den post, man kan justere på, selvom det heller ikke er nemt.

Forretningsmodel for Coop lavet ud fra BMC

De ovennævnte punkter kan bruges som en forretningsmodel i sig selv, eller man kan sammenfatte disse punkter til en forretningsmodel som vi har gjort i nedenstående.

Coops kunder, den almindelige dansker og dens medejere, skal være baggrunden for den indtjening som Coop skal bruge for at være en succesfuld forretning. Coop skal skabe værdi for kunden gennem den samlede indkøbsoplevelse, og hjælpe kunden med sundhed og klima, hjælpe med at spare tid, spare penge, den bedre mad og den lokale forskel. Coop skal nå disse kunder gennem deres fysiske butikker, reklamer i alle nuværende medier, samt gennem Coops egen app. Coop skal ligeledes skabe loyalitet hos deres kunder via deres egen app, samt den lokal- og kundekendskab Coop har.

For at kunne gøre dette skal Coop have et godt samarbejde med sine partnere, nemlig Coops medlemmer, og ikke mindst dens leverandører. For at kunne skabe de ovennævnte værdier for kunden skal Coop igennem sine fysiske butikker sørge for salg af dagligvarer, arrangere lokale arrangementer for kunderne, herunder konkurrencer og ja tak tilbud. Derudover skal Coop bruge deres kendte brand og den gode service fra det faglærte personale til at sikre, at de ovennævnte aktiviteter skaber værdi. Disse aktiviteter skaber omkostninger til vareindkøb og personale, som skal dækkes af de indtægter som Coops værdifaktorer skaber for deres kunder.

7.4 Regnskabsanalyse

Regnskabsanalysen for Coop Danmark A/S udarbejdes over en 5-årig analyseperiode fra 2017-2021. Formålet med regnskabsanalysen er at få indblik i Coops økonomiske situation, og finde ud af, hvordan den økonomiske struktur har været de seneste år. Regnskabet i en virksomhed er med til at sige noget om kvaliteten af det, der foregår i virksomheden, og i en stor koncern som Coop har økonomien stor betydning. I mange tilfælde er økonomi en afgørende parameter ift. muligheder for fremtiden, og ligeledes kan økonomiske udfordringer tvinge en virksomhed til at lave strategiske ændringer.

Regnskabsanalysen er inddelt i gennemgang af resultatopgørelse og balance samt analyse af økonomiske nøgletal. Nøgletalsanalysen er yderligere opdelt i rentabilitet, kapitalstruktur/likviditet samt indtjeningsevne.

Der bliver præsenteret en resultatopgørelse for Coop Danmark A/S inkl. brugsforeningerne, og en resultatopgørelse for Coop Danmark A/S ekskl. brugsforeningerne. Det skyldes at, balancetallene i Coop Danmarks regnskaber er ekskl. brugsforeningerne, og nøgletalsanalysen er derfor baseret på Coop Danmark A/S ekskl. brugsforeningerne. Brugsforeningerne har selvstændige regnskaber. Dog er det muligt at se en resultatopgørelse inkl. brugsforeningerne, og denne præsenteres kort for at se hvor stor en andel brugsforeningerne udgør af hhv. omsætning, omkostninger og overskud.

7.4.1 Resultatopgørelse og balance

Resultatopgørelse Coop Danmark A/S inkl. brugsforeninger

Antal butikker	2017	2018	2019	2020	2021
Coop Danmark A/S og tilknyttede virksomheder	753	675	676	669	666
Brugsforeninger	411	405	407	400	399
I alt	1164	1080	1083	1069	1065

Figur 12 - Antal butikker - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Årsrapport Coop Danmark A/S, 2021

Nedenfor ses et uddrag af resultatopgørelsen for Coop Danmark inkl. brugsforeningerne. I 2021 bestod Coop Danmark af 1065 butikker, heraf 666 Coop butikker og 399 selvstændige brugsforeninger, hvilket kan ses i ovenstående tabel. Fra 2017 til 2021 har det samlede antal butikker været mellem 1065 og 1164 butikker, hvoraf der har været mellem 399 og 411 brugsforeninger.

Uddrag af resultatopgørelse Coop Danmark A/S inkl. brugsforeninger

mio. kr.	2017	2018	2019	2020	2021
Omsætning	43.689	42.795	42.727	44.506	46.033
Resultat af primær drift (EBIT)	537	537	463	899	551
Årets resultat	430	636	392	777	585

Figur 13 - Resultatopgørelse - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 1

Omsætningen for Coop Danmark inkl. brugsforeningerne lå i 2017 på 43,7 mia. kr. Herefter faldt omsætningen lidt i 2018 og 2019, men steg igen i 2020 og 2021, og var i 2021 på over 46 mia. kr., analyseperiodens højeste omsætning, og virksomhedens omsætningsrekord. Årsagen til det skyldes bl.a. corona krisen og et nedlukket Danmark.

Corona krisen betød, at mange danskere arbejdede hjemmefra, og da restauranter osv. var lukket ned, resulterede det i et øget behov for dagligvarer, samtidig med at mange flere danskere havde tid og overskud i hverdagen til at lave mad selv. I EBIT, eller resultat af primær drift, har der fra 2017 til 2021 været udsving fra 463 mio. kr., til 899 mio. kr. EBIT blev i 2021 på 551 mio. kr. Dermed har der fra 2020 til 2021, været en forbedring i omsætningen, men en forværring af resultat af primær drift. Årets resultat i 2021 var 585 mio. kr., ligeledes et fald fra 777 mio. kr. i 2020.

Uddrag af resultatopgørelse Coop Danmark A/S ekskl. brugsforeninger

mio. kr.	2017	2018	2019	2020	2021
Omsætning	36.673	35.541	35.339	36.636	37.659
Resultat af primær drift (EBIT)	337	771	309	557	538
Årets resultat	305	541	263	436	299

Figur 14 - Resultatopgørelse - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 2

Coop Danmark ekskl. brugsforeningerne har i den 5-årige analyseperiode fra 2017-2021 haft en omsætning på mellem 35,5 og 37,6 mia. kr. I år 2021 nåede virksomhedens omsætningsrekord med over 37,6 mia. kr. Resultat af primær drift (EBIT) var i 2021 på 538 mio. kr. Dette er en stigning på 200 mio. kr. siden 2017, hvor EBIT var 337 mio. kr. I 2018 var EBIT 771 mio., hvilket er det højeste niveau i analyseperioden. Årets resultat udvikler sig stort set på samme måde som EBIT, dog er der et større fald fra 2020 til 2021, og i 2021 er årets resultat 299 mio. kr., hvilket er det næstlaveste niveau i analyseperioden. Dermed har Coop i 2021 ikke formået at omsætte den øgede omsætning til et højere resultat på bundlinjen. Årsagerne til dette analyseres i nøgletalsanalysen.

Dermed ses det, at brugsforeningerne i gennemsnit udgør ca. 8 mia. af omsætningen, og bidrog i 2021 med 286 mio. kr. til årets resultat. Som nævnt, er der ikke mulighed for at lave nøgletalsanalyse af Coop Danmark inkl. brugsforeningerne, grundet begrænset adgang til data.

Det er derfor ikke muligt at lave yderligere specifikke beregninger på brugsforeningernes andel af den økonomiske situation i Coop. Regnskabsanalysen herefter vil udelukkende være baseret på Coop Danmark A/S ekskl. brugsforeningerne.

Arbejdskapital

For at udarbejde en retvisende regnskabsanalyse omregnes balancetallene til et managerial balance sheet, som er en balance, hvor ikke-rentebærende poster er fratrasket. Dermed indeholder balancen kun tal, hvor der er et forrentningskrav til, som er de tal, Coop skal forholde sig, for at man kan opfylde de forrentningskrav. For at udarbejde et managerial balance sheet, beregnes først arbejdskapitalen. Arbejdskapitalen er den kapital, der er bundet i debitorer, varelagre og kreditorer og viser dermed den nødvendige kapital for den daglige drift i virksomheden.

Arbejdskapitalen (WCR) er beregnet på følgende måde, og kan ses i managerial balance sheet:

$$WCR = \text{Debitorer} + \text{lagre} - \text{varekreditorer} - \text{øvrige poster}$$

Øvrige poster indeholder poster i Coops regnskab, som der ikke er et forrentningskrav til, og som dermed også skal fratrækkes i arbejdskapitalen. Øvrige poster er forudbetalinger, skyldigt sambeskatningsbidrag, anden gæld og periodeafgrænsningsposter.

Managerial balance sheet

Managerial Balance Sheet							
Mio. kr.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Likvider	1.273	905	2.582	1.712	2.308	1.773	
+Tilgodehavender	2.971	2.961	2.529	2.626	3.167	2.675	
+Lagre	2.087	1.948	1.945	2.032	2.134	2.580	
-Varekreditorer	4.727	4.196	4.433	4.508	5.044	5.159	
- Øvrige poster	2.299	2.528	2.493	2.414	2.929	2.463	
Arbejdskapital (WCR)	-1.968	-1.815	-2.452	-2.264	-2.672	-2.367	
Anlægsaktiver i alt	5.258	5.597	5.333	6.325	6.976	7.714	
-Hensættelser	103	178	298	284	378	451	
Invested capital i alt	4.460	4.509	5.165	5.489	6.234	6.669	
Kortfristet rentebærende gæld	556	444	860	924	1.209	1.237	
Langfristet rentebærende glæd	1.388	1.364	1.809	1.878	2.001	2.116	
Egenkapital	2.516	2.701	2.496	2.687	3.024	3.316	
Capital employed i alt	4.460	4.509	5.165	5.489	6.234	6.669	

Figur 15 - Managerial Balance Sheet - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 5

Når arbejdskapitalen indregnes i balancen, hvilket betyder at, varekreditorer og øvrige poster fratrækkes aktiverne, bliver balancesummen i managerial balance sheet 6.669 mio. kr. i 2021. I Coops eksterne årsrapport er balancesummen i 2021 14.742 mio. kr., og dermed er balancesummen mere end halveret i managerial balance sheet. Det skyldes, at varekreditorene udgør 5.159 mio. kr., og dermed er en stor andel af den samlede balancesum. Det ses, at arbejdskapitalen i managerial balance sheet er negativ i alle fem år i analyseperioden, hvilket skyldes den struktur, der er i Coops økonomiske setup. Coop modtager penge fra kunderne i samme øjeblik som varerne bliver solgt, men har lang kredittid og betaler først varen hos leverandøren lang tid efter. Det resulterer i få tilgodehavender fra debitorer, men betyder også mange kreditorer, her fx leverandører. Jo kortere tid Coop har varen på lager før de bliver solgt til forbrugeren, jo højere bliver omsætningshastigheden og lager dagene bliver reduceret. Da Coop først betaler deres leverandører senere, betyder det, at Coop i mellemtiden har en masse likviditet til rådighed. Det mest optimale fra Coops synspunkt er derfor, at man hele tiden forsøger at reducere lager dagene og samtidig har så lang kredit til leverandørerne som muligt. På den måde skaber man likviditet uden at låne penge hos eksterne finansieringskilder. Årsagen til den negative arbejdskapital er dermed den store andel af leverandørgæld, samt de øvrige poster som i alt udgør 2.463 mio. kr. i 2021. Managerial Balance sheet er udgangspunktet for alle beregninger af nøgletal, der analyseres herefter.

7.4.2 Økonomiske nøgletal

Analysen af de økonomiske nøgletal er opdelt i rentabilitet, kapitalstruktur/likviditet og indtjeningsevne. Nøgletallene analyseres i en 5-årig periode fra 2017-2021. Til sidst følger en opsamlende delkonklusion. Alle formler der er angivet i opgaven til nøgletalsberegninger, er fra følgende bog: (Hawawini m.fl., 2022)

Rentabilitet

Afsnittet analyserer følgende nøgletal: Afkastningsgrad, overskudsgrad, aktivernes omsætningshastighed, egenkapitalens forrentning, financial cost ratio, financial structure ratio, soliditetsgrad, financial leverage multiplier, fremmedkapitalens forrentning, rentemarginal og tax effect ratio.

	2017	2018	2019	2020	2021
Afkastningsgrad, %	7,51	15,94	5,8	9,5	8,34

Figur 16 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gns. Invested capital}} \times 100$$

Afkastningsgraden lå i 2017 på et niveau på 7,51 %. Herefter stiger den først til 15,94 % i 2018, som er det højeste niveau i analyseperioden. Derefter sker et markant fald til 5,80 % i 2019, hvorefter afkastningsgraden stiger til 9,5 % i 2020 og falder til 8,34 % i 2021.

Afkastningsgraden udvikler sig derfor samlet set positivt fra 2017-2021, med flere udsving undervejs. Afkastningsgraden viser virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital, og i 2021 har man en fortjeneste på 8,34 %, hver gang man investerer 100 kr. Det kan være svært at vurdere om en afkastningsgrad på 8,34 % er et godt niveau, idet et acceptabelt niveau kan være forskelligt fra branche til branche. Afkastningsgraden kan være interessant for nye investorer, da det viser, hvor meget de kan få forrentet af den kapital de investerer, og derfor kan man sammenligne afkastningsgraden med renten på en alternativ investering, og derefter vurdere, hvad der er mest fordelagtigt.

I den efterfølgende benchmarkanalyse inddrages nøgletal for Salling Group og Rema 1000, og her analyseres forskellene mellem de tre virksomheder, for at få et indblik i niveauet i branchen. Årsagerne til udviklingen i afkastningsgraden kan findes i overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed, da sammenhængen mellem de tre nøgletal er:

$$\text{Afkastningsgrad} = \text{Overskudsgrad} \times \text{Aktivernes omsætningshastighed}$$

Det er interessant at analysere hvordan man i 2018 nåede et niveau på 15,94 %, da det viser at Coop har formået at skabe en markant højere afkastningsgrad end det nuværende niveau. Det nuværende niveau viser, at Coop har forringet deres evne til at forrente investeret kapital, og niveauet i 2021 er næsten halveret ift. 2018. Årsagerne hertil analyseres herunder.

	2017	2018	2019	2020	2021
Overskudsgrad	0,92 %	2,17 %	0,87 %	1,52 %	1,43 %

Figur 17 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{EBIT}{\text{Omsætning}} \times 100$$

I 2021 havde Coop en overskudsgrad på 1,43 %. Ligesom afkastningsgraden er det en samlet forbedring i hele analyseperioden fra et niveau på 0,92 % i 2017, og ligeledes er det en forværring fra 2020, hvor niveauet var 1,52 %. I 2018 var overskudsgraden 2,17 %, det højeste niveau i analyseperioden. Overskudsgraden er et udtryk for Coops evne til at skabe driftsoverskud (overskud før renter og skat) af omsætningen, og i 2021 resulterede en omsætning på 100 kr. i et overskud på 1,43 kr. Resultatopgørelsen fra tidligere viser at Coop i 2021 havde den højeste omsætning fra 2017-2021, og den faldende overskudsgrad viser at man har forringet indtjeningsevnen. Coop har ikke formået at udnytte den højere omsætning til at skabe et højere overskud, men derimod et lavere driftsoverskud. Resultatopgørelsen viser, at der er højere afskrivninger samt højere omkostninger til vareforbrug og andre omkostninger i 2021 end i 2020, hvilket er naturligt ved en øget omsætning. Men omkostningerne stiger mere end omsætningen, hvilket resulterer i en faldende overskudsgrad. Udviklingen i omkostningerne sammenlignet med omsætningen analyseres nærmere under analyse af indtjeningsevnen. Overskudsgraden inddrages i benchmarkanalysen for at se om niveauet hos Salling Group og Rema 1000 er anderledes end hos Coop.

	2017	2018	2019	2020	2021
Aktivernes omsætningshastighed, gange	8,18	7,35	6,63	6,25	5,84

Figur 18 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Aktivernes omsætningshastighed} = \frac{\text{Omsætning}}{\text{Gns. investet kapital}}$$

Aktivernes omsætningshastighed ligger over 5 gange i alle årene fra 2017-2021. Det højeste niveau var i 2017 med 8,18 gange og det laveste niveau i 2021 med 5,84 gange. Nøgletallet udtrykker, hvor mange gange aktiverne omsættes i løbet af året, og i dette tilfælde regnes der med investet kapital fra managerial balance sheet ift. omsætningen. Investet kapital stiger hvert år i hele analyseperioden, og da investet kapital stiger mere end omsætningen resulterer det i en faldende omsætningshastighed på aktiverne. Coop er en handelsvirksomhed og har et stort varelager, for at kunne imødegå kundernes behov. Men man har ligeledes mange varekreditorer, hvilket samlet set resulterer i en negativ arbejdskapital. Investet kapital udgøres derfor primært af anlægsaktiver, hvor Coop både har immaterielle, materielle samt finansielle anlægsaktiver.

Anlægsaktiverne har samlet været stigende fra 2021-2017 og de er ikke særlig likvide og betegnes derfor som de langfristede aktiver. Anlægsaktiverne kan være svære at tilpasse fra år til år, og da Coop er en demokratisk virksomhed med mange led, der skal behandles, før en beslutning kan vedtages og eksekveres, bliver det sværere at tilpasse mængden af anlægsaktiver til omsætningen. Årsagen er derfor at, når omsætningen ikke stiger i samme hastighed som aktiverne, vil omsætningshastigheden falde, som har været tilfældet hos Coop.

Som nævnt tidligere, kan årsagen til udviklingen i afkastningsgraden findes i overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed. Fra 2020 til 2021 er både overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed faldende, hvilket resulterer i et fald i afkastningsgraden. Coop kan dermed forbedre afkastningsgraden ved at skrue på flere parametre i hhv. indtjeningssevnen og kapitaltilpasningsevnen. Indtjeningssevnen analyseres som nævnt senere, og kapitaltilpasningsevnen analyseres ikke yderligere i regnskabsanalysen, men inddrages i diskussionen, hvor der diskuteres, hvordan Coop finansierer deres nye forretningsmodel.

	2017	2018	2019	2020	2021
Egenkapitalens forrentning, %	11,69	20,82	10,15	15,27	9,43

Figur 19 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Egenkapitalens forrentning} = \frac{\text{Årets resultat (EAT)}}{\text{Gns. egenkapital}} \times 100$$

Egenkapitalens forrentning udtrykker Coops evne til at forrente deres egenkapital ift. årets resultat, og dermed viser det, hvor stort et afkast ejerne får af den kapital, de har investeret. Egenkapitalens forrentning udvikler sig både positivt og negativt i analyseperioden. Det højeste niveau var på 20,82 % i 2018 og det laveste niveau er på 9,43 % i 2021. Samlet set er forrentningen af egenkapitalen forværret fra 2017 til 2021, og niveauet er mere end halveret fra 2018-2021. I 2021 fik ejerne 9,43 kr. i afkast, ud af 100 investerede kr. Årsagerne til den negative udvikling i egenkapitalens forrentning kan både findes i årets resultat samt i egenkapitalen. Da der regnes med gennemsnitlige balancetal, er tallene fra 2016 medtaget i 2017 beregningerne. Fra 2016-2021 er egenkapitalen vokset med 800 mio. kr., mens resultatet “kun” er steget med ca. 200 mio. kr. Det resulterer i en samlet forværring af afkastet på egenkapitalen. I 2018 var egenkapitalens forrentning 20,82 %, og den høje forrentning skyldes en faldende egenkapital kombineret med højere overskud. Dermed var der flere overskudskroner til færre ejere, hvilket giver et højere afkast.

Det er svært at vurdere, hvad niveauet på egenkapitalens forrentning bør være, da det i sidste ende er ejerne, der beslutter om det er attraktivt at investere pengene i Coop fremfor et andet sted. Man kan sammenligne afkastet i Coop med afkastet på en alternativ investering, for at se hvor ejerne kan få det største afkast, og bruge det som indikator for, om Coop er en attraktiv virksomhed at investere i. En alternativ investering kunne være investering i obligationer, hvorfor markedsrenten kan anvendes til at vurdere, om niveauet på egenkapitalens forrentning er tilfredsstillende. De sidste år har renterne været meget lave, endda negative, og det har derfor ikke været særligt attraktivt at investere i obligationer (Madsen, 2022). Ud fra det har egenkapitalens forrentning i Coop, haft et godt niveau.

	2017	2018	2019	2020	2021
Financial cost ratio	0,84	0,90	0,71	0,83	0,90

Figur 20 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Financial cost ratio} = \frac{\text{Resultat før skat (EBT)}}{\text{Resultat før renter og skat (EBIT)} + \text{indtægter af kapitalandele}}$$

Financial cost ratio beregnes ud fra resultatopgørelsen, og er et udtryk for hvor meget af EBIT der er tilbage efter man har betalt renter. Hvis det er en virksomhed uden gæld, vil financial cost ratio være 1, fordi der ikke er nogle rentekomkostninger og EBT vil derfor være lig EBIT. Coop har en financial cost ratio under 1 i alle 5 år af analyseperioden, og den svinger mellem et niveau på 0,71 i 2017 til 0,9 i 2018 og 2021. I 2021 var financial cost ratio 0,9 hvilket betyder at efter EBT udgør 90 % af EBIT, efter der er betalt rentekomkostninger. Omvendt kan man sige, at det betyder, at rentekomkostningerne udgør 10 % af EBIT. Hvis Coop øger deres deres gæld, vil det betyde flere rentekomkostninger, og dermed vil financial cost ratio blive mindre. Det vil også påvirke egenkapitalens forrentning negativt, grundet forværring af årets resultat. Ud fra det perspektiv er det negativt at optage mere gæld, men hvis virksomheden tjener penge på at arbejde med gæld, vil det få den modsatte effekt. Det belyses i de kommende nøgletal.

	2017	2018	2019	2020	2021
Financial structure ratio, gange (Finansiel gearing)	1,67	2,07	2,04	2,06	2,01

Figur 21 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Financial structure ratio} = \frac{\text{Invested capital}}{\text{Egenkapital}}$$

Financial structure ratio betegnes også som virksomhedens gearing. Den finansielle gearing ligger i 2017 på et niveau på 1,67, hvilket er det eneste år, hvor den er under 2. I 2018 stiger den til 2,07, hvorefter den både falder og stiger og i 2021 er niveauet 2,01 gange.

Gearing betyder forhold mellem investeret kapital og egenkapital, og en gearing på 2 betyder at den investerede kapital er dobbelt så høj som egenkapitalen, hvilket igen betyder, at virksomhedens finansiering består af 50 % egenkapital og 50 % gæld. Gearingen hos Coop har siden 2018 ligget på et stabilt niveau på lidt over 2, hvilket betyder, at andelen af gæld er lidt større end andelen af egenkapital. Hvis Coop erstatter egenkapitalen med gældsfinansiering, vil det medføre en højere financial structure ratio (højere gearing), som vil medføre højere forrentning af egenkapitalen. Hvis Coop øger den investerede kapital gennem gældsfinansiering fremfor egenkapital, vil det ligeledes medføre en højere financial structure ratio (højere gearing).

Coops gearing kan sættes i sammenhæng med soliditetsgraden, som er beregnet herunder.

	2017	2018	2019	2020	2021
Soliditetsgrad, %	59,90	48,33	48,95	48,51	49,72

Figur 22 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Invested capital}} \times 100$$

Som nævnt betyder Coops gearing på over lidt over 2, at gældsandelen er lidt højere end andelen af egenkapital. Forholdet mellem gæld og egenkapital kan også beskrives ved soliditetsgraden, idet en soliditetsgrad på 50 % betyder at finansieringen består af 50 % gæld og 50 % egenkapital. I dette tilfælde, hvor gearingen er lidt over 2, vil det derfor afspejles i en soliditetsgrad på under 50 %. Soliditetsgraden hos Coop er under 50 % i alle år, undtagen 2017 hvor niveauet var 59,9 %. I 2017 havde man dermed mere egenkapital end man havde gæld. Herefter er soliditetsgraden faldet og har lagt på et stabilt niveau på mellem 48,33 og 49,71 % i perioden 2018-2021. Soliditetsgraden bruges ofte som indikator på, hvor godt virksomheden er rustet til at modstå tab, og hvor mange af aktiverne man kan miste uden det påvirker betalingsevnen over for kreditorerne. Coops soliditetsgrad i 2021 betyder, at man kan miste ca. halvdelen af aktierne, før det får betydning for betalingsevnen over for kreditorerne. Definitionen på, hvad et godt niveau på soliditetsgraden er, kan være forskelligt fra branche til branche, og det er ligeledes forskelligt, hvilke krav fx bankerne stiller til en virksomheds soliditet. Ofte vil et niveau på 30-40 % være et tilfredsstillende niveau.

	2017	2018	2019	2020	2021
Financial leverage multiplier	1,41	1,86	1,46	1,71	1,80

Figur 23 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Financial leverage multiplier} = \text{Financial cost ratio} \times \text{Financial structure ratio}$$

Når man ganger financial cost ratio med financial structure ratio, får man financial leverage multiplier som kan betegnes som den samlede effekt af gearingen. Det er dermed udviklingen i financial cost ratio og financial structure ratio, der er årsagen til niveauet på financial leverage multiplier. Dette nøgletal bliver relevant senere, når sammenhængen mellem ovenstående nøgletal belyses.

	2017	2018	2019	2020	2021
Fremmedkapitalens forrentning, %	3,68	2,86	4,46	3,59	1,46

Figur 24 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Fremmedkapitalens forrentning (gældsrente)} = \frac{\text{Renteomkostninger}}{\text{Gns. gældsforpligtelser}} \times 100$$

Fremmedkapitalens forrentning kan også kaldes gældsrenten, og er de omkostninger Coop betaler for at have gæld. Renteomkostningerne er allerede belyst under financial cost ratio, som blev beregnet ud fra resultatopgørelsen. Fremmedkapitalens forrentning beregnes ud fra renteomkostninger ift. gennemsnitlige gældsforpligtelser, og i 2021 betalte Coop 1,46 % af gældsforpligtelserne i renteomkostninger. Dette nøgletal har Coop svært ved at påvirke, da renteniveauet afhænger af den økonomiske konjunktur osv. Dog er renteniveauet ofte forskelligt på kort- og langfristet gæld, og sammensætningen af gæld kan derfor ændre de samlede renteomkostninger. Fremmedkapitalens forrentning er beregnet med henblik på at beregne rentemarginalen, som følger herunder.

	2017	2018	2019	2020	2021
Rentemarginal, %	3,84	13,08	1,34	5,91	6,88

Figur 25 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Rentemarginal} = \text{Afkastningsgrad} - \text{Gældsrente}$$

Som nævnt tidligere kan det være en fordel for en virksomhed at optage mere gæld, hvis man har en god fortjeneste på fremmedkapitalen. Rentemarginalen beregnes som forskellen mellem afkastningsgrad og gældsrente, og er dermed et udtryk for om egenkapitalen har positiv eller negativ fortjeneste på gældsforpligtelserne. Coops rentemarginal har både udviklet sig positivt og negativt i analyseperioden. Fra 2017 steg rentemarginalen fra 3,84 % til 13,08 %, hvilket var en markant forbedring. I 2019 faldt rentemarginalen dog igen til 1,34 %, analyseperiodens laveste niveau, som skyldes stort fald i afkastningsgraden. Jo højere rentemarginalen er, jo større fortjeneste har Coop på deres fremmedkapital. Ved høj fortjeneste på fremmedkapitalen, kan det være en god ide at øge gearingen, for at få mere kapital til investeringer og udvikling, som kan skabe øget omsætning og overskud, som igen vil forbedre både afkastningsgrad og forrentningen af egenkapitalen.

Efter 2019 har rentemarginalen udviklet sig positivt, og lå i 2021 på 6,88 %. Hvis rentemarginalen bliver negativ, betaler virksomheden mere i renter for gældsforpligtelserne, end de skaber i afkast af deres aktiver, og i det tilfælde vil det ikke være hensigtsmæssigt at etablere mere gæld. Rentemarginalen er derfor god at anvende til at vurdere om virksomheden formår at tjene penge på at have gæld. Efter en meget lav rentemarginal i 2019, har Coop formået at vende det til, at man igen har en fornuftig fortjeneste på gælden. Kombineret med en soliditetsgrad på næsten 50 %, har Coop et godt udgangspunkt for kommende år.

	2017	2018	2019	2020	2021
Tax effect ratio	0,81	0,97	0,87	0,83	0,71

Figur 26 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Tax effect ratio} = \frac{EAT}{EBT}$$

Tax effect ratio belyser, hvor meget Coop betaler i skat. I 2017 var tax effect ratio 0,81, hvilket betyder, at der efter afregningen af skat var 81 % tilbage af årets resultat før skat. Dette steg til 0,97 i 2018, hvilket har været det år, hvor Coop har betalt mindst i skat. Herefter er tax effect ratio faldet i de 3 efterfølgende år og var 0,71 i 2021. Skatteeffekten har dermed udviklet sig i negativ retning. Coop kan ikke påvirke selskabsskatten, og dette nøgletal er derfor svært at påvirke. Der er forskellige måder, hvorpå en virksomhed kan skatteoptimere, men det belyses ikke yderligere i denne opgave.

Ovenfor er analyseret forskellige nøgletal, der belyser den økonomiske situation i Coop gennem de seneste 5 år. Et af de mest væsentlige nøgletal i en regnskabsanalyse er egenkapitalens forrentning. En ejer investerer i en virksomhed for at få et afkast, og hvis ikke ejerne mener, det er attraktivt at være ejer af virksomheden, har virksomheden ingen egenkapital, og dermed er der ingen virksomhed. En virksomhed drives derfor altid i en eller anden grad for at skabe afkast til aktionærerne. Derfor er mange virksomheder fokuserede på at maksimere egenkapitalens forrentning, som beregnes på følgende måde:

$$\text{Egenkapitalens forrentning (EKF)} = \frac{\text{Årets resultat (EAT)}}{\text{Gns. egenkapital}} \times 100$$

Ovenstående analyserede nøgletal kan sættes i sammenhæng med hinanden, og er på en eller anden måde med til at påvirke udviklingen i forrentningen af egenkapitalen, hvilket kan skrives som:

$$EKF = \frac{EBIT}{Omsætning} \times \frac{Omsætning}{Invested\ capital} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{Invested\ capital}{Egenkapital} \times \frac{EAT}{EBT}$$

kan forkortes til,

$$EKF = Afkastningsgrad \times Financial\ leverage\ multiplier \times Tac\ effect\ ratio$$

Det viser dermed, at selvom egenkapitalens forrentning beregnes ud fra årets resultat og egenkapital, er der mange andre parametre, der ligeledes har indflydelse på udviklingen. Coop har derfor mange forskellige parametre, man kan justere for at forbedre egenkapitalens forrentning.

Som analyseret tidligere, falder egenkapitalens forrentning markant fra 2018-2021, hvor niveauet er mere end halveret. I 2021 er niveauet 9,43 %, det laveste i analyseperioden, og ud fra ovenstående sammenhænge kan det konkluderes, at den faldende afkastningsgrad udgør en stor del af årsagen til forringelsen af forrentningen af egenkapitalen. Financial leverage multiplier spiller også en rolle i egenkapitalens forrentning, men ændringerne i denne er ikke så stor som i afkastningsgraden, og har derfor ikke lige så stor betydning. Som nævnt kan årsagerne til udviklingen i afkastningsgraden findes i overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed. Overskudsgraden analyseres nærmere under indtjeningssejnen.

Kapitalstruktur og likviditet

Afsnittet analyserer følgende nøgletal: Net long-term financing, net short-term financing, likviditetsgrad, free cash flow og vækstraten (sustainable growth rate).

	2017	2018	2019	2020	2021
Net long-term financing (NLF)	-1.354	-730	-1.476	-1.573	-1.831
Net short-term financing (NSF)	-461	-1.722	-788	-1.099	-536

Figur 27 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$NLF = \text{Egenkapital} + \text{langfristet gæld} - (\text{anlægsaktiver} - \text{hensættelser})$$

$$NSF = \text{kortfristet gæld} - \text{likvider}$$

Det fremgår af analyse-tallene, at Net long-term financing er negativ gennem analyseperioden, samtidig med at Net sort-term financing også er negativ. Dette ligger til grund for at Coops arbejdskapital ligeledes er negativ, alle de analyserede år. En negativ arbejdskapital betyder konkret, at de kortfristede gældsforpligtelser overgår de kortfristede aktiver, hvilket betyder, at det er leverandører, der finansierer Coops drift. Dermed er finansieringsbehovet på kort sigt mindre. På den anden side, kan det også være mere risikobehæftet at operere med en negativ arbejdskapital, da man ikke har nok omsætningsaktiver til at kunne omsætte, hvis virksomheden skulle komme i økonomiske problemer på kort sigt. Hvorvidt en negativ arbejdskapital er godt, eller dårligt for Coop, afhænger dermed af forskellige faktorer. Coop sælger alle sine produkter mod kontant betaling på tidspunktet, hvor kunden køber sine varer, og det antages at Coop ofte betaler leverandører gennem lange kreditperioder. En negativ arbejdskapital er dermed ofte ideel for virksomheden. Dette skyldes, at Coops frie cash flow og rentabilitet vil stige i forbindelse med en negativ arbejdskapital, da man vil kunne få leverandørerne til at finansiere driften uden at optage kortfristet gæld til at finansiere virksomheden.

Det kan dog være en ganske risikabel strategi at bruge likviditeten fra salg til kunder, før man betaler leverandører for de leverede varer. Eftersom det dermed er vigtigt, at virksomheden har en hurtig omsætningshastighed, for at kunne være sikker på at kunne betale leverandørerne. Derfor ser man ofte at butikkerne sætter varer ned, fremfor at opbevare dem på lageret, og dermed sikre sig, at deres kortfristet gæld kan indfries.

	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidity ratio (likviditetsgrad)	0,75	0,30	0,65	0,59	0,77

Figur 28 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Likviditetsgrad} = \frac{\text{Net long term finansiering}}{\text{Arbejdskapital}}$$

Liquidity ratio (likviditetsgraden) viser forholdet mellem Coops omsætningsaktiver og den kortfristede gæld. Herfra kan det afledes, hvor god en købekraft Coop har, og hvor god en betalingsevne de har som virksomhed på kort sigt. Som udgangspunkt vil man sige, at en virksomhed med en likviditetsgrad på minimum 100 % altid vil kunne indfri sine kortfristede gældsforpligtelser, eftersom der er flere aktiver end gæld. Dog kan det variere fra branche til branche, hvor vigtig det er med en høj likviditetsgrad. Vi kan se på analyse-tallene, at Coops likviditetsgrad ligger typisk mellem 60 % og 80 % (lige med undtagelse af 2018). Dette vil altså sige, at de ikke til enhver tid vil kunne indfri deres kortsigtede gældsforpligtelser til fulde. Det skyldes Coops negative arbejdskapital.

Det Frie cash flow

	2017	2018	2019	2020	2021
Det frie cash flow	76,86	228,38	-562,98	-624,54	-13,36

Figur 29 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 8

Pengestrømmene i det frie cash flow, er med til at give et overblik over de pengestrømme Coop har i denne forbindelse, og giver dermed en indikation på, hvordan de befinder sig i den økonomiske situation. Pengestrømmene er derfor i den grad vigtige i forbindelse med omlægning af virksomhedens økonomi, eftersom det frie cash flow er med til at belyse, om Coop er i stand til at kunne indfri sine gældsforpligtelser.

Har man som virksomhed negative pengestrømme, kan dette være et tegn på, at virksomheden er ved at være i store problemer, eftersom man i så fald ikke kan reducere sin gæld til långivere eller betale udbytte til aktionærer. Dermed kan pengestrømmen også bruges til at sige noget om virksomhedens værdiansættelse.

$$\text{Free cash flow} = \text{EBIT}(1 - \text{tax}) + \text{afskrivninger} - \text{ændring i arbejdskapital} - \text{netto investeringer}$$

Det frie cash flow=	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT*(1-tax)	262,86	601,38	241,02	434,46	419,64
+afskrivninger	-455,00	-575,00	-549,00	-512,00	-575,00
-ændring i arbejdskap.	-153,00	637,00	-188,00	408,00	-305,00
-netto investeringer	-116,00	-839,00	443,00	139,00	163,00
=	76,86	228,38	-562,98	-624,54	-13,36

Figur 30 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 8

Analysen af Coops pengestrømme viser, at pengestrømmene i det frie cash flow de seneste 3 år har været negative, hvilket er et tegn på at Coop igennem de seneste år har haft problemer med pengestrømmene. Grunden til at deres pengestrømme har været negative de sidste 3 år skyldes henholdsvis, at ændringen i arbejdskapitalen har været negativ, samt at deres nettoinvesteringer er blevet positive. Negativ arbejdskapital skyldes, at forholdet mellem tilgodehavender lagt sammen med lagre, fratrullet varekreditorer og øvrige poster bliver negativ, også kaldet arbejdskapitalen (WCR). Når man ser på ændringen af arbejdskapitalen, er det dermed ændringen fra år til år, man kigger på.

Med en negativ ændring i arbejdskapitalen betyder det, at man ikke har kunnet formå at opretholde den samme arbejdskapital, eller forbedre den mellem årene. Når en cash flow er negativ, skal den skilles fra de resterende pengestrømme, således at de penge, der indbetales af kapitalindskydere, bruges til at dække finansieringsbehovet.

Netto investeringer=				2017	2018	2019	2020	2021
Anlægsaktiver (slut)				5.597,00	5.333,00	6.325,00	6.976,00	7.714,00
-Anlægsaktiver (start)				5.258,00	5.597,00	5.333,00	6.325,00	6.976,00
+Afskrivninger				-455,00	-575,00	-549,00	-512,00	-575,00
=				-116,0	-839,0	443,0	139,0	163,0

Figur 31 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 8

De positive netto investeringer kommer ud fra at anlægsaktiver lagt sammen med afskrivninger ikke overstiger de anlægsaktiver, virksomheden havde ved årets start.

Sustainable growth rate

	2017	2018	2019	2020	2021
Self-sustainable growth rate (SGR)	11,7 %	18,1 %	7,4 %	12,8 %	7,2 %

Figur 32 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 9

En virksomheds self-sustainable growth rate er den maksimale vækstrate, som en virksomhed kan opnå, under forudsætning af, at de andre forhold i virksomheden ikke ændres. Dvs. at det er den vækst, virksomheden kan tåle at vokse med, uden at sælge nye aktier samt uden at foretage ændringer i sin driftspolitik eller finansieringspolitik.

$$SGR = \text{Profit retention rate} \times \text{Return on equity}$$

Sustainable growth rate								
mio. kr.				2017	2018	2019	2020	2021
(Årets resultat				305	541	263	436	299
-Forslået udbytte for regnskabsåret)				-	70	70	70	70
/Årets resultat				305	541	263	436	299
*Egenkapitals forrentning				11,69%	20,82%	10,15%	15,27%	9,43%
=				11,7%	18,1%	7,4%	12,8%	7,2%

Figur 33 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 9

Med andre ord, viser sustainable growth rate, hvor meget egenkapitalen er vokset, og en virksomhed kan tåle at vokse lige så meget som egenkapitalen vokser, uden at man foretager ændringer i driften eller finansieringen. I 2021 er SGR i Coop 7,2 %, hvilket betyder at Coop kan vokse med 7,2 % for at sikre at der er balance mellem vækst og den nuværende drift.

Vækstraten kan man anvende til at sammenligne med budgetteret omsætning for året efter, for at vurdere om der er harmoni. Hvis der ikke er harmoni mellem budgetteret vækst og SGR, bør virksomheden overveje at foretage ændringer, således man ikke havner i en situation hvor man vokser mere end virksomheden er rustet til. Med nuværende drifts- og finansieringspolitik, bør Coop dermed ikke vækste med mere end 7,2 % i omsætningen i 2022. Hvis den budgetterede vækst i omsætningen er højere, bør man overveje at foretage ændringer i drifts- eller finansieringspolitikken.

Indtjeningsevne

Afsnittet analyserer følgende nøgletal: Dækningsgrad, kapacitetsgrad, nulpunktsomsætning og indekstal over omsætning, vareforbrug, salgs- og administrationsomkostninger samt afskrivninger.

	2017	2018	2019	2020	2021
Dækningsgrad, %	20,47	20,83	21,02	21,55	20,81

Figur 34 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Dækningsgrad} = \frac{(\text{Omsætning} - \text{Variable omkostninger})}{\text{Omsætning}} \times 100$$

Dækningsgraden viser, hvor meget af omsætningen man har tilbage, når man har fratrasket de variable omkostninger fra omsætningen (Oksen Jensen 2016).

Coop har indtil 2020 haft en stigende dækningsgrad, men denne er faldet i 2021 til et niveau der ligger lige under niveauet i 2018. Dækningsgraden har i analyseperioden ligget mellem 20,47 % og 21,55 %, og dermed har der ikke været store udsving i dækningsgraden. Dette kan tyde på en god styring af de variable omkostninger fra Coops side.

Faldet i 2021 skyldes en stigning i de variable omkostninger på 3,76% i forhold til omsætningen, der kun er steget med 2,79%. Denne stigning i omkostningerne kan være på grund af stigende råvarepriser, hvor Coop ikke har justeret salgspriserne i butikkerne i takt hermed.

	2017	2018	2019	2020	2021
Kapacitetsgrad, gange	1,05	1,12	1,04	1,08	1,07

Figur 35 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

$$\text{Kapacitetsgrad} = \frac{\text{Dækningsbidrag}}{\text{kapacitetsomkostninger}}$$

Kapacitetsgrad viser hvor mange gange dækningsbidraget dækker kapacitetsomkostningerne (Oksen Jensen 2016). Des større tal jo bedre. Kapacitetsomkostningerne i Coop indeholder bl.a. personaleomkostninger, afskrivninger og andre eksterne omkostninger. Derudover medregnes andre driftsindtægter i denne.

Kapacitetsgraden har i analyseperioden ligget mellem 1,04 og 1,12, med en spredning på 0,08, og har de to sidste år ligget på et niveau på henholdsvis 1,08 og 1,07. Det er lidt højere end i 2017 og 2019. Der har dermed været en lille tilbagegang mellem 2020 og 2021 på 0,01, og udsvinget i 2018 kan måske forklares med den ekstra store post på 737 mio. kr. i 2018 på andre driftsindtægter. Faldet i 2021 kan henføres til høje afskrivninger på 575 mio. kr. i 2021.

Indekstal

Indekstal er en oversigt over procentmæssige ændringer i en årrække fra et givent tidspunkt. Indekstallene er beregnet ud fra år 2017. Der vil blive set på følgende tal fra Coop: Omsætning, vareforbrug, salgs- og administrationsomkostninger og afskrivninger.

	2017	2018	2019	2020	2021
Omsætning	100	97	96	100	103
Vareforbrug	100	96	96	99	102
Salgs- og administrationsomkostninger	100	90	98	102	100
Afskrivninger	100	126	121	113	126

Figur 36 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

Omsætningen er faldende indtil 2020, hvor omsætning igen stiger i 2020 og 2021, dette kan formodes at kunne henledes til Covid19 epidemien, hvor mange restauranter var lukket i flere perioder, og da de åbnede igen, skulle man minimere antal siddepladser i restauranten for at reducere smittespredningen. Derudover var ferierejser ud af landet umuligt i store dele af perioden. Dette medførte et større forbrug af dagligvarer hos den forbruger, der ellers ville gå på restaurant eller var taget på en rejse ud af landet.

Vareforbruget var ligeledes faldende indtil 2020, hvorefter det steg igen i 2021 for at følge den stigende omsætning.

Salgs- og administrationsomkostninger faldt lidt i 2018, men steg igen i 2019. I 2020 lå salgs- og administrationsomkostninger over niveauet i forhold til i 2017, men er i 2021 faldet til samme niveau som i 2017.

Afskrivningerne er steget i årene efter 2017 med mellem 13 % og 26 %. Dette tyder på en udvidelse af anlægsaktiver, som har resulteret i flere afskrivninger. Faldet i 2020 kan tyde på salg af aktiver.

Nulpunktsomsætning

Nulpunktsomsætningen beregnes på følgende måde

$$\text{Nulpunktsomsætning} = \frac{\text{Kapacitetsomkostninger}}{\text{Dækningsgrad}} \times 100$$

Nulpunktsomsætningen er også kendt som break even omsætning, og er den omsætning der skal til for at dække kapacitetsomkostningerne inkl. afskrivninger (Oksen Jensen 2016)

	2017	2018	2019	2020	2021
Nettoomsætning	37.043	33.858	35.888	36.071	37.094
Nulpunktsomsætning	35.026	31.840	33.869	34.051	35.073
Difference	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021

Figur 37 - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 2: Regnskabstal, tabel 7

Det vil sige, at det er den omsætning, som virksomheden minimum skal opnå, for at undgå underskud, den skal tages med det forbehold for at der ikke medtages finansielle omkostninger.

I alle 5 år i analyseperioden har nulpunktsomsætningen været lavere end nettoomsætningen, dvs. der har været en positiv difference på ca. 2 mia., hvilket betyder at der har været driftsoverskud i virksomheden.

Delkonklusion

På baggrund af regnskabsanalysen kan det konkluderes at Coops økonomiske situation har udviklet sig både positivt og negativt gennem analyseperioden. Corona krisen har haft positiv indflydelse, hvilket afspejles i regnskabet for 2021 med omsætningsrekord. Dog har man ikke formået at omsætte stigningen i omsætningen, til stigning i overskuddet. Samtidig er den investerede kapital steget, hvilket betyder, at flere nøgletal udvikler sig negativt, bl.a. afkastningsgrad, overskudsgrad og egenkapitalens forrentning. Kapitalstrukturen i Coop er præget af negativ arbejdskapital, som skyldes høj andel af leverandørgæld.

Soliditetsgraden ligger på omkring 50 % gennem hele analyseperioden, hvilket som udgangspunkt er et godt niveau. Coop har haft negativt cash flow fra driften de seneste år, hvilket bør være et fokuspunkt for at undgå likviditetsproblemer i fremtiden.

7.5 SWOT-analyse - Interne forhold

Med baggrund i de ovenstående analyser har vi identificeret følgende punkter, der skal hjælpe med at afdække de interne styrker og svagheder vedrørende Coop. Disse punkter er beskrevet i det nedenstående afsnit, og skal hjælpe med at beskrive et samlet Coop.

Interne forhold	
Interne styrker (S)	Interne svagheder (W)
• Central lagerstyring • Egne brands som Änglamark, Coop, X-tra osv. • God markedsføring • Service • Oplæring af personale • Produktionsområder i butikkerne (Bager, delikatesse, slagter) • Nyt IT-system, Coop One • Bidragsyder i lokalsamfund • Medlemsejet • En af de største supermarkedskæder i Danmark • Stordriftsfordele hos leverandører	• Udfordringer med onlinesalg • Mange forskellige kæder i samme koncern der sælger det samme produkt (dagligvarer) • Primært B2C markedet • Forældede IT-systemer • Komplex koncern • Er forældet andelstankegangen • Udfordring med pristilpasning • Højt kæde- og koncernbidrag • Forværret indtjeningsevne

Figur 38 - Intern SWOT-analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere

Herefter følger en uddybning af de enkelte punkter.

Styrker

Coop er en af Danmarks største dagligvarevirksomheder med velfungerende lagre fordelt på 6 lokationer rundt om i Danmark, disse lagre sørger dagligt for fordeling af varer, alt efter de enkelte butikkers varebehov.

Coops egne brands som Änglamark, Coop, X-tra, Irma osv. sørger for en genkendelighed for forbrugerne, som er ensartet igennem de forskellige kæder (Kvickly, SuperBrugsen Coop 365discount mm.). Dette medfører at det er lettere for Coop at foretage en ensartet markedsføring af deres egne brands, og dette medfører en synergieffekt mellem de forskellige kæder.

Denne synergieffekt vil også gøre det lettere at videreføre Irmas eget brand til de andre kæder. Efter lukningen af Irma kæden i 2023 vil man nu snart kunne finde "Irma brandet" i for eksempel Coop kæden (Kvickly og SuperBrugsen), hvormed de loyale Irma kunder formodes at vil gå til de butikker, der har de produkter, de er kendt med.

Den gode service samt faglært personale, er en bevidst strategi til at tiltrække den lidt mere kvalitetsbevidste forbruger. Det er også en måde at differentiere sig på fra de andre virksomheder, der ikke på samme måde har en medarbejder, der fx har fået ekstra uddannelse indenfor vinområdet, som dermed kan hjælpe og rådgive.

Bager og delikatesse/slagter afdelingen skal sørge for at holde forbrugeren så længe i butikken så muligt, så forbrugeren ikke går andre steder hen for at købe disse varer. Derudover giver egen bager og slagter afdeling en vis kontrol over kvaliteten af de produkter Coop udbyder til sine kunder.

Coops eget IT-system Coop One, der skal samle det meste af Coops elektroniske databehandling fra lagerbestillinger til "Scan & Betal", og dermed gøre det mere effektivt for Coop at databehandle kundernes indkøbsvaner og Coops egen varebestilling. Dataudtræk fra Coop One kan dermed støtte beslutningerne i hele koncernen.

Coop er en bidragsyder til lokalsamfundet især i de små byer. Den lokale Brug giver sammenholdet i lokalsamfundet et ekstra støttepunkt, der foruden at bruge lokal arbejdskraft også støtter lokale tiltag.

Mange af Coops butikker er medlemsejet, og det er lokale der sidder i lokalbestyrelsen, der bestemmer, hvilken retning den lokale brugs skal tage, dette gør det til en meget demokratisk forretning. Dette giver Coop en ret unik styreform, især når man kigger på konkurrenterne. Coop er, når vi kigger både på antal butikker og omsætning, en af de største dagligvarekæder i Danmark. Dette gør, at Coop har store muligheder for at kunne influere sine leverandører til at levere varer til Coop til den bedste pris for både Coop og deres leverandører.

Svagheder

Coop har vist, at de ikke kan håndtere web salg af dagligvarer på samme effektive måde, som deres almindelige butikker håndterer det almindelige salg af dagligvarer, og har derfor også valgt at stoppe Coop.dk Mad i februar 2023, da det viste sig ikke at være økonomisk bæredygtig for Coop at drive dette videre (Berlingske, 2023b).

Det, at Coop har valgt at samle tre kæder under et Coop brand viser, at de nok har haft for mange kædebrands at formidle ud til kunderne, dette har gjort, at Coop ikke har kunnet differentiere sig selv godt nok overfor kunderne. Kunderne har ikke kunnet finde ud af, hvorfor de skulle vælge Fakta eller Coop 365discount i stedet for f.eks. Rema 1000.

Coop er gearret til B-2-C markedet, med deres fysiske butikker, og er derfor ikke sat op til at henvende sig til andre kundesegmenter inden for dagligvareforbrug for eksempel B-2-B (Business to Business)

Selv om Coop One nu er i gang med at blive implementeret i Coop, har Coop stadig flere ældre systemer, der endnu ikke er moderniseret.

Den komplekse koncernstruktur med bl.a. A- og B-butikker, og discount og supermarkeder, gør det svært at sammensætte en ensartet taktik fra centralt sted, og ifølge en uddeler (Bilag 1, spm. 1) er fokus i det sidste stykke tid trukket væk fra de klassiske købmænd til discountbutikkerne i Coop.

Man kan da spørge sig selv, om andelsbevægelsen er ved at være udspillet i Danmark, hvis den centrale styrelse fra København går ud over den lille butik på landet.

Denne butik, som har svært ved at få tingene til at køre rundt med store kæde og koncernbidrag, kan måske ikke se, hvad de selv får tilbage, for det store kædebidrag.

Coop er for dårlig til at pris tilpasse varerne. Både ud fra hyldeprisen, der kan være både for høj i forhold til konkurrenterne, eller for lav i forhold til indkøbsprisen. Dette medfører at det er svært at få en tilpasset avanceprocent på de varer, der ikke er på tilbud, og som skal dække de 30 % af salget der er på tilbud (Bilag 1, spm. 6).

Coops indtjening har været svingende gennem årene. I 2021 øgede man omsætningen, men overskuddet faldt. Dette betyder en forringelse af indtjeningsevnen. Dette bør være et fokuspunkt, da øget omsætning gerne skulle resultere i øget overskud.

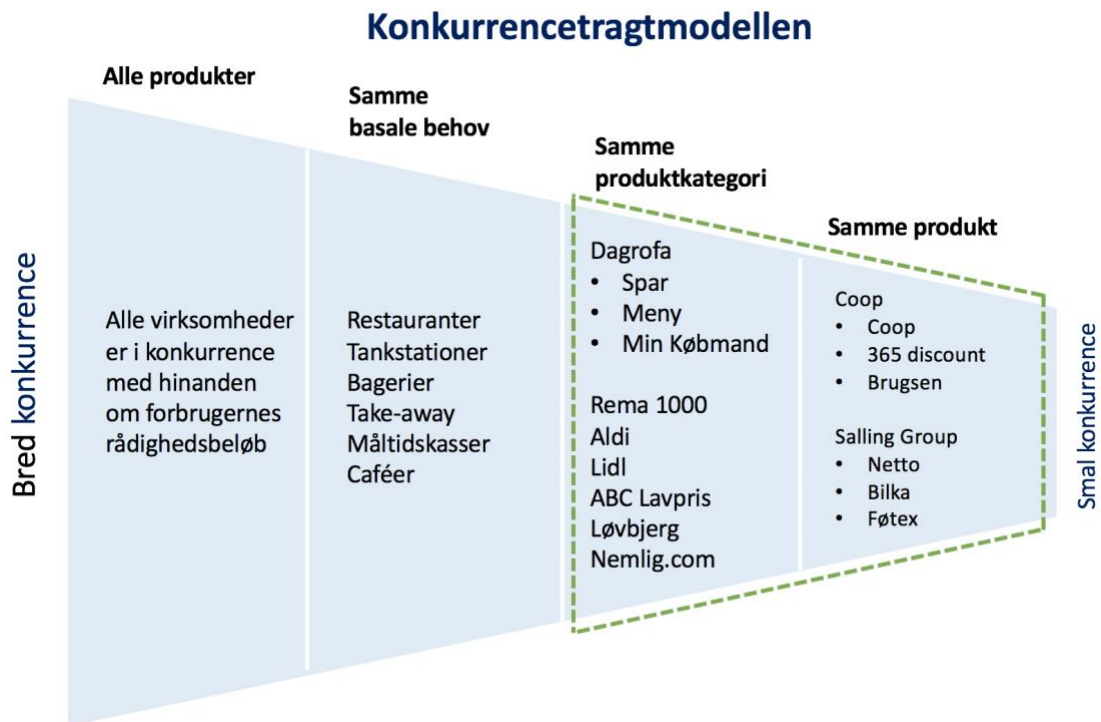
7.6 Analyse af konkurrencesituationen

Til at analysere konkurrencesituationen på markedet anvendes Porters Five Forces, for at få et overblik over de forskellige markeds kræfter. Til sidst vurderes intensiteten og attraktiviteten på markedet for Coop og konkurrenterne. Inden selve analysen af konkurrencesituationen, skal markedet/branchen der analyseres, defineres. Dette gøres vha. konkurrencetraktmodellen, som følger herunder.

7.6.1 Definition af branchen

Inden man kan analysere branchen, er det nødvendigt at vide, hvordan branchen er defineret, og hvilke virksomheder, der er i konkurrence med hinanden. Ved at anvende konkurrencetraktmodellen (Systime, 2023a) får man overblik over de konkurrenter, som Coop er i direkte konkurrence med, samt hvem der ikke er en del af den branche, der analyseres i Porters Five Forces.

Konkurrencetraktmodellen



Figur 39 - Konkurrencetraktmodel - Udarbejdet af opgavens forfattere

Ovenfor ses den udarbejdede konkurrencetraktmodel, hvor de forskellige virksomheder er placeret i de forskellige kategorier. Herunder følger en gennemgang af hver af de 4 kategorier.

Samme produkt

Coop udbyder både produkter i discountkategorien og ikke-discountkategorien. Det gør det derfor svært at definere, hvem der tilbyder det samme produkt som Coop. Salling Group har også både butikskæder indenfor discount og ikke-discount. Coop og Salling Group er derfor de to virksomheder på markedet, som tilbyder de samme produkter til forbrugerne.

Samme produktkategori

I samme produktkategori findes alle de virksomheder som sælger dagligvarer til forbrugerne. Derfor placeres alle supermarkedskæder, uanset om de tilbyder discount eller ikke-discount varer, under samme produktkategori. Online salg af dagligvarer tilfalder også samme produktkategori, da det er distributionskanalen, der adskiller sig fra de fysiske butikker.

Samme basale behov

Når man handler dagligvarer, dækkes behovet for at få mad og drikke, altså det fysiske behov i Maslows behovspyramide (Jenrich, 2010). Alle virksomheder, som sælger mad og drikke, placeres derfor under samme basale behov. Det er fx restauranter og cafeer som tilvælges, i stedet for at man selv laver mad fra bunden. Særligt take-away er blevet en populær løsning, fordi mange har en travl hverdag, og man derfor kan spare tid ved at bestille take-away og hente på vej hjem fra arbejde, fremfor først at skulle lave mad når man kommer hjem. I takt med prisstigninger på dagligvarer bliver take-away også mere populært, fordi det ikke nødvendigvis er dyrere, end hvis man skal ud at handle alle ingredienser selv.

Alle produkter

I sidste kategori findes alle virksomheder. I sidste ende er alle virksomheder i konkurrence med hinanden om kundens rådighedsbeløb. Hvis man har en presset økonomi, kan det betyde fravalg af luksus dagligvarer, for også at have råd til tøj og andre nødvendigheder. Et stort rådighedsbeløb vil derimod ofte afspejle sig i, at man også køber dyrere og mere eksklusive varer, fx vin og kød af høj kvalitet.

Delkonklusion

Konkurrencetraktmodellen giver et overblik over, hvem der er på markedet, og hvem der konkurrerer om forbrugernes rådighedsbeløb. Forbrugerne på markedet er ikke ret loyale overfor et bestemt indkøbssted (Hansen, 2022), og kunderne der handler i Coop, er ligeledes potentielle kunder i andre supermarkedskæder.

De supermarkeder, der ikke er discountbutikker, forsøger at kapre kunder gennem andre tiltag, og discountbutikkerne konkurrerer på prisen. De forskellige supermarkeds kæder er derfor alle i konkurrence med hinanden om forbrugernes rådighedsbeløb, og markedet afgrænses derfor til at indeholde alle supermarkeds kæder. Coop er derfor i konkurrence med de virksomheder, der tilbyder *samme produkt* og *samme produktkategori* jf. konkurrencetragtmodellen, hvilket er de virksomheder der udgør det marked som analyseres i Porters Five Forces.

7.6.2 Porters Five Forces

Porters Five Forces (Lynggaard, 2008, s. 274) er en analyse af konkurrencesituationen på det marked som Coop befinder sig i, jf. ovenstående konkurrencetragtmodel. Porters Five Forces tager udgangspunkt i 5 markeds kræfter, og på baggrund af dem konkluderes det om markedet er attraktivt, samt hvor intensiv konkurrencen er blandt virksomhederne. Analysen kan derfor bidrage til vigtig viden om, hvordan Coop bør agere for at sikre fremtidig vækst på markedet.

Konkurrencesituationen for etablerede virksomheder

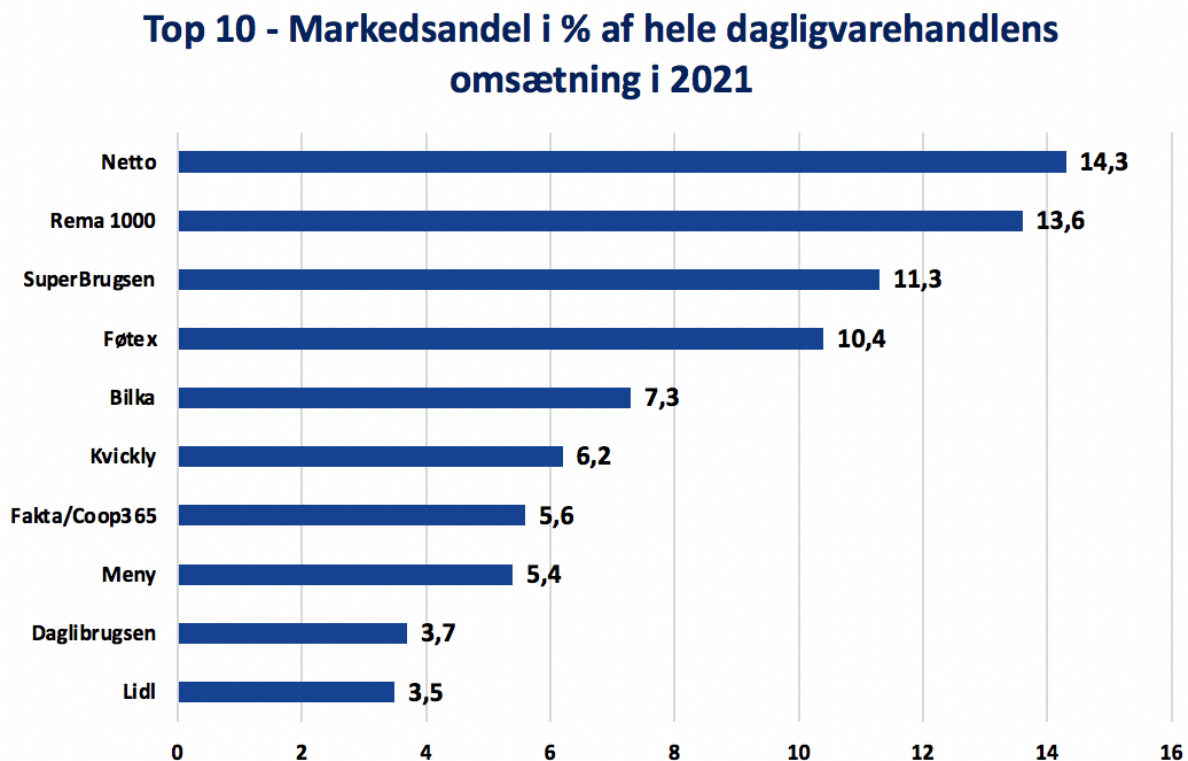
Analysen starter med konkurrencesituationen for etablerede virksomheder. For at belyse konkurrencesituationen tages udgangspunkt i teorien om markedsformer, og herefter udarbejdes et positioneringskort.

Markedsformer

Teorien om markedsformer (også kaldet konkurrenceformer), (Lynggaard, 2008, s. 264) handler om at markedsformen på et marked identificeres ud fra 2 parametre: Antal udbydere samt graden af præference. Først identificeres antal udbydere og derefter graden af præference.

Antal udbydere:

På dette marked er der mange udbydere. Retail Scandinavia Institute har i bogen Supermarkeds- & Kioskhåndbogen 2022 (Bahr, 2022, s. 12), lavet en undersøgelse, hvor vi ser top-10 fordelingen af markedsandele blandt supermarkeds kæderne på markedet, på baggrund af omsætningen i 2021. Undersøgelsen viser følgende fordeling af markedsandele:



Figur 40 - Top 10, Markedsandele - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Bahr, (2022)

Udover ovennævnte kæder kan man bl.a. også finde Spar, Min Købmand, Aldi, ABC Lavpris og Løvbjerg på markedet for dagligvarehandel. Undersøgelsen viser, at 4 kæder har en markedsandel på over 10 %, og de 4 kæder stammer fra 3 forskellige koncerner, Salling Group, Coop og Rema 1000. Samlet set har Salling Group 32 % af markedsandelene i kæderne Netto, Føtex og Bilka. Coop har samlet set 26,8 % af markedsandelene i kæderne SuperBrugsen, Kvickly, Coop 365discount (fakta) og Dagli'Brugsen. Salling Group og Coop har samlet set 58,8 % af markedsandelene, og dermed er det rimeligt at antage, at Salling Group og Coop er de spillere, der dominerer markedet. Det skal dog bemærkes, at Rema 1000 indtager andenpladsen på listen med 13,6 % af markedsandelene, og samlet set har de 3 koncerner Coop, Rema 1000 og Salling Group 72,4 % af markedet.

Dermed kan det ift. antallet af udbydere på markedet konkluderes, at 3 virksomheder har størstedelen af markedsandelene, og derudover er der en række mindre virksomheder på markedet. I henhold til modellen om markedsformer placeres markedet i gruppen "få store", fordi branchen primært er domineret af de førnævnte 3 virksomheder.

Graden af præference:

Ift. præferencer kan markedet enten være homogent, hvor forbrugerne ikke har nogen præferencer, eller det kan være heterogent, hvor kunderne har nogen præference. Umiddelbart kan markedet for dagligvarer vurderes til at være homogent, fordi det principielt er den samme vare, man kan købe hos de forskellige virksomheder. Men forbrugerne har præferencer, når der handles dagligvarer fx ift. om varen er økologisk eller ej, efterspørgsel på et bestemt brand osv. Præferencerne kan også omhandle kundeservice, geografisk placering af butik eller andet, og derfor vurderes det, at der er nogen grad af præference på markedet.

Det kan være svært at identificere en markedsform, fordi man ofte vil svinge mellem flere forskellige. På baggrund af ovenstående (få virksomheder der dominerer markedet, samt nogen grad af præference) vurderes det, at markedsformen på dette marked for supermarkeder, er differentieret oligopol. Kendetegnene ved differentieret oligopol er hård konkurrence, hvor konkurrenterne holder skarpt øje med hinanden og hele tiden forsøger at differentiere sig gennem nye koncepter og tiltag. Dette stemmer overens med det dagligvaremarked, man oplever som forbruger, da der ofte sker udvikling og nye tiltag hos virksomhederne, hvilket man som forbruger hurtig bliver opmærksom på fx gennem virksomhedernes markedsføring.

Positioneringskort

Positioneringskortet viser et overblik over nogle af supermarkeds kæderne på markedet, og hvordan de er positioneret ift. hinanden. I dette tilfælde er positioneringskortet udarbejdet ud fra prisniveau samt antallet af butikker. BT har i november 2022 udarbejdet et pristjek (Beck, 2022), som er grundlaget for vores placering af kæderne ift. pris. Undersøgelsen er foretaget ved at besøge kæderne og derefter notere priserne på en række forskellige varer, for til sidst at udarbejde en pris på hele kurven hos hver enkelt kæde. Hvis vi selv skulle have foretaget en prisundersøgelse, ville fremgangsmåden have været den samme og derfor vurderes det at det pristjek, som BT har foretaget, er validt.

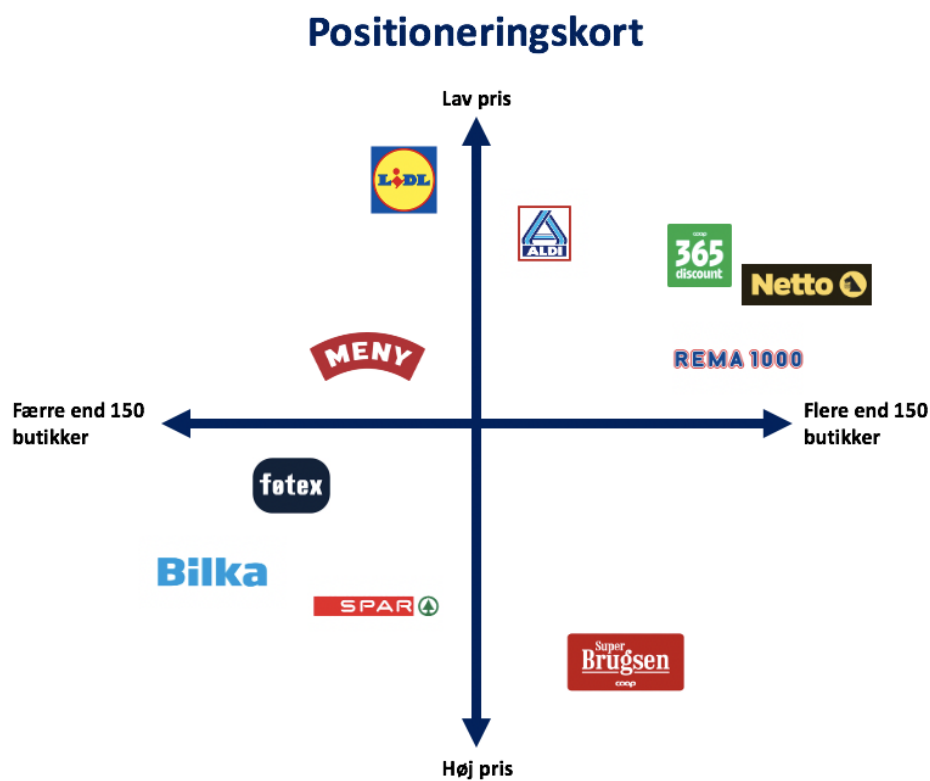
Der tages forbehold for at nye pristjek kan vise at butikkerne er placeret anderledes ift. hinanden, men vi har valgt at anvende en undersøgelse, som dækker flest mulige kæder, og selvom prisniveauet kan have ændret sig siden november 2022, vil de enkelte kæders prisniveau ift. hinanden sandsynligvis ikke have ændret sig markant. Antallet af butikker er fundet gennem virksomhedernes egne hjemmesider. Tabellen samt de kilder, der danner grundlag for positioneringskortet, kan ses i bilag 3.

Ud fra positioneringskortet ses det, at de fleste af supermarkedskæderne fordeler sig omkring hinanden i 2 grupper. Discountbutikkerne er billigst og ligger samlet på kortet, herunder Coop 356, Netto og Rema 1000, som også er de kæder med flest butikker. Aldi er på vej ud af det danske marked, og analyseres derfor ikke nærmere. I dette pristjek var Lidl den kæde med laveste pris, tæt forfulgt af de førnævnte discountkæder. I den anden ende af prisskalaen findes SuperBrugsen, Spar, Bilka og Føtex, som også har færre butikker end discountkæderne, med undtagelse af SuperBrugsen, som har 235 butikker.

Positioneringskortet viser, at tendensen er, at discountkæderne har flere butikker end de resterende kæder, hvilket kan betyde at discountbutikkerne er mere tilgængelige for kunderne, og på den måde gør discountkæderne det nemmere for kunden at vælge dem som indkøbssted. Discountkæderne står for over 50 % af det samlede salg på dagligvaremarkedet (Reseke, Louise m.fl., 2022), hvilket vidner om, at discount er kommet for at blive, og deres lavere priser kombineret med mange butikker kan være en udfordring for de resterende supermarkedskæder. Det betyder, at de andre kæder sandsynligvis skal arbejde hårdere for at overbevise kunderne om, at de skal handle hos dem fremfor hos discountbutikkerne. Dermed er de forskellige kæder også tvunget til at forholde sig til, hvordan man skaber værdi for kunderne, og hvordan man skaber konkurrencemæssige fordele ift. konkurrenterne.

Virksomhederne kan bl.a. anvende de 4 p'er (pris, product, place og promotion) til at differentiere sig, og da prisen allerede er en faktor, der er meget fokus på, bliver product, place og promotion endnu vigtigere parametre til at skabe konkurrencemæssige fordele. Fx kan place være afgørende, hvis butikkernes beliggenhed er der, hvor der er mange kunder, vil dette automatisk generere en større kundestrøm, end hvis butikken er placeret i et udkantsområde.

I danskernes travle hverdag kan det være en stor fordel, at en butik er placeret ud til en stor vej med meget trafik, så kunden ikke skal køre 10 min igennem en by, før man kan komme frem til butikken. Netop dette har man gjort i flere tilfælde i Dagli'Brugsen kæden, for at øge kundestrømmen (Bilag 1, spm. 2) Teoretisk set, skal virksomhederne forsøge at finde "ledige pladser" på markedet, altså positionere sig et sted, hvor der ikke er andre placeret. På den måde vil man være positioneret et sted, som adskiller sig fra konkurrenterne. Dette kan dog være svært at gøre i virkeligheden, fordi virksomhederne er nødt til at positionere sig der, hvor der er efterspørgsel fra kunderne. Derfor ses det ofte, at virksomhederne er placeret tæt på hinanden, som også er tilfældet på dagligvaremarkedet.



Figur 41 - Positioneringskort - Udarbejdet af opgavens forfattere - Bilag 3

Online salg

Udover de fysiske supermarkedskæder, der er nævnt i ovenstående analyser, er der også få virksomheder, som sælger dagligvarer online. Nemlig.com er indtil videre den virksomhed, som har opnået størst succes, da både Coop og Salling Group for nylig har udmeldt, at de lukker deres online koncepter hhv. Coop mad (Berlingske, 2023b) og Føtex Hjemmelevering (Greve, 2023), grundet at forretningsmodellen ikke har været rentabel. Online salg er dermed ikke på nuværende tidspunkt et koncept som truer de fysiske butikker.

Forhandlingsstyrke fra kunder

Coop sælger størstedelen af deres varer på B-2-C markedet, hvilket betyder, at varerne sælges til slutforbrugeren. Dette er ikke kun gældende for Coop, men også for de andre virksomheder på markedet. Kunderne hos Coop og de andre virksomheder har kendskab til priserne, inden de køber varerne, og som slutforbruger er det meget svært at påvirke/forhandle om priserne, når du er ude at handle ind, bl.a. fordi man køber meget små mængder. Hvis du køber en liter mælk, er der ikke mulighed for rabat, men hvis du fx køber 100 liter mælk, er der større sandsynlighed for, at du kan få varen til en lavere pris. Fra det perspektiv er det virksomhederne, som har forhandlingsstyrken overfor kunderne.

Men som nævnt tidligere er der en lav grad af loyalitet fra kunderne på markedet. Det betyder, at hvis kunderne er utilfredse med fx priserne, har de nemt ved at finde de samme eller lignende varer hos en anden udbyder, som måske har lavere priser. Kunderne kan derved nemt substituere fx Coop med Salling Group, Dagrofa eller en anden udbyder. Så selvom kunderne ikke direkte har mulighed for at forhandle om prisen på en liter mælk i en nærliggende butik, så har kunderne i den grad stor betydning for hvordan virksomhederne agerer.

Kundernes nemme mulighed for at finde, nærmest, ens varer hos flere udbydere, øger konkurrencesituationen markant. I den nuværende inflationskrise ses et større og større fokus på prisparameteren hos alle virksomhederne. Økonomisk krise medfører et lavere rådighedsbeløb hos mange kunder, hvilket betyder, at prisen får større betydning når man handler dagligvarer. Det resulterer i øget priskonkurrence blandt virksomhederne, som alle forsøger at fastholde kunderne.

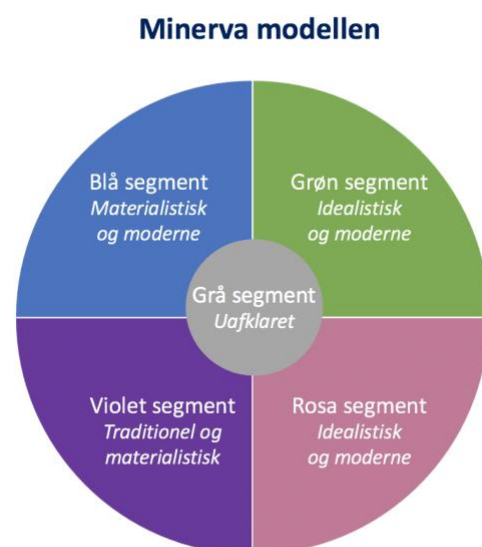
Den økonomiske krise har været en fordel for discountbutikkerne, som netop har passeret en andel på 50 % af den samlede omsætning i detailhandlen (Ritzau, 2022a), mens andre kæder, som ikke kun konkurrerer på pris, har været udfordret.

Der kan være tilfælde, hvor kunderne er virksomheder, og man derfor er på B-2-B markedet. Virksomheder handler ofte med større volumen, dvs. større mængder, end private forbrugere gør. Dermed kan virksomhederne nemmere forhandle sig til bedre priser hos butikkerne. Virksomheder er dog ikke den primære målgruppe for butikkerne, derfor analyseres dette ikke nærmere.

Forbrugerne

Når virksomhederne skal påvirke deres kunder, er det nødvendigt at vide, hvem kunderne og deres behov er. Når man kender sin målgruppe og sine kunder, er det nemmere at påvirke dem til at handle hos sin egen virksomhed, fremfor konkurrenterne. Supermarkeds-kæderne på markedet minder på mange måder om hinanden, og når man som kunde handler hos de forskellige kæder, vil man opleve, at det basale, der er i at handle dagligvarer, er ens hos hver kæde. Det betyder også, at der er sammenfald mellem målgrupperne hos de forskellige kæder, og at mange kæder konkurrerer om de samme kunder. For at tiltrække kunder og adskille sig fra konkurrenterne er det nødvendigt, at man differentierer sig. Coop og de andre virksomheder skal derfor differentiere sig på den rigtige måde, for at tiltrække de kunder, der er ens målgruppe.

Kunderne kan identificeres gennem flere analyser, teorier og modeller, som virksomhederne bruger mange ressourcer på. Minerva modellen er en kendt analysemodel inden for segmentering, og bruges til at identificere kundernes behov (Systime, 2023b). Minerva modellen inddeler forbrugerne i 5 segmenter, som har forskellige behov.



Figur 42 - Minerva modellen - Udarbejdet af opgavens forfattere - Kilde: Systime, 2023b

Gennem mange år, har flest forbrugere tilhørt den rosa og violette gruppe, som er de forbrugere, der er traditionelle og værner om det "klassiske" liv, med en kernefamilie, et job som fx håndværker eller dagplejemor og traditionel mad. Men forbrugerne udvikler sig, og flere og flere tilhører nu i stedet grupperne grøn og blå, som er de moderne forbrugere, med fokus på klima, økologi, ansvarlighed og karriere.

En nordisk undersøgelse af dagligvarehandelen udarbejdet af Accenture, hvor man har spurgt 1600 forbrugere (Berlingske, 2023a), viser at 85 % af forbrugerne ønsker at ændre deres indkøbsvaner i en mere ansvarlig retning, og at 73 % er villige til at ændre indkøbssted for at få dækket det behov. Dette er et meget overordnet overblik, men det viser, at forbrugernes behov udvikler sig, og at ansvarlighed og bæredygtighed er en af de helt store trends. Dermed skal supermarkederne også udvikle sig og tilpasse sig kundernes behov, hvis de stadig vil spille en rolle på markedet. Det viser også, at kunderne har stor magt ift. hvordan branchen udvikler sig. Det er i høj grad efterspørgslen, der dikterer, hvad udbuddet skal være frem for omvendt. Forbrugernes efterspørgsel efter bestemte varer eller kategorier, fx økologi, påvirker supermarkederne til at øge andelen af økologi i sortimentet. Hvis kunderne ikke køber de varer, supermarkederne har, er produktionen og håndteringen af varerne spildt, og supermarkederne udfaser produkterne og erstatter dem med noget, som man ved dækker forbrugernes behov.

Dette illustrerer, at det i sidste ende er kunden, der har magten, og at det er kunden, der bestemmer, hvad supermarkederne skal sælge, og dermed hvad producenterne skal producere. Så selvom det ovenfor er beskrevet, at kundernes forhandlingsstyrke på markedet generelt set er lav, vil forhandlingsstyrken på lang sigt være hos slutforbrugeren fremfor hos supermarkederne.

Forhandlingsstyrke fra leverandører

Der er mange leverandører til Coop og de andre virksomheder på markedet. Leverandørerne kan både være store virksomheder, som sælger internationale brands fx Coca Cola, Arla, Schulstad, Toms, osv., men det kan også være mindre danske virksomheder, som sælger danske brands, nicheprodukter eller producerer private label for en af virksomhederne fx Thise, Karen Volf, BKI, osv.

For mange af leverandørerne er det attraktivt, at deres varer bliver solgt hos de store kæder fx Coop og Salling Group, for at nå ud til flest mulige forbrugere, og omvendt er Coop og Salling Group ligeledes interesseret i at sælge de kendte brands, som mange forbrugere kender og efterspørger. Begge parter er dermed interesseret i at samarbejde med hinanden, og da der samtidig er mange leverandører og mange kunder, som øger substitutionsmulighederne, resulterer det i, at forhandlingsstyrken både ligger hos leverandørerne og hos Coop, Salling Group osv.

Ønske om gensidigt samarbejde mellem leverandør og kunde, kombineret med stor konkurrence, giver gode betingelser, for at begge led i forsyningskæden bliver tilgodeset, og at det i sidste ende er de rigtige priser, slutforbrugeren ender med at betale. Hverken leverandør eller kunde har magt til at kunne fastlægge priser ud fra deres eget ønske, fordi der samtidig er mange konkurrenter på markedet. Både ift. leverandørerne, men også ift. kunderne, som her er Coop osv. Samtidig har hverken leverandør eller kunde lyst til at ende i priskrig, da det kan resultere i manglende omsætning hos en eller begge parter. Hvis der er tale om samarbejde mellem en stor leverandør og en lille kunde eller omvendt, vil forhandlingsstyrken sandsynligvis ligge hos den part, som er størst. Jo mere ligeligt størrelsesforholdet er, jo mere ligelig vil forhandlingsstyrken også være.

Man befinder sig på B-2-B markedet, hvilket betyder, at der ofte bliver købt med stor volumen, som fx giver stordriftsfordele og dermed gør det mere rentabelt at købe og senere distribuere varerne ud til butikkerne. Nogle gange sker indkøb direkte hos producenten, andre gange gennem en grossist. Jo flere led der er i forsyningskæden, jo dyrere vil varerne ofte også blive, fordi der er flere led, som skal tjene penge på varen.

Flere af supermarkederne har deres egne private labels, som er produkter, der bliver produceret hos en leverandør og solgt under deres eget varemærke. Private labels er en måde, hvorpå man kan differentiere sig fra konkurrenterne, og et private label kan være med til at øge graden af loyale kunder. Coop har flere varemærker herunder Coop, Änglamark, Coop 365discount og X-tra, og både Salling Group, Dagrofa og Rema 1000 har ligeledes deres egne varemærker. I forbindelse med produktion af private label er det fordelagtigt at samarbejde med en fast leverandør, fremfor ofte at skulle skifte leverandør. Et fast samarbejde kan bl.a. give leveringssikkerhed, enighed om priserne og sikre kvaliteten hos produkterne.

Et fast samarbejde gør ligeledes, at leverandøren har en sikker omsætning, hvilket reducerer risikoen for udsving i omsætning. Dermed bliver kunde og leverandør afhængige af hinanden, hvilket øger sandsynligheden for, at aftalerne bliver overholdt, og at man kan skabe et stabilt samarbejde. I dette tilfælde vil forhandlingsstyrken ligeledes være delt mellem leverandør og kunde.

Når man skal finde en ny leverandør, eller beslutte hvilken leverandør, man skal vælge, er det ikke kun prisen og produktet, der er afgørende. Blandt forbrugere og virksomheder får bæredygtighed, produktionsforhold og klima, større og større betydning. Coop er blandt de virksomheder, som har bæredygtighed som mærkesag, og som ønsker at gå forrest og vise, at man godt kan leve sundt til fornuftige priser uden at gå på kompromis med klimaaftryk, og at varen er produceret under ordentlige forhold. Forbrugernes efterspørgsel efter varer, der er produceret efter rigtige forhold og som samtidig er godt for vores miljø, tvinger både salgs- og produktionsleddet i forsyningskæden til at tilpasse deres udbud. Det betyder, at en leverandør kan have gode produkter til lave priser, men hvis varen er produceret i Asien med børnearbejde, kan det få konsekvenser for leverandørens mulighed for at sælge varen. Som nævnt tidligere er det i sidste ende forbrugernes behov og efterspørgsel, der definerer udbuddet, og samlet set vurderes forhandlingsstyrken at være delt mellem kunde og leverandør, afhængig af, hvor stor en spiller hhv. kunden eller leverandøren er på markedet.

Truslen fra substituerende produkter

Substituerende produkter som kan være konkurrenter til Coop, Salling Group og de andre på markedet, men som ikke er en del af markedet jf. skydeskivemodellen kan være måltidskasser, restauranter, take-away og andre. Her får du det samme behov dækket som ved køb af dagligvarer i en butik, altså behovet for mad og drikke. Forskellen er, at du ikke køber de enkelte ingredienser, som du skal bruge i din egen madlavning, men at du enten køber klargjorte ingredienser tilpasset en opskrift fx ved måltidskasser, eller at du køber maden færdiglavet og enten spiser på en restaurant/cafe, eller tager den med hjem som take-away.

Forbrugernes hverdag bliver mere og mere travl, hvilket minimerer den tid, man har til indkøb og madlavning. Derfor bliver måltidskasser mere og mere populært, ligesom take-away er en nem løsning for mange familier. Især fordi take-away ikke længere blot er pizza eller McDonald's, men sagtens kan være "ordentlig" aftensmad, som man også selv ville lave.

Coop er en af de virksomheder, som ude i butikkerne sætter fokus på muligheden for, at madlavning skal være nemt og hurtigt uden at gå på kompromis med sundhed. Coop er dermed bevidst om ændringer i forbrugernes behov, som man er nødsaget til at tilpasse sig, for at undgå at man i stedet for at handle hos Coop, vælger take-away eller bestiller en fast måltidskasse. Forbrugere, der har en fast måltidskasse, køber væsentlig færre dagligvarer, hvilket på langt sigt vil reducere kurve størrelsen i butikkerne. Take-away og måltidskasser er blandt de megatrends, som man spår bliver endnu mere udbredt og populære blandt forbrugerne i fremtiden, (Salesforce Danmark, 2021) og virksomhederne er derfor nødsaget til at forholde sig til, at take-away og måltidskasser er nogle af de substituerende muligheder, forbrugerne har, hvis man fortsat vil skabe vækst i fremtiden. Samlet set kan det vurderes, at substituerende produkter udgør en middel trussel for virksomhederne på markedet.

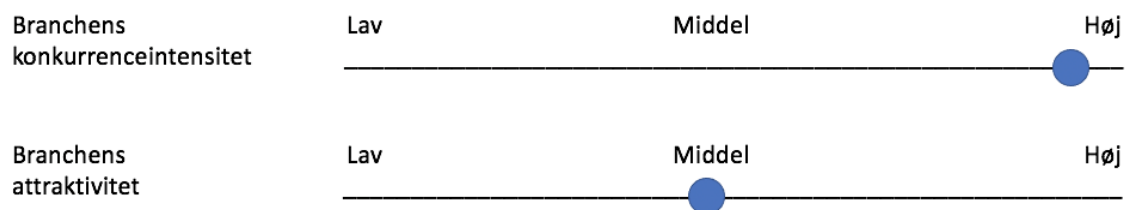
Truslen fra nye indtrængere

Det kræver mange ressourcer at være på dagligvaremarkedet, og det kræver en vis størrelse for at få adgang til samme distributionskanaler, leverandører osv., som de nuværende virksomheder på markedet har. Der er derfor forskellige indtrængningsbarrierer, som gør det svært for nye virksomheder at etablere sig. De største virksomheder som Coop, Salling Group og Dagrofa har været på markedet i mange år og har derfor arbejdet sig til stordriftsfordele, udvikling af private label, it-systemer og andre forhold, som gør, at de i dag har den markedsposition, som de har. Med den nuværende hårde konkurrence vurderes det, at det vil være svært for nye virksomheder at etablere sig og få succes. Derudover viser undersøgelser, at vi i Danmark har langt flere dagligvarebutikker, end der reelt set er behov for ift. indbyggertal (Neupert, 2020), hvilket vil gøre det endnu sværere for nye virksomheder at etablere sig.

Ift. online salg af dagligvarer har både Coop og Salling Group for nylig valgt at lukke deres koncepter, som var hhv. Coop Mad og Føtex Food, hvilket ligeledes vidner om, at det er svært at etablere sig som konkurrent på onlinemarkedet. Det vurderes derfor samlet set, at truslen fra nye indtrængere er lav.

Delkonklusion

Markedet for dagligvarehandlen er et marked med mange udbydere, men hvor der er få større virksomheder, som dominerer markedet. Samtidig har forbrugerne præferencer, og dette resulterer i en markedsform, der hedder differentieret oligopol. Markedsformen afspejles i konkurrencesituationen, idet der er meget hård konkurrence mellem de dominerende virksomheder, som konstant forsøger at “stjæle” markedsandele fra hinanden. I øjeblikket er det især prisparameteren, der er fokus på, i en tid hvor hele økonomien er præget af inflation og prisstigninger. Prisparameterens fokus giver et forspring til discountbutikkerne, men øger ligeledes presset på de resterende virksomheder, hvis man vil fastholde sin position på markedet. Samlet set kan det konkluderes, at konkurrenceintensiteten på markedet er høj. Markedets attraktivitet konkluderes til at være middel, da der er store dominerende udbydere på markedet, og det er svært som ny virksomhed at etablere sig på et marked, hvor der i forvejen er hård konkurrence.



Figur 43 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere

Kunder:

Kunderne er en vigtig faktor på dagligvaremarkedet, idet det er kunderne, der i sidste ende bestemmer, hvilke produkter, de køber, og hvor de køber dem. Kundernes forhandlingsstyrke er på kort sigt lav, da man som kunde ikke umiddelbart kan påvirke den pris, der står på hylderne i supermarkedet. Men på lang sigt er det kunderne/forbrugerne, der tegner retningen for supermarkederne og udbuddet af produkter, da virksomhederne forsøger at opfylde kundernes behov. Kundernes behov skaber efterspørgslen, som virksomhederne hele tiden forsøger at tilpasse udbuddet til. Flere forbrugertendenser præger nutidens dagligvaremarked, og hvis virksomhederne vil fastholde deres markedsandele, er man tvunget til at forholde sig til, hvad forbrugerne efterspørger, og man må derfor ikke undervurdere forbrugernes betydning.

Derudover kan kunderne nemt finde andre substitutionsmuligheder, hvis man ikke er tilfreds med det supermarked, man handler i, hvilket også øger forhandlingsstyrken til kunderne. Den samlede forhandlingsstyrke fra kunderne vurderes derfor at være omkring middel.

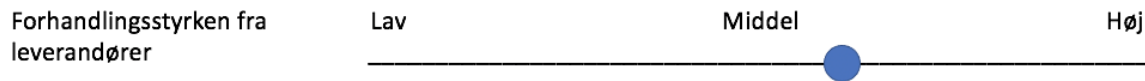


Figur 44 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere

Leverandører:

For både leverandører og virksomhederne på dagligvaremarkedet er det en fordel at indgå i et samarbejde med hinanden, da det skaber stabilitet både ift. forsyningssikkerhed, prissætning osv. De store leverandører vil typisk have høj forhandlingsstyrke overfor de virksomheder, de sælger deres produkter til, modsat de små leverandører som typisk vil have lav forhandlingsstyrke. Jo større den dagligvarekæde, man forsøger at sælge til, er, jo mere vil forhandlingsstyrken være ligelig mellem parterne, fordi begge parter er interesserede i at samarbejde. Herefter kan det være forskellige parametre som spiller ind, ift. om parterne bliver enige om en aftale eller ej. Flere faktorer spiller ind, herunder produktionsforhold, arbejdsmiljø, bæredygtighed osv. Det er dermed ikke kun prisen, som er afgørende, selvom prisen stadig spiller en vigtig rolle.

Den samlede forhandlingsstyrke fra leverandørerne vurderes derfor at være omkring middel, dog lidt højere end forhandlingsstyrken fra kunderne.



Figur 45 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere

Nye indtrængere:

Konkurrencesituationen blandt etablerede virksomheder er hård. Samtidig er det svært at etablere sig på markedet pga. forskellige indtrængningsbarrierer. Det er derfor nødvendigt med meget kapital og mange ressourcer, hvis man ønsker at etablere sig på markedet. Samlet set gør det, at truslen fra nye indtrængere vurderes til at være lav.

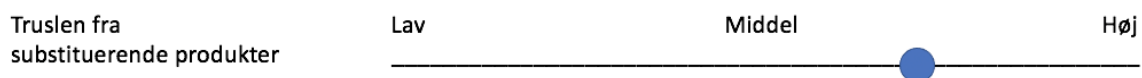


Figur 46 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere

Substituerende produkter:

Der er flere forskellige substituerende produkter til traditionel handel af sine madvarer i et supermarked. Take-away og måltidskasser er nogle af de løsninger, som bliver mere og mere populære og som resulterer i, at man handler færre dagligvarer i supermarkedet.

Virksomhederne er tvunget til at forholde sig til de substituerende muligheder forbrugerne har, og finde ud af, hvordan man kan differentiere sig og fastholde kunderne. Samlet set vurderes truslen fra substituerende produkter til at være over middel.



Figur 47 - Porters Five Forces - Udarbejdet af opgavens forfattere

7.7 Forbrugere og megatrends

Megatrends i samfundet, er forholdsvis sikre udviklingsretninger, som vil forandre vores samfund og den måde vi ser verden på. Disse trends kan være så kraftige, at de potentielt vil kunne forandre samfundet på tværs af samfunds kategorier, såsom politik, økonomi, teknologi, kultur med videre. Med andre ord kan megatrends ændre måden, vi lever på og tænker på i hverdagen. Megatrends er typisk noget, der kommer ud af tågen og ændrer vores liv radikalt, og dermed også kan være med til at ændre eller påvirke de modeller, der bruges til at analysere branchen på.

Når man snakker megatrends, er det også ideelt at snakke om alt det, der kan påvirke megatrends, det som man kalder "Wildcards". Dette er såkaldte tilfældigheder eller uforudsigelige ting, som ligeledes kan vende op og ned på samfundet, og den måde man ser samfundet på. Historisk set har vi set "wildcards" såsom finanskrisen og Covid19 som i den grad har påvirket danskernes handlemønstre på både godt og skidt. Disse "Wildcards" er ting, som blot "over natten" har sneget sig ind i det danske samfund, og dermed ændret danskernes mønstre. (Staunstrup, m.fl., 2022)

Specielt den aften Mette Frederiksen udmeldte, at landet skulle lukke ned for at mindske spredningen af Covid19, så man en tydelig tendens i aftenlivet og dagene efter. Alle danskere stormede ud for at handle ind, i frygt for forsyningsproblemer i de danske supermarkeder, og specielt toiletpapir, gær, mel og pasta blev revet ned fra hylderne.

I disse tider er det inflationen i verden, som spiller en stor rolle både på verdensøkonomien, og dermed også på danskernes økonomi. Eftersom alting i samfundet bliver dyrere og dyrere og danskernes lønindkomst ikke tilsvarende følger med, betyder det, at mange danskeres økonomi bliver mere presset.

I 2022 er antallet af personer, som har søgt om gratis gældsrådgivning steget med lidt over 25% fra det seneste år, viser en ny statistik fra Den Nationale Vidensfunktion for frivillig vederlagsfri økonomi- og gældsrådgivning. (Berlingske 2023c)

Denne frivillige organisation hjælper typisk forbrugere med en stram økonomi, med at skabe et overblik over, hvem forbrugerne skylder penge og ligeledes også hvor meget der skyldes. Desuden forsøger de også at forhandle med kreditorer på forbrugernes vegne, for at nedsætte forbrugernes renter på gælden, eller helt stoppe renterne. (Ritzau 2023)

Det er ingen tvivl om, at megatrends kan have stor betydning for Coop og deres fremgang i branchen. Under corona krisen vandt Coop i høj grad frem, eftersom danskeres mønstre pludselig blev vendt op og ned. I forbindelse med at landet og alle aktiviteter lukkede ned, kastede mange borgere sig over madlavning og bagning, eftersom dette var en beskæftigelse, der kunne foregå i hjemmet. Ligesom man samtidig fik en del mere tid i hjemmet, da alle sociale aktiviteter skulle foregå i små forsamlinger, for at undgå spredningen af smitte, samtidig var alle fritidsaktiviteter lukket helt ned. Efter verden er lukket op igen, har det været en svær tid for mange supermarkeds kæder, eftersom forbrugernes loyalitet over for det enkelte supermarked er faldet.

Efter år med Covid19, er samfundet nu løbet ind i en inflationskrise, hvor priserne på alle ting stiger. I takt med at danskernes rådighedsbeløb dermed bliver mindre, er der mange danskere, der begynder at kigge på deres indkøbsmønstre, for at finde ud af, hvor man kan spare penge, så der stadig er råd til højere el- og varmeregninger. Derfor er madbudgettet et af de steder, hvor mange danskere prøver at spare penge. Det er derfor ikke mystisk, at Analysechef for Coop, Lars Aarup, ser to tydelige tendenser i danskernes færden i deres indkøbsvaner. De to tydelige tendenser der ses, er at kunderne enten søger væk fra supermarkederne og ned mod discountbutikkerne, den anden tendens der er, er at de handlende, der forbliver i supermarkedet, i højere grad søger mod tilbud, nedsatte varer og billigere alternativer til de populære varegrupper. (Berlingske 2022d)

Dette kommer Brugsuddeleren også ind på i sit interview (Bilag 1, spm. 1). Her fortæller vedkommende, at Coop skal huske, at deres kernekompetence er at drive lokale supermarkeder, men at det i højere grad, virker som, om at hovedkontoret har et større fokus på at følge samfundets trends og derfor booste driften af den nye discountkæde Coop 365discount.

Forbrugerpriserne for oktober 2022, er netop blevet opgjort, og de viser, at priserne er steget med 10,1 procent sammenlignet med oktober 2021. Her er det tydeligt, at bestemte varegrupper har en stor indflydelse på prisudviklingen. Særligt prisændringer på kød og olie har gennem den seneste tid været ekstremt høje. (Ritzau, 2022b)

Det er derfor helt naturligt, at Coop i høj grad prøver at tilordne sig den nye virkelighed med forbrugertendenser, som har haft at lukke alle de Fakta butikker, som på et positioneringskort hverken var betegnet som en discountkæde eller som et supermarked, og samtidig åbne den nye discountkæde Coop 365discount.

Den stigende efterspørgsel for digitalisering har ligeledes gennem de sidste 5 år skabt en stor interesse og en helt ny trend for måden at handle og scanne sine varer på. For ikke mindst bliver kassedamen overflødig, når flere og flere kunder vælger "scan selv" kasser. Det går tilmed også hurtigere for kunderne at komme igennem køen.

Selvom der stadig er mange, der er tro imod den traditionelle måde at betale for sine varer på, er der flere og flere danskere, som benytter sig af Coops måde at scanne sine varer på selv, derfor lancerede man i foråret 2019 "scan og betal" i samtlige Coop butikker.

"Vi vil gerne give vores kunder muligheden for en hurtigere og nemmere indkøbstur, hvor man kan se, hvad varen koster med det samme, hvor meget man eventuelt sparer, og hvad det samlede beløb er – og slipper for at stå i kø. Samtidig betyder det for vores medarbejdere, at vi får frigivet ekstra ressourcer til at holde orden i butikkerne", fortæller Lars Rasmussen, kommerciel chef for fakta i 2018. (Dalgaard, 2018)

Man har dog måtte sande, at der er visse ting som digitaliseringen af indkøbsoplevelsen ikke har kunnet håndtere, dette er sådan noget som at sikre sig, at forbrugeren har den rette alder til at købe alkohol eller tobak, og derfor kræver dette stadig manuelle hænder bag kassen eller til at acceptere købet på scan selv terminalen.

Ligeledes er sådan noget som at sikre, at kunder får scannet alle de varer der tages med ud af butikken, også en tilvænning for medarbejderne, når der en gang imellem udtages en kunde til en stikprøvekontrol af de scannede varer. Tilvænningen til at medarbejdere må og skal tjekke tasker og poser for kunderne kan derfor være grænseoverskridende, men en nødvendighed for at sikre, at ingen bliver snydt. Desuden skal man som forbruger huske, at butikken har alle ens oplysninger på appen, hvis kunder snyder.

7.8 Benchmarkanalyse

I forbindelse med en benchmarkanalyse af Coop, sammenlignes der med Salling Group og Rema 1000, hvilket sker, fordi disse antages at være Coops største konkurrenter på markedet. Benchmarkanalysen vil give et indblik i de 3 virksomheder og deres ligheder og forskelle set ud fra en strategisk og en regnskabsmæssig synsvinkel.

På den måde kan forskellene på de 3 konkurrerende virksomheder stilles op side om side, og der kan sidestilles de forskellige metoder at drive forretningerne på, som i bund og grund har den samme basale strategi for virksomheden, nemlig at sælge dagligvarer til kunder.

Strategisk benchmarkanalyse mellem Coop, Salling Group og Rema 1000

	Coop:	Salling Group:	Rema 1000:
Ejerforhold:	Medlemsejet	Kapital virksomhed	Kapital virksomhed
Organisation:	Demokrati	Topstyret	Topstyret
Butikker:	Discount og supermarked	Discount og supermarked	Discount
Placering af butikker:	By og Land	Store og mellemstore byer	Primært i mindre og mellemstore byer
Antal butikker: (2021)	1065 butikker	650 butikker	363 butikker
Salgsmetode	Kundeservice Købsoplevelsen	Storkøb Køb mere	Mindre produkter, mindre madspild

Figur 48 - Strategisk benchmarkanalyse - Udarbejdet af opgavens forfattere

Ejerforholdene i de 3 virksomheder er meget forskellige. I Coop gør man meget ud af, at de er medlemsejet af deres over 1,9 millioner medlemmer og dermed også har en demokratisk tilgang til at drive deres virksomheder, hvor alle deres medlemmer skal have mulighed for at blive hørt. Salling Group og Rema 1000 er derimod begge kapitalvirksomheder, som er styret af en topledelse og en bestyrelse.

Det, at de tre virksomheder har forskellige måder at fremføre virksomhederne på ledelsesmæssigt, har i mange år været en gevinst for Coop, i takt med at en del kunder typisk var meget loyale til deres lokale butikker og brugsforeninger. I dag har verden i høj grad ændret sig, og kunder føler sig ikke længere på samme måde loyal til den enkelte forretning, hvis der er billigere varer eller bedre tilbud i andre butikker, vil de søge derhen.

Der er tydelige forskelle på de forskellige koncerner, hvor de placerer deres butikker og hvilke signaler, butikkerne sender deres kunder, alt efter hvilken butik der er tale om. Alle Salling Groups, Bilka og Føtex butikker, ligger i forholdsvis store byer, eller i byer der er vokset sammen med større byer, og betegnes som supermarkeder, hvor man ikke går på kompromis med kvalitet. Hvorimod Salling Groups Netto butikker ligger i et lidt større område af by størrelser, eftersom Netto er en mindre kæde og betegnet som en discountkæde, som har andet et andet kundesortiment end Bilka og Føtex. Salling Group har for nylig lanceret deres nyeste bud på en discountbutik, ved navnet Basalt, som i øjeblikket blot er under testforløb, og disse butikker er placeret i større byer.

Rema 1000 er udelukkende en discountbutik, som i høj grad prøver at henvende sig til den brede befolkning. Deres butikker er placeret over hele landet, og der ligger Rema 1000 butikker i de fleste byer, som har et lidt større befolkningsantal. Coops butikker ligger derimod i et bredt spektrum over hele Danmark. Kvickly og SuperBrugsen ligger primært i større byer, hvor der er et større befolkningstal. Hvorimod mange af Dagli'Brugsens butikker er placeret i de mindre befolkede områder, og en del i Danmarks sommerhusområder, hvor Dagli'Brugsen måske er næsten den eneste handlemulighed. Coop 365discount findes typisk i de mellemstore byer, og mange af de steder hvor der tidligere har været Fakta, og er desuden Coops svar på en discountkæde, som også ligger i kædens fulde navn Coop 365discount. Irma forretningerne ligger kun på Sjælland, og har altid henvendt sig til det segment som værdsætter høj kvalitet.

Når man ser på forholdet mellem de 3 konkurrenter og antallet af butikker, er det tydeligt at Coop generelt har flere butikker fordelt over hele Danmark i forhold til både Salling Group og Rema 1000. Mange af Salling Groups butikker ligger som sagt i de større byer, og samtidig er der også her satset på store hyper supermarkeder, med mange kvadratmeter, et stort udvalg af forskellige varer og mulighed for storkøb. Dette giver forbrugeren mulighed for at købe store mængder af varer og på den måde spare penge.

Rema 1000 har derimod taget denne salgsmetode op, og satser aldrig på mersalg i forbindelse med tilbudskampagner i butikkerne. Dette vil sige, at Rema 1000 aldrig kører “3 for 2’s pris”, eller “ta’ 10 stk.” for en mindre pris end 1 stk. prisen. Denne strategi startede Rema 1000 i 2008, hvor de gjorde op med mange af de salgsmetoder andre supermarkeder har. Her har man derfor i løbet af de sidste 15 år arbejdet videre på disse værdier, hvilket har ledt til, at mange varer i Rema 1000 generelt har en lavere vægt, for at stoppe madspild ude blandt forbrugerne, og samtidig skille sig ud fra konkurrenterne. (Rema, 2022)

Eftersom man som supermarked gerne vil skille sig ud, og på den måde tiltrække forbrugerne, har Coop derfor valgt at satse på at tale til forbrugerens patos, gennem forbrugerens følelser, til at være loyal over for den samme butik og have kundeservicen i højsæde i deres butikker. Inflationen har vendt op og ned på mange danskeres økonomi og måden at tænke økonomi på, derfor er budget, billigere varer og ikke mindst kilopriser begyndt at fylde meget mere for forbrugeren frem for loyalitet, den gode købsoplevelse og kundeservicen.

Økonomisk benchmarkanalyse mellem Coop, Salling Group og Rema 1000

2021	Coop:	Salling Group:	Rema 1000:
Omsætning:	37.659 mio.	66.202 mio.	22.063 mio.
Personaleomkostninger	3.672 mio.	8.688 mio.	583 mio.
Personaleomkostninger af omsætning:	9,8 %	13,12%	2,6 %
Afkastningsgrad:	8,34 %	12,43 %	24,17 %
Overskudsgrad:	1,43 %	4,46 %	2,61 %
Aktivernes omsætningshastighed:	5,84 gange	2,79 gange	9,25 gange
Egenkapitalens forrentning:	9 %	23 %	19 %
Likviditetsgraden:	0,77	0,63	1,02

Figur 49 - Økonomisk benchmarkanalyse - Udarbejdet af opgavens forfattere – Bilag 2, tabel 1-7 og Bilag 4, tabel 10-17

Der er i denne økonomiske benchmark analyse, taget udgangspunkt i regnskabstallene for 2021 for Coop, Salling Group og Rema 1000. Tallene er beregnet efter samme formler som anvendt i regnskabsanalysen. Personaleomkostninger af omsætning er ikke med i regnskabsanalysen, tallet er beregnet på følgende måde:

$$\text{Personaleomkostninger af oms.} = \frac{\text{Personaleomkostninger}}{\text{Omsætning}} \times 100$$

Alle balancetal for Salling Group og Rema 1000, som er anvendt i beregningerne, kan ses i bilag 4. Balancetal for Coop ses i bilag 2.

Når der ses på Coop, ligger de på en 2. plads efter Salling Group og før Rema 1000 i total omsætning. Der skal her tages hensyn til, at Salling Groups regnskab indeholder omsætning fra deres butikker i udlandet, samt at Salling Group ligeledes ejer andre forretninger, til at påvirke deres omsætning end supermarkeder. Dette er ikke tilfældet for Coop og Rema 1000.

Det er valgt at kigge på hvorledes personaleomkostningerne, i forhold til omsætningen, forholder sig. Når der kigges på hvor stor en del af omsætningen der går til personaleomkostninger, overrasker det ikke at Coop og Salling Group ligger i toppen med hhv. 9,8 % og 13,12 % og Rema 1000 ligger noget lavere med 2,6 %. Dette kan forklares med at Rema 1000 er en ren discountkæde, hvor faglærte medarbejdere og kundeservice ikke prioriteres i så høj grad som i andre kæder, hvorimod man i de største af Coops butikker og Salling Groups butikker, går mere op i høj faglighed blandt medarbejdere.

Coop uddanner hvert år flere hold af ledertrainees og salgsassistenter, som fremtidens ledere i butikkerne. Derudover uddanner man også personale inden for produktionsområderne, slagter, delikatesse og bager. Rema 1000 konkurrerer på andre faktorer, og bruger ikke så mange ressourcer på uddannelse og faglærte medarbejdere, men satser derimod på et stort antal af unge og ufaglærte medarbejdere.

Coop har den dårligste afkastningsgrad af de tre virksomheder i 2021. Med 8,34 % er afkastningsgraden for Coop næsten en tredjedel af Rema 1000's afkastningsgrad på 24,17 % og ligeledes et godt stykke lavere end Salling Groups afkastningsgrad på 12,43 %. En afkastningsgrad på 8,34 % er dog stadig over markedsrenten, hvilket vil sige, at det stadig er en god forretning, blot ikke i lige så høj grad som Salling Group og Rema 1000 er.

Det samme er tilfældet med overskudsgraden, her ligger Coops på 1,43 % mod Salling Groups 4,46 % og Rema 1000's på 2,61 %. Overskudsgraden viser, hvor god virksomhederne er til at tjene penge, derfor er det altid vigtigt, at den er positiv. En lav overskudsgrad er desværre en generel tendens, der ses hos Coop i forhold til Salling Group og Rema 1000. Dette viser, at Coop har flere omkostninger sammenlignet med Salling Group og Rema 1000 i forhold til deres omsætningen.

Bedre ser det ud, når der ses på aktivernes omsætningshastighed. Coop ligger i midten, når der ses på dette nøgletal, med en omsætningshastighed på 5,84 gange mod 2,79 gange i Salling Group og 9,25 gange i Rema 1000. Det vil sige, at Coop ligger i midten, når man kigger på, hvor gode de er til at omsætte deres aktiver til omsætning. Tendensen, som vi så i de historiske nøgletal i afsnittet omkring regnskabsanalysen, viser, at Coop er blevet dårligere til at omsætte den investerede kapital til et overskud- især anlægsaktiver.

Også på egenkapitalens forrentning ligger Coop i bunden på 9 % mod Rema 1000 på 19 % og Salling Group 23 %. Dvs. at Coop ikke har været så gode som Salling Group til at formidle egenkapitalen om til overskud. At Coop her ligger på under halvdelen af Salling Group viser, at Coop ikke er så god en forretning lige nu at investere i, hvis du står og skal investere i et af de tre firmaer, men afkastet er stadig over det, som man kunne få, hvis man ser på markedsrenten (Danmarks nationalbank, 2023).

Ift. likviditetsgraden ligger Coop igen i midten med 0,77 mellem Rema 1000 på 1,02 og Salling Group på 0,63. Likviditetsgraden viser, om virksomheden har nok omsætningsaktiver til at kunne betale den kortfristede gæld. Dette beløb skulle gerne ligge på 100 eller derover, men både Coop og Salling Group ligger under 100. Rema 100 derimod ligger over 100 og kan dermed indfri de kortfristede gældsforpligtelser med deres omsætningsaktiver.

Delkonklusion

Benchmarkanalysen viser, at Coop i høj grad har helt andre værdier end de to konkurrerende kæder, de her er holdt oppe imod. En demokratisk ledet andelsorganisation imod to topstyrede kapital ejede virksomheder, sætter sit præg ned gennem hele forretningen. Denne forskel ses både i de økonomiske nøgletal for de 3 virksomheder, og ligeledes i de strategiske valg virksomhederne har taget. Coop ser ud til at have valgt andre værdier end nøgletal, når de skal måle på hvor gode de er til at drive en virksomhed.

Herunder er sundhed og klima, at hjælpe med at spare tid, og penge, højere kvalitet i mad og den lokale forskel (Lunde, 2023). Denne forskel, som Coop har i fokus, ses derfor tydeligt i de økonomiske nøgletal, som viser at økonomisk kan Coop ikke følge med sine konkurrenter.

7.9 SWOT-analyse - Eksterne forhold

Med baggrund i de ovenstående eksterne analyser er der blevet identificeret følgende punkter til denne SWOT-analyse, over de eksterne muligheder og trusler vedrørende Coop. Disse muligheder og trusler skal hjælpe os med at danne et samlet billede over Coop.

Eksterne forhold	
Eksterne muligheder (O)	Eksterne trusler (T)
• Lav risiko for nye konkurrenter • Små kulturelle forskelle blandt forbrugerne i Skandinavien • Ændringer i forbrugervaner • Nye emergent teknologier	• Mange udbydere af dagligvarer • Manglende loyalitet fra kunder • Inflation og stigende leverandør priser • Substitutionsprodukter såsom take-away og måltidskasser • Mangel på faglært personale

Figur 50 - Ekstern SWOT- analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere

Herefter følger en uddybning af punkterne.

Muligheder

Coop opererer på et område, hvor der er lille risiko for, at nye eksterne spillere vil komme på banen. Det betyder, at de bedre kan skabe sig et overblik over markedet og dens spillere. Der er kun små kulturelle forskelle mellem forbrugerne i Skandinavien, hvilket kan betyde, at der måske er rum til at ekspandere uden for Danmarks grænser.

Ændringer i danskernes forbrugsvaner, kunne åbne op for nye produkter eller services, som Coop kunne integrere i deres nuværende butikker eller nye tiltag.

Coop skal ikke bare hvile på laurbærrene efter etableringen af deres egen Scan og betal app, men være på udkig efter den næste emergent teknologi, der vil kunne bringe flere kunder til butikken, gøre det lettere for denne kunde og til sidst skabe et større afkast for Coop.

Trusler

Coops marked er et område, hvor der er mange spillere, der overordnet har det samme produkt, nemlig dagligvarehandel. Dette sammen med manglende loyalitet hos nogle af Coops kundesegmenter gør, at der ikke skal ændres meget i pris og udbud, før kunden flytter sit indkøb over i en anden butik.

Den stigende inflation gør generelt også, at folk fravælger de mere luksusprægede varegrupper, for at få deres budget til at hænge sammen. Inflationen gør også at leverandør priserne stiger og hvis hyldeprisen ikke ændres i takt med dette, så falder dækningsbidraget på de enkelte varer. Inflation kan også være en grund til, at kunderne ændrer vaner og substituerer dagligvarer, med f.eks. take-away eller måltidskasser, hvis priserne på dette nærmer sig det, de kan købe råvarerne for i Coops butikker.

Mangel på faglært personale, kan gøre at Coop enkelte butikker ikke kan opretholde f.eks. en slagterafdeling, og må "nøjes" med de kødprodukter, de får igennem Coops indkøb, eller deres bagerafdeling bliver erstattet med en bake-off hylde.

7.10 Samlet SWOT-analyse

De to tidligere afsnit i dette dokument, SWOT-analyse - interne faktorer, og SWOT-analyse - eksterne faktorer, danner baggrund for den nedenstående samlede SWOT-analyse. Modellen giver et samlet overblik over de styrker og svagheder, samt de muligheder og trusler som Coop står overfor lige nu.

Interne forhold	
Interne styrker (S)	Interne svagheder (W)
• Central lagerstyring • Egne brands som Ånglamark, Coop, X-tra osv. • God markedsføring • Service • Oplæring af personale • Produktionsområder i butikkerne (Bager, delikatesse, slagter) • Nyt IT-system, Coop One • Bidragsyder i lokalsamfund • Medlemsejet • En af de største supermarkeds kæder i Danmark • Stordriftsfordele hos leverandører	• Udfordringer med onlinesalg • Mange forskellige kæder i samme koncern der sælger det samme produkt (dagligvarer) • Primært B2C markedet • Forældede IT-systemer • Komplex koncern • En forældet andelstankegang • Udfordring med pristilpasning • Højt kæde- og koncernbidrag • Forværret indtjeningssevne
Eksterne forhold	
Eksterne muligheder (O)	Eksterne trusler (T)
• Lav risiko for nye konkurrenter • Små kulturelle forskelle blandt forbrugerne i Skandinavien • Ændringer i forbrugervaner • Nye emergente teknologier	• Mange udbydere af dagligvarer • Manglende loyalitet fra kunder • Inflation og stigende leverandør priser • Substitutionsprodukter såsom take-away og måltidskasser • Mangel på faglært personale

Figur 51 - Samlet SWOT-analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere

7.11 TOWS-analyse

Ud fra SWOT-analysen er nedenstående TOWS-analyse udarbejdet. Denne TOWS-analyse indeholder mulige tiltag, som Coop kan bruge til at transformere nogle af de nævnte faktorer i SWOT-analysen, til nye muligheder for Coop. Dette sker ved at kombinere nogle af punkterne fra SWOT-analysen f.eks. et punkt fra Styrker og Muligheder (SO). Disse er beskrevet i nedenstående afsnit. TOWS-modellen ses på næste side.

TOWS-analyse	Interne styrker (S)	Interne svagheder (W)
	S1: Egne brands som Änglamark, Coop osv. S2: God service S3: God markedsføring S4: Nyt IT-system, Coop One S5: - Stor mulighed for rabatter hos leverandører S6: God markedsføring	W1 - Kun B-2-C salg W2 - Mange forskellige kæder i samme koncern, der sælger det samme W3 Forældet IT system W4: Ikke gearret til websalg W5: En forældet andelstankegang
Eksterne muligheder (O)	SO/Maxi-Maxi	WO/Mini-Maxi
O1: Lille risiko for at nye eksterne spillere kommer på banen O2:Nye emergent teknologier O3: Små kulturelle forskelle blandt forbrugerne i Skandinavien O4: Ændringer i forbrugsvaner	S4/O2: Hvad kan Coop One udvikle sig til i fremtiden S1/O3: Er der trends i nabolandene som kan udnyttes til udvidelse af egne brands S6/O4: Bruge markedsføring til at påvirke ændringer i forbrugsvaner	W3/O2: Udfase gamle systemer W4/O2: Er der nye teknologiløsninger til websalg W5/O4: Hvordan fornyer vi andelstankegangen
Eksterne trusler (T)	ST/Maxi-Mini	WT/Mini-Mini
T1: Mange udbydere af det samme produkt T2: Substitutions produkt T3: Inflation og stigende leverandør priser	S2/T1: Den gode service skal få vores kunder til at blive S3/T2: Coops markedsføring skal sørge for at kunder ikke substituerer vores produkter S4/T3: Central styring af priser og tilbud igennem Coop One	W2/T1: Formindske antal af forskellige butikstyper, således det er nemmere at differentiere sig fra konkurrenterne W1/T2: Selv finde substitutionsprodukter og sælge dem direkte til kunden

Figur 52 – TOWS-analyse - Udarbejdet af opgavens forfattere

Følgende tiltag er fundet ud fra TOWS-analysen.

SO/Maxi-Maxi:

S4/O2: Coop skal være stadig opmærksom på, hvad Coop One kan udvikle sig til. Er der nogle emergent teknologier, der kan forbedre den funktionalitet, der findes i dag. Kan AI (kunstig intelligens) blive integreret, så tilbud kan genereres i real time direkte til forbrugeren, når de scanner en vare, så får de foreslået et tilkøb, der står på samme hylde. Eller generere forslag til indkøb til brugsuddeleren ud fra trends i dagens salg.

S1/O3: Findes der trends i nabolandene, som kan udnyttes ved at være den første på det danske marked med et nyt produkt. Fx en ny færdigret fra Norge, som Coop kunne brande i Danmark.

S6/O4: Coop kan bruge sine gode markedsføringsegenskaber til at modvirke eller påvirke ændringer i forbrugsvaner. Det kunne være mere information om økologi, hvis folk begynder at købe mindre af denne type varer, eller oplyse om alternativer til en ny trend.

WO/Mini-Maxi:

W3/O2: Findes der nye teknologiske løsninger, som vores gamle systemer kunne udskiftes med, eller er der noget, som forskerne leger med nu, som ville kunne bruges som erstatning til de systemer vi bruger nu.

W4/O2: Er der nye teknologier, der kunne gøre web salg til private til en god forretning for Coop, fx nye distributionsmetoder, det kunne være droner fra den lokale brugs til boliger i nærområdet?

W5/O4: Hvordan fornyer vi andelstankegangen i 2023. Har vores kunders og medlemmers forbrugsvaner ændret sig så meget, at andelstankegangen er ved at dø ud? Hvad kan vi ændre på, for at den nyeste generation også vil være medejere af den lokale brugs?

ST/Maxi-Mini

S2/T1: Coop skal sørge, for at hvis kunden skal gå til venstre for at handle i Coop eller til højre for at handle i en konkurrents butik, så vil kunden, hvis alt andet er lige, vælge Coop, fordi det er det sted, man får den bedste service.

Coop skal være det sted, kunden kommer, fordi man ved, at uddeleren kender sit navn, eller fordi man ved, at Karen nede i vinafdelingen kan hjælpe med den vin, der lige passer til det, man skal have at spise. Den service, som kunden får, skal faktisk være så god, at kunden ikke har noget imod at varen koster lidt mere, end hos konkurrenten, der ligger tæt ved.

S3/T2: Coops markedsføring skal gøre at den mulige kunde fravælger substitutionsprodukter. I stedet for skal kunden købe Coops egne produkter, fordi det er det rigtige at gøre for helbredet, miljø eller lokalsamfundet.

S4/T3: Bedre styring af priserne på de enkelte varer, der er følsomme over for leverandørpriserne. Den tid der går fra, at det bliver nødvendigt med en prisstigning, til den er ændret ude på hylden, skal være så lav som muligt, samtidigt skal det kunne gå lige så hurtigt den anden vej, så prisen sænkes, hvis f.eks. en konkurrent begynder at køre tilbud på denne.

SWT/Mini-Mini

W2/T1: Coop sælger generelt set det samme produkt i deres fem kæder (snart tre) som deres konkurrenter, så hvilken af de kæder, skal kunden vælge, når de skal ud at handle. Coop skal sørge for at deres kæder bliver differentieret, så kunderne ved, hvad de får, når de snart går ind i en af de tre kæder Coop, Brugsen eller Coop 365, når sammenlægningen er færdig. Derudover skal Coop sørge for, at kæderne skiller sig ud fra deres konkurrenter, i de segmenter de arbejder i, supermarkeder, lokal købmand eller discount.

W1/T2: I stedet for at kunder fravælger råvarer og køber noget take-away eller en måltidskasse hos et andet firma, bør Coop bruge, at de kun henvender sig til B2C, for at se på, hvad de kan udvikle på convenience food området. F.eks. hurtige retter, til "en single" som ikke gider en pizza hver aften, men hellere vil have et "hjemmelavet" måltid at spise. Salat og sandwich som "grab and go". Måltidskasse med instruktion til den familie, der vil prøve noget nyt. Disse skal have en kvalitet, man vil finde hos en restaurant, men skal være lette at tage med sig hjem og tilberede.

7.12 Vækststrategier

Ud fra Ansoffs vækststrategier, er det tydeligt, at Coop er i gang med en markedspenetrering, hvor de i højere grad vil markedsføre sig på den bedre service for butikkerne SuperBrugsen og Kvickly, samt deres tiltag om etablering af Coop 365discount, som er blevet en del af discountkæderne til konkurrence om de laveste priser. Der er ingen tvivl om, at hele dagligvarebranchen rører på sig indenfor alle kæder, eftersom den ene strategiske handling overtager den anden, mellem de forskellige supermarkeds-kæder.

Coop har på mange måder været forgængeren i den elektroniske verden i forhold til dagligvarehandel, eftersom de, som de første, lancerede deres app med "scan og betal", samt små betjeningsfrie kasser. Denne kunst har de fleste supermarkeder og mange andre butikker i dag dog gjort sig efter, og er derfor ikke længere en fordel ved at tilvælge en Coop butik frem for et andet supermarked.

Med den nye forretningsmodel slår Coop sig i endnu højere grad op på den gode kundeoplevelse, service- og købsoplevelse i butikken. Lige så vel som deres strategiske beslutning om først at nedlægge Fakta, og derefter etablere Coop 365discount. Dette er deres input til markedet, for at kunne vinde markedsandele for supermarkeder, som er stærkt konkurrencepræget af både Salling Group og Rema 1000.

I forbindelse med at Coop har haft deres strategiske udspil, hvor de har udmeldt, at Irma lukker, samt at SuperBrugsen og Kvickly nu skal ind under samme navn og kaldes Coop, derudover har Coop fået enorm meget medieomtale. Specielt udmeldingen om Irmas lukning, har fået meget omtale, eftersom nogle danskere ser Irma som en del af den danske historie, efter Irmas eksistens i 137 år. (Ingvorsen, 2023)

I Coops forretningsmodel, er det tydeligt, at de har andre værdier, end deres konkurrerende supermarkeder. Som et led i deres fremtidige vækststrategier meldt ud i starten af 2023, tyder det på, at Coop har retning mod at komme til at ligne sine konkurrenters forretningsmodeller mere og mere i forhold til virksomhedens struktur. Men om dette er en fordelagtig vækststrategi, vil kun tiden kunne spå om. Coop har altid været meget stolte af den forretningsopbygning, koncernen har, i forhold til at Coop er et andelsselskab, hvor medlemmer ejer en stor del heraf.

Men som tiderne ændrer sig i samfundet, er det ikke just drømmen om en medlemsejet virksomhed, der skaber værdien for Coop længere, hvilket gør, at de i langt mindre grad promoverer sig selv som værende medlemsejet end hidtil.

Kigger man nærmere på, hvor Coop i højere grad ville kunne vækste i forhold til deres omsætning, vil spørgsmålet hurtigt dukke frem, om det er rentabelt at Coop bibeholder alle de mange små lokale butikker, som findes rundt om i Danmark. Specielt butikkerne i sommerhusområderne ved kysterne kører store dele af året med underskud, når turismen i området er lavere end i højsæsonen. Men ligeledes også butikker i de små lokalsamfund, har mange gange svært ved at holde omsætningen hjemme, eftersom mange i højere grad er begyndt at handle i discountbutikkerne på vejen hjem fra job, frem for at støtte den lokale brugsforening.

Noget at det der i fremtidens Coop kunne være en fordel at se ind på for at fremme Coops vækststrategier, er nogle af alle deres private label mærker og produktudviklingen heraf. Som det er i dag, har Coop enormt mange forskellige brands, og flere af dem forhandles kun i en enkelt af deres fem kæder. Dette er ikke specielt hensigtsmæssigt, når man tænker på udvikling og fremtid, eftersom det betyder at færre af Coops kæder kan aftage det givne mærke.

Ligeledes kunne et udviklingspunkt også være convenience food, eftersom udviklingen i kundepræferencer i højere grad leder hen mod at kunderne ønsker nemme måltider, uden alt for meget forberedelse.

8. Diskussion

Den foregående analyse har belyst Coop Danmark som virksomhed både fra interne og eksterne perspektiver. Det har resulteret i handleforslag til, hvordan Coop kan agere i fremtiden for at skabe vækst. Analysedelen har primært været ift. det nuværende Coop, da den nye strategi og forretningsmodel endnu ikke er fuldstændig implementeret.

Diskussionsafsnittet vil have fokus på Coops nye forretningsmodel, opdelt i forskellige afsnit. I afsnittene vil vi bl.a. diskutere fordele og ulemper ved modellen, fremtiden for andelsselskaberne, finansiering, hvilken rolle får Coop 365discount, og andre spørgsmål. Diskussionen vil ikke konkludere på, hvorvidt forretningsmodellen er den rigtige løsning eller ej, men blot inddrage forskellige synspunkter, som er væsentlige for Coop.

8.1 Coops nye forretningsmodel

Coops udmelding om strategiske ændringer kom i starten af 2023. Coop ønsker at ændre forretningsmodellen og sammenlægge eller lukke nuværende kæder, så man fremadrettet har 3 forskellige dagligvarekæder: Brugsen, Coop og Coop 365discount. Coops strategiske ændringer kan betegnes som Coops svar på at tilpasse sig en ny virkelighed. Danmark, forbrugerne, markedet osv. er i forandring, hvilket kræver tilpasning fra virksomhederne, hvis man vil overleve. Coop har før varslet med sammenlægning af SuperBrugsen og Kvickly, mens lukningen af Irma og Coop Mad nok var de største overraskelser i de strategiske ændringer.

Ændringerne kommer i sammenfald med at Coop har præsenteret historiens dårligste resultat, med et underskud på 628 mio. kr. (Høyer, 2023a) i regnskabet for 2022. Derfor er spørgsmålet, om de strategiske ændringer er en nødvendighed for at sikre Coops overlevelse, eller om det udelukkende er et taktisk tiltag pga. markedets udvikling. Med Coops nye forretningsmodel forvandles det nuværende Coop til et nyt mere strømlinet Coop, hvor det tyder på at LEAN har været et vigtigt fokuspunkt. Mindre kompleksitet og mere gennemskuelighed er nogle af nøgleordene, hvilket må være en fordel for fremtidens Coop. Det kan både konkluderes på baggrund af vores analyse i opgaven, men det er ligeledes også et af synspunkterne fra vores interview med en uddeler i en selvstændig brugsforening.

Den pågældende uddeler udtaler, at ændringerne “er det der skal til”, for at ruste Coop til fremtiden, og der er tiltro til, at det er den rigtige vej at gå. (Bilag 1, spm. 5). Fordelene ved en mere strømlinet virksomhed vil sandsynligvis også afspejles i omkostningerne, da færre kæder giver mulighed for besparelser, og ved at nedlukke ikke rentable forretningsområder, skal man ikke længere bruge ressourcer på at holde liv i et underskudsgivende område. Det må frigive ressourcer, der kan anvendes til at fokusere på de ting Coop har succes med, fx Änglamark brandet, som netop har vundet en pris som årets mest bæredygtige brand (Coop, 2023e).

Derudover vil ændringerne også få betydning i organisationens opbygning, da færre kæder og forretningsområder også betyder færre beslutningsenheder. Det vil gøre det nemmere at behandle og træffe beslutninger på tværs af hele virksomheden, hvilket kan øge omstillingsparathed og gøre det nemmere at tilpasse virksomheden til ændringer både internt og eksternt. Dette forhold er også efterspurgt af den uddeler, vi har interviewet, som håber, at ændringerne kan gøre det billigere og mere rationelt at drive Coop, samt give flere muligheder for nytænkning af organisationen (Bilag 1, spm. 9). Innovation og nytænkning er en vigtig forudsætning på et hårdt konkurrencepræget marked, hvor forbrugerne nærmest konstant ændrer behov.

8.2 Fremtiden for andelsselskaber

Netop nytænkning er omdrejningspunktet i dette afsnit. Coop Danmark er ejet af Coop amba, som er et andelsselskab, der er ejet af 1,9 mio. danskere. Som nævnt har Coop en lang historie bag sig, og virksomheden skiller sig ud fra konkurrenterne ved at være et andelsselskab, ejet af medlemmerne. Andelsselskaberne kom til Danmark for mere end 150 år siden (Hildebrandt & Brandi, 2023), og der er ingen tvivl om, at verden har forandret og udviklet sig en del siden da. Men har andelsselskaberne fulgt med udviklingen? I dag betaler man 200 kr. for at blive medlem af Coop. Men forstår medlemmerne hvorfor de betaler 200 kr.?

Uddeleren i vores interview forholder sig undrende til, hvilken rolle andelsselskaberne har blandt befolkningen i dag, og om den yngre generation forstår de værdier, der ligger bag andelsselskaberne og dermed også bag Coop.

For selvom Coop og Salling Group har mange fællesnævner, og begge virksomheder sælger mælk og brød, er grundstenene i virksomhederne forskellige. Og de forskelligheder bør man blive bedre til at fortælle forbrugerne, i hvert fald ifølge uddeleren, vi har haft en samtale med (Bilag 1, spm. 1). Her pointeres det, at brugsforeninger og andelsselskaber sandsynligvis er en uddøende race, hvilket betyder at vi skal passe ekstra godt på dem, vi har, hvis vi gerne vil beholde dem.

Konsulentvirksomheden Hildebrandt & Brandi udgav i 2017 et magasin, der handler om fremtidens ejerskab og ejermodel i andelsselskaber (Hildebrandt & Brandi, 2017).

Konsulenthuset pointerer at andelsselskaberne har behov for at udvikle deres ejerskab og ejermodeller, så de harmonerer med både den tid, vi lever i, og den tid vi går i møde (Hildebrandt & Brandi, 2023). Øget globalisering og stigende konkurrence udfordrer andelsselskaberne og deres måde at skabe værdi på. Hildebrandt & Brandi skriver bl.a. at andelsselskaber er kendt for deres omfattende ejerstruktur, som ofte kan medføre langsommere beslutningsprocesser. I den nutid vi lever i, skal beslutninger gerne kunne træffes hurtigt, hvis man vil undgå at blive overhalet af konkurrerende virksomheder.

Samtidig viser den tidligere benchmarkanalyse, at både Salling Group og Rema 1000 er bedre til at tjene penge end Coop. Det får andelsselskaberne til at lyde både forældede, besværlige at drive og dårlige til at skabe en god forretning. Så hvorfor overhovedet beholde andelsselskaberne?

En af kerneværdierne i andelsselskaber er demokrati. Fælles ejerskab, og indflydelse på de beslutninger, der tages i virksomheden. Fællesskab og demokrati er det stærkeste middel i krisesituationer, og var det også i den forgange corona krise. Når alle i fællesskab bliver enige om en retning, er der meget større chance for at opnå succes, end hvis retningen kun er lagt af en lille gruppe personer. Uddeleren fra vores interview ser mange fordele i både at være en del af et andelsselskab som Coop, men også i at arbejde i en selvstændig brugsforening. Her nævnes bl.a. at mere handlefrihed resulterer i øget trivsel og motivation blandt medarbejderne, samt at det må være en større tilfredsstillelse at opnå succes som leder i en kompleks koncern som Coop, hvor man ved, at succes er skabt af demokratiet. (Bilag 1, spm. 3). Uddeleren mener ligeledes, at det at være medlemsejet er en af Coops værdiskabende elementer, men der sættes spørgsmålstegn ved, om forbrugerne ved det.

Coop skal blive bedre til storytelling, og finde en måde, hvorpå man kan fortælle historien om, hvem Coop er, og hvad Coop står for (Bilag 1, spm. 1). Det er jo en måde hvorpå Coop klart adskiller sig fra konkurrenterne, så hvorfor ikke gøre brug af det? Man kan måske udfordre lidt, ved at sige, at hvis man ikke fortæller om de værdier, der gør Coop unik, og ikke sætter fokus på, at Coop ikke skal være ligesom alle de andre, hvad er så meningen med at være et andelsselskab? Konsulenthuset Hildebrandt & Brandt tror på en lys fremtid for andelsselskaberne, hvis man har øje for udvikling og tilpasning til en global verden med hård konkurrence. Deres magasin fra 2017 afsluttes med følgende citat:

“De virksomheder, der kan samle mennesker om en fælles mission, vil stå stærkest - og måske overleve de næste 100 år”. (Hildebrandt & Brandt, 2017, s. 44)

8.3 Coops økonomi og finansiering af ny forretningsmodel

Strategiske ændringer og investeringer i en virksomhed er aldrig gratis. Coops nye strategi kræver kapital, og man forventer at investere over 4 mia. kr. frem til 2027 (Høyer, 2023a). Derudover har man allerede investeret 2 mia. kr. i et nyt IT-system, kaldet Coop One, som bl.a. skal effektivisere varebestillinger og leveringer. Yderligere har Coops nyeste kæde Coop 355discount kostet 750 mio. kr. indtil videre (Høyer, 2023a). Coop står dermed overfor flere tunge investeringer, som uden tvivl kræver en stor mængde kapital. Investeringerne skal forny Coop og sikre virksomhedens overlevelse på et hårdt konkurrencepræget marked. Regnskabsanalysen fra tidligere har vist, at Coops indtjeningssevne har været udfordret, og Coop Danmark A/S inkl. brugsforeningerne har netop præsenteret historiens største underskud på 628 mio. kr. i 2022. Til det har administrerende direktør Kræn Østergaard Nielsen udtalt til Børsen:

“Vi står i en indtjeningskrise, hvor vi får underskud i 2022 og 2023. Coop er grundlæggende blevet for kompleks med otte kæder sidste år og har dermed for høje omkostninger. Samtidig har vi oplevet en inflationskrise og lav forbrugertillid. Heldigvis står vi ikke og kigger på, men tager fat i en skarp plan, som vi er i gang med at eksekvere.” (Høyer, 2023a)

Udtalelsen fra Kræn Østergaard pointerer nogle af de samme ting, som udtalelser fra den uddeler, vi har interviewet (Bilag 1). Ordene kompleksitet og for høje omkostninger går igen, og alt tyder på, at det er her, forandringerne skal ske.

Derudover nævner uddeleren at prissætning også er noget, man bør fokusere på, ligesom vores kilde forholder sig kritisk til ledelsens fokus på Coop 365 (Bilag 1, spm. 1 og 6). Coop 365discount har fået enormt meget fokus, og har kostet mange penge at udvikle. Kæden forventes at blive rentabel i 2025 (Høyer, 2023a). Men har det store fokus på Coop 365discount resulteret i en nedprioritering af supermarkedskæderne?

Prissætningen i Coop 365discount har fået stor fokus, og målsætningen har været, at man ville være billigst. Det har kostet på avance og indtjeningsevne, men hvem betaler det? Det kan være svært at gennemskue sammenhængene i den komplekse organisation, men vores interview viser, at man i Coops butikker forholder sig kritisk til, om det er SuperBrugsen og Kvickly der i sidste ende dækker det underskud, der er i Coop 365discount (Bilag 1, spm. 1). Her fremhæves det at Coop 365discount kører med markant lavere priser på basisvarer, end der er tilfældet i SuperBrugsen og Kvickly, hvilket medfører en undren, når kæderne er fra samme organisation (Bilag 1, spm. 6). Derudover kan man risikere, at det medfører større konkurrence mellem Coops egne kæder, og derved risikere at der sker kannibalisering fremfor at man tager markedsandele fra Salling Group, Rema 1000, Dagrofa osv. Vi har ikke nok viden og data til at kunne analysere sammenhængen, men det er interessant at overveje, hvilken betydning Coop 365discount har haft på de andre kæder, og hvordan de økonomiske sammenhænge er.

På baggrund af analyser og artikler kan det konkluderes, at Coop har udfordringer med at tjene penge, se bl.a. benchmarkanalysen, hvor Coop har den laveste overskudsgrad. Det har desværre ikke været muligt at indsamle viden og data om Coops omkostningsstyring, og dermed ved vi ikke, hvad de specifikke udfordringer er. Vores betragtninger vil derfor komme fra den begrænsede viden, vi har. Udfordringer med at tjene penge kan enten skyldes omsætning eller omkostninger. For lav omsætning, eller for høje omkostninger vil i sidste ende resultere i underskud. Men hvordan kan Coop forbedre indtjeningsevnen?

Som sagt kan omsætning og omkostninger påvirke indtjeningsevnen. Herunder er der flere forskellige parametre, som virksomheden kan justere på for at hæve omsætningen og minimere omkostningerne. Det kan diskuteres, hvorvidt det er omsætningen eller omkostningerne, der er den største udfordring for Coop.

Men da alle virksomhederne på markedet er påvirket af eksterne forhold, der kan påvirke omsætningen, og da den uddeler, vi har interviewet, har pointeret at omkostningsstyring er et issue i Coop (Bilag 1, spm. 6), har vi valgt, at der i denne opgave fokuseres på, hvordan Coop kan minimere omkostningerne. Uddeleren nævner også, at Coop har fokus på at nytænke omkostningsstyringen, så man forsøger at optimere, hvordan omkostningerne allokeres til forskellige områder (Bilag 1, spm. 6).

Et af de redskaber, man kan anvende til omkostningsstyring er, cost-benefit analyser. Cost-benefit analyser opstiller indtægter og omkostninger på fx et projekt, en varegruppe, et brand eller andre ting, hvorefter der konkluderes, hvorvidt det er rentabelt eller ej (Hayes, 2023). Udgangspunktet må være, at hvis fx en varegruppe ikke er rentabel, må man ændre på nogle ting, så den bliver rentabel.

I en handelsvirksomhed er det essentielt, at der er positiv avance på det, man sælger, for at man kan skabe overskud. At sælge produkter med negativ avance bør være et faresignal. Her kan det diskuteres om der kan være tilfælde hvor produkter bidrager med andre værdier end indtjening, fx ift. image eller produktionsforhold, der kan gøre, at man kan acceptere en lavere avance. Ofte er nogle produkter med til at skabe kundestrømmen, mens andre er med til at sikre indtjeningen, og det er vigtigt, man finder den rette balance mellem de to.

En anden måde, hvorpå man kan minimere omkostningerne, er ved at analysere kapacitetsomkostningerne. Det kan være personaleomkostninger, administrationsomkostninger, markedsføringsomkostninger osv. I dagligvarebranchen er der stort fokus på personaleomkostninger, og der er flere forhold, der skal tages hensyn til. I discountbutikkerne handler det udelukkende om at drive butikken med så få personaleomkostninger som muligt. Men i supermarkederne spiller kundeservice også en rolle, fordi kunderne har en anden forventning til personale og serviceniveau i et supermarked end i en discountbutik.

Coop har begge typer butikker, hvilket kræver at man behandler discountbutikkerne og supermarkederne forskelligt, når man fastlægger niveauet for personaleomkostninger. Hvis man minimerer omkostningerne for meget i et supermarked, er der risiko for forringet service, hvilket kan resultere i, at man mister kunder.

Omvendt, hvis man bruger for mange omkostninger på personale, vil det sandsynligvis resultere i ineffektivitet, som på sigt vil bidrage negativt til indtjeningsevnen. Det kan altid diskuteres, hvad der er det rette niveau ift. hvad man vil tilbyde kunderne versus hvor meget man vil spare.

Coop har et stort servicekontor i Albertslund, og i april 2022 var der ca. 1500 ansatte på servicekontoret (Hansen, 2023). Servicekontoret er der for at hjælpe med at drive butikkerne, og her bør man også kigge ind i hvor mange ansatte, der er nødvendige at have, for at kunne sikre den hjælp til butikkerne, man gerne vil. Igen er det en afvejning mellem flere forhold. Da vi ikke har specifikke data omkring personaleomkostninger, kan vi ikke konkludere nærmere om situationen i Coop. Men der er ingen tvivl om, at personaleomkostninger er et område, der altid diskuteres i hele branchen.

Som skrevet er Coops nye forretningsmodel "Fremtidens Coop" ikke gratis. De 4 mia. kr. ændringerne forventer at koste, skal finansieres, for at det overhovedet kan lade sig gøre. Finansieringen skal komme fra tre kilder, som er: drift, bankgæld og salg af ejendomme (Høyer, 2023a). Det forventes, at Coop igen kan skabe overskud i 2024, så før der er overskud på bundlinjen, venter endnu et år hvor man skal forsøge at minimere tabet. Coop har lavet nye aftaler med fire banker, som har sikret 2,3 mia. i langfristet prioritetsgæld, og yderligere har man valgt at sælge ejendomme for 1 mia. kr. til PensionDanmark (Høyer, 2023a).

Finansiering gennem drift og bankgæld er oplagte løsninger, når man skal foretage nye investeringer. Salget af ejendomme er en interessant løsning, fordi Coop i mange år har haft en stor ejendomsportefølje, som har genereret indtægter til virksomheden eller sparet virksomheden for huslejeomkostninger. Og skyldes salget af en række ejendomme, at det var eneste udvej for at skaffe likviditet, eller har det været en del af Coops plan, at man på et tidspunkt vil frasælge disse ejendomme?

Salget omfatter følgende ejendomme: Coops hovedkontor i Albertslund, Brøndby Ferskvarecenter, Brødcooperativet i Brøndby og Hasselager Ferskvarecenter. Ejendomme som alle er essentielle i Coops daglige drift, og fremover vil Coop i stedet for ejer, være lejer af ejendommene. Herudover sælges et byudviklingsprojekt, Coop Byen Vest, som består af 387 lejligheder og rækkehuse (Høyer, 2023c).

Generelt set er der i mange virksomheder debatter om, hvorvidt det er bedst at “eje” eller “leje”. Førhen har tendensen været, at de største fordele har været at eje selv, bl.a. for at opnå besparelser i husleje, og fordi ejendomme er en god investeringscase. Udviklingen går mod, at det i stedet er en fordel at leje bygninger, for til dels at opnå en lavere balancesum, som bidrager til forbedringer af nøgletal fx afkastningsgrad. Derudover giver det større fleksibilitet ved at leje fremfor eje. Ulempen er dog, at man altid har en fast husleje, og hvor man ved at eje på et tidspunkt vil opnå “gratis” husleje, når ejendommen er betalt, vil omkostningerne til leje være en fast omkostning. Dermed er der både fordele og ulemper ved “eje” og “leje”, og det vil altid kunne diskuteres, hvad der er bedst. Det vil være den enkelte situation, der er afgørende for, hvad der er den bedste løsning.

Coops beslutning om at sælge ejendommene, reducerer anlægsaktiverne. Dermed vil det reducere balancesummen, som vil forbedre aktivernes omsætningshastighed, afkastningsgraden og egenkapitalens forrentning. Forhold som ledelsen og ejerne sandsynligvis ser som positive tegn. Herudover frigiver salget likviditet, som Coop har brug for, for at kunne finansiere “Fremtidens Coop”.

Netop likviditet er en afgørende faktor i alle virksomheders drift, og likviditet kan være afgørende for en virksomheds overlevelse i krisesituationer. Derfor er det altid interessant at diskutere, hvordan man kan forbedre likviditeten, samt være opmærksom på, hvor man får likviditet fra. Coops likviditet kommer naturligvis bl.a. fra deres egne butikker. Men som uddeleren fra vores interview pointerer, bidrager brugsforeningerne også med en del likviditet til Coop, og der sættes spørgsmålstejn ved, om der ville være det Coop som vi kender i dag, uden brugsforeningerne (Bilag 1, spm. 3).

Flere af Coops butikker er placeret på landet, og en del af butikkerne er ligeledes afhængige af at være beliggende i et turistområde. Det betyder sæsonudsving i omsætning og indtjening, og det er derfor altafgørende, at man i de gode måneder kan spare likviditet sammen, som anvendes i de måneder, hvor der er underskud. På den måde kan butikkerne holde sig selv kørende, uden at skulle hente ekstern finansiering. Dette er også gældende i Coop Danmark og andre virksomheder. Gode tider bør generelt bruges til at spare sammen til de dårlige tider.

En del af Coops likviditet kommer ligeledes fra leverandørerne, da man har lange kredittider, som frigiver likviditet, mellem man modtager kundernes betalinger, til Coop selv skal betale for varerne. Lange kredittider er en god måde at skabe likviditet på, men kan også være risikabelt, hvis leverandørerne ændrer kredittiderne. Det er svært at vurdere, hvad der er tilfredsstillende for at skabe meget likviditet uden for høj risiko, men det handler om at finde en balance, hvor man tager hensyn til begge forhold.

Coop har haft en “opsparing” i de ejendomme, de har valgt at sælge, hvilket har været positivt, da det gør, at de selv kan finansiere dele af deres nye strategi. Men ejendommene kan kun sælges én gang, hvilket betyder at Coop ikke kan frigive den samme likviditet igen, hvis det skulle blive nødvendigt. Coop kan derfor overveje, hvordan man i fremtiden vil sikre, at virksomheden er rustet til krisesituationer, og om man i næste periode med overskud skal starte en ny “opsparing”.

Som nævnt har Coop anvendt 2 mia. kr. på IT-systemet Coop One, og man kommer til at bruge mere end den planlagte 1 mia. kr. på Coop 365discount (Høyer, 2023a). Coop har derfor allerede de seneste år haft stort behov for likviditet, og butikkerne har betalt øget kæde- og koncernbidrag for at finansiere investeringerne (Bilag 1, spm. 6). Det kan få mange til at stille spørgsmålet om, hvor grænsen går ift. hvor meget likviditet, det er muligt at finde, og der er ingen tvivl om, at økonomisk likviditet også kan få afgørende betydning for den nye strategi. Kan de planlagte budgetter overholdes inden for den likviditet, man har til rådighed? Eller bliver det nødvendigt, at Coop endnu en gang skal finde mere kapital, enten internt eller eksternt? Og hvis ja, kan Coop så finde den kapital, der er nødvendig?

8.4 Irma, Coop 365discount og fremtiden

Ved Coops lukning af Irma som selvstændig kæde og omdannelsen af Irmas butikker til Coop, Brugsen eller Coop 365discount butikker, mister Coop så noget af det, som for nogle gjorde Irma speciel? Som nordjyde er man ikke kendt med Irma som brand, da der kun har været få Irma butikker i Jylland, så denne lukning virker ikke så dommedagsagtig, som den virker på nogle af kunderne på Sjælland, især hos de kundesegmenter, der har handlet i Irma i generationer.

Lukningen virker, når man tager de økonomiske briller på, som en fornuftig beslutning, og beslutningen med at videreføre Irma som et nyt brand i resten af Coop, virker også som en rigtig god mulighed for at beholde nogle af de kunder, der ønsker at beholde nogle af de produkter, de er kendt med. Såsom kaffe, tærter og toiletpapir (Frølich, 2023). Den kunde, der har handlet i Irma i hele sit liv og hvis forældre og bedsteforældre også har handlet der, vil muligvis føle et savn, når de i fremtiden træder ind i en Coop butik i stedet for deres kendte Irma, for selv om det er den samme butiksløkale og de samme medarbejdere, vil det for forbrugeren være et andet sted, og Coop skal sørge for, at kunderne hurtigt føler sig tilpas, ellers vil de søge andre steder hen for at få opfyldt deres indkøbsbehov.

Lukningen af Fakta i 2022 og overtagelsen af butikkerne af Coop 365discount, er Coops forsøg på at rette op på, at Fakta som en kæde ikke har været en økonomisk succes for Coop. Med omstruktureringen vil Coop forsøge at brande Coop 365discount som en ren discountbutik i stil med deres konkurrenter. Disse ændringer, sammen med ændringen af antal butikskæder fra fem ned til tre (Coop, Brugsen og Coop 365discount), gør at man kan stille sig det spørgsmål, er Coop ved at miste det, der i fortiden gjorde Coop til det, de er i dag? Der er ingen tvivl om, at de med de tre kæder, vil fokusere på tre forskellige butikstyper, Coop til det store supermarked. Denne butik har et stort udvalg, delikatesse, slagter og bager. Brugsen. Den mindre butik, der har det, du skal bruge i dagligdagen, og med enkelte specialiteter, som ikke kan fås normalt i lokalområdet. Det bliver den butik, der er for lille til at være et supermarked og for dyr til at være en discountbutik.

Coop 365discount, bliver til discountbutikken, der skal konkurrere på lige fod med Netto, Lidl, Rema 1000 osv. Men er der plads i denne struktur til den lokalt drevne andelsbutik, som kender sine kunder, og som normalt ikke vil passe ind i den nye kædestruktur?

Om denne forandring af Coop, som vi kender den, vil være en succes, vil helt afhænge af, hvordan forbrugeren tager imod disse ændringer. Som der i den samtale med en uddeler, vi havde, blev nævnt, vil fremtiden supermarked være tegnet af forbrugeren. Den kæde, der ikke ændrer sig i takt med at forbrugernes vaner ændrer sig, vil få det svært. Coop kan selvfølgelig forsøge at styre kunden hen til de ting, de er gode til, nemlig den gode service og profilområder såsom slagter, frugt & grønt, delikatesse osv. samt nytænkning såsom plantebaseret retter, scan og betal, take-away løsninger, men det er til sidst kunden, der vælger, hvor de vil købe ind, og hvad de vil bruge deres penge på.

9. Konklusion

Coop er en af Danmarks største detailvirksomheder, med flere butikskæder og butikker over hele landet. Virksomheden har ca. 40.000 ansatte som spiller en vigtig rolle i virksomhedens, og butikkernes daglige drift.

Coop er et af de få medlemsejet andelsselskaber, der er tilbage, og ejerstrukturen er en af de måder, hvor Coop adskiller sig fra konkurrenterne. At være et andelsselskab betyder, at virksomheden har faste værdier, der omhandler demokrati og fællesskab, og for fortsat at udnytte de fordele, det giver, er det vigtigt, at Coop er opmærksom på, om det kan være nødvendigt at tilpasse elementer i ejerstrukturen til nutidens samfund og forbrugere.

Derudover skaber Coop værdi for deres kunder ved at have butikker over hele landet. I lokalsamfundene i landområder, har butikkerne stor betydning for at sikre, at der netop er et lokalsamfund, med fx en brugs og en skole. Som nævnt har Coop mange ansatte.

Virksomheden bruger også mange ressourcer på at sikre faglært og veluddannet personale, som kan vejlede og rådgive kunderne. Når man handler i Coop, skal det ikke kun være pga. prisen, kvalitet og kundeservice skal også være en del af den indkøbsoplevelse, man ønsker at få som kunde, og det må ikke være på bekostning af klima, dyrevelfærd og produktionsforhold. Disse værdier har Coop samlet i deres koncept "Coop 5 missioner".

Coop havde i 2021 omsætningsrekord med 46 mia. kr. inkl. brugsforeningerne, som resulterede i et overskud på 585 mio. kr. Indtjeningen har gennem analyseperioden fra 2017-2021 været svingende, og kan skyldes, at man ikke er hurtig nok til at tilpasse omkostningerne til omsætningens niveau, som både er påvirket af interne og eksterne forhold. I 2022 har Coop måtte erkende et underskud på 628 mio. kr., hvilket viser, at der er reelle udfordringer med indtjeningsevnen, og at det er nødvendigt at foretage ændringer. Nøgletal som afkastningsgrad og overskudsgrad er essentielle for at få overblik over den økonomiske situation, og der bør være øget fokus på indtjeningsevnen gennem indekstal, dækningsgrad, kapacitetsgrad m.fl., for at finde en passende balance mellem omsætning og omkostninger, både faste og variable.

Markedet for salg af dagligvarer er præget af hård konkurrence. Der er flere spillere på markedet, og de seneste års usikkerheder pga. corona krisen, krigen i Ukraine, inflation osv., har øget priskonkurrencen. Samtidig har det påvirket forbrugerne og deres indkøbsadfærd, hvilket intensiverer konkurrencen blandt virksomhederne.

Det resulterer i et marked, hvor der hele tiden udvikles nye tiltag i forsøget på at differentiere sig fra sine konkurrenter. Hvis man vil undgå at miste markedsandele, er det derfor vigtigt, at man forholder sig til udviklingen på markedet.

Salling Group og Rema 1000 er nogle af Coops største konkurrenter, og begge virksomheder klarer sig bedre end Coop på afkastningsgrad og overskudsgrad i 2021. Det er svært direkte at konkludere at Coop har den dårligste økonomi sammenlignet med Salling Group og Rema 1000, men benchmarkanalysen viser, at Coop ikke formår at skabe samme overskud og forrente deres investerede kapital på samme niveau, som de to andre konkurrerende virksomheder gør. På baggrund af det, bør der være mulighed for, at Coop i fremtiden kan forbedre økonomien, hvis man foretager de rette ændringer.

For at skabe konkurrencemæssige fordele skal Coop adskille og differentiere sig fra konkurrenterne. Det kan gøres gennem forskellige vækststrategier, hvor det vil være mest oplagt at anvende markedspenetrering og produktudvikling. Fx ved at holde fast i og udbrede konceptet om Coops 5 missioner, eller ved at produktudvikle inden for udvalget af convenience. Det er vigtigt at Coop vælger en eller få retninger, fremfor ti forskellige, da dette vil øge sandsynligheden for succes.

Coops nye forretningsmodel og strategien "Fremtidens Coop" skal tilpasse Coop til nutidens detailmarked, og sikre at virksomhedens setup er bæredygtigt og rentabelt. Et af de væsentligste elementer i den nye model er, at det nye Coop bliver mindre komplekst. Virksomheden bliver strømlinet, omkostninger reduceres og ikke-rentable forretningsområder lukkes. Det frigiver ressourcer, så Coop kan fokusere på at forbedre det, der skaber værdi, fremfor det, der giver underskud. Den nye forretningsmodel kan derfor være med til at bidrage til, at Coop Danmark A/S, stadig om 10 og/eller 20 år, er en af Danmarks førende detailvirksomheder.

10. Perspektivering

Vi har i denne opgave forsøgt at undersøge hvordan Coops nye forretningsmodel skal sikre Coops fremtid. Imens vi har skrevet denne opgave, er der kommet nye oplysninger frem. Disse oplysninger har vi så vidt muligt forsøgt at afgrænse os fra, da opgaven havde en deadline. Vi vil i denne perspektivering forsøge at holde de relevante oplysninger/nyheder op imod vores opgave.

I en pressemeddelelse den 27-04-2023 (Coop, 2023f) meddeler Coop at der på grund af den nye strategi med forenklingen af Coop-Danmarks kæde struktur, vil ske nedlægninger af stillinger på koncernens servicekontor i Albertslund. Det drejer sig om 180 stillinger som skal sikre at Coop bliver *“hurtigere, mere effektiv og bedre gearret til vækst”* (Coop, 2023f). I pressemeddelelsen udtaler Kræn Østergård Nielsen, adm. direktør følgende:

“Vi skal fokusere yderligere på vores kerneforretning og lave bevidste til- og fravalg med vores kunder og kæder i fokus. Derfor flyttes en række centrale beslutningsmandater og ressourcer til kæderne,” (Coop, 2023f).

Denne ændring sker i den ellers tunge beslutningsproces, som vi har set i Coop, og som den uddeler, som vi har interviewet (Bilag 1) ligeledes beskriver. Denne ændring bør, hvis den bliver gennemført, som beskrevet, gøre at beslutningsprocessen for den enkelte kæde, og derfor også den enkelte butik, bliver mere effektiv. Denne effektivitet kan så udmønte sig i et bedre resultat på sigt.

Ligeledes i en pressemeddelelse den 28-04-2023 meddelte Coop, at Coop ambas bestyrelsesformand Lasse Bolander ikke genopstiller næste års bestyrelse. (Coop, 2023g) Samtidigt bliver det besluttet på Coops Landsrådsmøde at begrænse, hvor længe man kan sidde som bestyrelsesmedlem i Coop, og hvor lang tid man kan sidde kontinuert som bestyrelsesformand (Høyer, 2023b), begge poster blev begrænset til 12 sammenhængende år. Denne 12 års regel gør, at Coop ambas bestyrelse følger en del af komiteen for god selskabsstyrelses anbefalinger for en bestyrelses uafhængighed (Komite for god Selskabsledelse, 2023), ved at begrænse hvor lang tid man kan være bestyrelsesmedlem.

Dette vil alt andet lige give nyt blod til bestyrelsen igennem muligheden for at blive valgt til en bestyrelsespost i Coop amba, og denne infusion af nyt blod kan være med til at forny bestyrelsens beslutningsproces. Tidsbegrænsningen på formandsposten gør ligeledes, at der bliver tilført nye ideer til, i hvert fald hvert 12. år. Om det så er de rigtige ideer, vil kun fremtiden vise.

Disse to tiltag fra Coop, sammen med salget af Coop byen til PensionDanmark (Høyer, 2023c), skaber et pusterum for Coop, hvor den frivillige kapital, ændring i beslutningsprocessen samt en mulighed for frisk styring fra toppen, give Coop en chance for at få succes med sin nye forretningsmodel, efter rædselsåret med en nedgang i overskuddet på ca. 1 mia. kr.

Om det lykkes for Coop, vil vi først kunne se om et par år, hvor det kunne være spændende at vende tilbage til Coop for at se, om de stadig er her, eller om Rema 1000 har opkøbt de gamle brugs lokaler, på samme måde som de netop har gjort med Aldi. Eller om der er kommet helt nye spillere på markedet.

11. Litteraturliste

Harvard-metoden er blevet brugt til at lave henvisninger. I teksten står forfatter, årstal i parentes f.eks. (Nielsen, 2022) hvis forfatter har udgivet flere artikler på et år, vil årstal være efterfulgt af a-b-c osv f.eks. (Nielsen, 2023a) og (Nielsen, 2023b). a-b-c vil være påført årstallet i nedenstående f.eks. URL, 2023a, besøgt 01-01-23.

Bøger/andre udgivelser:

Bahr, Henning - Retail Institute Scandinavia, 2022, Supermarkeds- & kioskhåndbogen 2022, PrintXpress ApS

Hawawini, Gabriel & Viallet, Claude, 2022, Finance for Executives, 7. udgave, Cengage Learning

Hildebrandt & Brandi, 2017, Andelsselskabet - Ejerskab for fremtiden,
<https://hildebrandtbrandi.com/wp-content/uploads/2018/02/Andelsselskabet---Ejerskab-for-fremtiden.pdf>

Jenrich, Lene m.fl. 2010, Afsætning Niveau A - Bind 1, 2. udgave, Trojka/Gads Forlag

Jensen, Kristian Ditlev, 2016, Vi mødes i Brugsen: Danmarkshistorie set gennem de varer, vi købte, Nota

Kousholt, Bjarne, 2021, Strategisk lederskab i praksis, 1. udgave, 2. oplag, Akademisk Forlag, København

Lynggaard, Peter, 2008, Driftsøkonomi, 7. udgave, Handelshøjskolens Forlag

Lægaard, Jørgen og Vest, Mikael, 2016, Strategi i vindervirksomheder, 6. udgave, 1. oplag, Jyllands-postens forlag,

Oksen Jensen, Jens, 2016, Økonomistyring og Budgettering, 7. udgave, Hans Reizels Forlag

Osterwalder, Alexander og Pigneur, Yves, 2010, Business Model Generation, Gyldendal Business

Staunstrup, m.fl., 2022, Strategi: det strategiske lederskab, 1. udgave, Kbh: Trojka

Internetsider:

Beck, Anders Malling m.fl., Priskrig midt i krisen: Voldsom kamp mellem pressede supermarkeder, <https://www.bt.dk/forbrug/priskrig-midt-i-krisen-voldsom-kamp-mellem-pressede-supermarkeder>,
2022, besøgt 20.02.23

Berlingske, Dagligvarehandlen er i hastig transformation: Disse 3 tendenser skal du holde øje med, <https://www.berlingske.dk/premium/accenture/dagligvarehandlen-er-i-hastig-transformation-tre-tendenser-du-skal-holde-oeje-med/>,
2023a, besøgt 17.03.23

Berlingske, Coops hjemmelivering lukker, <https://www.berlingske.dk/virksomheder/coops-hjemmelivering-lukker>,
2023b, besøgt 20.03.23

Berlingske, Flere borgere søger rådgivning til misligholdt gæld <https://www.berlingske.dk/danmark/flere-borgere-soeger-raadgivning-til-misligholdt-gaeld>,
2023c, besøgt 07.05.2023

Berlingske, Høj inflation får Coop-kunder til at søge mod discountbutikker <https://www.berlingske.dk/business/hoj-inflation-faar-coop-kunder-til-at-soege-mod-discountbutikker>,
2023d, besøgt 07.05.2023

Coop, Coop samler tre kæder i én, <https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/coop-samler-tre-kaeder-i-en/>,
2023a, besøgt 24.03.2023

Coop, Vores Historie,

<https://info.coop.dk/koncernen/historie/>,

2023b, besøgt 01.04.2023

Coop, Coop koncernen, Coop.dk,

<https://info.coop.dk/koncernen/>,

2023c, besøgt 03.04.2023

Coop, Coop Danmark Årsrapport 2021,

<https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/aarsrapporter/>,

2023d, besøgt 03.04.2023

Coop, Pressemeddelelse: “Änglamark vinder Sustainable Brand Index 2023”,

<https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/änglamark-vinder-sustainable-brand-index-2023/>,

2023e, besøgt 18.04.2023

Coop, Coop forenkler Servicekontor,

<https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/ny-org/>,

2023f, besøgt 01.05.2023

Coop, Lasse Bolander genopstiller ikke som bestyrelsesformand for Coop amba i 2024,

<https://info.coop.dk/kontakt/pressekontakt/pressemeddelelser/formand/>,

2023g, besøgt 01.05.2023

Dalgaard, Mette, Coop ruller ny betalingsløsning ud i 1.100 butikker: Kunderne skal betjene sig selv med mobilen,

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/coop-ruller-ny-betalingsloesning-ud-i-1.100-butikker-kunderne-skal>,

2018, besøgt 16.04.2023

Danmarks nationalbank, officielle rentesatser,

<https://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/sider/default.aspx>,

2023, besøgt 26.04.2023

Frølich, Sebastian, Danskerne har talt: Disse Irma-varer skal forblive

<https://www.bt.dk/forbrug/danskerne-har-talt-disse-irma-varer-skal-forblive>,

2023, besøgt 23.04.23

Greve, Casper Lindberg, Supermarkedskaede nedlægger hjemmel leveringsordning,

<https://www.dr.dk/nyheder/seneste/supermarkedskaede-nedlaegger-hjemmel leveringsordning>,

2023, besøgt 20.03.2023

Hansen, Maria Broe Trustrup: Nye tal: Danskerne slår vejen forbi flere supermarkeder - men bruger færre penge,

<https://detailwatch.dk/nyheder/dagligvarer/article14732134.ece>,

2023, besøgt 14.04.2023

Hansen, Maria Broe Trustrup, Coop nedlægger omkring 100 stillinger,

<https://fodevarewatch.dk/Detail/article13966585.ece>,

2023, besøgt 23.04.2023

Hayes, Adam, What Is Cost-Benefit Analysis, How Is it Used, What Are its Pros and Cons?,

<https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>,

2023, besøgt 05.05.2023

Hildebrandt & Brandi, Historien om andelsmodellen,

<https://hildebrandtbrandi.com/historien-om-andelsmodellen/>,

2023, besøgt 19.04.2023

Høyer, Peter, Coop-boss afslører historisk underskud: Vi står i en indtjeningskrise,

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/coop-boss-afslorer-historisk-underskud-vi-staar-i-en-indtjeningskrise>,

2023a, besøgt 20.04.2023

Høyer, Peter, Coop vedtager tidsgrænse for bestyrelsesmedlemmer,

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/coop-vedtager-tidsgraense-for-bestyrelsesmedlemmer>

2023b, besøgt 01.05.2023

Høyer, Peter, Coop sælger ejendomme for 1 mia. kr. til pensionskæmpe,

<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/coop-saelger-ejendomme-for-1-mia-kr-til-pensionskaempe>,

2023c, besøgt 23.04.2023

Ingvorsen, Emil Søndergård, Coop, Lukker efter 137 år: Det sker der med din lokale Irma,

<https://www.dr.dk/nyheder/penge/lukker-efter-137-aar-det-sker-der-med-din-lokale-irma>,

2023, besøgt 14.03.2023

Komite for god Selskabsledelse, Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering,

<https://corporategovernance.dk/3-bestyrelsens-sammensaetning-og-organisering>,

2023, besøgt 01.05.2023

Langberg, Maja, Coop lancerer store ændringer - lukker alle Fakta-butikker,

<https://nyheder.tv2.dk/business/2022-09-13-coop-lancerer-store-aendringer-lukker-alle-fakta-butikker>,

2023, besøgt 11.03.2023

Lunde, Niels og Kræn Østergaard Nielsen, podcast, afsnit: Coops topchef: Et transformativt øjeblik i virksomhedens historie,

<https://topchefernesstrategi.podbean.com/>,

2023, besøgt 13.03.2023

Madsen, Brian Buus, Obligationer: Den grimme ælling begynder at ligne en svane,

<https://www.nordnet.dk/blog/obligationer-den-grimme-aelling-begynder-at-ligne-en-svane/>,

2022, besøgt 13.04.23

Nielsen, Jens Betak, Der er kommet flere dagligvarebutikker i Danmark under coronapandemien,

<https://detailwatch.dk/nyheder/dagligvarer/article14298874.ece>,

2022, besøgt 06.04.2023

Neupert, Steffen, Discountbutikker bygger løs: Vi har alt for mange butikker til vores lille land,

[https://nyheder.tv2.dk/business/2020-08-05-discountbutikker-bygger-loes-vi-har-alt-for-mange-supermarkeder-til-vores-lille-](https://nyheder.tv2.dk/business/2020-08-05-discountbutikker-bygger-loes-vi-har-alt-for-mange-supermarkeder-til-vores-lille-land)

2020, besøgt 20.02.2023

Olesen, Jesper, Coop-topchef Kræn Østergaard Nielsen om inflationsår: 2022 ender med et af de dårligste resultater nogensinde,

<https://finans.dk/erhverv/ECE14736664/cooptopchef-kraen-oestergaard-nielsen-om-inflationsaar-2022-ender-med-et-af-de-daarligste-resultater-nogensinde/>,

2022, besøgt 24.03.2023

Rema 1000, Sammen mod madspild siden 2008,

<https://madspild.rema1000.dk/>,

2022, besøgt 23.04.2023

Reseke, Louise m.fl., Analyse: Coop samler kræfterne i slag om fremtidens discountmarked,

<https://detailwatch.dk/nyheder/dagligvarer/article14399718.ece>,

2022, besøgt 06.04.23

Ritzau, Danmarks nye discountkæde åbner butik nr. 300,

<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/danmarks-nye-discountkaede-abner-butik-nr-300-?publisherId=90407&releaseId=13665122>,

2022a, besøgt 24.11.2022

Ritzau, Høj inflation får Coop-kunder til at søge mod discountbutikker,

<https://nyheder.tv2.dk/samfund/2022-11-10-hoj-inflation-far-coop-kunder-til-at-soge-mod-discountbutikker>,

2022b, besøgt 16.04.2023

Ritzau, Flere danskere kæmper med økonomien,

<https://nyheder.tv2.dk/samfund/2023-04-16-flere-danskere-kaemper-med-okonomien>,

2023, besøgt 16.04.2023

Salesforce Danmark, Dagligvarehandel i 2025: 6 megatrends, der kommer til at forandre branchen,

<https://www.salesforce.com/dk/blog/2021/04/dagligvarehandel-i-2025-6-trends-der-kommer-til-at-forandre-branchen.html>,

2021, besøgt 20.03.2023

Systime, Konkurrencetragtmodel, Grundbog om marketing,

<https://marketing.systime.dk/?id=116>,

2023a, besøgt 17.03.2023

Systime, Minerva modellen, Toolbox - modeller til afsætning,

<https://toolbox.systime.dk/?id=1120>,

2023b, besøgt 20.03.2023

12. Bilag

Bilag 1: Samtale med uddeler i selvstændig brugsforening

Samtale med en uddeler i en selvstændig brugsforening, SuperBrugsen, den 27. marts 2023.

1. Hvordan skaber Coop værdi for deres kunder og for omverdenen? (Hvad er kernekompetencen?)

Coop skaber værdi på flere punkter

- Andelsejet virksomhed, medlemmerne ejer Coop
- First mover på grøn profil, miljø og bæredygtighed, fedt at være ansat i en koncern som har fokus på netop disse områder
- Butikkernes lokaltilpasning, både ift. muligheden for at have lokale leverandører men også ift. at være aktør i lokalområdet. Butikken er ikke blot en butik, men har også en vigtig rolle i lokalsamfundet. Et eksempel på det er en selvstændig SuperBrugsen som bl.a. har lånt 100.000 til opførelse af en padelbane i byen. Men Coop er opdelt i Coop ejede butikker og selvstændige brugsforeninger. De selvstændige brugsforeninger drives meget efter den "gamle" tankegang om andelsforeningerne, mens Coops egne butikker drives mere ensrettet og uden lokaltilpasning, og ligner den måde som Salling Group driver butikker på.

Udfordringen for Coop er at brande sig selv som virksomhed og fortælle om værdierne. Coop er ikke gode nok til storytelling; til at fortælle om hvem man er og hvad man kan ift. de værdier der er i virksomheden. Man bør gøre sig overvejelser omkring andelstankegangen. Er den forældet ift. nutidens forbrugere? Og er man som kunde interesseret i at betale 200 kr. for et medlemskab?

Kernekompetencen er at drive lokale supermarkeder. Dog er det ikke det fokus man mærker fra hovedkontoret, hvor fokus i tiden er at drive en discountkæde (Coop 365discount). Men hvad er planen med Coop 365discount, og hvem finansierer driften og det fokus der er på den? Her kan man som SuperBrugsen eller Kvickly butik godt føle at man bidrager mere til at skabe vækst for discountkæden end man gør for sin egen kæde.

Coop vil rigtig mange ting, og fx i medlemsappen bliver man introduceret for rigtig mange tiltag og koncepter, og det kan være forvirrende for kunderne. Det at Coop vil for mange forskellige ting, kan være en hindring for at få succes med at drive supermarkeder. I stedet bør man fokusere på hvordan man netop kan drive et succesfuldt supermarked.

2. Coop vil gerne sætte fokus på det lokale og har generelt mange butikker på landet/i mindre byer. Er det den rigtige strategi, og gør det en forskel for Coop og for forbrugerne? Hvordan påvirker det Coops økonomi?

Dagli'Brugsen har flotte indekstal, prismæssigt er de dyrere – men det virker til at forbrugerne har accepteret det ift. at butikkerne støtter lokalt. Brændstofpriserne har sandsynligvis også fået folk til at tænke over hvor man handler ind. Det er nok ikke en direkte strategi at have butikker på landet, idet tendensen er at alt samles omkring byerne, men Dagli'Brugsen har bl.a. historiske og lokale værdier, som gør at Coop gerne vil fastholde den kæde. Kæden bliver nok aldrig den bedste kæde indtjeningsmæssigt, men hvis man kan skabe en nulforretning, vil det være acceptabelt for at bevare de værdier der er omkring Dagli'Brugsen.

I krisetider bliver der skåret ind til benet ift. omkostninger, hvilket ofte vil gå udover små butikker som giver underskud. En løsning på at skabe flere rentable butikker har været at flytte dem fra bymidte ud til en større vej, hvor der er en større kundestrøm.

Andelstankegangen spiller en stor rolle for Dagli'Brugsen og flere af butikkerne trænger til fornyelse, både den fysiske butik men fx også måden man driver generalforsamling på. Generalforsamlinger er ofte kedelige, og det er kun den ældre del af befolkningen der deltager. Hvad sker der da de ældre medlemmer falder fra? Hvordan får man yngre mennesker til at engagere sig, så man kan bibeholde Dagli'Brugsen og den rolle butikken har i lokalsamfundet, i fremtiden.

3. Coop er en sammensætning af Coop ejede butikker og selvstændige brugsforeninger. Er det en fordel eller en ulempe fx ift. Salling Group som selv ejer alle deres butikker?

Der er både fordele og ulemper ved det.

Ulemper: Ikke rationelt at tage beslutninger på direktionsgangen, Coop er en vanvittig kompleks organisation med mange råd og bestyrelser som skal inddrages i beslutninger og overvejelser. Butikkerne har forskellig grad af selvstændighed, hvilket gør at det tager længere tid og kræver flere ressourcer at træffe beslutninger på tværs af Coop.

Fordele: Selvstændige brugsforeninger kan tjene penge lokalt og betaler skat lokalt, hvor Salling Group betaler, der hvor de har deres hovedkontor. Derudover er fordelene at butikkerne kan gøre noget lokalt, ligesom eksemplet omkring investeringen på 100.000 kr. i en lokal padelbane, og kan derudover vælge at bruge penge på at tilpasse sig lokalt for at skabe mere vækst.

En anden fordel ved en selvstændig brugsforening er stemningen i butikken. Du mærker en anden stemning når du træder ind i en selvstændig brugsforening sammenlignet med en Coop ejt butik. Brugsforeningerne har ofte meget historie med sig, hvilket tit afspejles i butikkerne. Brugsforeningerne er ikke bygget efter et ensartet koncept som fx Rema 1000 er, hvor alle butikker er ens. I stedet har brugsforeningerne udviklet sig forskelligt i takt med at man har tjent nok penge til fx at kunne udvide eller renovere, hvilket giver butikkerne mere sjæl end de butikker der er opbygget efter et bestemt koncept.

Medarbejderne i selvstændige brugsforeninger har mere frihed til at træffe selvstændige beslutninger (mere handlefrihed), hvilket må øge motivationen og trivslen blandt medarbejderne. I sidste ende vil det bidrage til en større medarbejdertilfredshed. Med ledelsesøjne må det være nemmere at være leder i Salling Group, hvor der er færre "led" man skal igennem før man kan træffe en beslutning. Omvendt må det være tilfredsstillende, som leder at opnå succes i en kompleks koncern som Coop. Uanset hvad er det altid svært at drive forretning i krisetid, og en kompleks organisation gør det i hvert fald ikke nemmere, nok tværtimod. Det afspejles også i Coops regnskab, hvor det er en langsommelig proces at tage beslutninger og omstille sig.

Brugsforeningerne bidrager med likviditet til Coop, og hvis der ikke var nogen brugsforeninger, kan man godt tvivle på om der så ville være et "Coop". Fra ledelsen mærkes dog mest at der er fokus på de Coop ejede butikker (b-butikkerne).

Brugsforeningerne er en uddøende race, derfor er det vigtigt vi passer på de brugsforeninger der er tilbage. Der ligger et kæmpe potentiale i brugsforeningerne kan blive bedre til lære af hinanden, i øjeblikket er man får dårlige til at spille hinanden gode og der er for lidt sparring. Brugsforeningerne er måske langsommere til at omstille sig omkostningsmæssigt fordi man er sin egen virksomhed. Det må man kunne ændre på, ved at skabe et større samarbejde mellem brugsforeningerne, så man kan bruge hinanden til at løse udfordringerne.

4. Hvilke fordele ser du, som uddeler i en selvstændig brugsforening, der er ved at være en del af Coop? Og hvor meget føler man sig som en "del af" Coop som selvstændig brugsforening?

Der er fordele ved at være en del af Coop, og vi føler os som en del af Coop, selvom vi er en selvstændig brugsforening. Medarbejdernes kurser og uddannelse foregår igennem Coop, vores IT-systemer kommer fra Coop, og den historie der er en del af brugsforeningens, kommer også fra Coop.

Men det er nemmere at holde sammen når det går godt, og krisetider vil altid medføre udfordringer. Jeg har stor tiltro til den kurs der er sat for Coop, og der er enighed om hvor vi gerne vil hen – men vejen dertil er lang.

**5. Hvad er dine tanker om Coops nye forretningsmodel?
(Sammenlægning af forskellige brands, lukning af Irma mv.)**

I henhold til Coops regnskab, er ændringerne i forretningsmodellen det der skulle til, og umiddelbart virker det til at være den rigtige vej for Coop. Organisationen har været for kompleks, og det giver god mening at man lukker ned for områder som ikke giver overskud fx Coop Mad. Fint at man vil bibeholde Irma brandet, og sælge brandets topprodukter i de andre kæder.

Skal man rationalisere på private label, og fokusere på måske færre brands, men til gengæld gøre dem til en succes, ligesom man har gjort med Ånglamark, som netop har vundet en pris. Ift. navn er det svært at sige om "Coop" er det rette navn, blandt forbrugerne vil der nok gå lang tid før "SuperBrugsen" og "Kvickly" navnene dør ud. Overordnet set er der tiltro til den nye model.

6. Hvorfor har Coop udfordringer med at tjene penge? Resultatet i 2022 er udmeldt til at blive det dårligste i Coops historie. Er det udfordringer med salg eller omkostningsstyring?

Generelt er Coop for dårlige til pristilpasning. For langsom til at sætte de rigtige priser, for mange fornærmende priser på hylden (hvor hyldeprisen er for høj).

Pristjek fra BT bekræfter at prissætningen i Coop stadig er et problem.

Blødere hyldepriser kunne have resulteret i en større avance. Tilbudsvarerne driver en stor del af salget, ca. 30 % i nogle butikker. Det resulterer i en svingende avanceprocent, og at man altid er "bagud" på avancen ift. målsætninger.

Coop er stadig forholdsvis ny i discount gamet, og man investerer meget i omsætning og kundestrøm. Det gør ondt indtjeningsmæssigt. Priserne på nogle basisvarer er markant lavere i Coop 365discount, end de er i fx SuperBrugsen og Kvickly, hvilket ikke ligefrem er en fordel for os.

Omkostningsstyring er et issue. Hårdt arbejde venter i Coop, man skal blive bedre til at tilpasse hvad det koster at drive en butik. Koncernen har naturligvis været ramt af stigende omkostninger som andre virksomheder (inflation, konsekvenser af krig i Ukraine mm.), men man er for langsom til at tilpasse og agere på stigninger i omkostningerne. Coop har brugt mange ressourcer på Coop One (nyt it-system), hvilket de enkelte butikker også kan mærke i form af øget kæde- og koncernbidrag. Likviditet skal være et fokuspunkt i fremtiden!

Man forsøger at starte forfra i den måde man tænker omkostningsstyring på, og arbejder med nye måder at allokere ressourcer og omkostninger på til forskellige forretningsområder.

Historien er at brugsforeningerne tjener flere penge. Men det skyldes ofte ekstra indtægter, fx husleje fra bygninger som brugsforeningerne ejer.

Disse indtægter vedrører ikke driften af et supermarked, men er en supplerende indtægt. Derudover ejer mange brugsforeninger deres egne bygninger og har dermed færre omkostninger til husleje. Hvad er bedst på lang sigt? Eje eller leje?

7. Er selvstændige brugsforeninger en fordel eller en ulempe for omsætning og indtjening i Coop?

Brugsforeningerne hæver overliggøren ift. image og brandet på SuperBrugsen og Kvickly. Coop har fokuseret for meget på prisen i krisetider og man differentierer sig ikke med det man kan fx at man har en faglært slagter og sælger dansk producerede varer. På nogle parametre kunne butikkerne lige så godt være en discountbutik, fordi det primært er prisparameteren man giver opmærksomhed.

Brugsforeningerne betaler penge ind til Coop og bidrager med likviditet til Coop, idet man har pengene stående hos Coop. Men Coop må ikke tjene penge på brugsforeningerne, men kun modtage det i bidrag som det kræver at drive virksomheden. Denne model er ikke særlig gennemskuelig, og gør det svært at finde ud af sammenhængene, og om det kæde- og koncernbidrag brugsforeningerne betaler egentlig er det korrekte beløb.

8. Coops organisation er væsentlig anderledes opbygget end fx Salling Group. Coop er ejet af medlemmerne, og kan nok betegnes som en demokratisk virksomhed i modsætning til fx Salling Group. Hvilken betydning har det for Coops samlede økonomi?

Coops komplekse organisation gør beslutningsprocesser langsommelige og derfor bruger man også flere ressourcer på at træffe beslutninger end man nok gør i Salling Group. Coop betaler penge tilbage til forbrugerne, hvor Salling Group beholder deres penge i koncernen og i stedet sponsorerer til mange forskellige organisationer og arrangementer. Logisk set burde Coops model være den der giver mest værdi for forbrugeren, fordi man optjener et beløb man kan handle for. Udfordringen er bare at den måde det bliver gjort på, skaber ikke værdi, og på den måde gør man det svært for sig selv. Medlemsbonus foregår gennem Coops app, og der er mange muligheder med appen. Men desværre også mange ting som ikke fungerer, og der er mange ting man kan tage fat i for at forbedre den.

Fra 1. Maj forringer man godet som medlem og men tilbagebetaler færre penge til medlemmerne. Svært at vurdere hvilken betydning det vil få?

9. Hvad er Coops største udfordring og/eller den største trussel mod Coop?

Det skal være billigere at drive Coop, være mere rationelt. Mange ting i Coop er forældet og der er behov for nytænkning, men det er svært at ændre en gammel kultur. Et eksempel er kassesystemerne som er 30 år gamle. Firmaet der laver dem er gået konkurs, så når alle kassesystemerne skal udskiftes på en gang, skal det være til noget helt nyt hvilket bliver både dyrt og ressourcekrævende, og man bruger ligeledes mange penge på at vedligeholde systemer som egentlig er forældet. Der er udfordringer med rettidig omhu, man udskyder regninger og investeringer hvilket blot bliver dyrt i længden.

10. Hvordan tror du fremtidens supermarked ser ud, og hvordan tror du konkurrencesituationen på markedet udvikler sig? Hvor stor en rolle får discountbutikkerne på fremtidens detailmarked?

Andelen af discountbutikker bliver større, forhåbentlig maks. 60 % fremfor de 70 % som er discountbutikkernes andel i andre lande. Danskerne vil gerne have kvalitet, men vil ikke betale for det, hvilket gør det sværere som supermarked at dække deres behov. Det bliver sværere at få arbejdskraft til fx slagter og delikatesse, og der kan godt være tvivl om, om man kan møde en betjent slagter i fremtiden, eller om den del bliver lukket. I et fremtidigt supermarked skal der fokuseres endnu mere på fagområderne: Slagter, delikatesse, bager, frugt & grønt, vin. Discountbutikkerne vinder nok prismæssigt på basisvarer, og fagområderne er der hvor man kan differentiere sig fra discount. Fagområderne bliver sandsynligvis nøglen til at et almindeligt supermarked kan overleve. Færdiglavet mad skal nytænkes, og bestå af ”moderne” retter fremfor kun gammeldags dansk mad, slagteren skal tilbyde plantebaseret kød og take-away bliver også en del af fremtidens supermarked. Scan og betal løsninger er kommet for at blive, og ingen tvivl om at der kommer flere løsninger som skal gøre det nemmere både for forbrugere, og for dem som driver butikken. I sidste ende er det forbrugeren som tegner retningen.

Bilag 2: Regnskabstal

Nedenstående tal er fra årsrapporter for Coop Danmark A/S. Der er anvendt årsrapporter fra 2021, 2019 og 2017, fundet på datacvr.virk.dk.

Link til regnskaber:

<https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/26259495?sideIndex=0&size=10&fritekst=Coop%2520Danmark%2520A%2520FS>

Alle formler der er angivet i opgaven til nøgletalsberegninger, er fra følgende bog:
Hawawini, Gabriel & Viallet, Claude: "Finance for Executives", Cengage, 2022, 7. udgave

Tabel 1: Resultatopgørelse Coop Danmark A/S inkl. brugsforeningerne

Tabel 1. Resultatopgørelse - Coop koncernen og brugsforeningerne						
mio. kr.	2017	2018	2019	2020	2021	
Nettoomsætning	43.689	42.795	42.727	44.506	46.033	
Bruttoresultat	9.556	9.989	9.568	10.560	10.423	
Driftsresultat (EBIT)	537	537	463	899	551	
Resultat efter kapitalinteresser	639	636	574	1.016	728	
Finansielle poster	-79	-61	-97	-60	-11	
Resultat før skat	555	629	468	956	717	
Årets resultat	430	636	392	777	585	

Tabel 2: Resultatopgørelse Coop Danmark A/S

Tabel 2. Resultatopgørelse - Coop Danmark A/S						
mio. kr.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Detail omsætning	17167	16.907	15.880	15.655	16.336	16.675
Engrosomsætning	17798	17.779	17.628	17.611	17.735	18.357
Salg af ydelser	1934	1.987	2.033	2.073	2.565	2.627
Nettoomsætning	36.899	36.673	35.541	35.339	36.636	37.659
Andre driftsindtægter	16	148	737	94	143	246
Vareforbrug	-29421	-29.167	-28.137	-27.911	-28.741	-29.823
Andre eksterne omkostninger	-3243	-3.337	-3.228	-3.102	-3.252	-3.297
Bruttoresultat	4.251	4.317	4.913	4.420	4.786	4.785
Personaleomkostninger	-3610	-3.525	-3.567	-3.562	-3.717	-3.672
Af- og nedskrivninger	-431	-455	-575	-549	-512	-575
Driftsresultat	210	337	771	309	557	538
Indtægter af kaptialandele i tilknyttede virksomheder	-81	25	-229	30	-22	-221
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	65	82	78	86	101	150
Resultat efter kapitalinteresser	194	444	620	425	636	467
Andre finansielle indtægter	13	11	93	44	67	50
Øvrige finansielle omkostninger	-74	-80	-157	-166	-175	-98
Resultat før skat	133	375	556	303	528	419
Skat af resultat	-35	-70	-15	-40	-92	-120
Årets resultat	98	305	541	263	436	299

Tabel 3: Aktiver Coop Danmark A/S

Tabel 3. Aktiver - Coop Danmark A/S						
mio. kr.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Anlægsaktiver						
Færdiggjorte udviklingsprojekter	531	563	565	412	1.338	1.352
Erhvervede varemærker	25	21	18	14	11	7
Erhvervede lignende rettigheder	22	28	22	18	8	6
Goodwill	0	-	-	-	-	8
Udviklingsprojekter under udførelse	61	88	375	809	57	199
Imaterielle anlægsaktiver	639	700	980	1.253	1.414	1.572
Indretning af lejede lokaler	166	186	165	187	187	172
Grunde og bygninger	2967	2.883	2.712	2.915	3.221	3.458
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	929	911	820	774	784	811
Materielle anlægsaktiver under udførelse	64	79	65	83	107	41
Materielle anlægsaktiver	4.126	4.059	3.762	3.959	4.299	4.482
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	165	393	22	543	658	937
Kapitalandele i associerede virksomheder	209	327	394	462	499	627
Andre tilgodehavender	119	118	175	108	106	96
Finansielle anlægsaktiver	493	838	591	1.113	1.263	1.660
Anlægsaktiver i alt	5.258	5.597	5.333	6.325	6.976	7.714
Omsætningsaktiver						
Varebeholdninger						
Færdigvarer og handelsvarer	2059	1.935	1.913	2.016	2.131	2.579
Aktiver bestemt for salg	28	13	32	16	3	1
	2.087	1.948	1.945	2.032	2.134	2.580
Tilgodehavender						
Tilgodehavender fra salg	1385	1.518	1.502	1.552	1.419	1.287
Tilgodehavender tilknyttede virksomheder	1190	941	755	831	1.028	1.003
Tilgodehavender associerede virksomheder	-	-	4	13	10	6
Andre tilgodehavender	303	394	139	134	-	-
Udskudt skat	-	-	-	-	594	278
Tilgodehavende sambeskatningsbidrag	-	-	24	-	-	-
Periodeafgrænsningsposter	93	108	105	96	116	101
	2.971	2.961	2.529	2.626	3.167	2.675
Likvide beholdninger	1.273	905	2.582	1.712	2.308	1.773
Omsætningsaktiver i alt	6.331	5.814	7.056	6.370	7.609	7.028
Aktiver i alt	11.589	11.411	12.389	12.695	14.585	14.742

Tabel 4: Passiver Coop Danmark A/S

Tabel 4. Passiver - Coop Danmark A/S						
mio. kr.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Egenkapital						
Selskabskapital	102	102	102	102	102	102
Reserve for udviklingsomkostninger	126	250	546	918	1.169	1.240
Reserve for finansielle kontrakter	-146	-110	-74	-72	-36	13
Overført resultat	2.284	2.459	1.852	1.669	1.719	1.891
Forslået udbytte for regnskabsåret	150	-	70	70	70	70
	2.516	2.701	2.496	2.687	3.024	3.316
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-
Egenkapital i alt	2.516	2.701	2.496	2.687	3.024	3.316
Hensatte forpligtelser						
Udskudt skat	85	165	206	246	348	407
Andre hensatte forpligtelser	18	13	92	38	30	44
	103	178	298	284	378	451
Lanfristede gældsforpligtelser						
Anden rentebærende langfristet gæld		-	34	157	373	369
Prioritetsgæld	1381	1.354	1.766	1.709	1.619	1.737
Anden gæld	7	10	9	12	9	10
	1.388	1.364	1.809	1.878	2.001	2.116
Kortfristede gældsforpligtelser						
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser						
Ansvarlig lånekapital	197	124	157	136	193	237
Forudbetalinger	893	1.083	1.037	1.221	1.565	1.323
Leverandørgæld	4727	4.196	4.433	4.508	5.044	5.159
Gæld til tilknyttede virksomheder	29	50	297	318	526	407
Gæld til associerede virksomheder	325	263	378	433	435	523
Skyldigt sambeskatningsbidrag	56	-	-	-	-	75
Anden gæld	1348	1.433	1.442	1.188	1.360	1.063
Periodeafgrænsningsposter	2	12	14	5	4	2
	7.582	7.168	7.786	7.846	9.182	8.859
Gældsforpligtelser i alt	8.970	8.532	9.595	9.724	11.183	10.975
Passiver i alt	11.589	11.411	12.389	12.695	14.585	14.742

Tabel 5: Managerial balance sheet

Managerial Balance Sheet							
Mio. kr.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Likvider	1.273	905	2.582	1.712	2.308	1.773	
+Tilgodehavender	2.971	2.961	2.529	2.626	3.167	2.675	
+Lagre	2.087	1.948	1.945	2.032	2.134	2.580	
-Varekreditorer	4.727	4.196	4.433	4.508	5.044	5.159	
- Øvrige poster	2.299	2.528	2.493	2.414	2.929	2.463	
WCR	-1.968	-1.815	-2.452	-2.264	-2.672	-2.367	
Anlægsaktiver i alt	5.258	5.597	5.333	6.325	6.976	7.714	
-Hensættelser	103	178	298	284	378	451	
Invested capital i alt	4.460	4.509	5.165	5.489	6.234	6.669	
Kortfristet rentebærende gæld	556	444	860	924	1.209	1.237	
Langfristet rentebærende glæd	1.388	1.364	1.809	1.878	2.001	2.116	
Egenkapital	2.516	2.701	2.496	2.687	3.024	3.316	
Capital employed i alt	4.460	4.509	5.165	5.489	6.234	6.669	

Tabel 6: Resultatopgørelse til analysebrug

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omsætning	36.899	36.673	35.541	35.339	36.636	37.659
Vareforbrug	-29.421	-29.167	-28.137	-27.911	-28.741	-29.823
Salgs- og administrationsomkostninger	-6.837	-6.714	-6.058	-6.570	-6.826	-6.723
EBITDA	641	792	1.346	858	1.069	1.113
Afskrivninger	-431	-455	-575	-549	-512	-575
Erarnings before Interest and tax (EBIT)	210	337	771	309	557	538
Indtægter af kapitalandele	-16	107	-151	116	79	-71
Renter	-61	-69	-64	-122	-108	-48
Ernings before tax (EBT)	133	375	556	303	528	419
Skat	-35	-70	-15	-40	-92	-120
Ernings after tax (EAT)	98	305	541	263	436	299

Tabel 7: Beregnede nøgletal

Nøgletal til regnskabsanalyse	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilitet					
Afkastningsgrad	7,51%	15,94%	5,80%	9,50%	8,34%
Overskudsgrad	0,92%	2,17%	0,87%	1,52%	1,43%
Aktivernes omsætningshastighed	8,18	7,35	6,63	6,25	5,84
Egenkapitalens forrentning	11,69%	20,82%	10,15%	15,27%	9,43%
Financial cost ratio	0,84	0,90	0,71	0,83	0,90
Financial structure ratio (finansiel gearing)	1,67	2,07	2,04	2,06	2,01
Financial leverage multiplier	1,41	1,86	1,46	1,71	1,80
Soliditetsgrad	59,90%	48,33%	48,95%	48,51%	49,72%
Fremmedkapitalens forrentning	3,68%	2,86%	4,46%	3,59%	1,46%
Rentemarginal	3,84%	13,08%	1,34%	5,91%	6,88%
Tax effect ratio	0,81	0,97	0,87	0,83	0,71
Kapitalstruktur og likviditet					
Net long-term financing	-1.354	-730	-1.476	-1.573	-1.831
Net short-term financing	-461	-1.722	-788	-1.099	-536
Liquidity ratio (likviditetsgrad)	0,75	0,30	0,65	0,59	0,77
Free cash flow	76,86	228,38	-562,98	-624,54	-13,36
Sustainable growth rate	11,7%	18,1%	7,4%	12,8%	7,2%
Indtjeningsevne					
Dækningsgrad	20,47%	20,83%	21,02%	21,55%	20,81%
Kapacitetsgrad	1,05	1,12	1,04	1,08	1,07
Nulpunktsomsætning	35.026	31.840	33.869	34.051	35.073
Indekstal					
Omsætning	100	97	96	100	103
Vareforbrug	100	96	96	99	102
Salgs- og administrationsomkostninger	100	90	98	102	100
Afskrivninger	100	126	121	113	126

Tabel 8: Det frie cash flow og nettoinvesteringer

Det frie cash flow=		2017	2018	2019	2020	2021
EBIT*(1-tax)		262,86	601,38	241,02	434,46	419,64
+afskrivninger		-455,00	-575,00	-549,00	-512,00	-575,00
-ændring i arbejdskap.		-153,00	637,00	-188,00	408,00	-305,00
-netto investeringer		-116,00	-839,00	443,00	139,00	163,00
=		76,86	228,38	-562,98	-624,54	-13,36
Netto investeringer=		2017	2018	2019	2020	2021
Anlægsaktiver (slut)		5.597,00	5.333,00	6.325,00	6.976,00	7.714,00
-Anlægsaktiver (start)		5.258,00	5.597,00	5.333,00	6.325,00	6.976,00
+Afskrivninger		-455,00	-575,00	-549,00	-512,00	-575,00
=		-116,0	-839,0	443,0	139,0	163,0

Tabel 9: Sustainable growth rate

Sustainable growth rate						
mio. kr.		2017	2018	2019	2020	2021
(Årets resultat		305	541	263	436	299
-Forslået udbytte for regnskabsåret)		-	70	70	70	70
/Årets resultat		305	541	263	436	299
*Egenkapitals forrentning		11,69%	20,82%	10,15%	15,27%	9,43%
=		11,7%	18,1%	7,4%	12,8%	7,2%

Bilag 3: Tabel til positioneringskort

Kæde	Kurvens pris BT pristjek nov. 2022	Placering efter pris	Antal butikker	Kilde til antal butikker
Lidl	264,86 kr.	1	139	https://om.lidl.dk/om-lidl/fakta
Aldi	265,44 kr.	2	188	https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/aldi-lukker-59-butikker-i-starten-af-2023-forhandler-om-salg-af-15-butikker?publisherId=13559138&releasId=13667039
Coop365	267,00 kr.	3	328	https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/danmarks-nye-discountkaede-abner-butik-nr-300-?publisherId=90407&releasId=13665122
Netto	268,87 kr.	4	525	https://sallinggroup.com/om-os/forretningsomraader/vores-butikker-og-kaeder/
Meny	268,91 kr.	5	111	https://www.dagrofa.dk/meny-3/
Rema 1000	271,00 kr.	6	363	https://rema1000.dk/vores-historie
Føtex	271,40 kr.	7	107	https://sallinggroup.com/om-os/forretningsomraader/vores-butikker-og-kaeder/
Bilka	271,40 kr.	8	18	https://sallinggroup.com/om-os/forretningsomraader/vores-butikker-og-kaeder/
Spar	272,76 kr.	9	130	https://spar.dk/presse
SuperBrugsen	275,30 kr.	10	235	https://superbrugsen.coop.dk/om-superbrugsen/om-os/

Kilde til BT pristjek: <https://www.bt.dk/forbrug/priskrig-midt-i-krisen-voldsom-kamp-mellem-pressede-supermarkeder>

Bilag 4: Regnskabstal til benchmarkanalyse, Salling Group og Rema 1000

Nedenstående tal er fra årsrapporter for Rema 1000 og Salling Group. Der er anvendt årsrapporter fra 2021, 2019 fundet på datacvr.virk.dk.

Link til regnskaber:

Salling Group:

<https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/35954716?fritekst=Salling%2520group&sideIndex=0&size=10>

Rema 1000:

<https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/17741519?fritekst=rema%25201000&sideIndex=0&size=10>

Tabel 10: Resultatopgørelse for Salling Group

mio. kr.	2018	2019	2020	2021
Detail omsætning	55.505	56.305	60.489	65.759
Salg af ydelser	346	384	366	443
Nettoomsætning	55.851	56.689	60.855	66.202
Vareforbrug	-40.447	-40.627	-43.794	-47.285
Bruttoresultat	15.404	16.062	17.061	18.917
Impairment losses, net	-15	7	-19	-85
Net gain on disposal of investment properties, property, plant and equipment	71	-18	13	64
Special items				201
Andre eksterne omkostninger	-5.429	-4.744	-4.514	-5.237
Personaleomkostninger	-6.868	-7.213	-7.845	-8.688
Af- og nedskrivninger	-1.091	-1.822	-1.878	-2.220
Driftsresultat	2.072	2.272	2.818	2.952
Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder				
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	-1	1	-	-
Resultat efter kapitalinteresser	2.071	2.273	2.818	2.952
Ekstraordinærposter				
Andre finansielle indtægter	63	44	38	98
Øvrige finansielle omkostninger	-311	-601	-517	-564
Resultat før skat	1.823	1.716	2.339	2.486
Profit/Loss for the year from discontinued operation, net of tax			-46	969
Skat af resultat	-410	-394	-487	-544
Årets resultat	1.413	1.322	1.852	1.942

Tabel 11: Aktiver Salling Group

mio. kr.	2018	2019	2020	2021
Anlægsaktiver				
Færdiggjorte udviklingsprojekter	965	848	842	844
Erhvervede varemærker	74	95	93	84
Erhvervede lignende rettigheder	23	49	42	38
Goodwill	131	131	131	57
Udviklingsprojekter under udførelse	82	101	155	84
Imaterielle anlægsaktiver	1.275	1.224	1.263	1.107
Indretning af lejede lokaler	1.831	1.873	2.224	2.668
Grunde og bygninger	16.392	15.701	15.893	18.606
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	460	450	498	705
Materielle anlægsaktiver under udførelse	230	280	274	285
Materielle anlægsaktiver	18.913	18.304	18.889	22.264
Land and buildings	-	5.478	5.023	5.803
Fixtures and fittings, tools and equipment	-	88	82	69
Investment properties	312	311	299	304
Deferred tax assets	92	25	75	88
Andre tilgodehavender			41	
Finansielle anlægsaktiver	404	5.902	5.520	6.264
Anlægsaktiver i alt	20.592	25.430	25.672	29.635
Omsætningsaktiver				
Varebeholdninger				
Færdigvarer og handelsvarer	4.758	4.911	5.084	5.322
Aktiver bestemt for salg				
	4.758	4.911	5.084	5.322
Prepayment	63	95	65	140
Other current financial assets	1	10	-	7
Tilgodehavender				
Tilgodehavender fra salg	125	120	72	85
Tilgodehavender tilknyttede virksomheder				
Tilgodehavender associerede virksomheder				
Andre tilgodehavender	416	433	507	599
Udskudt skat	80	46	149	10
Tilgodehavende sambeskatningsbidrag				
Periodeafgrænsningsposter				
	685	704	793	841
Securities	3.340	2.804	4.452	2.766
Assets classified as held for sale	7	14	4	16
Likvide beholdninger	1.489	1.687	1.528	2.139
Omsætningsaktiver i alt	10.279	10.120	11.861	11.084
Aktiver i alt	30.871	35.550	37.533	40.719

Tabel 12: Passiver Salling Group

mio. kr.	2018	2019	2020	2021
Egenkapital				
Selskabskapital	524	524	524	524
Cash flow hedge reserve	-279	-341	-304	-184
Foreign currency translation reserve	-249	-61	-332	-400
Reserve for udviklingsomkostninger				
Reserve for finansielle kontrakter				
Overført resultat	3.785	5.868	7.522	9.261
Forslået udbytte for regnskabsåret	200	200	200	200
	3.981	6.190	7.610	9.401
Minoritetsinteresser	-	-	-	-
Egenkapital i alt	3.981	6.190	7.610	9.401
Hensatte forpligtelser				
Udskudt skat	474	460	524	589
Andre hensatte forpligtelser				
	474	460	524	589
Lanfristede gældsforpligtelser				
Pensions	275	271	254	243
Provisions	198	140	153	158
Lease liabilities	-	5.245	4.866	5.689
Other non-current financial liabilities	275	344	311	155
Other non-current payables		225	619	
Anden rentebærende langfristet gæld				
Prioritetsgæld	10.238	7.649	7.520	7.462
Anden gæld				
	10.986	13.874	13.723	13.707
Kortfristede gældsforpligtelser				
Provisions	87	32	37	44
Lease liabilities	-	577	600	701
Bank loans	4	1	1	2
Other current financial liabilities	526	627	699	637
Income tax payable	24	13	41	63
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	148	79	269	150
Ansvarlig lånekapital				
Forudbetalinger				
Leverandørgæld	11.854	11.259	11.558	12.611
Gæld til tilknyttede virksomheder				
Gæld til associerede virksomheder				
Skyldigt sambeskatningsbidrag				
Anden gæld	2.749	2.399	2.423	2.801
Periodeafgrænsningsposter	38	39	48	13
	15.430	15.026	15.676	17.022
Gældsforpligtelser i alt	26.416	28.900	29.399	30.729
Passiver i alt	30.871	35.550	37.533	40.719

Tabel 13: Nøgletal til regnskabsanalyse Salling Group

Nøgletal til regnskabsanalyse	2019	2020	2021
Afkastningsgrad	12,28%	12,74%	12,43%
Overskudsgrad	4,01%	4,63%	4,46%
Aktivernes omsætningshastighed	3,06	2,75	2,79
Egenkapitalens forrentning	26,00%	26,84%	22,83%
Liquidity ratio (likviditetsgrad)	0,60	0,46	0,63

Tabel 14: Resultatopgørelse Rema 1000

1000. kr.	2018	2019	2020	2021
Detail omsætning	18.700.394	19.888.620	22.301.496	22.063.604
Engrosomsætning				
Salg af ydelser				
Nettoomsætning	18.700.394	19.888.620	22.301.496	22.063.604
Andre driftsindtægter	25.381	52.383	206.656	74.803
Vareforbrug	-16.522.020	-17.535.893	-19.654.167	-19.420.527
Andre eksterne omkostninger	-1.075.495	-1.141.335	-1.201.306	-1.389.796
Bruttoresultat	1.128.260	1.263.775	1.652.679	1.328.084
Personaleomkostninger	-467.515	-529.092	-554.514	-583.999
Af- og nedskrivninger	-173.825	-192.487	-203.551	-167.317
Driftsresultat	486.920	542.196	894.614	576.768
Indtægter af kapitalandele i tilknyttede virksomheder				
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder	-1.296	1.661	3.345	3.138
Resultat efter kapitalinteresser	485.624	543.857	897.959	579.906
Andre finansielle indtægter	3.679	1.389	854	18.513
Øvrige finansielle omkostninger	-6.579	-5.113	-5.596	-6.544
Resultat før skat	482.724	540.133	893.217	591.875
Minoritetsinteresser	-48	-164	30	-860
Skat af resultat	-105.429	-118.325	-157.816	-128.617
Årets resultat	377.247	421.644	735.431	462.398

Tabel 15: Aktiver Rema 1000

1000. kr.	2018	2019	2020	2021
Anlægsaktiver				
IT Software	42.235	32.347	21.914	17.089
>It udviklingsprojekter	198	113		
Rettigheder til lejemål	51.966	45.240	38.514	31.992
Goodwill	1.355	903	451	-
Imaterielle anlægsaktiver	95.754	78.603	60.879	49.081
Indretning af lejede lokaler	139.996	136.289	139.199	162.231
Grunde og bygninger	1.112.477	1.288.902	15.052	208.407
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	525.595	550.713	609.680	771.177
Materielle anlægsaktiver under udførelse	49.211	28.053		
Materielle anlægsaktiver	1.827.279	2.003.957	763.931	1.141.815
Kapitalandele i Kapitalinteresser	42.102	43.551	58.317	61.455
Deposita	9.576	9.644	9.851	11.100
Andre værdipapirer	202	197		
Tilgodehavende hos Kapitalinteresse			38.000	33.000
Finansielle anlægsaktiver	51.880	53.392	106.168	105.555
Anlægsaktiver i alt	1.974.913	2.135.952	930.978	1.296.451
Omsætningsaktiver				
Varebeholdninger				
Færdigvarer og handelsvarer	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168
Aktiver bestemt for salg				
	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168
Tilgodehavender				
Tilgodehavender fra salg	1.330.243	1.162.152	1.982.895	1.097.121
Tilgodehavender tilknyttede virksomheder	-	182.393	839.784	1.585.020
Tilgodehavender associerede virksomheder	24.000	24.000		
Andre tilgodehavender	240.141	259.309	230.486	210.715
Udskudt skat				18.820
Tilgodehavende sambeskatningsbidrag	5.529			
Periodeafgrænsningsposter	9.938	12.144	12.319	2.260
	1.609.851	1.639.998	3.065.484	2.913.936
Værdipapir	1.800	3.300	1.257	1.060
Likvide beholdninger	4.118	3.346	7.047	32.545
Omsætningsaktiver i alt	2.957.828	3.549.353	4.924.777	5.014.709
Aktiver i alt	4.932.741	5.685.305	5.855.755	6.311.160

Tabel 16: Passiver Rema 1000

1000. kr.	2018	2019	2020	2021
Egenkapital				
Selskabskapital	125.714	125.714	125.714	125.714
Reserve for udviklingsomkostninger				
Reserve for finansielle kontrakter				
Overført resultat	1.707.026	1.979.027	1.814.456	1.876.854
Forslået udbytte for regnskabsåret	200.000	150.000	400.000	400.000
	2.032.740	2.254.741	2.340.170	2.402.568
Minoritetsinteresser	4.981	5.145	5.031	5.861
Egenkapital i alt	2.037.721	2.259.886	2.345.201	2.408.429
Hensatte forpligtelser				
Udskudt skat	103.917	97.747	73.622	50.371
Andre hensatte forpligtelser	34.230	36.358	38.199	38.880
	138.147	134.105	111.821	89.251
Lanfristede gældsforpligtelser				
Anden rentebærende langfristet gæld	2.580	2.652	300	580
Prioritetsgæld	63.277	55.372	4.826	
Anden gæld				
	65.857	58.024	5.126	580
Kortfristede gældsforpligtelser				
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	8123	8.276	280	4.823
Ansvarlig lånekapital			1.232	7.385
Forudbetalinger				
Leverandørgæld	2.164.173	2.842.539	2.773.919	3.264.457
Gæld til tilknyttede virksomheder	40.916	5.655		
Gæld til associerede virksomheder				
Skyldigt sambeskatningsbidrag	-	12.311	4.549	-
Anden gæld	477.804	364.509	613.627	536.235
Periodeafgrænsningsposter				
	2.691.016	3.233.290	3.393.607	3.812.900
Gældsforpligtelser i alt	2.756.873	3.291.314	3.398.733	3.813.480
Passiver i alt	4.932.741	5.685.305	5.855.755	6.311.160

Tabel 17: Nøgletal til regnskabsanalyse Rema 1000

Nøgletal til regnskabsanalyse	2019	2020	2021
Afkastningsgrad	24,18%	38,20%	24,17%
Overskudsgrad	2,73%	4,01%	2,61%
Aktivernes omsætningshastighed	8,87	9,52	9,25
Egenkapitalens forrentning	19,63%	31,94%	19,49%
Liquidity ratio (likviditetsgrad)	0,97	1,00	1,02