

Rema 1000: Nøglen til succes på det danske detailmarked



Navn: Mads Jørgensen og Meisam Ahmadi

Vejleder: Niels Vestergaard Olsen

Afgangsprøjt HD-R

Maj 2024

Indholdsfortegnelse

Abstract	4
Indledning.....	5
Problemformulering	6
Metode.....	6
PESTEL.....	6
Skydeskivemodellen.....	7
Porters Five Forces.....	7
Regnskabsanalyse.....	7
Benchmark	7
Den tredobbelte bundlinje BMC	8
Empiri.....	8
Afgrænsning	9
Hvordan er konkurrencesituationen på det danske detailmarked?	9
PESTEL-analyse	9
(P) Politiske faktorer	9
(E) Økonomiske faktorer.....	10
(S) Sociale faktorer.....	11
(T) Teknologiske faktorer	12
(E) Miljømæssige faktorer	12
(L) Lovmæssige faktorer	13
Delkonklusion	14
Skydeskivemodellen.....	14
Alle produkter	15
Samme basale behovsdækning.....	15
Samme produktkategori	16
Samme produkter til samme målgruppe.....	16
Porters Five Forces.....	16
Trusler fra nye udbydere	17
Kundernes forhandlingsstyrke.....	18
Substituerende produkter.....	19
Leverandørers forhandlingsstyrke	20
Konkurrencesituation på markedspladsen.....	20
Delkonklusion	23

Hvordan ser Rema 1000's økonomiske situation ud?	24
Regnskabsanalyse.....	24
Managerial Balance Sheet.....	25
Arbejdskapital	26
Resultatopgørelse til analyseformål	27
Omsætning og resultat.....	27
Økonomiske nøgletal.....	28
Egenkapitalens forrentning (ROE).....	28
Afkastningsgrad (ROIC)	29
Overskudsgrad (EBIT%).....	29
Aktivernes omsætningshastighed (Capital turnover)	30
Financial Cost Ratio	30
Financial Structure Ratio.....	31
Financial Leverage Multiplier	31
NLF, NSF og Liquidity ratio.....	31
Delkonklusion	32
Benchmarking	32
Ejerforhold	33
Markedsandele	33
Butikskoncept.....	35
Konkurrencestrategi	36
Delkonklusion	38
Hvordan er forretningsmodellen i en Rema 1000 butik, og hvordan skaber de værdi for deres kunder?	39
Tredobbelte bundlinje Business Model Canvas	39
Økonomiske lag.....	39
Miljømæssige lag	47
Sociale lag	50
Delkonklusion	52
Hvad er forskellen mellem det danske og norske detailmarked, og hvordan har Rema 1000 overført deres norske koncept til Danmark?	53
SWOT-analyse	55
Styrker	56
Svagheder	57

Muligheder	57
Trusler	57
Diskussion	57
Konklusion	60
Litteraturliste	62
Bilag	68
Resultatopgørelse – Rema 1000 Danmark A/S.....	68
Aktiver – Rema 1000 Danmark A/S	69
Passiver – Rema 1000 Danmark A/S	70
WCR.....	70
Managerial Balance Sheet.....	70
Resultatopgørelse til analyse	71
Profitabilitet.....	71
Finansiering.....	71
Hofstedes kulturdimensioner.....	71

Abstract

In most cities, there are over 5 grocery stores to choose from. Denmark has enough food for 3 times the population. Stores are being established in locations where the saturation level of providers has already been reached. For the grocery trade, the main purpose is being able to attract as many people as potential customers as possible by having a deliberate strategy. Customers spend a large part of their available amount at the grocery chains and wants to have the best value for money, but also on a more value-based basis than before.

Is Rema 1000's value proposition better than the competitors' in the Danish retail market?

As a grocery store, you have no control over how the economy or other external factors are evolving. You can only adapt and hope that it does not affect earnings in a negative way. The industry is an oligopoly with a few but very large suppliers offering products with minimal separation and low preference from the consumers. The competitive strategy towards being a cost leader is a common denominator and requires strong financial backing and setup. Being able to adjust the price is the important element, price sensitivity is easily influenced in relation to customers. The focus is always to look over your shoulder in relation to what your competitors are doing.

Another economic and strategic focus area is to be able to comply with consumers' wishes and interpret what is the current discussion topics: The UN's 17 Sustainable Development Goals and CSR focus on food waste, sustainability and social responsibility is in the spirit of the times.

Finally, the use of new technologies in a broad sense is a factor that has to be taken into account especially when it comes to behavioral patterns and business efficiency.

Indledning

Som dansk forbruger har vi ikke kun 2 til 3 steder at handle dagligvarer, men tværtimod har vi et meget stort udvalg. I de fleste byer er der over 5 dagligvarebutikker at vælge mellem.

Heriblandt Netto, 365discount, Lidl og Rema 1000, som man i de fleste byer kan benytte sig af. Udbredelsen af dagligvarebutikker har været stigende igennem de seneste 10 år, udviklingen fortsætter samme vej, og medfører mere konkurrence blandt dagligvarebutikker om, hvem der kan være den førende på dette marked (Tandrup, 2021). Det stigende antal af dagligvarebutikker fører til, at Danmark har fødevarer nok til et land, der har 3 gange så stort befolkningstal. Så derfor handler det om at kunne tiltrække så mange kunder som muligt for at være den førende på det danske marked.

Mange flere af de danske forbrugere er blevet mere og mere bevidste om, hvor de vil bruge deres penge. Dette har blandt andet været på baggrund af COVID-19 krisen, hvor de danske forbrugere har valgt at lægge mere af deres rådighedsbeløb hos dagligvarekæderne. Mange af forbrugerne er begyndt at kigge mere på tilbudsaviser og ”ja tak” tilbud på de sociale platforme, som de lokale dagligvarebutikker benytter sig af. Forbrugerne gør dette, da de vælger at være omhyggelige og vil gerne have mest værdi for pengene (Olesen, Tendensen fortsætter: Supermarkeder vinder markedsandele fra discountbutikkerne, 2021).

Det danske detailmarked har været gennem nogle dramatiske scenerier over årene. F.eks. havde man i 2020 og 2021 COVID-19 krisen. I 2023 havde man igen et begivenhedsrigt år, måske en af de mest begivenhedsrige år indenfor dagligvarehandel. Netto, der tilhører Salling Group, har i 2023 fortsat deres koncept med ”Netto 3.0”. Coop, som har datterselskaberne Kvickly, SuperBrugsen og 365discount, har i 2023 haft deres dårligste regnskabsår. Rema 1000, som er norsk ejet i forhold til de andre 2 virksomheder, valgte i 2023 at købe 116 af de butikker, som Aldi har i Danmark. Som en følge af, at Aldi ikke har haft nogle gode regnskabsår i en længere periode (Lyhne, Analyse: Fire kampe, der vil præge dagligvarebranchen i 2024, 2024).

Dynamikken på det danske detailmarked er et stærkt konkurrencepræget miljø, hvor virksomhederne kæmper om forbrugernes gunst i form af præference og loyalitet. I denne kontekst har Rema 1000 demonstreret en bemærkelsesværdig evne til at konvertere kunder på trods af, at andre butikker har været udfordret i denne proces. Men hvad er de dybere årsager til at dette scenarie har udspillet sig? Og hvorfor fortsætter Rema 1000 med at kapre

markedsandele fra konkurrenterne i et marked, der synes at være mættet? Det vil vi undersøge, og det fører os videre til vores problemformulering.

Problemformulering

Hvorfor har Rema 1000 succes på det danske detailmarked?

Med udgangspunkt i at besvare vores problemformulering, har vi opstillet en række problemstillinger, der knytter sig til relevante analyser, og som skal bidrage til at besvare problemformuleringen:

- Hvordan er konkurrencesituationen på det danske detailmarked?
- Hvordan ser Rema 1000's økonomiske situation ud i forhold til deres konkurrenter?
- Hvordan er forretningsmodellen i en Rema 1000 butik, og hvordan skaber de værdi for deres kunder?
- Hvad er forskellen mellem det danske og norske detailmarked, og har Rema 1000 overført deres norske koncept til Danmark?
- Er Rema 1000's værditilbud bedre end konkurrenternes på det danske detailmarked?

Metode

For at give et indblik i, hvordan undersøgsmålene og dermed problemformuleringen besvares, gøres der brug af følgende teorier:

Indledningsvis vil opgaven foretage en dybdegående ekstern analyse med det formål at belyse, hvordan virksomhedens fjernmiljø og nærmiljø påvirker virksomheden. Denne eksterne analyse består af en makro- og mikroanalyse. Herefter vil der blive udført en økonomisk analyse, efterfulgt af en mikroanalyse, og afslutningsvis vil der være en intern analyse.

PESTEL

For at analysere omverdenen for Rema 1000 gøres der brug af PESTEL-analysen. Modellen giver et overblik over de faktorer fra fjernmiljøet, der har en dybtgående indvirkning på virksomhedens aktiviteter og beslutninger. PESTEL-analysen består af følgende 6 faktorer: Politiske faktorer, Økonomiske faktorer, Sociale faktorer, Teknologiske faktorer, Miljømæssige faktorer og Lovmæssige faktorer. PESTEL-analysen analyserer kun fjernmiljøet, men fortæller ikke, hvordan problemstillinger på baggrund af faktorerne skal

løses af virksomheden. (Olsen, Staunstrup, & Hermann, STRATEGI – det strategiske lederskab, 2022, s. 153-177)

Skydeskivmodellen

For at afklare, hvem der er de direkte konkurrenter til Rema 1000, skal markedet defineres, hvilket gøres ved hjælp af skydeskivmodellen. Skydeskivmodellen er, som navnet beskriver, en skydeskive, der bliver mindre, jo længere ind man bevæger sig på skiven. Konkurrencen bliver snævrere, når man bevæger sig længere ind på skydeskiven.

Modellen består af 4 elementer. Alle produkter, samme basale behovsdækning, samme produktkategori og samme produkt til samme målgruppe. (Klitkou, 2023)

Porters Five Forces

Porters Five Forces anvendes til at analysere konkurrencesituationen for det marked, Rema 1000 befinder sig i. Modellen bliver brugt til at give virksomheder et overordnet billede af, hvordan konkurrencen er og hvilke trusler, der befinder sig på markedet. Modellen består af 5 kræfter: Trusler fra nye udbydere, kundernes forhandlingsstyrke, substituerende produkter, leverandørernes forhandlingsstyrke og konkurrencesituationen på markedspladsen. Porters Five Forces giver kun her og nu billedet af konkurrencesituationen men ikke et dynamisk billede, da konkurrenceforholdene på dette marked er under konstant forandring (Olsen, Staunstrup, & Hermann, STRATEGI – det strategiske lederskab, 2022, s. 153-177).

Regnskabsanalyse

Efter de eksterne analyser udarbejdes de interne analyser, hvor der vil blive lavet en regnskabsanalyse. Analysen vil dække en 5-årig regnskabsperiode, og der vil blive taget udgangspunkt i nøgletal. Nøgletallene vil blive udarbejdet, så der kan laves en rentabilitetsanalyse. Disse er: ROE, ROIC, EBIT %, Capital Turnover, Financial Cost Ratio, Financial Structure Ratio og Financial Leverage Multiplier.

Benchmark

Benchmarking er en strategisk og metodisk tilgang, der involverer en systematisk sammenligning og vurdering af en eller flere virksomheders position på markedspladsen. Analysen omfatter forskellige aspekter såsom produkter, markedsandel og konkurrencestrategi. Med denne analyse kan virksomheden identificere de områder, konkurrenter har fremskridt med, og evt. tilegne sig dem for at opnå en større

konkurrencefordel (Olsen, Staunstrup, & Hermann, STRATEGI – det strategiske lederskab, 2022, s. 153-177).

Den tredobbelte bundlinje BMC

Den tredobbelte bundlinje anvendes til at finde Rema 1000's forretningsmodel og dens værdier. Modellen vil vurdere virksomhedens succes ud fra tre bundlinjer: Det økonomiske, miljømæssige og sociale lag. Det økonomiske lag er virksomhedens økonomiske resultater såsom indtægter og udgifter. Det miljømæssige lag omhandler virksomhedens indvirkninger på miljøet og håndtering af CO2 udledning. Det sociale lag evaluerer virksomhedens sociale ansvar; herunder alt fra medarbejderes trivsel til kundetilfredshed (Paquin & Joyce, 2016).

Empiri

I denne opgave anvendes der i første omgang sekundære data. Sekundære data er informationer, der allerede er blevet indsamlet internt af virksomheden eller eksternt uden for virksomheden. Disse data hjælper os med at få et overblik i forhold til opgavens formål, og data er hurtige at skaffe. Dog vil opgaven være mindre komplet med kun sekundære data, da de kan være upræcise eller være indsamlet til andre formål. Derfor har analysen også brug for primære data.

Primære data er data, som er blevet indsamlet og anskaffet til et bestemt formål. I denne opgave er vores primære data et interview med en Rema 1000 købmand. Dette interview vil afklare formålet med opgaven mere præcist samt give os interne oplysninger, som ikke vil kunne blive skaffet med sekundære data. I modsætning til sekundære data er primære data sværere at anskaffe, da de er mere tids- og ressourcekrævende. Primære data og sekundære data supplerer hinanden effektivt, og i fællesskab hjælper de til at gøre opgaven mere omfattende og velunderbygget. (Trojka.dk)

Der vil i opgaven blive anvendt kvantitative data og kvalitative data. Kvantitative data hjælper med at finde objektive data i form af statistikker og tabeller. De anvendte statistikker og tabeller i opgaven er faktabaserede oplysninger. De kvantitative data, der er blevet anvendt i opgaven, består af sekundære data. Kvalitative data giver mulighed for en dybere og mere specifik undersøgelse i opgaven. De kvalitative data i denne opgave består af subjektundersøgelser i form af interview og avisartikler. De kvalitative data, der er blevet anvendt i denne opgave, består af primære og sekundære data.

Validiteten på de kvantitative data, som er blevet anvendt i denne opgave, er høj i form af, at det er faktabaserede oplysninger. Oplysningerne vurderes derfor at have en høj validitet.

Modsat kvantitative data har de kvalitative data lavere validitet, da der er subjektive oplysninger. I det anvendte interview kan validiteten variere mellem høj og lav i forhold til, om spørgsmålene er faktabaseret eller, om det er holdninger.

Afgrænsning

For at kunne besvare problemformuleringen og de underliggende spørgsmål bedst muligt er der foretaget nogle afgrænsninger. Rema 1000 er ikke kun inden for dagligvarebranchen men også andre brancher. Rema 1000 Danmark A/S, som der tages udgangspunkt i, består af moderselskabet og 2 datterselskaber med andre forretningsområder end dagligvarehandel. Opgavens fokuspunkt og formål er dagligvarehandel. Derfor vil de 2 datterselskaber ikke være en del af fokuspunktet for opgaven. De vil dog blive nævnt i opgaven, da de har et samspil med moderselskabet, som har betydning for forretningsområdet dagligvarehandel.

Den geografiske afgrænsning vil primært være med fokus på det danske marked, men med nogle få forskellige sammenligninger med Norge grundet Rema 1000's oprindelse.

I forhold til regnskabsanalysen så er der her foretaget en afgrænsning på en 5-årig analyseperiode fra 2018-2022. Rema 1000's årsrapport for 2023 var ikke offentliggjort, da udarbejdelsen af opgaven blev påbegyndt og er derfor ikke medtaget i regnskabsanalysen.

Hvordan er konkurrencesituationen på det danske detailmarked?

PESTEL-analyse

Med det formål at analysere omverdenen for den branche, Rema 1000 befinder sig i, anvendes PESTEL analyse.

PESTEL analysen hjælper med at analysere, hvilke væsentlige forhold fra omverdenen, der har påvirkning på branchen. På den måde opnås en forståelse for de eksterne forhold, som har påvirkning for virksomheden (Mogensen, Retail management, 2023, s. 78-96).

(P) Politiske faktorer

De politiske faktorer inden for dagligvarebranchen omfatter en række elementer, der kan have indflydelse på denne sektor. Der kan opstå retningslinjer, som dagligvarebutikker skal imødekomme og rette sig efter. Under den udfordrende periode med coronapandemien i 2020

og 2021 blev der indført en række retningslinjer som butikkerne skulle efterleve. Det var f.eks., at man skulle bære mundbind, holde afstand, det maksimale antal personer i en butik osv. Det var politiske retningslinjer, som var blevet besluttet af hensyn til sikkerheden og hygiejnen.

På trods af de mange restriktioner under coronapandemien, blev det aldrig besluttet politisk at lukke ned for dagligvarebutikker eller have skrappe regler for dagligvarebutikker, som gjorde sig gældende for andre brancher, som f.eks. restaurant- og underholdning. Dette understreger den betydelige og livsnødvendige rolle, dagligvarebutikker har for det danske samfund.

Politisk set forventes det, at dagligvarebutikker overholder regeringens finanspolitik, som er struktureret til at opretholde en velfungerende økonomi. Dette sikrer optimale afsætningsmuligheder for dagligvarebutikkerne. En konstant diskussion inden for finanspolitik er afgiften på varerne. Ændringer af disse skatter, både den ene eller anden vej, kan have betydelige konsekvenser for dagligvarebutikker. Disse ændringer kan påvirke kundens beslutning om at handle i Danmark eller at tage til nabolandene og handle. Det er yderst vigtigt for dagligvarebutikker at holde sig opdateret med de politiske beslutninger, der bliver truffet i forhold til lukkeloven, købeloven, markedsføringsloven osv. Dette kræver, at branchen er opmærksomme på potentielle politiske ændringer såsom regeringsskifte, da det kan have betydning for, hvilke love der bliver vedtaget for dagligvarebranchen. En sådan ændring kan have betydning for købsmønstret hos kunderne. Det kan f.eks. være da regeringen tilbage i 2011 indførte sukkeavgiften for at reducere sukkerforbruget hos danskerne. En sådan proaktiv tilgang er nødvendigt for at sikre, at butikken kan tilpasse sig og reagere på disse ændringer i rette tid (Mogensen, Retail management, 2023, s. 78-96).

(E) Økonomiske faktorer

Der er flere faktorer, som kan have indflydelse for denne branche, men 2 elementer, som især får stor opmærksomhed, er konjunkturer og inflation. Da disse har en betragtelig indvirkning på dagligvarebutikkerne.

Konjunkturer er, når der er svingninger i markedsøkonomien. Fra dagligvarebutikkernes synsvinkel så er det bedst med højkonjunktur i stedet for lavkonjunktur. Det skyldes, at ved højkonjunktur, så er produktionen af varer stigende. Og det medfører, at forbrugerne bruger en større del af deres rådighedsbeløb i dagligvarebutikkerne. Dette gør, at økonomien er

velkørende, og forbrugerne har f.eks. ikke samme tendens til at have deres penge stående i banken. Derimod vil lavkonjunktur ikke være en god situation for dagligvarebutikkerne. Med lavkonjunktur vil produktionen, modsat højkonjunktur, være på sit laveste niveau og økonomien vil være stille. Dette betyder, at forbrugerne lader større dele af deres rådighedsbeløb være i banken. Derfor er det vigtigt, at virksomhederne ved højkonjunktur forbereder sig på at nå sit højeste, da der uundgåeligt på et tidspunkt vil komme lavkonjunktur og dermed en hårdere periode for dem (Mogensen, Retail management, 2023, s. 78-96).

Inflationen er det andet forhold, som har stor indflydelse på dagligvarebutikkerne. Inflation fortæller os om pengenes værdi. En for høj inflation på varer betyder, at priserne på en vare stiger, og hvis forbrugernes indkomst ikke kan følge med, så vil dagligvarebutikker ikke kunne sælge sine varer, og det vil medføre, at de ikke foretager større indkøb hos produktionsvirksomhederne. Forbrugerne vil være mere omhyggelige med, hvad de bruger deres penge på. Derfor har det en stor betydning, om der er en høj eller lav inflation for dagligvarebutikker (Den europæiske centralbank, u.d.).

(S) Sociale faktorer

Den gruppe af de 6 faktorer, som har den største indflydelse for dagligvarebutikker, er de sociale faktorer. De sociale faktorer kan hurtigt ændre forbrugernes holdning til, hvor de vil handle og ikke handle. Samt hvilken kundetype forbrugerne tilhører i forhold til, hvor de vælger at bruge deres penge.

Mange forbrugere er blevet mere bevidste om, hvad de spiser, og hvor varerne kommer fra. Flere forbrugere vil f.eks. gerne have mere klimavenlige produkter. Opmærksomheden omkring hele situationen med CO₂ udledning og om klodens fremtid er blevet større; flere vil gøre mere for at bevare kloden og formindske CO₂ udledning. Derudover er der i stedet i verden, hvor der er eskalerede konflikter og decideret krig. Rusland og Ukraine (EU og USA) samt Israel og Palæstina (Hamas). Disse konflikter kan få forbrugere til at boykotte varer fra de pågældende lande, som man mener er årsag til krigen. Flere danske forbrugere og dagligvarebutikker valgte f.eks. at boykotte varer importeret fra Rusland, fordi de havde startet en krig mod Ukraine (Steiniche, 2022). Disse forhold får forbrugerne til at være mere bevidste og opmærksomme, hvor varerne er importeret fra, og hvordan de er produceret.

Samfundet har også fået en øget anvendelse af teknologi og gør mere brug af SoMe-platforme som Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok osv. Det er de nye kommunikationsveje, hvor

brugen af aviser og reklameaviser er blevet mindre. Så for at kommunikere med forbrugerne, er dagligvarebutikkerne nødt til have platforme på SoMe for at fortælle om gode tilbud, konkurrencer og vigtige informationer om butikken (Kursusfabrikken, 2023).

Under sociale faktorer har geografi også meget at sige. I interviewet med Jakob Brix Jørgensen fortalte han, at Rema 1000 butikker i storbyer tjener meget mere end butikker i mindre byer, hvilket er baseret på forbrugernes handlekraft og forbrugsvilje. Jakob Brix Jørgensen mener, at placering af en dagligvarebutik har en stor betydning, og det er ikke bare i forhold til storbyer, men også placering i forhold til indtjeningsstunge kvarterer i mindre byer. Det skyldes, at forbrugerne har forskellige købsmønstre i forhold til, om de kigger på tilbudsvare eller bare handler ind uden at tænke på prisen.

Forbrugernes købsmønstre kan sættes op i Minervamodellen, som inddeler livsstile i 4 dele: Det blå, grønne, rosa og violette segment. I interviewet fremgår det, at Jakob Brix Jørgensen mener, at butikker, der har flere forbrugere, som tilhører det blå og grønne segment, har højere indtjening (Jørgensen, Interview, 2024).

(T) Teknologiske faktorer

Teknologien er blevet en vigtig faktor for alle brancher og også for det private forbrug.

Flere af dagligvarebutikkerne har udviklet apps og hjemmesider, hvor man har gjort det nemmere for forbrugerne at handle. Bilka har ”Bilka ToGo”, hvor medarbejderne handler for dem, og Rema 1000 har deres VIGO, hvor andre personer handler for dem og leverer varerne hjem til dem (Jørgensen, Interview, 2024)

Teknologien har også moderniseret betalingsmetoderne, hvor kontanter før i tiden var det mest anvendte, kan der betales på mange andre måder. Man har fået forskellige betalingsterminaler, fået mønthåndteringssystemer og fået udviklet apps på telefonen som Mobilepay og Apple Pay. Betalingen kan gøres nemmere, og der bruges ikke tid på at finde kontanter frem. Der er også blevet indført selvscanning og ubemandede terminaler i dagligvarebutikker. Dette gør, at butikkerne ikke behøver at have ekstra bemanning til at fuldføre scanning af varer, men kan hjælpe med at fylde varer op og hjælpe kunder inde i butikken.

(E) Miljømæssige faktorer

Forbrugernes og regeringens interesse gennem tiden er i højere grad rettet mod det miljømæssige. Dagligvarebutikker og andre brancher sætter deres fokus mere på det

miljøvenlige. Danmark er et af de lande med højst klimetryk på fødevareforbrug set per indbygger. Den gennemsnitlige dansker spiser ca. dobbelt så mange animalske fødevarer som en person på verdensplan (Kildegaard, 2023). Da de fleste danskere køber deres fødevarer i dagligvarebutikker, så skaber dette et stort fokuspunkt for dagligvarebutikkerne. Man skal i denne branche prøve på at følge med de trends, der hitter, og samtidig dække forbrugernes ønsker. Regeringen har som indsatsområde lavet en 2030 plan, som blandt andet sætter fokus på mindre CO2-udledning og et mere miljøvenligt samfund (Finansministeriet, 2023). De valgte f.eks. at gøre det ulovligt at uddele gratis plastikposer og tredoblede afgiften på en plastikpose. Dette gøres for et bedre miljø og for at reducere plasticaffald i naturen (Dansk erhverv, 2020). Dette tvinger dagligvarebutikkerne til at hæve prisen på plastikposer, og får forbrugerne nudget mod køb og brug af genbrugelige muleposer, indkøbsnet osv.

Man er i dagligvarebutikkerne også blevet mere opmærksom på, om varerne bliver fremstillet miljøvenligt. Herunder om plastemballage er genanvendt. Man har også mere fokus på madspild, hvor man tilpasser størrelserne på varerne og sætter priserne ned på varer, hvor fristen på varen er ved at være udløbet (Jørgensen, Interview, 2024)

(L) Lovmæssige faktorer

Lovmæssigt skal dagligvarebutikker forholde sig til både den danske lovgivning men også den internationale lovgivning, da Danmark er medlem af EU og andre internationale organisationer. EU vedtager love og regler, som er gældende for alle medlemslande. EU har f.eks. lavet lovgivning til beskyttelse af forbrugerne, hvor det garanteres, at du har fået klar information om varen og om de rettigheder, man som forbruger har. Det er blandt andet lovgivning om fortrydelsesret og reklamationsret, hvor man gør linjerne klare for både dagligvarebutikker og andre handlende (EUR-LEX, 2011).

Derudover bliver butikker også påvirket af intern lovgivning, som Danmark selv har vedtaget. Som allerede anført, så er der lovgivning om, hvornår butikker må have åbent. Også kaldt lukkeloven. Denne lov fastlægger, hvilke dage dagligvarebutikkerne må have åbent, og i hvilket tidsrum dagligvarebutikken skal have åbent (Erhvervsstyrelsen, 2024). Det har betydning for en dagligvarebutik, da man på visse tidspunkter bliver tvunget lovæssigt til at holde lukket. Og dermed vil der være dage uden indtjening men stadig med faste omkostninger som varme, el, vand osv.

Delkonklusion

Det kan efter analysen af PESTEL overordnet konkluderes, at dagligvarebutikker bliver meget påvirket af alle faktorer, og der er ikke kun en faktor, der har stor påvirkning.

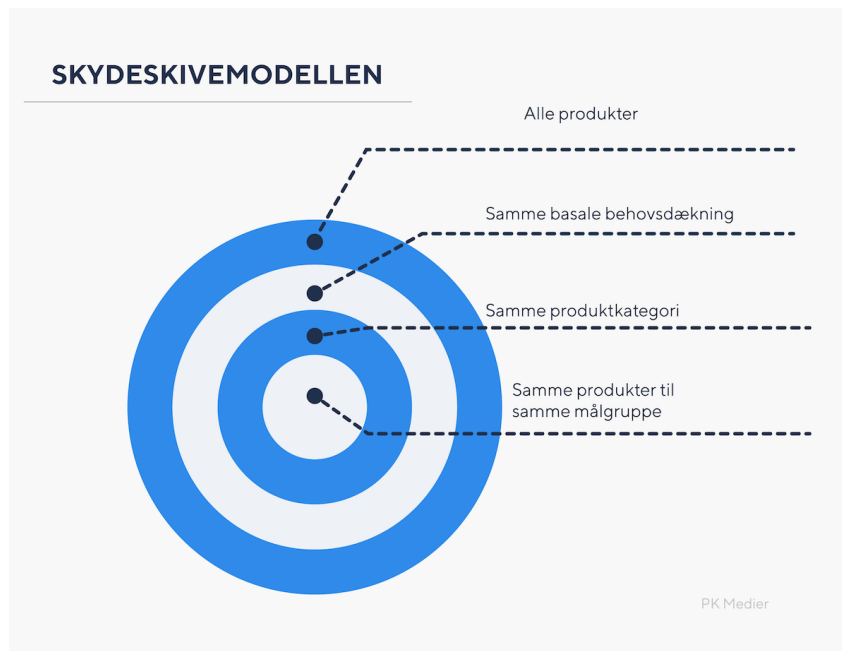
Dagligvarebutikkerne har mange ting, der skal overvåges og overholdes. Når der er tale om eksterne faktorer, kan det være en udfordring at håndtere. Dagligvarebutikker kan f.eks. ikke selv afgøre, hvor høj afgiften på en vare skal være eller lave lovgivning om, hvornår man som butik må have åbent og lukket. Som dagligvarebutik har man heller ikke kontrol over, hvordan økonomien udvikler sig. Dagligvarebutikker kan ikke foretage sig andet end at tilpasse sig dem og håbe på, at det ikke påvirker indtjeningen i negativ retning. Vi kan dog konkludere, at de ved 3 resterende faktorer kan dagligvarebutikkerne gøre en indsats, som kan have betydning uden dog at styre dem direkte. Ved sociale faktorer kan man prøve at rette sig efter forbrugernes ønsker og tolke, hvad der er det aktuelle diskussionsemne.

Dagligvarebutikkerne kan ved miljømæssige faktorer udvikle miljøvenlige metoder, som gør varerne mere miljøvenlige. Og ved teknologiske faktorer er det nødvendigt at følge med strømmen og teknologiens udvikling, når det har afgørende betydning for forbrugerne og deres adfærdsmønstre.

Skydeskivemodellen

For at kunne analysere konkurrencesituationen på det danske detailmarked mellem dagligvarekæderne gøres der brug af modellen Porters Five Forces. Modellen Porters Five Forces giver et overblik over, hvordan Rema 1000's branche ser ud, og hvad der er de vigtigste faktorer i branchen.

Inden påbegyndelse af Porters Five Forces identificerer vi den brede og snævre konkurrence. Skydeskivemodellen er en model, som vil hjælpe os med at se, hvem der er i bred konkurrence, og hvem der er i snæver konkurrence med Rema 1000 (Sørensen, 2022).



Figur 1 - Skydeskivemodellen - kilde: (Klitkou, 2023)

Alle produkter

Helt yderst på skydeskivemodellen har vi alle produkter. I denne skive er alle virksomheder i konkurrence mod hinanden. Det kan være alt fra smykkeforretninger til et wellnessophold på Hotel Vejlefjord. I denne skive konkurrerer alle virksomheder mod hinanden om forbrugernes rådighedsbeløb, fordi når alt kommer til alt, vil alle virksomheder gerne have mest muligt af forbrugernes rådighedsbeløb. Alle forbrugere har ikke de samme rådighedsbeløb og samme behovsdækning, men som virksomhed vil man gerne prøve at ramme så mange behov som muligt. Derfor kvalificeres denne skive som bred konkurrence, da man er i konkurrence mod enhver virksomhed, der gerne vil have forbrugernes rådighedsbeløb.

Samme basale behovsdækning

Som sagt har alle ikke samme behovsdækning, men alle mennesker har fysiske behov. Også kendt fra Maslows behovspyramide. Det er behov, som gør, at vi kan overleve og fungere; behov som mad og drikke (Bering, 2023). I denne skive har vi alle virksomheder som sælger fødevarer og drikkevarer, altså virksomheder der dækker vores fysiske behov. Det kan f.eks. være kiosker, restauranter og alle andre steder med mulighed for køb af mad og drikkevarer. Konkurrence er stadig karakteriseret som bred konkurrence, da vi stadig har mange virksomheder at konkurrere mod. Restauranter og dagligvarebutikker er forskellige forretninger, som sælger mange forskellige produkter.

Samme produktkategori

I denne skive har vi alle virksomheder, der sælger dagligvarer, uanset deres målgruppe. I denne skive konkurrerer Rema 1000 med alle andre dagligvarebutikker. Og der er ikke forskel på discount- eller ikke discountsupermarked. Dagligvarebutikker der sælger discount, konkurrerer mod butikker, der tilsigter et højere rådighedsbeløb. Derudover er online dagligvarebutikker også en konkurrent. Det kan f.eks. være Nemlig.com. Konkurrencen i denne skive er blevet mere snæver i forhold til type af produkt, men prisforskellen og produkttypen er stadig bred.

Samme produkter til samme målgruppe.

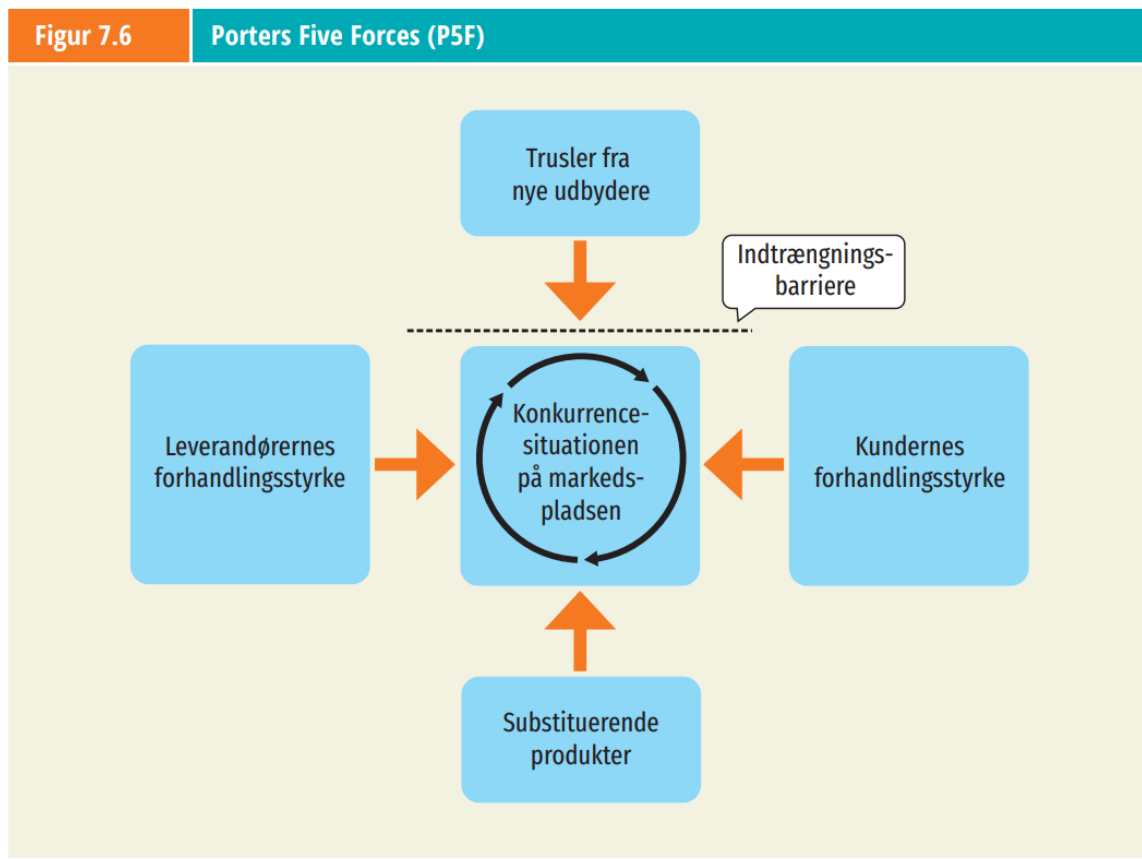
I den inderste skive har vi alle discountsupermarkederne. Grunden til, at det er alle discountsupermarkederne skyldes, at Rema 1000 kategoriserer sig som en discountbutik. Konkurrenterne i denne skive er Rema 1000, Netto, Lidl og 365discount (Buch, 2020). Disse dagligvarebutikker er alle primære konkurrenter til Rema 1000. Man sælger samme produkttype, og prisen er i samme kategori.

Porters Five Forces

Efter konkurrenceforholdet er blevet identificeret, kan der vælges hvor bredt eller snævert, vi gerne vil have, at Porters Five Forces skal tage sit udgangspunkt.

I denne opgave tages der udgangspunkt i *Samme produktkategori til samme målgruppe*, da flere danskere vælger et discountsupermarked frem for alt, og fokuspunktet er derfor discountsupermarkeder. Salling Group og Coop har også set den store interesse hos kunderne, og derfor har man for Salling Groups vedkommende åbnet flere Netto butikker. Derudover har Coop åbnet discountbutikkerne 365discount (Buch, 2020). Alle vil gerne med på trenden om at være en discountbutik, og derfor tager Porters Five Forces udgangspunkt fra skiven *Samme produktkategori til samme målgruppe*.

Porters Five Forces består af 5 elementer og kan illustreres som vist på figur 2 nedenfor.



Kilde: Porter, E. M., Competitive Strategy - techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, 1980.

Figur 2 Porters Five Forces - Kilde: (Olsen, Staunstrup, & Hermann, Strategi - det strategiske lederskab 1. udgave., 2022)

Efter gennemgang af Porters Five Forces vurderes det, hvor attraktivt markedet er, dets påvirkning, og hvordan en virksomhed i denne branche kan få succes på markedet.

Trusler fra nye udbydere

Som der kan ses på figur 2, så er der en indtrængningsbarriere for nye udbydere at komme gennem for at kunne være en del af konkurrencen. For at trænge ind på dette marked og konkurrere mod de store udbydere, skal man arbejde aktivt med leverandørerne, markedsføring, øge antal butikker rundt omkring i landet osv. Alt dette skal gøres for at kunne konkurrere med de store udbydere på dagligvaremarkedet. De store discountsupermarkeder har allerede skabt sig dette eller besidder det i forvejen. Dette gør, at indtrængningsbarrieren bliver tykkere og gør det svært for nye udbydere at trænge igennem.

Flere har prøvet at trænge gennem barrieren til det danske discountdagligvaremarked, men konkurrencen er simpelthen alt for hård. Det skyldes, at Danmark ikke er et stort land, og det medfører, at butikstætheden bliver høj.

Konkurrencen er så høj, at dagligvarekæder som Aldi, som har været på det danske marked i over 45 år, og Kiwi blev nødt til at trække sig fra det danske dagligvaremarked. Danmark har alt for mange dagligvarebutikker i forhold til det målte antal borgere (Simonsen P. , Nordjyske, 2023).

Den største trussel er, at allerede etablerede discountkæder fra udlandet med solidt økonomisk bagland gerne vil være en del af det danske marked, hvilket gjorde sig gældende for kæder som Lidl, ALDI og Rema 1000. Denne trussel må derfor også anses som værende den største trussel for de allerede eksisterende udbydere på markedet. Danmark grænser op til både Tyskland, Sverige og ligger tæt på Norge, og geografien kan derfor være et incitament for de store discountsupermarkeder for at prøve deres kræfter i det danske marked.

Kigger vi på trusler fra Danmark og ikke udlandet, så kan truslen være fra allerede eksisterende butikker, der gerne vil udvide deres udvalg. Det kan være Dagrofa, som gerne vil være med i konkurrencen om discountsupermarked. Der er tidligere set, at Coop har etableret butikken 365discount for at udvide deres udvalg.

Et af de nyere forsøg på at træde ind på dagligvaremarkedet og stjæle markedsandele fra konkurrenter, så man ved Nemlig.com's indtræden. Selvom flere af udbyderne i dag tilbyder online handel i forbindelse med dagligvareindkøb, så var det en meget modig forretningsplan, de lagde på bordet med 100% online handel. Der blev investeret massive millionbeløb i foretagendet fra investorerne, heriblandt Anders Holch Povlsen fra Bestseller-koncernen, men Nemlig.com har ikke formået, at levere et positivt resultat på bunden (Pedersen, 2020).

Generelt vurderes truslen fra nye udbydere som værende lav, da det er svært for nye udbydere at trænge gennem barrieren og skaffe sig en stor nok markedsandel, der kan sikre overlevelse i det danske marked.

Kundernes forhandlingsstyrke

Kunderne i discountsupermarkeder er primære "Business to Customers" bedre kendt som B-2-C. Kunderne vil derfor være slutforbrugerne.

Kunderne må helst i dette element ikke have høje forhandlingsstyrker, da de så kan tvinge virksomhederne ned i pris. Dette kan gøres ved at "true" med at købe fra konkurrenterne. Da konkurrenterne i denne fase er discountsupermarkeder, så er priserne i forvejen lave. Der, hvor kunderne kan "true" med at købe fra konkurrenterne er, hvis udvalget og kvalitet af varerne ikke lever op til forventningerne.

Troværdighed og loyaliteten hos kunderne i dette element er meget lav, og man vil hurtigt skifte mellem butikkerne, hvis man ikke får nok for pengene eller, hvis butikkens værdier ikke tilpasser sig til forbrugernes. Derfor er det vigtig for butikkerne at følge konkurrenterne i forhold til priserne på varerne samt have værdier, som er tilpasset de fleste forbrugere. Den lave troværdighed hos kunderne skyldes, at der er mange discountsupermarkeder i Danmark, og forbrugerne er ikke nødvendigvis afhængige af den bestemte discountbutik. Den mere spredte shopping adfærd for dagligvarekunderne er ikke gode nyheder for supermarkeds kæderne, uanset hvilken kæde vi har med at gøre. Medmindre forbrugeren har brug for et bestemt produkt, og det kun er den bestemte discountkæde, som har dette produkt, så er der ingen garanti for, at kunderne vælger det samme supermarked næste gang (skribent, 2023). Derfor vil det være nemt for forbrugerne at skifte mellem discountbutikkerne, hvis de ikke er afhængige af et bestemt produkt. En værdi for kunderne kunne være en butiks arbejde for samfundet, og tydeliggørelse af, hvad dens værdier indebærer.

Forhandlingsstyrken hos kunderne vurderes til at være høj, da discountsupermarkeder er afhængige og ikke vil kunne overleve uden forbrugerne. Det skyldes, at discountsupermarkeder reelt ikke er noget uden deres kunder. Derfor er det vigtigt at kunne give god kvalitet til gode priser samt have stærke værdier i forhold til deres kunder.

Substituerende produkter

Ser vi på substituerende produkter, kan der tages udgangspunkt i skydeskivmodellen. I den inderste skive har vi alle discountsupermarkeder. Discountsupermarketers produkter er i og for sig ikke unikke og kan nemt erstattes med et identisk produkt med en anden etiket eller et produkt, der minder om den til samme pris eller lavere fra de andre discountsupermarkeder. Ser vi på de andre skiver, kan deres produkter ikke erstattes en-til-en, men de kan erstattes i forhold til kvalitet og service. Det kan være i form af Meny og Bilka, der tilbyder høje kvalitetsvarer, men til en højere pris. Der er dertil også online handel, som Nemlig.com og Årstiderne.com praktiserer, hvor der tilbydes høj service i form af levering af dagligvarer til døren.

Truslen, der kommer fra substituerende produkter, er meget høj, da Rema 1000's produkter i de fleste tilfælde kan erstattes næsten en-til-en. Dette vil nemt kunne dække kundernes fysiske behov i forhold til produkter.

Leverandørers forhandlingsstyrke

Leverandørens forhandlingsstyrke er afhængig af, om der er mange udbydere eller få, samt om produktet er unikt og kun få kan lave det eller modsat, at produktet nemt kan laves af andre på markedet. (Mogensen, Retail management, 2023, s. 78-96).

De fleste af produkterne i discountsupermarkederne er private label især på varer, der kan laves i det danske landbrug. Det vil for det meste være råvarer som kød, mel, brød osv.

Årsagen til dette er at sikre flere leverandører, butikker kan vælge mellem. Man kan have særaftaler med landbrugsvirksomheder. Det ses blandt andet med Gram slot, hvor Rema 1000 har en særskilt aftale (Gram Slot, u.d.). Danmarks areal består af mere end 50% landbrug, og derfor vil der være gode muligheder for at skabe sit eget (Holmstrup, 2018). De resterende produkter, som discountsupermarkederne sælger, er ikke unikke varer som kun få leverandører kan tilbyde.

Derfor vurderes discountsupermarkederne at have samme grad af forhandlingsstyrke over for leverandørerne, som kunderne har over for discountsupermarkedet. Discountsupermarkederne har frihed til at vælge deres leverandør, da markedet har adskillige udbydere. Samtidig er leverandørerne også bevidste om, at hvis de kan komme ind på hylderne hos discountsupermarkederne, så er salgspotentialet stort, og det kræver, at de kan være leveringsdygtige. Det hænger også sammen med, at leverandørerne derfor også vil yde den ekstra indsats, når der snakkes pris, fleksibilitet mm. for at tilfredsstille kunderne.

Det er vigtigt at bemærke, at visse varer kan være vanskelige at få fat i, og man har dermed ikke så stor forhandlingsstyrke. I dette tilfælde vil det være leverandøren, som har en høj forhandlingsstyrke. Samlet set anses forhandlingsstyrken hos leverandørerne at være begrænset og de tilhører dermed den lave ende af forhandlingsstyrken.

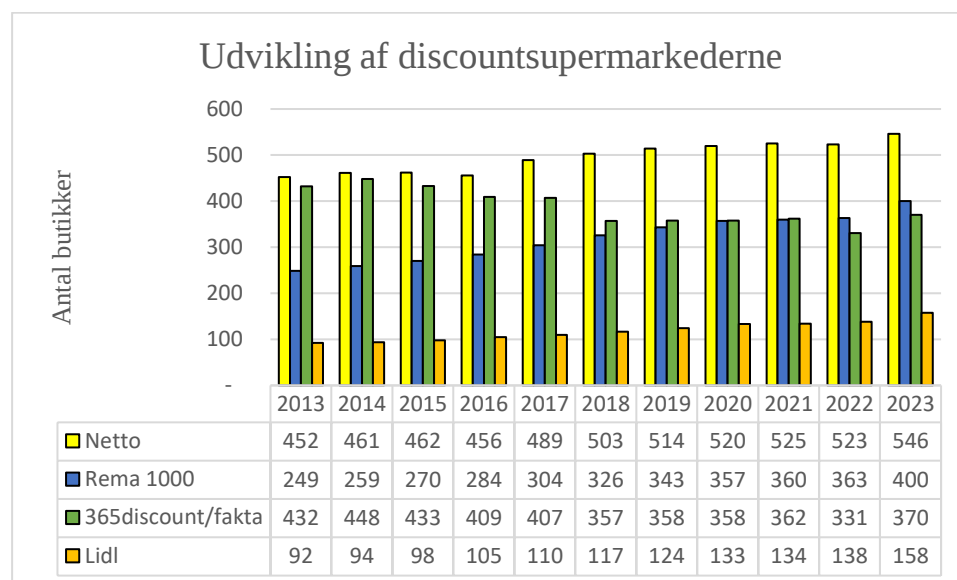
Konkurrencesituation på markedspladsen

Efter gennemgang af de 4 andre elementer så kan vi på figur 2 se, at alle 4 elementer fører til det sidste element i modellen, som er konkurrencesituationen på markedspladsen.

I forhold til truslen fra nye indtrængere på markedet, så blev denne trussel vurderet som værende lav. Det lave trusselsniveau hænger sammen med, at det kræver store økonomiske kræfter at etablere sig på det danske marked og samtidig blive ved med at være relevant. Forhandlingsstyrken fra kunderne vurderes at være høj, hvilket hænger sammen med, at man ikke har særlige unikke produkter i discountsupermarkederne, og præferencerne hos kunderne er derfor også minimal. Prisfølsomheden er et vigtigt parameter, og da gennemsigtigheden

mellem hvilke tilbud de forskellige supermarkederne fører hvor og hvornår er høj, så taler det kun for, at kunderne har meget at sige i den forbindelse. Truslen fra substituerende produkter vurderes ligeledes som høj, da man hurtigt vil finde alternative steder til at tilfredsstille det samme behov. Leverandørernes forhandlingsstyrke vurderes at være i den lave ende, da der er mange forskellige leverandører i branchen samtidig med, at leverandørerne også er bevidste om, hvor stor værdien er i at have en aftale med en stor supermarkeds kæde. På baggrund af de beskrevne elementer, så vurderes konkurrencesituationen at være intensiv.

Hvis vi sætter luppen over selve konkurrenceformen på markedet og ser på, hvor mange udbydere der er på det danske marked, så skal det først gøres klart om discountsupermarkeder befinder sig i Blue-Ocean eller Red-Ocean. Blue-Ocean er kendt for virksomheder med få konkurrenter, og Red-Ocean er kendt for virksomheder med mange konkurrenter (Vinderstrategi A/S, 2015).



Figur 3: Lavet af opgavens forfattere. kilde: (Bahr, 2024)

På figur 3 ses de kæder, som er de største discountsupermarkeder, og derfor også er Rema 1000's direkte konkurrenter på markedet. Aldi er ikke med i denne opgave som konkurrent, da de i 2023 trak sig ud af det danske marked, og for at tegne et nuanceret billede af branchen, så er deres data heller ikke med i tabellen.

Tabellen viser udviklingen over antal butikker i Danmark og fastslår, at der er forholdsvis store men få udbydere i branchen for discountsupermarkeder. Summen af discountsupermarkeder er steget med lidt over 200 stk. på 10 år, hvilket er med til at fortælle,

at selvom der er få udbydere, er der mange discountsupermarkeder, som konkurrerer mod hinanden under de 4 store kæders brand. Trenden indenfor dagligvarehandel viser, at interessen for discountsupermarkeder er steget gennem årene og synergien imellem, at kæderne har åbnet flere discountsupermarkeder, er derfor også god (Tougaard, 2022).

Figuren viser også, at 365discount har fået færre butikker gennem årene, selvom antallet af discountsupermarkeder samlet set er steget. Det skyldes blandt andet, at der har været en intern omstrukturering i Coop samt, at Rema 1000 og Lidl har været i en strygende udvikling og har åbnet flere butikker rundt omkring i landet. Udviklingen for antal butikker kan beskrives med indekstal, hvoraf perioden for de seneste 10 år viser, at Rema 1000 ligger på indeks 151, og Lidl 158. Derimod er 365discount/fakta indekstal for samme beskrivelse på indeks 84, som betyder de har haft en nedgang (Bahr, 2024, s. 48). Udgangspunktet i 2013 har naturligvis meget at sige i forhold til, hvad vi sammenligner med, men det er også et udtryk for, at den generelle udvikling viser, at danskerne vil have mere discount. Værd at nævne i den sammenhæng, så har Netto også formået at udvide sit antal af butikker og ligger på et indeks 117, hvilket er et stort skridt deres størrelse taget i betragtning (Bahr, 2024, s. 48).

Pris og kvalitet er ikke mere de eneste konkurrenceparametre, som discountkæder konkurrer på. For netop at komplementere og differentiere sig fra de andre supermarkeder, så har alle kæderne over hele linjen haft travlt med at udrulle medlemsklubber med brandets eget udtryk og andre kundefordele i et forsøg på at gøre sig uundværlige for kunderne (Simonsen P. M., RetailNews, 2020). Udover at kunne give kunderne skræddersyede tilbud ved hjælp af købsmønstre, så får kæderne også informationsindblik i, kundedatabaser med henblik på købsadfærd osv.

Majoriteten af den danske befolkning er i dag medlem af en eller anden form for kundeklub, men de færreste forbrugere er egentligt ikke klar over, hvad de selv afgiver af informationer i forbindelse med et medlemskab. Det er værd at bemærke, at selvom supermarkederne selv sælger ideen om kundeklubber som, at du som kunde kan opnå tilbud, gaver og andre fordele, så er det på bekostning af, at de får en masse data om dig (Forbrugdk, 2019).

Selvom Rema 1000 kun har få konkurrenter og burde befinde sig i Blue-Ocean, så befinder de sig mere i Red-ocean. Det skyldes, at man reelt ikke kun konkurrerer mod discountbutikker, men også de andre dagligvarebutikker som Bilka, Meny osv. Selvom der i denne brancheanalyse fokuseres primært på markedet for discountsupermarkederne, så det umuligt

ikke også at nævne den samlede dagligvarehandel, hvilket også hænger sammen med, at flere af de store udbydere på markedet har flere brands under sig i forhold til det segment, man forsøger at ramme, og derfor er det også naturligt, at man i Rema 1000 også vil have de forbrugere, som normalt ikke handler i deres butikker, til at præferere dem.

Delkonklusion

En opsummering af markedsstrukturen og konkurrenceformen i forbindelse med discountdagligvarehandlen kan som følge af forskellige interessenters interesser ikke koges ned til en endelig form. For at skelne mellem de to terminologier, så kan det konkluderes, at der inden for den generelle dagligvarehandel er tale om fuldkommen konkurrence. Det skyldes, at der er mange udbydere, som opererer på et marked med en lav præference. Tager vi derimod udgangspunkt i discountdagligvarehandlen, så vil der derimod være tale om oligopol, da der er få men meget store udbydere, som tilbyder produkter med minimal adskillelse og lav præference fra forbrugeren. Markedsformen på discountfronten betyder også, at virksomhedernes forskellige beslutninger gensidigt påvirker hinanden. Hvordan det i sin reelle form sker på markedet, har også meget at sige i forhold til markedsandelen for den pågældende virksomhed.

På baggrund af analysen i Porters Five Forces kan det konkluderes, at det stadig er et attraktivt men intenst marked, Rema 1000 befinder sig i. Attraktivitet og udviklingen vil ud fra et økonomisk aspekt blive uddybet i regnskabsanalysen.

Der er mange konkurrenter og mange typer af kundesegmenter, man gerne vil ramme. Det skyldes, at der er få slags discountbutikker, altså kun 4 store lige pt., men af disse discountbutikker er der mange spredt ud i landet. Det ville være naivt at tro, at den direkte konkurrence kun foregår blandt discountbutikkerne, da den også er spredt på de andre dagligvarebutikker. Derfor omfattes de andre supermarkeder, som ikke allerede er nævnt, også som konkurrenter for Rema 1000. De er ikke direkte konkurrenter, men har stadig en stor betydning, da de som udgangspunkt søger de samme kunder.

Leverandørerne eller nye indtrængere, har ikke en så stor betydning for dette marked. Deres forhandlingsstyrker er ikke lige så høje, som de 2 andre elementer. Substituerende produkter og kunderne er dem, som kan påvirke Rema 1000 i en høj grad. For Rema 1000 er det vigtigt at kunne være attraktiv for forbrugerne, da det er et intenst marked, man befinder sig i.

Hvordan ser Rema 1000's økonomiske situation ud?

Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil der blive set nærmere på Rema 1000's økonomiske situation på det danske marked. Derudover vil der til sidst i analysen blive benchmarket mod udvalgte discountkæder, som vurderes at være deres største konkurrenter.

For at få indblik i Rema 1000's økonomiske udvikling samt nuværende situation er der udarbejdet en regnskabsanalyse, som dækker over en 5-årig regnskabsperiode fra 2018-2022. Der er taget udgangspunkt i Rema 1000's koncernregnskab, hvis primære aktiviteter består i at være franchisetager for selvstændige købmænd, som er tilknyttet Rema 1000 på det danske marked. Rema 1000's koncern er opdelt i 3 selskaber i form af moderselskabet Rema 1000 Danmark A/S og de to datterselskaber Rema 1000 Distribution Danmark A/S og Rema 1000 etablering A/S.

Moderselskabet Rema 1000 Danmark A/S varetager kædens fælles funktioner inden for driftssupport, IT, økonomi og regnskab, HR, karriereudvikling og marketing. Dertil håndterer selskabet også inventar og indretning af kædens butikker, og er samtidig også lejetager for samtlige butikslejemål. Ovenstående aktiviteter er i samarbejde med samtlige af de selvstændige købmænd i butikkerne med indgående franchisekontrakter.

De 2 datterselskaber udgør en mindre økonomisk del af de samtlige aktiviteter men er stadig værd at nævne i forhold til, at regnskaberne samlet indgår i koncernregnskabet og ikke er delt op. Rema Distribution Danmark A/S faciliterer indkøbene og varetager centrallageret samt logistikken for butikkerne i Rema. Derudover agerer de også grossist for en række eksterne virksomhed heriblandt 7-Eleven, Circle K, OK Plus, BFI, Arctic Import og Restaurant Flammen. Til sidst har vi datterselskabet Rema Etablering A/S, der står for udviklingen af konceptet for Rema 1000's nye butikker, samt udvidelser og ombygninger af de eksisterende butikker, der indgår i kæden.

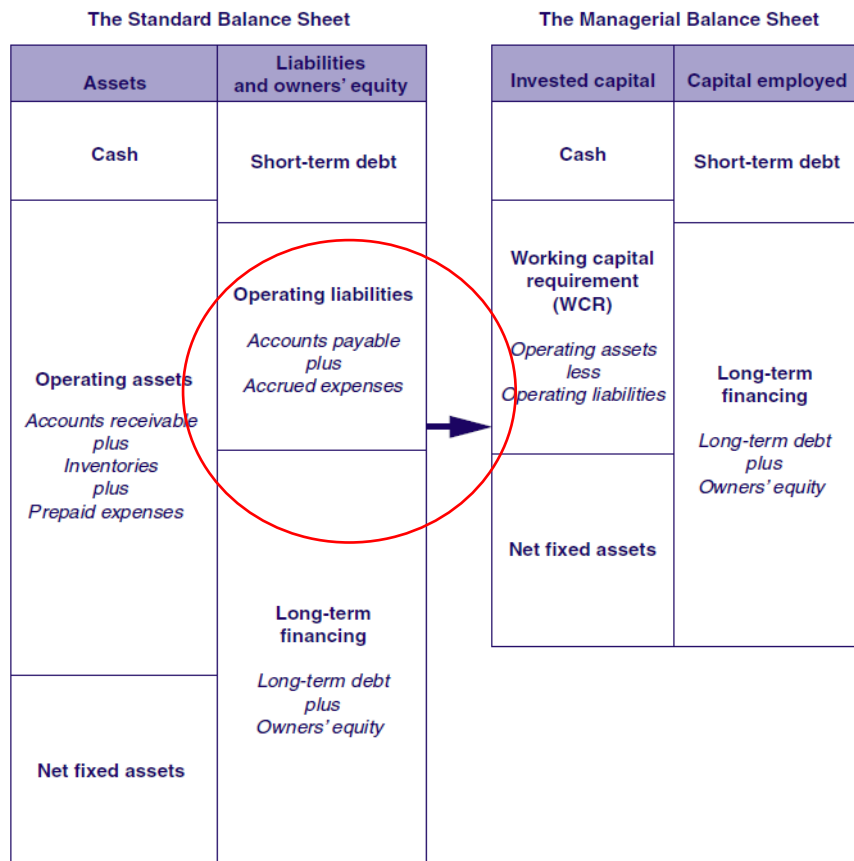
	2018	2019	2020	2021	2022
Antal butikker	326	343	357	360	363
Tilvækst af butikker	22	17	14	3	3

Tabel 1: Antal Rema 1000 butikker kilde: (Bahr, 2024)

Som det ses af ovenstående tabel, så er der blevet etableret mange nye butikker siden 2018. Det er et udtryk for vækst og ambitioner, at der i regnskabsperioden er blevet åbnet 37 nye butikker, på trods af, at den tidsperiode strækker sig over en tid med COVID-19 restriktioner og uvished. Der er samtidig også en meget konservativ vækst, hvis vi sammenligner med, hvad koncernen har af planer for den nærmeste fremtid. Rema har som følge af overtagelsen af flere af de tidligere Aldi-butikker netop sat en forventning om at udgøre 430 butikker i løbet af år 2024. Overtagelsen af de tidligere Aldi butikker inkluderer åbninger af flere nye butikker i kæden og flytninger af allerede etablerede butikker (M.B., 2023).

Managerial Balance Sheet

Til regnskabsanalysen er der udarbejdet et Managerial Balance Sheet, som har til formål at give et overskueligt overblik over kort- og langfristet gæld, og som samtidig viser, hvor stor del af gælden der er rentebaseret. Forskellen på opgørelsen i Managerial Balance Sheet og en traditionel balanceopgørelse er, at man opdeler den i Invested Capital og Capital Employed fremfor aktiver og passiver. Ikke rentebærende gæld flyttes fra passiv til aktiv siden, hvor den trækkes fra debitorer og lagre, så arbejdskapitalen fremkommer. Tilbage står der herefter kun poster med forrentningskrav. Invested Capital udgøres derfor af posterne likvide beholdninger, arbejdskapital (WCR), anlægsaktiver, hensættelser og en tilføjet post under navnet ”øvrige poster”. Øvrige poster er tilføjet for, at balancen går op, og at Capital Employed udelukkende består af forrentningsmæssige poster. Capital Employed består af posterne kortfristet gæld (rentebærende), langfristet gæld (rentebærende) og egenkapital.



Figur 4: Overgang fra Balancen til Managerial Balance Sheet Kilde: Hawawini & Viallet (2022)

Nedenstående tabel er udarbejdet i overensstemmelse med balancerne i årsrapporterne for Rema 1000 Danmark A/S fra 2018-2022:

Managerial balance sheet					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Likvide beholdninger	4.118	3.346	7.047	32.545	5.702
Arbejdskapital (WCR)	280.404	129.266	689.145	423.428	80.271
Anlægsaktiver	1.974.913	2.135.952	930.978	1.296.451	1.272.516
-Hensættelser	- 34.230	- 36.358	- 38.199	- 38.880	- 39.749
Øvrige poster	- 75.168	96.983	762.570	1.553.949	1.315.396
Invested capital	2.150.037	2.329.189	2.351.541	2.420.637	2.634.136
Kortfristet gæld (rentebærende)	49.039	13.931	1.512	12.208	10.821
Langfristet gæld (rentebærende)	63.277	55.372	4.826	-	
Egenkapital	2.037.721	2.259.886	2.345.203	2.408.429	2.623.315
Capital employed	2.150.037	2.329.189	2.351.541	2.420.637	2.634.136

Tabel 2: Managerial Balance Sheet. Bilag: Managerial Balance Sheet

Arbejdskapital

I udformningen af Managerial Balance Sheet indgår linjen arbejdskapital, som er et udtryk for, hvor stor en kapital der skal til for at opretholde den daglige drift. Udviklingen for arbejdskapitalen, som fremgår i bilaget for specifikationen af arbejdskapitalen viser, at den

har været faldende i regnskabsperioden, da den er gået fra 240.140 t. kr. i 2018 til at udgøre 80.271 t. kr. i 2022. Udviklingen skyldtes primært, at posten for leverandører af varer og tjenesteydelser er steget markant fra 2.164.173 t. kr. i 2018 til 3.255.909 t. kr. i 2022. Samtidig med, at posten for tilgodehavender fra salg kun er steget fra 1.330.243 t. kr. til 1.415.827 t. kr. Udviklingen kan være et udtryk for, at Rema 1000 har fået betalingen fra kunderne, samtidig med at varerne er blevet solgt, hvorimod kredittiden for at betale sin leverandører har været noget højere. Det skal dog bemærkes at arbejdskapitalen i 2020 var sit højeste i regnskabsperioden og udgjorde 689.145 t. kr., hvorimod den året efter var af negativt fortegn på -425.428 t. kr. Den enkelt stående negative arbejdskapital fra driften er ikke et problem for en velkonsolideret organisation som Rema 1000.

Specifikation af WCR (Arbejdskapital)					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Andre tilgodehavender	240.141	259.309	230.486	210.715	266.953
Varebeholdninger	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168	1.915.070
Tilgodehavender fra salg	1.330.243	1.162.152	1.982.895	1.097.121	1.415.827
Periodeafgrænsningsposter	9.938	12.144	12.319	2.260	5.524
Leverandør af varer og tjenesteydelser	2.164.173	2.842.539	2.773.919	3.264.457	3.255.909
Anden gæld	477.804	364.509	613.625	536.235	267.194
I alt	280.404	129.266	689.145	- 423.428	80.271

Tabel 3: WCR. Bilag: WCR

Resultatopgørelse til analyseformål

Resultatopgørelse til analyseformål					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Omsætning	18.700.394	19.888.620	22.301.496	22.063.604	24.703.425
Andre driftsindtægter	25.381	52.383	206.656	74.803	54.150
- Vareforbrug	- 16.522.020	- 17.535.893	- 19.654.167	- 19.420.527	- 21.677.514
- Andre eksterne omkostninger	- 1.075.495	- 1.141.335	- 1.201.305	- 1.389.796	- 1.480.199
Dækningsbidrag	1.128.260	1.263.775	1.652.680	1.328.084	1.599.862
- Personaleomkostninger	- 467.515	- 529.092	- 554.514	- 583.999	- 634.126
EBITDA	660.745	734.683	1.098.166	744.085	965.736
- Af- og nedskrivninger	- 173.825	- 192.487	- 203.551	- 167.317	- 174.062
Earnings before interest and tax (EBIT)	486.920	542.196	894.615	576.768	791.674
Resultat af kapitalandele i kapitalinteresser	- 1.296	1.661	3.344	3.138	617
Finansielle indtægter	3.679	1.389	854	18.513	24.856
- Finansielle omkostninger	- 6.579	- 5.113	- 5.596	- 6.544	- 8.270
Earnings before tax (EBT)	482.724	540.133	893.217	591.875	807.643
- Skat	- 105.429	- 118.325	- 157.816	- 128.617	- 177.757
Earnings after tax (EAT)	377.295	421.808	735.401	463.258	629.886

Tabel 4: Resultatopgørelse til analyseformål. Bilag: Resultatopgørelse til analyse

Omsætning og resultat

Som tidligere beskrevet har Rema 1000 i regnskabsperioden udvidet sin butiksportefølje med 37 butikker. Det har bl.a. været med til at øge deres omsætning fra 18,7 mia. kr. i 2018 til 24,7 mia. kr. i 2022. Den realiserede vækst, som Rema 1000 har haft i 2022, skyldtes en

kombination af inflation og en øget kundestrøm i deres butikker samt en stor vækst i convenience varer i butikkerne, hvilket også hænger sammen med, at butikkerne ikke var hæmmet af COVID-19 restriktioner i 2022. Synergien mellem den øgede kundestrøm i Rema 1000 kan spores tilbage til, at vi i Danmark har været ramt af en stigende inflation. Det har derfor betydet, at flere danskere har været prisfokuseret i forhold til dagligvarehandlen og dermed sat blikfang på discountbutikkerne for at spare på omkostningerne (Årsrapport, 2022, s. 7). Rema 1000 har altså formået at øge sin omsætning i regnskabsperioden på baggrund af deres aktiviteter men har samtidig også leveret et forbedret årets resultat på 629.886 t. kr. i 2022 sammenlignet med årets resultat i 2018 på 377.295 t. kr.

Økonomiske nøgletal

På baggrund af tidligere tabeller er der udarbejdet en rentabilitetsanalyse, som har til formål at belyse udviklingen Rema 1000's investeringer og dermed danne sig et helhedsbillede over deres økonomiske præstation i perioden.

Egenkapitalens forrentning (ROE)

Egenkapitalens forrentning (ROE) er et nøgletal, der måler virksomhedens evne til at genere overskud i forhold til deres egenkapital. Det er derfor et vigtigt nøgletal for investorerne, da det viser, hvor meget afkast de får af de midler, der er investeret i virksomheden.

Rema 1000's ROE er beregnet på baggrund af følgende formel:

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

Egenkapitalens forrentning har været forbedret i analyseperioden, da den er steget fra 19,61% i 2018 til 25,04 % i 2022. Samlet set viser udviklingen en vis variation, men Rema har formået at opretholde en sund egenkapitalforrentning over perioden. Bemærkelsesværdigt var den på sit højeste niveau i 2020, hvilket hænger sammen med, at man havde en ekstraordinær god bundlinje på baggrund af COVID-19, der både øgede omsætningen og indtjeningen i koncernen (Årsrapport, 2020, s. 7). Selvom niveauet ikke mere er på sit højeste, så har man generelt set i perioden forbedret sin evne til at genere overskud i forhold til kapitalen.

	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	19,61%	19,63%	31,94%	19,49%	25,04%

Tabel 5: ROE. Bilag: Profitabilitet

Afkastningsgrad (ROIC)

Afkastningsgraden viser virksomhedens evne til at genere overskud på baggrund af den investerede kapital. Aktiverne er udtrykket for, hvad virksomheden har bundet penge i og dermed også summen af investeringer, hvilket derfor også udtrykker deres evne til at konvertere investeringerne til overskud.

Nøgletallet er udregnet på følgende måde:

$$\text{Afkastningsgrad (ROIC)} = \frac{\text{Resultat af primært drift (EBIT)}}{\text{Gns. Invested Capital}} \times 100$$

Afkastningsgraden er forbedret i analyseperioden, da den er steget fra 23,87% i 2018 til 31,32% i 2022. Afkastningsgraden har flere udsving i analyseperioden, men befinder sig på trods af dette på et meget tilfredsstillende niveau i alle år. Den forbedrede afkastningsgrad betyder, at virksomhedens indtjening har udviklet sig positivt i forhold til den investerede kapital.

	2018	2019	2020	2021	2022
ROIC	23,87%	24,21%	38,23%	24,17%	31,32%

Tabel 6: ROIC. Bilag: Profitabilitet

Overskudsgrad (EBIT%)

Overskudsgraden er et nøgletal, der viser virksomhedens evne til at skabe overskud baseret på omsætningen.

I udarbejdelsen er følgende formel benyttet:

$$\text{Overskudsgrad (EBIT\%)} = \frac{\text{Resultat af primært drift (EBIT)}}{\text{Omsætning}} \times 100$$

	2018	2019	2020	2021	2022
EBIT%	2,60%	2,73%	4,01%	2,61%	3,20%

Tabel 7: EBIT%. Bilag: Profitabilitet

Overskudsgrad har udviklet sig gunstigt i analyseperioden, idet den er steget fra 2,60% i 2018 til 3,20% i 2022. Overskudsgraden kan måske udefra ses som værende i den lave ende, men taget i betragtning af konkurrencen på markedet som beskrevet i Porters Five Forces, så er der mange forhold og interesser, som skal omfavnes. Konkurrencen blev vurderet som intensiv, hvilket også hænger sammen med, at Rema 1000 sælger discountprodukter og skal gøre sit ypperste for at være konkurrencedygtig over for deres konkurrenter. Den stigende

overskudsgrad skal derfor også vurderes som værende en pegepind mod, at man går i den rigtige retning samtidig med, at man hele tiden opretholder sit engagement. Branchehensynet taget i betragtning, så vurderes udviklingen for overskudsgraden at være tilfredsstillende, og det påvirker samtidig også afkastningsgraden positivt.

Aktivernes omsætningshastighed (Capital turnover)

Aktivernes omsætningshastighed er et udtryk for, hvor god en virksomhed er til at omsætte sine aktiver. Der er ved udarbejdelsen af nøgletallet brugt følgende formel:

$$\text{Aktivernes omsætningshastighed (Capital turnover)} = \frac{\text{Omsætning}}{\text{Gns. Invested Capital}} \times 100$$

	2018	2019	2020	2021	2022
Capital turnover	9,17	8,88	9,53	9,25	9,77

Tabel 8: Capital Turnover. Bilag: Profitabilitet

Aktivernes omsætningshastighed har udviklet sig positivt i perioden, da den er steget fra 9,17 gange i 2018 til 9,77 gange i 2022. Omsætningen for Rema er altså steget mere end den gennemsnitlige Invested Capital. Som tidligere beskrevet, så skyldtes den stigende omsætning bl.a. en stigende efterspørgsel, og dertil kan nøgletallet stigning også tilskrives en øget driftseffektivitet og et stærkt setup med blik på strømlining af processer for at imødekomme efterspørgslen (Hansen & Skriver, 2023)

Financial Cost Ratio

Nøgletallet Financial Cost Ratio beskriver forholdet mellem EBT og EBIT. Den fortæller, hvor meget der er tilbage af EBIT, efter at virksomheden har fået betalt sine renteomkostninger (Interest).

$$\text{Financial Cost Ratio} = \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}}$$

	2018	2019	2020	2021	2022
-Financial cost ratio	0,99	1,00	1,00	1,03	1,02

Tabel 9: Financial Cost Ratio. Bilag: Profitabilitet

Udviklingen i nøgletallet fra 2018 til 2022 er stigende gennem alle årene fra 0,99 til 1,02, og dermed kan vi konkludere, at Rema 1000, udover 2018, ikke har haft gæld i virksomheden. En Financial Cost Ratio på 1 betyder, at virksomheden ikke har gæld, og at EBT udgør 100% af EBIT. I 2021 og 2022 har Rema 1000 en Financial Cost Ratio på 1,03 og 1,02, og dermed

har virksomheden en EBT, som udgør henholdsvis 103% og 102% af EBIT. Dette fortæller os, at virksomheden tjener penge på at have gæld.

Financial Structure Ratio

Financial Structure Ratio fortæller os om forholdet mellem Invested Capital og egenkapital.

$$\text{Financial structure ratio} = \frac{\text{Gns. Invested Capital}}{\text{Gns. Egenkapital}}$$

	2018	2019	2020	2021	2022
-Financial structure ratio	1,06	1,04	1,02	1,00	1,00

Tabel 10: Financial Structure Ratio. Bilag: Profitabilitet

Financial Structure Ratio for Rema 1000 er faldende gennem årene. Den falder med 0,06 fra 2018 til 2021, og i 2022 er den på 1,00. Financial Structure Ratio fortæller os, at Rema 1000, i perioden 2018 til 2020, kun har finansieret mellem 6% og 2% af sine aktiver gennem gæld, og at resten kommer fra egenkapital. I 2021 og 2022 har virksomheden finansieret alle sine aktiver gennem egenkapital. Dermed står virksomheden ikke over for en gearing og risikerer dermed ikke, at mindske sin egenkapital.

Financial Leverage Multiplier

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

	2018	2019	2020	2021	2022
Financial leverage multiplier	1,05	1,04	1,01	1,03	1,02

Tabel 11: Financial Leverage Multiplier. Bilag: Profitabilitet

Centrallageret (anlægsaktiv) er finansieret med realkreditlån. Øvrige ejendomme er internt finansieret – deraf de interne tilgodehavender og den interne gæld. Koncernen er derfor ikke eksponeret over for ændringer i renteniveauet.

NLF, NSF og Liquidity ratio

1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
NLF (Net Long Term Financing)	- 126.085 -	179.306 -	1.419.051 -	1.111.978 -	1.350.799
NSF (Net Short Tern Financing)	- 44.921 -	10.585	5.535	20.337 -	5.119
Liquidity ratio	- 0,45 -	1,39 -	2,06	2,63 -	16,83

Tabel 12: NLF, NSF, og Liquidity Ratio. Bilag: Finansiering.

Rema 1000 lever op til matching princippet, da den langfristede gæld indfries samtidig med, at man sælger sine ejendomme. Rema har som overordnet strategi at fokusere på daglig drift i butikkerne og ikke på ejendomsporteføljepleje. Det hænger sammen med, at man solgte 43 Rema 1000 butiksejendomme (Årsrapport, 2020, s. 25 og 27) og samtidig har den fortsatte målsætning at komme af med flere af deres bygninger (Ritzau, 2024).

Delkonklusion

Rema 1000 har i regnskabsperioden oplevet en betydelig vækst på alle fronter, på trods af udfordringer med COVID-19 restriktioner og andre usikkerhedsscenarier, såsom den stigende inflation, der viste at have den omvendte effekt for Rema 1000. Arbejdet med at åbne nye butikker er fortsat, og vækstrategien og ambitioner afspejles bl.a. i, at de har haft en stigende omsætning og bundlinje.

De økonomiske nøgletal er udarbejdet for perioden, og tallene for ROE, ROIC, EBIT% samt aktivernes omsætningshastighed viser, at man har været effektive samtidig med, at man har arbejdet med i profitabiliteten i den daglige drift. Evnerne til at genere overskud med både investeret kapital og egenkapital er blevet styrket, hvilket forbedringen af ROE og ROIC også er et udtryk for.

Netop det at lave overskud i en branche med så hård konkurrence kræver en masse hårdt arbejde. Selvom overskudsgraden synes at være lav, så skal den ses i lyset af brancheforhold og virksomhedens konkurrenceparametre om at tilbyde prisvenlige produkter. På trods af dette er overskudsgraden stigende, hvilket også er et udtryk for den positive udvikling.

Rema 1000's arbejde viser også, at man har formået at styre sin gældseksponering og finansiering på en ansvarlig måde. Disse processer er med fuldt overlæg og understøtter deres finansielle og stabile position på markedet med en god likviditet. Deres arbejde omkring at sælge butiksejendommene er baseret på, at man ønsker at fokusere på sine kernekompetencer og styrker, som netop er at drive forretningerne.

Overordnet set vurderes Rema 1000's præsentation i regnskabsperioden at være forbedret, og man har demonstreret, at vækst godt kan lade sig gøre uden at gå på kompromis. De har været konkurrencedygtige hele vejen på et hårdt marked, haft fokus på effektivitet og gjort det hele på en ansvarlig måde.

Benchmarking

I dette afsnit vil vi dykke ned i, hvem der udgør de største konkurrenter for Rema 1000 inden for discountsupermarked segmentet. Da en direkte sammenligning af regnskabstal ikke er mulig på grund af forskelle i struktur, hvilket medfører, at tal bliver maskeret og derfor ikke er sammenlignelige med Rema 1000's situation, vil vi i stedet fokusere på nøgleområder, der kan give indsigt i kædernes profiler og aktiviteter samt nuværende situation. De konkurrenter

som indgår i Benchmarkingen er udvalgt på baggrund af analysen i Porters Five Forces og er Rema 1000's største konkurrenter på discountmarkedet.

Benchmarking inden for discount dagligvarebutikker				
	Netto	Rema 1000	365discount	Lidl
Ejerforhold	Salling Group	Reitan-gruppen	Coop Danmark	Schwarz koncernen
Markedsandel*	16,8%	15,8%	6,8%	4,3%
Antal butikker	546	400	370	158
Butikskoncept	Butikschef	Franchise	Partneraftale	Butikschef
Konkurrencestrategi	Markedsudvikling	Markedsudvikling	Penetrering	Produktudvikling

Tabel 13: Benchmarking. Udarbejdet af opgavens forfattere.

*Markedsandelen måles på den samlede dagligvarehandel i Danmark. Kilde: (Retailnews, u.d.).

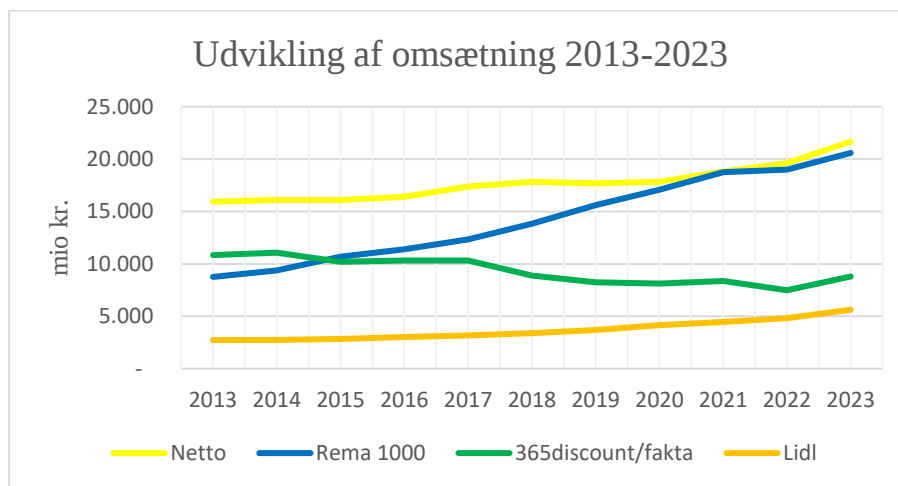
Ejerforhold

Hvis vi ser på hvem der står bag de udvalgte discountsupermarkeder, så er der tale om veletablerede koncerner. Hvis vi tager udgangspunkt i konceptet Netto, så er det dagligvaremastodonten Salling Group, der er den bagvedliggende ejer, og som bl.a. også står bag Føtex og Bilka. Salling Group er den ubestridte største dagligvarekoncern i Danmark og har et kæmpe bagland med store kapitalmidler (Salling Group, u.d.). 365discount er den nyeste ”dreng i klassen” og startede tilbage i år 2020 under navnet Coop365. Coop Danmark koncernen er ejeren bagved den nyeste satsning på markedet, og i 2022 valgte man i Coop, at samle alle fakta- og Coop365 butikker under et samlet foretagende, som vi i dag kender som 365discount. Udover 365discount så står Coop også bag kæderne Brugsen/Dagli’Brugsen, SuperBrugsen og Kvickly (Coop, u.d.). Coop koncernen er i sin helhed sammen med Salling Group i toppen, når vi kigger på den samlede dagligvarehandel i Danmark (Møller, 2024). Rema 1000 og Lidl er modsat de allerede nævnte foretagender ikke med dansk oprindelse, da Rema 1000 startede i Norge og sidenhen kom til Danmark i 1994 og Lidl, med tyske rødder, åbnede sine første butikker i Danmark i 2005. Rema 1000 er ejet af den norske koncern Reitan gruppen, som blandt andet driver Rema 1000 og 7eleven i både Danmark og Norge. Lidl er på trods af sin størrelse på det danske marked ejet af den største koncern; Schwarz gruppen. Schwarz gruppen er ejet af Dieter Schwarz, som er en af Europas rigeste mænd, og driver kæden Lidl på tværs af næsten alle lande i Europa (Schwarz Gruppe, u.d.).

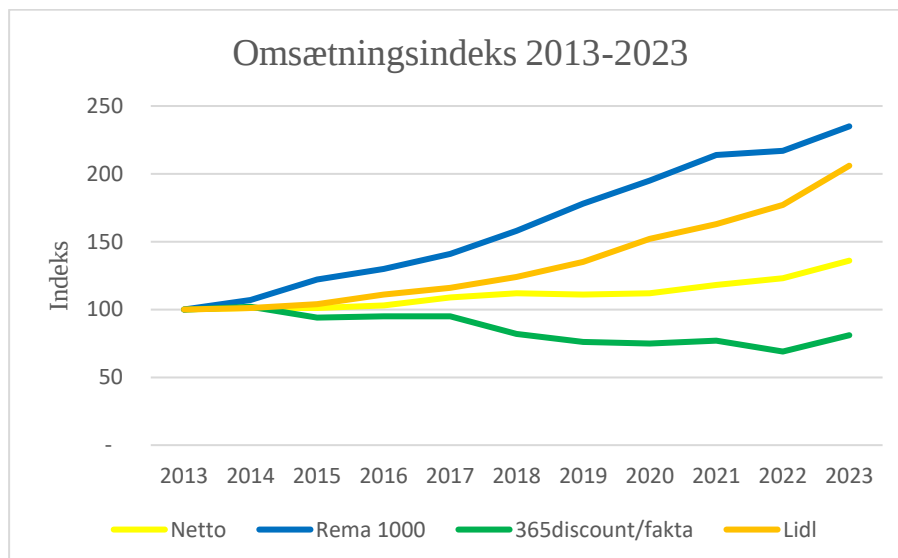
Markedsandele

Hvis vi ser på markedsandelens fordeling blandt supermarkederne, så berettes det i en analyse foretaget af Retail Institute Scandinavia, at discountsupermarkederne udgør 42% af den samlede dagligvarehandel. Den tidligere stigende inflation resulterede i at Rema 1000

oplevede en større kundestrøm i deres retning, men det var også et generelt billede for hele discountbranchen. Den positive udvikling dengang var for discountsupermarkederne ikke kun et særtilfælde, da tendenserne i mange år har peget mod mere discount og lavpris (Simonsen P. , Nordjyske, 2023). Hvis vi ser på den nuværende fordeling blandt de udvalgte supermarkeder, så er den, at Netto er markedsleder med en markedsandel på 16,8% af den samlede dagligvarehandel, Rema 1000 er med sin andel på 15,8% markedsudfordrer, og henholdsvis 365discount samt Lidl er markedsfølgere med markedsandele på 6,5% og 4,3% (Retailnews, u.d.).



Figur 4: Lavet af opgavens forfattere. Kilde: (Bahr, 2024)



Figur 5: Lavet af opgavens forfattere kilde: (Bahr, 2024)

Ser man på omsætning mellem discountsupermarkederne, så har der været en stor stigning på discountsupermarkeder, som der kan ses på grafen i figur 4. Lidl og Rema 1000 har haft størst

fremskridt i denne sammenligning, hvorimod 365discount har haft en stagnerende udvikling i omsætningen.

Den tidligere beskrevne udvikling i antal butikker for discountbutikkerne korrelerer med, at Lidl og Rema 1000 er dem, der har haft største fremdrift både i antal butikker og omsætningsmæssigt, hvilket giver god mening i forhold til, at grundlaget for at tiltrække kunder er blevet større.

Ligesom Netto har den største markedsandel blandt konkurrenterne, så har de også flest butikker rundt i landet. De udgør ca. 1/3 af discountmarkedet, og Netto er dermed en af de helt store konkurrenter for Rema 1000.

Sammenligner vi de to, så har Rema 1000 og Netto haft nogenlunde den samme omsætning siden 2020. Deres omsætning udgør tilsammen ca. 3/4 af hele discountsupermarkedet.

Butikskoncept

En af de helt store forskelle på de udvalgte discountsupermarkeder er, hvordan de driver deres butikker. Det er efterhånden ingen hemmelighed, at Rema 1000 følger et franchisekoncept, hvoraf butikken drives af franchisetageren under et fælles brand og driftsmodel. I modsætning til de andre supermarkeder, hvor butikschefen er en almen lønmodtager, og man kører efter et centralt styret koncept. Udover at der er en motivationsfaktor for købmanden i at gøre en ekstra indsats for at få en højere indtjening, så mente Rema 1000 købmanden Jakob Brix Jørgensen i vores interview også, at franchisekonceptet giver en vis ro omkring butikken: *"Da jeg er økonomisk bundet i varelageret, så er man nok også mere ør over for, når varerne går i stykker. Jeg tror personligt, at man arbejder mere med standarder og bundlinjen i vores butikker kontra de andre, da vi har penge med i det. Der er selvfølgelig også en gulerod i det, men det er også hårdt arbejde. Selvfølgelig afspejler det sig ikke direkte, hvis jeg selv har 70 timer her i butikken, men det afspejler sig mere, end hvis jeg var ved en af konkurrenterne... Der er større udskiftning i både Coop 365 og Netto, som roterer personale hele tiden. Hver gang der kommer en ny butikschef, så sker der nogle nye ting i form af nyt personale, nye arbejds gange osv., så jeg tror på, at det med, at jeg ved, at jeg som minimum skal være her i 5 år som en del af franchisekontrakten, giver noget ro på bagsmækken."* (Jørgensen, Interview, 2024).

Problematikken med at fastholde de dygtige butikschefer er også et stort problem for både Netto, 365discount og Lidl. Det har været et så stort problem i Netto, at man på et tidspunkt

oplevede, at omkring hver femte butik fik ny butikschef hvert år. I Netto har man dog implementeret nye løsninger for at afdække de problematikker, det skaber internt. I Lidl, 365discount og Netto giver de butikscheferne en bonus, hvis de har haft et godt år. I 2021 gav Netto butikscheferne i de 60 mest indtjente butikker en ekstra bonus med muligheden for at vælge mellem en Tesla Model Y, BMW 3-serie eller en Mercedes C-klasse som firmabil. Hvis en firmabil ikke var relevant, så kunne butikschefen i stedet afregnes med en ekstra pose penge oven i lønnen. Dette tiltag viser sig at have virket, fordi der blandt de 60 chefer med firmabil stort set ingen opsigelser har været (Tuxen, 2023). Firmabiler som lokkemad for at fastholde butikscheferne, er dog ikke et nyt fænomen, da Lidl tilbage i 2015 gjorde det samme med at give 49 butikschefer nye Skoda Octavi'er. I dag er det allerede muligt at erhverve sig en firmabil i Lidl efter tre måneders ansættelse, hvilket også er noget de skilter med som det første i deres stillingsannoncer (Bertelsen, Erhvervplus, 2023).

Tidligere har Coop kørt det samme koncept i deres butikker som i Netto og Lidl, men begyndte for nogle år tilbage af implementere en model, som minder mere om Rema 1000's. Konceptet hedder "Partnermodellen" og det betyder i praksis, at købmændene i 365discount-butikkerne har mulighed for mere frihed og ejerskabsfølelse. Butikschefen har mulighed for at nyde godt af de økonomiske forbedringer, som deres arbejde i butikken medfører, hvilket kan føre til at de kan tjene op til 1 mio. kr. oven i den almindelige løn. Ansvarer er den del, der skal være forudsætningen for, at man har mulighed for at få en økonomisk gulerod, og sammenlignet med Rema 1000's model, så er det uden at købmanden risikerer sin egen privatøkonomi (Simonsen P. M., Retailnews, 2021).

Konkurrencestrategi

Med afsæt i Ansoffs vækstmatrice som analyseværktøj vil de udvalgte virksomheder blive placeret på baggrund af historik og deres nuværende strategiske positioneringer. I forhold til de enkeltes placeringer, så ville det være forkert at sige, at de kun kan placeres i én kasse. Derimod så kræver det at vækste på et så intenst marked, at man kigger på alle parametre i det omfang, at man ønsker at realisere sit vækstpotentiale. Placeringerne vil derfor være ud fra den forudsætning, hvor de vurderes at have haft mest relevans:

	Nuværende produkt	Nyt produkt
Nuværende marked	Markedspenetration	Produktudvikling
Nyt marked	Markedsudvikling	Diversifikation

Tabel 14: Vækstmatrice. Lavet af opgavens forfattere

Starter vi med supermarkedsmastodonten Salling Group's discount brand Netto som udgangspunkt, så er der tale om en veletableret butikskæde med kontinuerlig vækst. Netto har i en lang årrække fortsat med at udvide sin tilstedeværelse på det danske marked og har samtidig også givet butikkerne en overhaling med udrulningen af deres Netto 3.0 koncept (Salomonsen, 2021). Markedspenetreringen med disse aktiviteter har medført, at de har kunnet udbygge deres markedsposition. Man er dog også klar over, at der er visse begrænsninger for vækstpotentialet og mætningsniveauet i forhold til udbydere i Danmark. Netto har derfor også rettet øjnene mod nye markeder både i Danmark men også udenfor de danske grænser og de har investeret store summer i butiksåbninger i bl.a. Tyskland og Polen. Markedsudviklingen i udlandet har været så massiv, at Netto i dag har flere butikker i Polen, end de har i Danmark (Olesen, Finans, 2022). Deres primære strategi vurderes derfor at være markedsudvikling, da det har været deres tungeste investeringspost. Men dog uden at negligere, at deres strategi på det danske marked med den fortsatte penetration også er en vigtig del i at opretholde deres position.

Når vi taler om vækst på dagligvaremarkedet er det uundgåeligt ikke at nævne Rema 1000 i den sammenhæng. Rema 1000 har gennem en længere periode erobret markedsandele fra konkurrenterne og har fokuseret på at udvikle sit velfungerende koncept med henblik på at tiltrække flere kunder. Samtidig har man ligesom Netto haft travlt med at åbne et hav af butikker på nye geografiske lokationer rundt om i Danmark. Netop denne udvikling blev også styrket markant, da man bød ind på mange af de tidligere Aldi butikker. Rema 1000 opererer på mange af de samme vækststrategier som Netto, hvilket sandsynligvis også hænger sammen med deres positioneringer på markedet som henholdsvis markedsleder- og udfordrer. Rema 1000's primære vækststrategi set på historik og nuværende situationen vurderes dog, at være markedsudvikling.

Tager vi udgangspunkt i et noget andet scenarie, som ikke har samme positive udvikling ligesom de 2 førnævnte, så har 365discount oplevet meget modgang på den front. 365discount har arbejdet utroligt meget med at få fat i markedet, efter man lavede en fusion mellem de to tidligere brands fakta og Coop 365. Det har været en lang proces for 365discount, men de har ikke været tavse i perioden med strategien af "Fremtidens Coop" og har bl.a. arbejdet utroligt meget at skabe et nyt udtryk, som lever op til forventningerne til det nye brand. Markedsføringen med henblik på at markedspenetrere har spillet en stor rolle i det arbejde, men dertil har man også kigget meget ind i produktudviklingen. 365discount har nemlig

lanceret en ny private label kategori, som både skal sikre kvalitet, være et billigere alternativ til mærkevarerne og være med til at opbygge kundeloyaliteten (Frølich, 2023).

Markedspenetreringen vurderes stadig at være der, hvoraf de strategiske udviklingsmuligheder har størst fokus i forbindelse med at genvinde terræn, og produktudviklingen med deres private label kan være med til at bidrage til dette. Private label kategorien er også en af de ting, som alle konkurrenterne nyder godt af, og vægter højt i sortimentet, da man hele tiden kan justere det efter kundernes behov samtidig med, at indtjeningen også er højere end ved mærkevarer fra eksterne leverandører. Danskerne er vilde med private label-produkter og derfor virker det også som en god indgangsvinkel for 365discount (Lyhne, Retail Institute Scandinavia, 2023).

Lidl har ligesom nogle af de andre konkurrenter udvidet deres butikker til flere nye lokationer rundt i landet og målet er hurtigst muligt at komme over 200 butikker. For at opnå denne milepæl har man dog ikke i sinde at indgå handler med tabsgivende omsætning for at forsvare sin markedsposition. Man følger en lagt plan, som skal passe ind i konceptet, for at det giver mening at udvide. Selvom Lidl også gør brug af at vækste ved at ekspandere geografisk, så kommer en stor del af deres vækst også fra produktudviklingen. Lidl skiller sig nemlig utroligt meget ud på deres private label linje og har efter Aldi's exit også den største andel af private label på det danske marked (Olesen, Finans, 2023). Da Lidl ikke er så risikovillige og aggressive i deres investeringer på markedsudviklingsdelen, så vurderes produktudvikling at være deres største vækstområde.

Delkonklusion

Konkurrence på discountmarkedet indenfor dagligvarehandlen handler om, at man har et stort bagland i sin organisation, så man har mulighed for stordrift. At kunne indkøbe varepartier i større mængder, forhandle kontrakter med leverandører eller andet spiller en stor rolle i forsøget på at holde omkostningerne nede. Den konkurrencemæssige strategi mod at være omkostningsleder er fællesnævner for alle udbydere på discountmarkedet. Det at kunne skrue på prisen er det vigtige element, når vi snakker detailhandel, da prisfølsomheden er letpåvirkelig i forhold til kunderne. Alle de udvalgte butikker har et kæmpe instrument bag ved brandet, hvilket derfor også vurderes at være et succeskriterie.

Rema 1000 har været i forrygende vækst på alle fronter og er i dag positioneret som den helt store markedsudfordrer til Netto på discountmarkedet. Lidl og 365discount er noget bagefter i den sammenligning målt på deres respektive markedsandele. Fastholdelse og motivation er

stor del af salgstalen i Rema 1000's franchise koncept, da man kører modellen, at med indflydelse følger ansvar, og det bærer derfor også frugt, hvis man har gjort det godt. 365discount har kigget i Rema 1000's retning med den del og bl.a. indført partneraftaler, som skal være med til at styrke kvaliteten og motivationen hos medarbejderne. Netto og Lidl's modeller ligner meget hinanden og har tidligere været hårdt ramt af skiftende personale på butikschefsfronten, hvilket også har gjort at de begge har implementeret økonomiske incitamenter i med henblik på at fastholde personale og motivere dem yderligere. Årvågenhed i forhold til konkurrenterne vurderes at være en stor faktor i forhold til, hvordan de forskellige supermarkeder vækster.

Konkurrencesituationen på markedet, som tidligere blev beskrevet i Porters Five Forces, spiller en stor rolle, hvilket også ses med de forskellige væksttiltag. Selvom Netto og Rema 1000 vurderes at have mest fokus på markedsudvikling, 365discount med fokus på markedspenetrering, og Lidl der arbejder meget produktudvikling, så er det en nødvendighed for hver enkelt udbyder at arbejde på hele paletten for ikke at blive overhalet inden om.

Hvordan er forretningsmodellen i en Rema 1000 butik, og hvordan skaber de værdi for deres kunder?

Tredobbelte bundlinje Business Model Canvas

For at dykke ned i og få et indblik i forretningsmodellen i en Rema 1000 butik, vil der blive benyttet Business Model Canvas. Med denne model vil der blive givet en indsigt i, hvordan Rema 1000 genererer omsætning og opnår et overskud. Business Model Canvas er bygget op på det økonomiske lag af virksomheden, men i den nymoderne tid vi befinder os i nu, så har der været udvikling i Business Model Canvas. Det skyldes hovedsageligt det stigende fokus, samfundet har på miljøet. Analysen af forretningsmodellen vil således basere sig på de økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter. De sidstnævnte 2, miljømæssige og sociale, vil være mere udfordrende at fuldføre, men der vil blive fokuseret på de områder, hvor der er mulighed for at indsamle data.

Økonomiske lag

For, at en privat virksomhed kan fungere og have succes på et marked, så skal virksomheden tjene penge. En virksomhed kan ikke fungere ved at bare have gode tiltag, men skal i sidste ende tjene penge og have overskud for at være økonomisk interessant. De økonomiske lag består af følgende:

Partnere

Rema 1000 har en lang række af partnerskaber, der bidrager til hele organisationen, og hjælper med at indfri deres målsætninger indenfor økologi, miljø og etik, madspild, dyrevelfærd samt kost og motion (Rema 1000, u.d.). Et stærkt samarbejde, som er stærkt visuelt repræsenteret i mange af butikkerne, er Gram Slot. Samarbejdet startede i 2010, hvor der blev indgået en aftale om, at Gram Slot skulle levere deres produkter til Rema 1000's butikker. Gram Slot er et økologisk landbrug som bidrager til tidsomstillingen og kundernes stigende efterspørgsel efter økologi. Samarbejdet har siden 2010 udviklet sig mellem de to parter, og synergien har også ført til, at Rema 1000 i dag indgår i ejerkredsen af landbruget. Gram Slot's produkter indgår i dag i Rema 1000's faste sortiment indenfor kategorier som mejeri, frost, grønsager osv. (Gram Slot, u.d.).

Derudover gør Rema 1000 også meget for at bekæmpe madspild, og for at fremme den proces har de indgået et samarbejde med Stop Spild Af Mad, som er Danmarks største frivillige forbrugerbevægelse mod madspild (MAD, u.d.). Udover de allerede beskrevne partnerskaber, så er listen lang med partnerskaber med madskoler, Dyrenes Beskyttelse, Plastic Change, Kræftens bekæmpelse, Landsforeningen Lev – Klapjob osv. "Man kan ikke det hele selv", er sådan Rema 1000 selv beskriver deres mange samarbejder, som hver især er drevet af folk, der brænder for deres område. Dertil bidrager Rema 1000 også med donationer, og deres lokale købmænd indgår også i mere end 500 lokale sponsorater (Rema 1000, u.d.).

Aktiviteter

Rema 1000's nøgleaktivitet er at tilbyde kunderne god kvalitet til lave priser. Dette faciliteres gennem deres mange butikker, som drives efter en franchisemodel med lokale selvstændige købmænd (Rema 1000, u.d.). Franchisekontrakter tegnes med en varighed på 5 år, hvoraf kontrakterne er uopsigelige for købmanden i perioden, så længe butikken driftes på forsvarlig vis (Jørgensen, Interview, 2024). Herfra er det købmanden, som har til opgave at efterleve hovedkontorets krav, som bl.a. at tilbyde varer fra tilbudsavisen samt de varer, som alle butikkerne skal føre; også kaldet sortiment 1 varer (Jørgensen, Interview, 2024).

Det er altså købmanden, der selv står til regnskab både økonomisk og konkurrencemæssigt, da de er økonomisk bundet i varelageret med den indskudte kapital og skal arbejde på at være den fortrukne butik i området. Købmændene har altså mulighed for at skabe den ønskede indkøbsoplevelse med kunden i fokus, som harmoner med Rema 1000's værdier. Geografien spiller en stor rolle i forhold til købsvaner, og det behov løser Rema 1000 samtidig med, at

man udover at have et sortiment 1 med basisvarer også udbyder et sortiment 2 med en masse specialvarer. Sortiment 2 giver bredde til det samlede sortiment men betyder også, at købmændene bedre kan skræddersy deres butikker i forhold til geografien samt de typer af kunder, som handler i butikkerne.

Ressourcer

Dagligvarebranchen er generelt en branche, hvor det handler om at optimere, hvor man kan, da hver en krone tæller i en så konkurrencebaseret branche. Dermed er stærkt bagland altså et succeskriterie for, at man er konkurrencedygtig og kan tilbyde sine kunder den bedst mulige indkøbsoplevelse. Som selvstændig købmand i Rema 1000 indgår man i et stærkt setup, som har et kæmpe bagland med den norske milliard koncern Reitan AS i ryggen. Koncernen stiller derfor de bedste forudsætninger for købmændene med hensyn til indkøb, sortiment, administration og markedsføring. Disse stordriftsfordele betyder dermed, at købmændene kun skal koncentrere sig om at drive butikken til dens fulde potentiale (Franchisematch, u.d.). I og med at Rema 1000 koncernen hele tiden udvides, og de dermed kan drage nytte af stordriftsfordelene, så stiller det også hele tiden krav til, at man stadig udvikler sig og gør, at købmændene har de værktøjer der skal til, som ikke bare omhandler at drifte den enkelte butik.

Udover at yde støtte til franchisetagerne, som har rettigheden til at drive forretning ud fra konceptet, så gør Rema 1000 også rigtigt meget i forhold til at udvikle egne talenter internt. Der tilbydes et todelt elevforløb med teori på skolebænken og praksis ude i butikkerne. Derudover har medarbejderne også mulighed for at uddanne sig på et mellemløber- og talentuddannelsesforløb. Netop talentuddannelsen er et forløb, som Rema 1000 stiller til rådighed for dem, som drømmer om en dag at blive selvstændig købmand (Rema 1000, u.d.). Her bliver man rustet til situationer, som eventuelt kan opstå, så man bedre kan tackle udfordringer som førstegangskøbmand. Uddannelsen er noget HR-afdelingen gør rigtig meget ud af, da der også er et stort ansvar i at være købmand i Rema 1000 (Jørgensen, Interview, 2024).

Selvom selve driften foregår selvstændigt ude i de respektive Rema 1000 butikker rundt i landet, så er der stadig en vigtig ressource som binder det hele sammen; centrallageret i Horsens. Centrallageret i Horsens står for effektiv logistik til butikkerne, de bedste indkøbspriser til partnerne med afsæt i indkøbsvolumen og produkt- og konceptudvikling

(Rema Distribution, u.d.). Indkøbsprocessen er en vigtig del for salget i butikkerne, da det er på dette sted, prisen bliver fastsat på varerne, og købmændene kan herefter kun korrigere ned på baggrund af den fastsatte pris og ikke omvendt (Jørgensen, Interview, 2024).

En anden forudsætning for, at købmændene har de bedst mulige forhold til at drive forretning er, at man finder de rette placeringer til butikkerne. Rema 1000 foretager som tidligere nævnt disse aktiviteter igennem datterselskabet Rema 1000 Etablering A/S, som både står for nyetablering af butikker, udvidelse osv. Hvis der i den forbindelse indgås lejeaftaler med eksterne lejere, så står datterselskabet for at varetage konsulentlignende forhandlinger, beregninger mm. (Rema 1000, u.d.)

Værdiudsagn

I forhold til Rema 1000's værditilbud til deres kunder, så er det svært at sige discount uden også at komme ind på lave priser. Rema 1000 oversætter selv discount til "evnen at sælge god kvalitet til lave priser" (Rema 1000, u.d.). Dette betyder, at kunderne for det første kan spare penge på deres dagligvareindkøb i Rema 1000 og få mest ud af deres budget, men samtidig med at de ikke går på kompromis med kvaliteten. Det giver også kunden tillid til, at de får mest ud af deres penge, når de handler i Rema 1000. Tillid er et vigtigt ord i dagligvarebranchen, og det er derfor heller ikke tilfældigt, at det første man møder, når går igennem skydedørene til en Rema 1000 butik, er et billede af købmanden. Købmandens synlighed handler om ansvar og nærvær, og dette styrker derfor også tilliden til kunderne, der handler i butikken (Rema 1000, u.d.). For at give den mindst gnidningsfrie oplevelse for kunderne, så er indretningerne på tværs også designet til, at kunderne effektivt og enkelt kan finde deres varer og hurtigt kan komme igennem indkøbsturen. Udover at løse logistikken med hurtige indkøb, så sikrer Rema 1000's brede sortiment også, at kunderne får de varer, de skal bruge, uanset om de handler efter pris, økologi, lokalvarer, allergivenligt, sundt osv. (Rema 1000, u.d.)

En opsummering af ovenstående som Rema 1000 giver af værdi til kunderne, er altså tillid, konkurrencedygtige priser, et stort udvalg, enkle og effektive indkøbsoplevelser og kvalitetsprodukter.

Kunderelationer

Som tiden har ændret sig med den teknologisk udvikling med flere muligheder for dagligvarehandlen, så har kunderelationerne også fulgt den udvikling. Fra møde med

butikkens medarbejdere under hele indkøbsturen og mulighed for assistance og spørgsmål, som ender ud i en personlig betjening ved kassen. Sådan har den traditionelle indkøbsoplevelse været for kunderne i en lang årrække, når de har købt dagligvarer i Rema 1000's butikker. I dag er virkeligheden dog en anden, da behovet for kunderne om enkelthed og mindre interageren i deres kunderelation er blevet imødekommet med et udbud af både selvbetjening i butikken og online handel på app. SCAN SELV foregår ligesom ved den traditionelle indkøbstur med, at du handler varerne i butikken, som man er vant til. Forskellen er dog, at man scanner varerne ind på Rema 1000's egen app og samtidig pakker dem, og ved endt indkøb betaler man direkte over appen og springer køen ved kassen over. En anden måde at handle i Rema 1000 på er med onlineplatformen VIGO. Med VIGO er der andre kunder i nærområdet, som stiller sig til rådighed for at være indkøber og herefter leverer varerne hos kunden. Det hele faciliteres over VIGO platformen og kunden slipper for at handle, samtidig med at indkøberen tjener lidt ekstra på det (Rema 1000, u.d.), og involveringen for selv butikken er derfor minimal udover den normale drift. Den sidste nye indkøbsmulighed som Rema 1000 tilbyder, er konceptet "Køb & Hent", hvor kunden bestiller en dag før afhentning af varerne i butikken, og så pakker medarbejderne dem til det aftalte tidspunkt (Jørgensen, Interview, 2024).

Kanaler

Rema 1000 benytter mange forskellige kanaler til at kommunikere med deres kundesegmenter for at bringe deres værditilbud ud til kunderne. Repræsentation på alle tænkelige kanaler er noget Rema 1000 prioriterer, da kundesegmentet for discounthandlen har et meget bredt spektrum. Det er også et forhold, som der bliver tænkt mere ind i, da kunderelationerne som beskrevet ovenfor også ændrer sig. Det er derfor ikke kun nok at vinde kunderne igennem et traditionelt indkøb, men online konkurrence er også ved at være en stor slagmark. Derfor er det meget on brand og hensigtsmæssigt i tråd med tidsperioden, at Rema 1000 udvider sine grene af forretningen.

Selvom tiderne ændrer sig, så er de fysiske butikker dog stadig en vigtig kanal for Rema 1000, hvor de har direkte adgang til varerne og kan opleve værditilbuddet i praksis. Rema 1000 har også en stor del af deres produktportefølje i private label kategorien, hvilket har en stor reklameværdi og er med til at bygge en relation og troværdighed til kunderne (Jørgensen, Interview, 2024). Derudover bruger de også reklamer og andre markedsføringskanaler til at nå ud til sine kundegrupper. Det omfatter både de helt traditionelle trykte tilbudsaviser,

nyhedsbreve, tv-reklamer, printannoncer, online annoncering på sociale medier og andet, som har til formål at øge kundernes bevidsthed om deres værditilbud og produkter.

Udover at tiltrække nye kunder igennem forskellige kanaler, så er fastholdelse af eksisterende kunder også en vigtig faktor, som ikke må overses. Rema 1000 gør meget i den forbindelse og har bl.a. et loyalitetsprogram kaldet ”Vi Unge”. Loyalitetsprogrammet blev tidligere kaldt ”Rema 1000 Klubben”, og det går ud på, at kunder kan optjene point og få særlige tilbud og rabatter gennem appen. Rema 1000 bruger kanalen til at belønne og fastholde eksisterende kunder samt tiltrække nye (Bookinvention.dk , 2023).

Den digitale tilstedeværelse er også en vigtig brik, som er nødvendig for at nå ud til forbrugerne. Rema 1000 har derfor en online platform i form af deres hjemmeside og app, hvor kunderne kan finde informationer om deres produkter, tilbud, åbningstider, holdninger osv. Derudover er de aktive på alle de sociale medieplatforme som Facebook, Instagram og Twitter, hvor de deler nyheder, tilbud og har samtidig også mulighed for at interagere med kunderne.

Tendenserne fra forbrugerne viser, at flere går op i virksomhedernes ansvarstagen og holdninger i forhold til samfundsproblemer såsom madspild, klima, bæredygtighed mm. (Nielsen, 2024). Derfor bruger Rema 1000 deres mange kanaler til at kommunikere deres budskaber og tiltag om forskellige problematikker, og f.eks. bruger de også flere sider i deres tilbudsavis som temasider til netop dette (Jørgensen, Interview, 2024).

Samlet set bruger Rema 1000 en kombination af de forskellige kanaler til at kommunikere med deres kundesegmenter og præsentere deres værditilbud.

Kundesegmenter

Med afsæt i de forskellige kanaler, hvoraf Rema 1000 henvender sig til kunder, samt set på de forskellige kunderelationer, som der er at finde i forbindelse med købsprocessen både før, under og efter, så kan det slås fast, at Rema 1000 rammer en meget bred målgruppe. Med et bredt kundesegment, så handler det for Rema 1000 at imødekomme mange forskellige behov, så kunderne får den bedste oplevelse, når de handler i Rema 1000.

Geografi, demografi og forbrugeradfærd er nogle af de variabler, som spiller ind i forhold til, hvem kunderne er fra butik til butik (Jørgensen, Interview, 2024). Der er dog nogle typiske segmenter, som Rema 1000 henvender sig til, uagtet om de nævnte variable spiller ind.

Selvom Rema 1000 har deres egen fortolkning af, hvad ordet ”discount” oversættes til i deres

koncept, så betyder det stadigvæk, at man i den grad stadig henvender sig til de prisbevidste forbrugere og herunder hører bl.a. kundesegmenterne familier, studerende og unge. Da Rema 1000 tilbyder et bredt udvalg af dagligvarer til lave priser, tiltrækker de ofte familier, der handler ind til dagligdagen. Mange studerende og unge voksne er på et stramt budget og leder derfor efter overkommelige priser på dagligvarer, hvilket gør Rema 1000 til et attraktivt valg for denne gruppe (Jørgensen, Interview, 2024). Rema 1000 sætter stor fokus på, at der skal være lokale købmænd for at skabe en nærhed og autenticitet for kunderne, hvilket også hænger sammen med at butikken er åben for alle og tager ansvar (Lassen, B.T., 2024).

Udover at have et stort og bredt kundesegment, så er det svært at definere målgruppen, men en ting kan med sikkerhed konkluderes, og det er, at Rema 1000 har nogle af de mest loyale kunder. En undersøgelse fra Loyalty Group International viser nemlig, at Rema 1000 for 8. år i træk er at finde øverst på podiet sammenlignet med de andre supermarkedskæder (Loyalty Group International, 2024). At opnå sådan en status med et så bredt segment vidner om, at Rema 1000 får afkast af deres bagvedliggende aktiviteter.

Omkostninger

Da omkostningsstrukturen i koncernhenseende ser noget anderledes ud end i butiksregi, så vil der primært blive fokuseret på, hvilke omkostninger franchisetageren har i forbindelse med at drifte sin butik, med forbehold for at nogle af omkostningerne overlapper.

Som franchisestager i Rema 1000 indbetaler man ved start 400.000 kr., og som en del af kontrakten må egenkapitalen ikke være under den indskudte kapital, da det ellers ikke er muligt at udbetale løn til sig selv. Herefter står købmanden på "egne ben" og står selv for at drifte butikken med afsæt i Rema 1000's værdisæt. Den løbende omkostning, som købmændene har til koncernen, er en omsætningsafgift på 7% af den samlede omsætning, og af det resterende skal købmændene så drive forretning (Jørgensen, Interview, 2024).

Driftsomkostningerne for købmanden dækker over lønninger til medarbejdere og eventuel bonus, leje af butiksmålet og dertilhørende inventar og el, vand og varme.

Derudover er der primært kun indkøbsomkostninger forbundet ved køb af varer fra leverandører, der udbydes af koncernen, hvoraf det er købmanden der sætter antal på den mængde, varer man ønsker i butikken.

Omkostninger til markedsføring, lageromkostninger, teknologi, kvalitets- og fødevarekontrol samt andre administrative omkostninger afholdes på koncernbasis og finansieres bl.a. på baggrund af omsætningsafgiften.

Indtægter

Rema 1000's indtægtsstrømme er primært baseret på salg af dagligvarer og andre produkter i deres butikker. Man tjener penge ved at sælge varer direkte til kunderne. Deres forretningsmodel er baseret på et lavpriskoncept, hvor man tilbyder varer til konkurrencedygtige priser, hvilket tiltrækker et stort kundegrundlag.

Rema 1000 kan også have indtægter fra andre kilder som f.eks. reklamer i butikkerne eller hjemmesiden, samt eventuelle gebyrer eller provisioner fra leverandører eller partnere (Jørgensen, Interview, 2024). Derudover kan der være indtægter fra kundefordele som bonusprogrammer eller kundeklubber.

Det er vigtigt at bemærke, at den specifikke struktur af Rema 1000's indtægtsstrømme kan variere afhængigt af regionale forskelle, ændringer i deres forretningsmodel og strategiske initiativer.

Geografiske forskelle spiller en betydelig rolle i bruttoavancen, hvilket tydeligt afspejles i kampagneprocenten, der angiver andelen af varer solgt gennem tilbudsaviser. Dette tal varierer markant mellem forskellige geografiske områder (Jørgensen, Interview, 2024).

Den traditionelle butikshandel er som tidligere nævnt suppleret med mere fremtidsorienterede løsninger såsom VIGO og Køb & Hent. Begge koncepter er muligt, hvor geografien tillader det i forhold til befolkningstæthed, demografi osv.

I vores interview med Jakob Brix Jørgensen var han specielt særligt forbløffet over, hvor stor en positiv påvirkning VIGO-appen har haft på omsætningen og kom med følgende uddybelse: *”Vi er 3. størst på appen i Danmark ud af alle Rema 1000 butikker. I påsken havde vi en dag hvor 50.000 kr. af en samlet omsætning på 500.000 kr. kom fra VIGO, og der er privatkunder som faktisk ser ud til at leve af at levere varerne for andre kunder”* (Jørgensen, Interview, 2024).

For at sikre indtægtsgrundlaget i Rema 1000 er det stadig afgørende, at butikken selv er solidt forankret. De digitale løsninger reducerer behovet for medarbejderinvolvering i handelsdelen, hvilket frigiver arbejdskraft til andre formål. Disse løsninger betragtes som en værdifuld støtte

til indtægten og repræsenterer derfor et tiltalende perspektiv, som også skal udvikles yderligere på i fremtiden, hvilket tendenser også viser, at man gør.

Miljømæssige lag

I tidens trend er miljø og bæredygtighed blevet et vigtigt emne. Og da Rema 1000 for andet år i træk er blevet kåret til det meste bæredygtige brand, så kan det ikke undgås at snakke om de miljømæssige lag (Skjoldborg, 2022). For at se hvad det er de gør, som gør dem til det mest bæredygtige brand.

Forsyninger & Outsourcing

I Rema 1000 arbejder man med de FN's 17 verdensmål, hvor man prøver at gøre en forskel. Rema 1000 har ikke miljøvenlige transportredskaber, der kan hjælpe med dette. Man har derfor valgt at finde på alternativer. Rema 1000 har i 2018 valgt, at deres køletrailere skal være mere klimavenlige ved, at 91% af deres køletrailere anvender CO2 som kølemiddel, og i 2030 vil man gerne have, at alle lastbiler bliver erstattet af hybridlastbiler (Rema 1000, u.d.).

Produktion

Rema 1000 har stort fokus på at reducere madspild og har siden 2008 prøvet at reducere dette. Denne udvikling har betydet meget for Rema 1000 og det har sat sit præg på de resterende discountsupermarkeder, som også er begyndt at følge trenden. Man er begyndt at udvikle størrelserne af pakker og gøre dem mindre, så forbrugerne kun køber den mængde, som dækker behovet. Man er i Rema 1000 stoppet med at tilbyde flerstykkspriser, og man har dato-tilbud på varer, der er ved at nå udløbsdatoen (Jørgensen, Interview, 2024). Dette fokus er på FN's verdensmål nr. 12 omkring ansvarligt forbrug og produktion. (Rema 1000, u.d.)

Funktionel værdienhed

Virksomhedens forretningsmodel bliver udarbejdet af Rema 1000's hovedkontor i Horsens, og i samarbejde med den norske konsulentvirksomhed CEMAsys.com AS har virksomheden udarbejdet klimaregnskab for, hvordan man kan reducere CO2-udledningen. Rema 1000's forretningsmodel baseres på hver enkelt butik. Som nævnt tidligere i opgaven er butiksejerne selvstændige købmænd, der er franchiestager af butikken. Med denne forretningsmodel er der større fokus på standarder og arbejdet med bundlinjen. Dog har man som butiksejer de samme værdier som resten af butiksejerne, så butikkerne kører nogenlunde på samme måde. Så når Rema 1000 bestemmer, at der skal være samfundsansvar med fokus på miljø, sundhed, ansvarlig handel og mennesker er i fokus, så gælder dette alle butikker (Årsrapport, 2022).

Materiale

Hos discountsupermarkeder er fokus på produkter, der kan bruges til dagligdagen, såsom fødevarer, dagligvarer, husholdningsartikler osv. På disse produkter vil der typisk blive benyttet plastik, pap, metal og glas som emballage, hvilket også gælder butiksindretning. I Rema 1000 har man været opmærksom på, hvilke af disse fysiske materialer, der er miljøskadelige, og har valgt at gøre en indsats for at minimere brugen af disse. Emballage på de fleste varer er blevet miljøvenlig, fået mange miljøvenlige certificeringer og gjort butikkerne mere miljøvenlige (Rema 1000, u.d.).

End-of-Life

Hos Rema 1000 vil man helst have produkter, hvor emballagen er genanvendeligt. Derfor har man valgt, at flere af produkternes emballage, som er lavet af plast, skal leve et cirkulært liv, hvor de kan genbruges igen og igen. Emballager, som er blevet genanvendt, er mærket med virksomhedens eget logo. Dette gøres for at vise, at man gerne vil gøre en indsats for miljøet. Rema 1000 har en specifik model til deres emballage- og plaststrategi. Det er en omvendt pyramide, hvor de anvender deres 4 R'er. Reduce, Reuse, Recycle og Remove.



Figur 6: Rema 1000 omvendt pyramide. kilde: (Rema 1000)

Rema 1000 viser efter denne strategi, at de går inde for FN's 17 verdensmål.

Det er ved at følge verdensmål nr. 12 og 17, som handler om genanvendelse og samarbejde med andre virksomheder for at sikre en bedre fremtid. (Rema 1000)

Distribution

Levering af varen fra distributionscenteret ud til butikkerne har man valgt at gøre mere effektiv, så transportbehovet bliver nedskåret. En strategi, som Rema 1000 har valgt at tage i brug, er at tage varer retur fra butikker, hvor der lige er blevet distribueret, til deres

distributionscenter. Denne strategi har medført, at Rema 1000 i 2021 har sparet 950.000 km (Rema 1000, 2024).

Brug

Som nævnt tidligere, under de sociale faktorer ved PESTEL analysen, så er forbrugerne blevet mere bevidste om, hvor varen kommer fra. Rema 1000 har mange danskproducerede varer. Især i en tid, hvor bæredygtighed betyder meget, har man sørget for flere bæredygtige varer og dette gør, at flere forbrugere, som interesser sig for bæredygtighed, vil handle i virksomheden (Rema 1000, u.d.). Når forbrugere køber varer, og der affaldssorteres korrekt, kan Rema 1000's produkter leve videre i deres cirkulære liv, eller de kan bortskaffes på et miljømæssig grundlag.

Miljø indvirkninger

Alle de ting Rema 1000 foretager sig for miljøet har positiv påvirkning samtidig med, at driften i virksomheden har en positiv retning. Tager vi et kig på pålæg, fiskeri og mejeri har Rema 1000 reduceret deres madspild med mere end 10%. Virksomhedens sortiment udvides, så fokus på produkter er på skånsom produktion, klima og biodiversitet (Årsrapport, 2022). Det er ikke kun produkter, men også butikkerne, der har sparet miljøet for 9,1 tons CO₂ i 2021. Og 78,76 tons CO₂ besparelse siden 2018 i butikker, som har fået installeret solceller. Og man har byttet den normale belysning ud med LED-lys i langt de fleste butikker. Samtidig bliver den overskydende varme ved de nyetablerede butikker fra køleanlægget brugt til opvarmning af salgslokalet (Rema 1000, u.d.).

Miljø fordele

I en tid, hvor miljøvenlighed er blevet et stort samtaleemne i den danske befolkning, og regeringen gerne vil gå mod et mere klimavenligt samfund, så er der mange miljømæssige fordele for en virksomhed. Regeringens fokus på miljøet kan betyde, at der vedtages love og regler for virksomheder. Og da man i forvejen er forberedt og har miljø som fokuspunkt, så vil det give dem et forspring. Samtidig er der mange penge at spare ved de miljømæssige tiltag, Rema 1000 har valgt. Besparelserne kan komme i form af, at butiksejerne er mere opmærksomme på el-, varme- og vandforbruget. Samtidig bliver der sparet på penge til brændstof til lastbiler, når der køres mere effektiv.

Samlet set kan det konkluderes, at de miljømæssige fordele ikke bare gavner miljøet, men også virksomheden i form af besparelser sammenlignet med de traditionelle alternativer. Ved

de traditionelle alternativer var der mere fokus på at gøre det hurtigere, og fokus var ikke så meget på de billige måder, hvorpå man kunne opnå mindre CO₂-udledning.

Sociale lag

I det sociale lag tages der udgangspunkt i selve mennesket for at se, hvordan virksomhedens værdi og relation er med mennesket både internt og eksternt. Den sociale lag består af følgende:

Lokalmiljø

Vi ser flere og flere steder, hvor den lokale Rema 1000 har sponsoreret lokale foreninger og arrangementer med trøjer eller andre ting. En primær årsag til dette er, at købmændene i Rema 1000 er franchisetagere, og dermed vil det tit være købmænd fra lokalsamfundet, som har en stor interesse i at involvere sig. Man ser tit lokale fodboldklubber eller andre lokale sportsaktiviteter, der er blevet sponsoreret af den lokale Rema 1000. Virksomheden havde i hele landet flere end 1.860 lokale sponsorater i 2022 (Rema 1000, u.d.). Dette viser, at købmændene gerne vil hjælpe de steder, som de måske har været en del af. F.eks. en lokal håndboldklub, hvor købmanden eller deres partner har spillet som ung.

Organisation

Rema 1000's struktur i virksomheden består af moderselskabet Rema 1000 Danmark A/S og datterselskaberne Rema Distribution Danmark A/S og Rema Etablering A/S. Og derudover er der alle andre Rema 1000 butikker, der er franchisetager på butikken og dermed er købmandsejer i butikken (Årsrapport, 2022). Hierarkiet i virksomheden er bredt i den forstand, at der ikke er langt mellem købmandsejer og hovedkontoret. Der er ingen regionsleder, som bestemmer over nogle butikker, men kun købmandsejeren, der selv står for det hele. Hovedkontoret tager sig kun af vareindkøb og forhandlinger mellem eksterne og interne parter. Dermed er der ikke "højt til loftet" mellem købmandsejer og resten af organisationen (Jørgensen, Interview, 2024). Gennemsigtigheden i Rema 1000 er høj, da man offentliggør årsregnskaber for hele koncernen og for hver butik. Samtidig bliver miljørapporter offentliggjort, hvilket også gælder de aftaler, man har med andre virksomheder. Som de selv beskriver i deres årsrapport under ledelsesberetning "Vi er åbne omkring vores politikker og resultater" (Årsrapport, 2022, s. 8).

Medarbejdere

Tager vi i første omgang udgangspunkt i medarbejderne i en Rema 1000 butik, så vil virksomheden gerne uddanne elever indenfor Rema 1000's værdier. Skolegangen vil hjælpe

eleverne med at blive klar til at være købmand. Dette gøres ved hjælp af HR-afdelingen, der fokuserer meget på talentudvikling. Samtidig bliver kontrakterne mellem købmand og medarbejder ikke lavet af en administrativ afdeling, men bliver lavet af købmanden selv. Dette gør, at købmanden selv kan definere grundlaget for bonus til medarbejdere, da kendskabet er tættere. (Jørgensen, Interview, 2024)

Dernæst har Rema 1000 valgt at fokusere på selve mennesket og hjælpe samfundet i kampen mod arbejdsløshed. Man har derfor valgt at have flere medarbejdere, som har det svært ved at finde arbejde, eller mennesker med psykiske eller fysiske problemer. I 2022 havde 95,9% af butikkerne medarbejdere, som var på kanten af arbejdsmarkedet, og 16,8% af medarbejdere var ansat under særlige beskæftigelsesforløb (Årsrapport, 2022).

Social værdi

Rema 1000's formål er at give dagligvarer af høj kvalitet til lave priser og være de bedste til at drive dagligvarebutikker. Derudover har de til formål at skabe en bedre verden ved at opfylde nogle af de 17 verdensmål FN har lavet for en bedre verden (Årsrapport, 2022).

Rema 1000's mission for en bedre verden er gennem sundhed. Man vil som virksomhed gerne bidrage til folkesundhed via sortimentet af varer og partnerskaber. Der er lavet 15 sundhedspartnerskaber med organisationer, der samarbejder for fokus på trivsel, sundhed, motion og mentalt helbred. Derudover er der lavet en måltidsapp, som inspirerer kunderne i at lave sundere madpakker (Årsrapport, 2022).

Kultur

Rema 1000 integrerer sine værdier i samfundet ved aktivt at samarbejde med andre virksomheder og organisationer, der bidrager positivt til samfundet. Gennem partnerskaber arrangerer virksomheden camps og skoleophold for børn, unge og voksne, der fokuserer på fællesskab, motion og sund kost. Dette engagement understøtter FN's verdensmål og bæredygtighedsinitiativer, hvilket udgør en essentiel del af virksomhedens sociale ansvar (Årsrapport, 2022).

Rækkevidde

Rema 1000 befinder sig i 2 lande, Norge og Danmark, og som nævnt i Porters Five Forces, har koncernen over 300 butikker i Danmark, og der er flere på vej efter overtagelse af mange ALDI butikker. Rema 1000 vil gerne være til stede også i byer, hvor det ikke giver mening, og byerne ikke er økonomisk rentable. Det gøres for at holde den samlede omsætningen i

virksomhedens hænder og sprede Rema 1000 ud til alle forbrugere (Jørgensen, Interview, 2024). Derudover har man Rema 1000 i flere områder i en by for at dække alle steder i den pågældende by.

Slutbruger

Som nævnt tidligere i opgaven, så forbedrer Rema 1000 livskvaliteten til forbrugerne ved at gøre tingene nemmere, hurtigere og give dem sundhedsmæssige råd. Det gøres ved, at man har udviklet Apps som Vigo og selvbetjeningsapp, så kunderne selv kan betale for varen. Derudover bidrager man positivt til kundernes liv ved at give dem sunde madinspirationer og lave sociale arrangementer i samarbejde med andre organisationer. Samtidig giver de kunderne et bedre miljø ved at bidrage til bæredygtighed og mindre CO2 udslip.

Sociale indvirkninger

Det er kompliceret at dykke dybere ned i Rema 1000's arbejdstid, sikkerheds- og sundhedspolitik, da det er forskelligt fra butik til butik på grund af forskellige købmandsejere. Virksomheden skal som alle andre virksomheder efterleve arbejdes-, sundhed- og sikkerhedslovgivning, der gør sig gældende for deres medarbejdere. Rema 1000 har dog værdier, der gør sig gældende for alle købmænd. *"Vi rendyrker virksomhedens forretningside, vi har en høj arbejds- og forretningsmodel, vi skal være gældfri, vi skal motivere til vinderkultur, vi tænker positivt og offensivt, vi snakker med hinanden og ikke om hinanden, kunden er vores øverste chef, og vi vil have det morsomt og lønsomt"* (Rema 1000, 2024, s. 1).

Sociale fordele

Rema 1000's tiltag for et bedre samfund har positiv afsmitning. De formindsker arbejdsløsheden hos borgere, der er på kanten af jobmarkedet. Samtidig ønsker de at bidrage til samfundets sundhed med aktiviteter og kurser omkring en sundere livsstil. Rema 1000 vil også gerne udbrede dette til flere områder, så flere kan modtage virksomhedens budskab og værdier. Endeligt sætter Rema 1000 sociale aftryk ved at sponsorere foreninger og være en del af lokale arrangementer, som går ind for de samme værdier som Rema 1000. Overordnet vil Rema 1000 gerne efterlade en positiv omtale i de geografiske områder, hvor de er repræsenteret.

Delkonklusion

Ses der på det økonomiske lag, så kan det konkluderes, at Rema 1000 er god til at skabe partnerskaber og relationer for at komme i mål med sine målsætninger inden for miljø,

bæredygtighed og samfundsansvar. Deres nøgleaktivitet er at give kunderne kvalitetsvarer til lave priser, og deres produkter henvender sig derfor til alle, lige fra de prisbevidste kunder til børnefamilier osv. Dernæst kan der konkluderes, at virksomhedens grundlæggende pengestrøm kommer fra salg af dagligvarer. Fokus på dagligvarer er derfor højt og virksomhedens værditilbud bygger sig også op omkring dette. Tillid, konkurrencedygtige priser, bredt sortiment og enkle indkøbsoplevelser. Samt kan det konkluderes, at virksomheden tilpasser sig trends og præferencer hos forbrugerne ved f.eks. at indføre digitalisering af handel.

Ses der på det miljømæssige lag, så kan det konkluderes, at Rema 1000 gerne vil arbejde positivt mod FN's 17 verdensmål. De har taget flere af målene til sig og implementeret dem i virksomheden med tiltag som distribution, produktion, genanvendelse og butiksdrift. Disse tiltag positionerer virksomheden som en bæredygtig og ansvarlig forretning. Dermed kan det konkluderes, at Rema 1000 ikke kun kan betegnes som en virksomhed, som tænker på profit, men som også fokuserer på ansvarlig handel med hensyn til miljøet.

Tager vi til sidst et kig på det sociale lag, kan det konkluderes, at Rema 1000 fremviser et betydeligt ansvar for samfundet og det lokalsamfund, købmændene befinder sig. Det gøres ved at vise støtte og interesse til de lokale foreninger og arrangementer. Deres interesse og støtte kommer også til udtryk hos deres medarbejdere, hvor man vil udvikle og skabe talenter samt ansætte medarbejdere, der er på kanten af arbejdsmarkedet. Samlet set kan det konkluderes, at Rema 1000 viser stor social ansvarlighed gennem deres tiltag. Dette demonstrerer, at Rema 1000 ikke kun vil være kendt som en detailvirksomhed, men vil vise deres støtte og hjælpe positivt til samfundet.

Hvad er forskellen mellem det danske og norske detailmarked, og hvordan har Rema 1000 overført deres norske koncept til Danmark?

Hvordan implementerer man et udenlandsk koncept på det danske marked, og hvorfor har Rema 100 haft succes med det, mens tidligere konkurrenter som Aldi, der er en verdens største detailkæder, er fejlet i det forsøg? Rema 1000 kommunikerer til omverdenen, at deres købmænd i butikkerne har stor frihed og driver deres forretninger med kunderne i højsædet med en lokal tilgang. Selvom den lokale tilgang i butikkerne er en integreret del af konceptet, er der stadig visse elementer, der er ens på tværs af geografierne i både Danmark og Norge, og det er deres fælles værdisæt. De otte grundværdier definerer retningslinjerne for de ansatte

og vejleder dem i at træffe de rigtige beslutninger (Reitan, 2024), som tidligere beskrevet i afsnittet om sociale indvirkninger.

Fordelingen af de forskellige procedurer og ressourcer der blev beskrevet i forretningsmodellen (BMC), er også den samme måde, som Rema 1000 kører deres forretningsmodel på i Norge. Processer som logistik, indkøb, IT, markedsføring osv. er koordineret på forhånd, og arbejdet med det lægges i baglandet, hvorimod de facetter som er afgørende for selve driften, styres af butikshefterne ude i butikkerne (Lambek, Lederstof, 2023).

Geografi spiller naturligvis en rolle i forhold til, hvordan Rema 1000 agerer på det danske marked kontra, hvordan de gør på det norske. Det afspejles ved, at der er synergier mellem deres arbejde, hvad enten det drejer sig om miljø og bæredygtighed eller deres arbejde med personer med særlige behov samt dyrevelfærd (Rema 1000 Norge, u.d.). Der, hvor man tydeligt mærker samarbejdet på tværs af landegrænserne er, når vi kigger på indkøbssiden. Rema 1000 drager fordel af deres overordnede størrelse i indkøbsdelen og udnytter derfor deres stordriftsfordele i den facet (Jørgensen, Interview, 2024).

Udover at den danske- og norske del af Rema 1000 overlapper hinanden i forbindelse med indkøb, så sætter de også en stor lid til fortsat at styrke samspillet mellem organisationerne. Det gør de ved bl.a. at afholde årsmøder, hvor butikshefter med deres partnere mødes på tværs af landene. Udover at sparre med kollegaerne er det også muligt at styrke fællesskabet og "Rema ånden" (Jørgensen, Interview, 2024).

Både konkurrencen og geografien spiller en væsentlig rolle for, hvordan Rema 1000's butikker er udformet i både Danmark og Norge. Aktuelt har vi i Danmark i dag 4,6 butikker pr. 10.000 indbyggere, hvilket er lavere end vores nabolande da der er 7,5 butikker i Norge pr. 10.000 indbyggere og 5,7 i Sverige. I den sammenhæng skal det dog bemærkes, at butikkerne i både Norge og Sverige generelt set er noget mindre end de danske (skribent, 2023)

Forskellene er tydelige ved, at man i Danmark har betydelig større befolkningstæthed sammenlignet f.eks. Norge, der har tilnærmelsesvis samme befolkningsantal men strækker sig over et langt større areal. Tendenserne i Danmark antyder, at behovet for nye supermarkeder ikke er på sit højeste mere, da urbaniseringen i Danmark også er stigende. På trods af dette bliver supermarkeds kæderne stadig ved med at etablere nye butikker rundt om i landet, selvom mætningsniveauet for udbydere allerede er højt, hvilket understreger den intensive

konkurrence der er på markedet. Konkurrencen i Danmark betyder også, at kundernes forhandlingsstyrke er høj som tidligere beskrevet, hvorimod billedet i Norge viser sig at være noget anderledes. I en rapport fra det norske konkurrencetilsyn viste det sig nemlig, at der er svag konkurrence og høj lønsomhed i landets dagligvarehandel. Denne konkurrencesituation kan have indflydelse på at forbrugerne i Norge betaler mere for deres dagligvarer, end de egentligt burde (Scheuer-Hansen, 2024). Tidligere har konkurrencestyrelsen i Norge også været inde og regulere på unfair prisdiskrimination i branchen for at sikre, at nogle aktører ikke bliver forfordelt (Jacobsen, 2023).

Forretningsmodellen i Danmark og Norge minder utroligt meget om hinanden, men det handler også om, at vi har mange lighedstræk med de andre skandinaviske indbyggere. Vi har generelt en høj levestandard med fokus på sundhed, bæredygtighed og miljø. Derudover forventer forbrugerne, at virksomhederne tager ansvar, og CSR-delen er med tiden blevet et stort fokuspunkt. Selvom levestandarden er i højsædet i Norden, så har forbrugerne dog samtidig fokus på at finde værdi for pengene i deres dagligvarehandel. Rema 1000 har derfor formået at trænge gennem på det danske marked ved netop at tilpasse deres setup og forretningsmodel mod de ensartede forbrugerpræferencer såsom adfærdsmønstre og trends samt, hvad der ellers er oppe i tiden i Skandinavien. Dette har ikke alene været deres udgangspunkt for at bryde igennem barrieren på det danske marked, men det har bidraget til, at det hurtigere har skabt genlyd hos forbrugerne. Den tværkulturelle kommunikation er med udgangspunkt i Hofstede's 6 dimensioner næsten ens, da vi i Danmark deler mange af vores værdier og kulturelle træk med nordmændene. Den eneste af dimensionerne, hvor Danmark stikker ud i forhold til Norge, er i *Usikkerhedsundvigelse*. I Danmark er der en større tendens mod at tage større risici, og man er samtidig mere åben over for forandringer, hvorimod man ikke rigtig har nogen præference til den dimension i Norge. (Bilag: Hofstede's kulturdimensioner)

SWOT-analyse

Ved udarbejdelse af SWOT-analysen vil vi kunne afdække Rema 1000's konkurrencemæssige styrker og svagheder samt identificere, hvilke eksterne muligheder og trusler der er i omverdenen. Indsigten i de forskellige punkter tager udgangspunkt i vores interne og eksterne analyser:

Styrker - Interne	Svagheder - Interne
Stor vækst Stærkt økonomisk bagland Samarbejder Franchise koncept CSR-arbejde Private label	”Alle æg i samme kurv” (Benchmarking)
Muligheder – Eksterne	Trusler - Eksterne
Stigende efterspørgsel af teknologiske løsninger Store indtrængningsbarrierer (P5F) Uorganisk vækst	Konjunkturændringer Stor forhandlingsstyrke hos kunderne Intensiv konkurrence Udenlandske investorer

Styrker

En af Rema 1000's styrker er deres vækst både økonomisk, men også set på antallet af butikker i Danmark. Rema 1000 har haft stor vækst gennem årene, og dette er en indikation for virksomhedens store markedsefterspørgsel og deres udvidelser på markedet. Den store vækst er en del af deres styrke med et stærkt økonomisk bagland. Rema 1000's økonomiske bagland hos milliardgruppen Reitan giver dem en konkurrencefordel, hvis de kommer i økonomiske vanskeligheder. Rema 1000's styrker inde for samarbejde har været værdifulde, da man har skabt partnerskaber med leverandører og dermed bygget et bredt netværk. Rema 1000's helt store styrke er deres franchisekoncept, hvor købmanden er fokuspunktet for den enkelte butik. Rema 1000 har et højt CSR-arbejde, hvor virksomheden viser socialt ansvar og

opbygger positiv omtale blandt kunderne. Rema 1000 har også styrke inde for private label, hvor de med unikke varer skaber højere kundeloyalitet. I en branche hvor kundeloyalitet er lav, så er det en kæmpe styrke for Rema 1000 at have høj kundeloyalitet.

Svagheder

Med ”Alle æg i samme kurv” menes der, at Rema 1000 kun fokuserer på discount og ikke konkurrerer på andre parameter. Konkurrenterne for Rema 1000, som Coop Danmark og Salling Group, dækker over flere parametre end bare discount. Dette er en skrøbelig forretningsmodel, hvis vi forudsætter, at virksomheden ikke følger med tiden. Da interessen for discounthandel hos forbrugerne kan ændres.

Muligheder

Rema 1000 har gode muligheder for at implementere flere teknologiske løsninger. Lige pt. er virksomheden godt med i forhold til teknologi, men der er stadig plads til flere teknologiske løsninger. Rema 1000 har gode muligheder for at sætte sig på markedet og være de førende indenfor discount, da der er en stor indtrængningsbarriere for nye udbydere. Rema 1000 har gode muligheder for uorganisk vækst i form af opkøb af konkurrenternes virksomhed, hvis andre kæder forlader det danske marked.

Trusler

Konjunkturændringer udgør en trussel for Rema 1000, da forbrugernes købsmønstre kan ændres, hvilket kan føre til faldende salg og øget konkurrencepres. En stor trussel for Rema 1000 er kundernes forhandlingsstyrke. Kundernes loyalitet kan hurtig ændre sig, især når der opstår behovsændringer. Dermed er den høje intensive konkurrence på markedet en trussel for virksomheden, da flere af konkurrenterne kæmper om at være de førende på marked. Endeligt er udenlandske investorer en trussel for Rema 1000, da de med stærke finansielle strategier og ressourcer kan træde ind på det danske marked og udfordre Rema 1000 om markedsandele.

Diskussion

Er Rema 1000's værditilbud bedre end konkurrenternes på det danske detailmarked? Det er som udgangspunkt en svær vurdering, om det ene supermarked er bedre end det andet, men samtidig så er der visse parametre, som kan være med til at understøtte dette. Som beskrevet i opgaven, så er dagligvarebranchen, med scope på discountdelen, en branche, hvor der sker en stor udvikling for tiden. Der bliver etableret nye butikker på lokationer, hvor mætningsniveauet af udbydere allerede er nået, men på trods af dette fortsætter tendensen.

Selvom vækststrategierne ikke har det samme udgangspunkt og den samme agenda, så stræber alle kæderne, nogle mere risikovillige end andre, i at udvide antallet af butikker.

Man er en del af at følge denne udvikling, hvis man stræber efter at udvide sit terræn. Det er heller ikke et uvant syn, at når der flytter et nyt supermarked ind i en by, så går der ikke længe, før en af konkurrenter åbner ved siden af. Årvågenheden på markedet er enorm blandt konkurrenterne, og begynder det ene supermarked at føre tilbud, så følger de andre med et modsvar. Priskrigen har længe været en parameter, og flere medier tester jævnligt prisniveauet på tværs af supermarkeds kæderne. Udfaldet af disse sammenligninger viser ofte en lav prisafvigelse på varerne, der bliver taget temperaturen på. Den stigende inflation har kun understreget effekten af samtidig priskrig.

Det er ikke kun i butikkerne, at supermarkeds kæderne holder øje med hinanden, men også på ledelsesgangene. Tager man et kig på tidligere og nuværende direktører i Netto, Rema 1000 og 365discount, så krydser deres karriereveje nemlig også hinanden. Michael Løve, der indtil 2022 var direktør i Netto, kommer fra en baggrund i Coop, den nuværende administrerende direktør i Rema 1000 Danmark Henrik Burkdal har tidligere været under Salling Group's vinger i Netto, og til sidst tiltrådte er Thomas Tilsted som kædedirektør hos 365discount efter en fortid i Netto.

Scenariet med, at konkurrenter stjæler dygtige medarbejdere fra hinanden, er på ingen måde usædvanligt, og Rema 1000 har også selv gjort brug af det ved at rekruttere butikschefer fra konkurrenterne. Det er med til at give et indblik i, at kæderne hele tiden ser sig over skulderen i forhold, hvad konkurrenterne gør. Det ses også, når talen falder på madspild, økologi, e-handel osv.

I en branche, hvor konkurrenterne næsten synkront følger hinanden og altid har et modtræk i ærmet, og hvor man kopierer hinandens tiltag, hvordan formår man sig så at skille sig ud? At gøre det, man er god til, virker som et meget naivt svar, men det er reelt det, som Rema 1000 har gjort. Direktøren i Rema 1000 Henrik Burkdal beskriver den måde, man skiller sig ud med følgende: ” *Man taler rigtig meget om stordriftsfordele i vores branche, men alt for lidt om smådriftsfordele. Vi har et overordnet koncept for kæden, men hver enkelt købmand kan tilpasse det til, hvordan kunderne lige præcis er, hvor købmanden er. De kan derfor reagere meget hurtigere end nogen computer på et hovedkontor, fordi de kender og elsker deres kunder og deres egen butik* ” (Lambek, Lederstof, 2023).

Det, Henrik Burkdal refererer til i denne sammenhæng, er naturligvis Rema 1000's franchisemodel. Det er her, Rema 1000 differentierer sig fra konkurrenterne og sætter sit præg på detailhandelen med deres eget lokale udtryk. Hele forretningsmodellen er centreret omkring den enkelte butik, så alle processer der ikke involverer den daglig drift, koordineres på forhånd. F.eks. betyder det, at købmændene blot skal bestille de varer, som de skal bruge, og så sørger Rema 1000 for logistikdelen. Det, at Rema 1000's konceptet ikke er lige så firkantet som konkurrenternes, betyder også, at de kan tilpasse udbuddet i butikken på baggrund af forudsætningerne.

Motivationen og drivmidlet i Rema 1000 butikkerne skal findes i, at butikkens aktiviteter direkte kan ses på bundlinjen. Interessen i at effektivisere og opretholde en høj standard er derfor også i højsædet, hvilket også bunder i, at der kontant afregning, hvis det ikke opfyldes. Med disse faktorer som mellemregning, så skal det gerne bidrage til, at kunden bemærker, at butikschefen er i øjenhøjde med kunderne, og man ønsker at gøre det ekstra stykke arbejde for stille kundernes forskellige behov.

Rema 1000's primære kanal til deres kundesegmenter har historisk set været i butikken, men dagligvarehandlen og især kommunikation har med tiden også været under forandring. Teknologien har haft en indflydelse på dagligvarebranchen, og i dag betyder det også, at Rema 1000 tilbyder flere forskellige online løsninger som VIGO og en Køb & Hent model. Fortællingerne om forsyningskæde og om, hvordan varerne er endt på hylderne, er dog også et vigtigt element. Dette behov opfyldes gennem Rema 1000's store CSR-fokus, som handler om socialt ansvar omkring madspild, bæredygtighed eller relations skabende arbejde. I Rema 1000 er listen af CSR-initiativer stort og med førende stærke samarbejdspartnerne gør det, at man udbygger sin position på markedet.

Brancheforholdene har over en lang årrække været udfordrende for udbyderne på dagligvaremarkedet med discounthandel. Det har medført, at Aldi ikke længere er at finde på dansk grund og gjort, at Coop har måtte gennemtænke deres koncept, hvilket de endnu ikke har fundet en vej i (Kjeldsen, 2024). På trods af dette så er Rema 1000's udvikling gået i den samme positive retning som konkurrenterne Netto og Lidl. At kalde Rema 1000's detailvækst for værende positiv, vil nok være en underdrivelse. Når man taler vækst på discountfronten, så har Rema 1000 ikke kun været gode, men de har reelt også været bedst sammenlignet med konkurrenterne.

Rema 1000 har skabt værdi for kunderne, de har læst markedet godt og har afdækket forbrugertendenserne. Med udgangspunkt i førstnævnte spørgsmål, som er at svare på, om deres værditilbud har været bedre, peger tallene i den retning. Forbrugerloyaliteten er i Rema 1000 højere end ved nogen anden udbyder, og de har udbygget deres aktivitet så meget, at de tilnærmelsesvist puster Netto i nakken i forhold til markedsandele. Med accepten hos de danske konkurrencemyndigheder om aftalen med overtagelsen af Aldi butikker, så spår flere også, at Rema 1000 står godt til at tage titlen som markedsleder på discountfronten (Bertelsen, AvisenDanmark, 2023). Med baggrund i et unikt koncept, kundeloyalitet, udvikling, ansvar og titlen som det stærkeste brand i Danmark (Lassen, BT, 2024), så vurderes Rema 1000 at tilbyde mere værdi for kunderne.

Konklusion

Rema 1000 er i Danmark en af de største supermarkeds kæder, og når vi ser på discountdelen, så er det umuligt ikke at nævne dem som en vigtig spiller. Vejen dertil har været en lang proces fra de åbnede de første to butikker i Danmark tilbage i 1994 til i dag at råde over en markedsandel på 15,8% af den samlede dagligvarehandel samt at have de mest loyale kunder. Rema 1000's danske eventyr har, set i historiens lys, været en kæmpe succeshistorie, og det at danskerne har mange af de samme kulturelle holdninger og forbrugsvaner som nordmænd, kan kun have været positivt i forbindelse med etableringen i Danmark.

Set ud fra en økonomisk betragtning så kan det konkluderes, at Rema 1000 har opnået en stor vækst, og selvom man fortsætter den geografiske ekspansion i Danmark, så går man ikke på kompromis med effektiviteten, og deres fokus på indtjening vil sandsynligvis blive fastholdt. Det stærke økonomiske grundlag i Rema 1000 og hos ejerne i Reitan gruppen danner grundlag for, at man har succes, og at man fortsat kan realisere sit vækstpotentiale i Danmark. Forventningerne i Rema 1000 er høje og bl.a. opkøbet af Aldi handler, udover at være en markering til konkurrenterne, også om, at ambitionsniveauet er stort, og det bør være med til at styrke den fremtidige arbejdsmoral og motivation i organisationen.

I de eksterne analyser blev det tydeliggjort, at der var flere ting som påvirker dagligvarebranchen. Kundernes forhandlingsstyrke blev derfor også highlightet som værende en af de faktorer, som har den største betydning i branchen. Udover at kunderne presser supermarkeds kæderne og bidrager til at intensivere konkurrencen, så er der også rigtig mange trends og tendenser, som spiller ind. I diskussionen blev det faktum, at supermarkederne

ligner hinanden belyst, samt at det at kunne være omstillingsparate ved en eventuel ændring hos forbrugerne betyder meget. Kravene til virksomhederne er blevet øget, og det handler ikke kun om de aktiviteter, som foregår i selve supermarkedet, men også alt det ved siden af. CSR er blevet en del af danskernes ordforråd, og vi interesserer os ikke mere kun for, om supermarkederne har fairtrade mærker og økologi men også for, om de tager ansvar på lang række punkter. Rema 1000's brand recognition handler hos forbrugerne derfor ikke kun om dagligvarehandel, men også om alt det bagved.

De aktiviteter, som styres af Rema 1000 i forhold til strategi, fremtidsplaner og andre faktorer i forhold til driften, blev beskrevet i de interne analyser. Her fik vi et indblik i maskinrummet hos Rema 1000, og det synliggjorde også, at forretningsmodellen i Rema 1000 ikke kun består af en butik med dagligvarer på hylderne. Afsnittet omkring forretningsmodellen var med til at indikere, at selvom konkurrenterne kopierer hinanden i stor grad, så skiller Rema 1000 sig alligevel ud. Franchisemodellen blev udpeget som et succeskriterie i Rema 1000 for, at man fortsat kan blive ved at vinde terræn og tilfredsstille kunderne, ikke mindst på det lokale niveau. I diskussionen blev netop vigtigheden af "smådriftsdele" næsten vurderet lige så højt i Rema 1000 som at stordriftsfordele. Årsagen har baggrund i vigtigheden af at kunne øge relationerne med blik på loyalitet samt, at man kan tilpasse butikken til geografien ved hjælp af det omskiftelige varesortiment. Med hjemmel i udviklingen- og regnskabsanalysen, vurderes det derfor også, at Rema 1000 har fundet og agerer på noget, som de andre konkurrenter ikke har.

På baggrund af ovenstående faktorer, så vurderes Rema 1000 at have gjort rigtig mange ting godt i en længere periode. At den norske model passede rigtig godt ind i det danske detailhandelslandskab tilbage i 90'erne ses ikke som værende en altafgørende forudsætning: Den helt store faktor vurderes derimod at være, at man i høj grad har været omstillingsparat for at imødekomme kundernes behov. Franchisemodellen er ikke alene succeshistorien men har uden tvivl gjort det nemmere at nå ud til mange afkroge af det danske land.

Succes kan i øjeblikket spottes i alt, hvad Rema 1000 foretager sig, men det handler for dem om ikke at stoppe med at udvikle sig. Truslerne fra omverdenen i form af konkurrenter lurar i baggrunden, og de kan kun fastholde resultaterne, hvis man bliver ved med at udvikle Rema 1000 konceptet. Det, at drive en forretning af Rema 1000's størrelse, kræver stærke kompetencer. Hele tiden at kunne trække kompetent personale fra konkurrenterne samt at

vidensdele på tværs af butikker vurderes at være en meget værdifuld faktor. At rekrutteringen af personale sker med baggrund i Rema 1000's 8 værdier bør fortsat vægtes højt for, at ånden i virksomheden fortsætter, og man fremadrettet kan blive ved med at performe.

Litteraturliste

- Bahr, H. (2024). *10 Års Statistik Dansk Dagligvarehandel*. Kgs. Lyngby: Retail institue Scandinavia A/S.
- Bering, T. (maj 2023). *Maslows behovspyramide*. Hentet fra CFL: <https://www.cfl.dk/artikler/maslows-behovspyramide#mangelbehov-og-udviklingsbehov> (10-04-2024)
- Bertelsen, J. (5. marts 2023). *Nu overhaler Rema 1000 snart Netto: - Det handler ekstremt meget om priser*. Hentet fra <https://avisend danmark.dk/erhverv/nu-overhaler-rema-1000-snart-netto-det-handler-ekstremt-meget-om-priser> (20-04-2024)
- Bertelsen, J. (1. oktober 2023). *Priskrigen raser: Nu belønnes Netto-butiksschefer med Tesla'er*. Hentet fra <https://erhvervplus.dk/erhverv/priskrigen-raser-nu-beloennes-netto-butiksschefer-med-tesla-er> (23-04-2024)
- Bookinvention.dk . (31. Juli 2023). *Rabatordninger: Hvilke typer rabatprogrammer tilbyder Spar og Rema 1000 til deres kunder?* Hentet fra <https://bookinvention.dk/rabatordninger-hvilke-typer-rabatprogrammer-tilbyder-spar-og-rem-1000-til-deres-kunder/> (15-04-2024)
- Buch, M. S. (06. August 2020). *Detailkspert: Der er for mange discountbutikker i Danmark*. Hentet fra Fodevarewatch: <https://fodevarewatch.dk/Detail/article12324521.ece> (01-04-2024)
- Coop. (u.d.). *Coops historie*. Hentet fra <https://info.coop.dk/koncernen/historie/> (02-05-2024)
- Dansk erhverv. (25. Februar 2020). *Uddeling af gratis bæreposer forbydes per 1. januar 2021*. Hentet fra <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2020/februar/uddeling-af-gratis-bareposer-forbydes-per-1.-januar-2021/> (05-04-2024)
- Den europæiske centralbank. (u.d.). *Hvad er inflation?*. Hentet fra https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.da.html (24-04-2024)
- Erhvervsstyrelsen. (05. Marts 2024). *Lukkeloven*. Hentet fra <https://erhvervsstyrelsen.dk/lukkeloven> (10-04-2024)
- EUR-LEX. (22. november 2011). *EUR-Lex*. Hentet fra <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0083> (10-04-2024)
- Finansministeriet. (07. November 2023). *Regeringen præsenterer 2030-plan: Danmark rustet til fremtiden*. Hentet fra

- <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2023/november/regeringen-praesenterer-2030-plan-danmark-rustet-til-fremtiden/> (12-04-2024)
- Forbrugdk. (26. august 2019). *Kundekluber, bonusprogrammer og samlemærker*. Hentet fra <https://www.forbrug.dk/emner/penge-og-forsikring/kundeklubber/> (25-04-2024)
- Franchisematch. (u.d.). *Bliv selvstændig købmand hos REMA 1000*. Hentet fra <https://franchisematch.dk/rema1000-bliv-franchisetager/> (20-04-2024)
- Frølich, S. (8. marts 2023). *Discountkæde har fået nyt "privat brand" på hylderne: "de er i rivende udvikling"*. Hentet fra BT: <https://www.bt.dk/forbrug/discountkaede-har-faaet-nyt-private-brand-paa-hylderne-de-er-i-rivende-udvikling> (15-04-2024)
- Gram Slot. (u.d.). *Gram Slot*. Hentet fra <https://gramslot.dk/landbrug-og-oekologi/rema-1000/> (25-04-2024)
- Hansen, M., & Skriver, S. (30. Marts 2023). *Optur til Rema 1000: Øger omsætning og overskud*. Hentet fra <https://watchmedier.dk/nyheder/resultater/article15489472.ece> (17-04-2024)
- Holmstrup, G. (Januar 2018). *Sådan ligger landet*. Hentet fra <https://www.ft.dk/samling/20171/almdel/MOF/bilag/281/1858307.pdf> (05-04-2024)
- Jacobsen, S. S. (9. januar 2023). *Rapport splitter dagligvarekæder og Konkurrencestyrelsen i Norge*. Hentet fra <https://fodevarewatch.dk/Detail/article14806576.ece> (09-05-2024)
- Jørgensen, J. B. (04. april 2024). Interview. Foretaget af opgavens forfattere.
- Kildegaard, M. (Januar 2023). *Kød og bæredygtighed I danske supermarkeder*. Hentet fra <https://vegetarisk.dk/wp-content/uploads/2023/02/kd-og-bredygtighed-i-danske-supermarkeder-1.pdf> (23-04-2024)
- Kjeldsen, N. P. (4. april 2024). *B.T. erfarer: Uro, tvivl og bekymring - Coop står til enormt underskud for 2023*. Hentet fra <https://www.bt.dk/dagligvarer/bt-erfarer-uro-tvivl-og-bekymring-coop-staar-til-enormt-underskud-for-2023> (26-04-2024)
- Klitkou, P. (13. November 2023). *Skydeskivemodellen-Konkurrentanalyse af markedet*. Hentet fra PK Medier: <https://pkmedier.dk/skydeskivemodellen/> (12-04-2024)
- Kursusfabrikken . (18. oktober 2023). *Hvad er SoMe?* . Hentet fra <https://www.kursusfabrikken.dk/hvad-er-some/> (14-04-2024)
- Lambek, B. (10. maj 2023). *Rema 1000 stormer frem i Danmark. Her er topchefens eget bud på vinderrecepten*. Hentet fra <https://www.lederstof.dk/rema-1000-stormer-frem-i-danmark> (10-05-2024)
- Lassen, S. S. (27. Februar 2024). *Discountsupermarked er Danmarks bedste brand: 'De har en superstærk position på markedet'*. Hentet fra <https://www.bt.dk/dagligvarer/discountsupermarked-er-danmarks-bedste-brand-de-har-en-superstaerk-position> (02-05-2024)

- Loyalty Group International. (29. April 2024). *BRANCHEINDEX DAGLIGVARER*. Hentet fra Loyalty Group International:
<https://loyaltygroup.dk/brancheanalyser/brancheindex/brancheindex-dagligvarer/> (15-04-2024)
- Lyhne, L. (08. februar 2024). *Analyse: Fire kampe, der vil præge dagligvarebranchen i 2024*. Hentet fra Retail Institute Scandinavia: <https://retailinstitute.dk/fire-faktorer-vil-praegedagligvarebranchen/> (06-04-2024)
- Lyhne, L. (4. oktober 2023). *Analyse: Danskerne elsker privat label*. Hentet fra <https://retailinstitute.dk/analyse-danskerne-elsker-privat-label/> (01-05-2024)
- M.B., M. (30. november 2023). *Rema 1000 har overtaget gamle Aldi-butikker: Planer om at åbne 70 nye i 2024*. Hentet fra Nyheder24: <https://nyheder24.dk/forbrug/rema-1000-har-overtaget-gamle-aldi-butikker-planer-om-at-aabne-70-nye-i-2024> (07-05-2024)
- MAD, S. S. (u.d.). *Stop Spild af MAD*. Hentet fra <https://stopspildafmad.org/> (18-04-2024)
- Mogensen, P. S. (2023). *Retail management. I Retail management konceptudvikling og styring. 6. udgave*. Retail books.
- Møller, S. L. (30. april 2024). *Salling Group om Coop: "Vi lægger størst muligt tryk på konkurrenterne"*. Hentet fra Fødevarerwatch: <https://foedevarewatch.dk/Detail/article17064037.ece> (29-04-2024)
- Nielsen, J. B. (16. Januar 2024). *Disse 5 tendenser former fremtidens dagligvarehandel*. Hentet fra <https://detailwatch.dk/nyheder/dagligvarer/article16757934.ece> (02-05-2024)
- Olesen, J. (20. september 2021). *Tendensen fortsætter: Supermarkeder vinder markedsandele fra discountbutikkerne*. Hentet fra Finans: <https://finans.dk/erhverv/ECE13288057/tendensen-fortsætter-supermarkeder-vinder-markedsandele-fra-discountbutikkerne/> (16-04-2024)
- Olesen, J. (14. juni 2022). *Discountkæden Netto opruster og jagter ny vækst i Polen*. Hentet fra <https://finans.dk/erhverv/ECE14144918/discountkaeden-netto-opruster-og-jagter-ny-vaekst-i-polen/> (08-05-2024)
- Olesen, J. (6. marts 2023). *Lidl-chefen om markedet: Vi skal længere ud i landet og hurtigt nå 200 butikker*. Hentet fra <https://finans.dk/erhverv/ECE15188298/lidlchefen-om-markedet-vi-skal-laengere-ud-i-landet-og-hurtigt-naa-200-butikker/> (08-05-2024)
- Olsen, N. V., Staunstrup, E., & Hermann, L. (2022). *Strategi - det strategiske lederskab 1. udgave*. København: Trojka.
- Paquin, R. L., & Joyce, A. (11. juni 2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. Hentet fra Journal of Cleaner Production: <https://bility.wdo.org/wp-content/uploads/2021/03/TheTripleLayeredBusinessModelCanvas.pdf> (24-04-2024)

- Pedersen, S. F. (29. november 2020). *Nemlig.com i digitalt gennembrud: Nu vil ejerne investere trecifret millionbeløb i den digitale dagligvarehandel*. Hentet fra <https://finans.dk/erhverv/ECE12586283/nemligcom-i-digitalt-gennembrud-nu-vil-ejerne-investere-trecifret-millionbeloeb-i-den-digitale-dagligvarehandel/> (16-04-2024)
- Petersen, M. O. (12. februar 2024). *Disse varer er steget mest i pris det seneste år*. Hentet fra TV 2 nyheder: <https://nyheder.tv2.dk/business/2024-02-12-disse-varer-er-steget-mest-i-pris-det-seneste-aar> (17-04-2024)
- Reitan. (u.d.). *VÅRE VERDIGRUNNLAG*. Hentet fra Reitan: <https://reitan.no/no/artikkel/1132/vare-verdigrunnlag> (10-05-2024)
- Rema 1000. (2024). *Vores historie*. Hentet fra Rema 1000: <https://www.rema1000.dk/vores-historie> (01-05-2024)
- Rema 1000. (2024). *miljø*. Hentet fra <https://ansvarlighed.rema1000.dk/miljo> (28-04-2024)
- Rema 1000. (2024). *Glade medarbejdere skaber glade kunder*. Hentet fra Rema 1000: <https://job.rema1000.dk/> (02-05-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Emballage- og plaststrategi*. Hentet fra https://cloudfront.rema1000.dk/ansvarlighed/Politikker%202022/rema1000_plaststrategi.pdf (22-04-2024)
- Rema 1000 Norge. (u.d.). *Mennesker i REMA 1000*. Hentet fra <https://www.rema.no/ansvar-i-rema-1000/mennesker/> (10-05-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Fra affald til ressource*. Hentet fra Rema 1000: <https://ansvarlighed.rema1000.dk/plast-fra-affald-til-ressource> (22-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Ansvarlighed*. Hentet fra <https://ansvarlighed.rema1000.dk/> (23-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Partnerskaber*. Hentet fra <https://ansvarlighed.rema1000.dk/samarbejdspartnere> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Elev*. Hentet fra <https://job.rema1000.dk/karriere-i-butik/elev> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Rema etablering A/S*. Hentet fra <https://www.rema1000.dk/vores-historie/REMA-Etablering> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Købmand*. Hentet fra <https://job.rema1000.dk/karriere-i-butik/koebmand> (26-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Meget mere discount*. Hentet fra <https://madogdrikke.rema1000.dk/sortiment> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Måder at handle på i Rema 1000*. Hentet fra <https://www.rema1000.dk/information/mader-at-handle-pa-i-rema-1000> (25-04-2024)

- Rema 1000. (u.d.). *Klimavenlig logistik*. Hentet fra <https://ansvarlighed.rema1000.dk/miljo/klimavenlig-logistik> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Madspild*. Hentet fra <https://madspild.rema1000.dk/> (25-04-2024)
- Rema 1000. (u.d.). *Samfundsansvar*. Hentet fra <https://viewer.ipaper.io/rema-1000/samfundsansvar-2022/?page=183> (23-04-2024)
- Rema Distribution. (u.d.). *Partnere*. Hentet fra <https://remadistribution.dk/partnere> (25-04-2024)
- Retailnews. (u.d.). *Irma er lukket - så mange dagligvarebutikker er der nu i Danmark*. Hentet fra Retailnews: https://www.retailnews.dk/article/view/1097093/irma_er_lukket_sa_mange_dagligvarebutikker_er_der_nu_i_danmark (01-05-2024)
- Ritzau. (17. januar 2024). *Rema 1000 sælger 64 ejendomme i milliardhandel*. Hentet fra TV2: <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2024-01-17-rem-1000-saelger-64-ejendomme-i-milliardhandel> (10-05-2024)
- Salling Group. (u.d.). *Salling Group*. Hentet fra <https://www.sallinggroup.com/> (02-05-2024)
- Salomonsen, T. (7. juli 2021). *Netto runder milepæl i modernisering af butikker*. Hentet fra <https://fodevarewatch.dk/Detail/article13115350.ece> (20-05-2024)
- Scheuer-Hansen, S. (10. maj 2024). *Norgesgruppen går i rette med ny rapport*. Hentet fra <https://fodevarewatch.dk/Detail/article17093372.ece> (10-05-2024)
- Schwarz Gruppe. (u.d.). *Schwarz Gruppe*. Hentet fra <https://gruppe.schwarz/en> (02-05-2024)
- Simonsen, P. (03. August 2023). *Handler du her? Disse dagligvarekæder vinder og taber kunder*. Hentet fra <https://nordjyske.dk/nyheder/erhverv/handler-du-her-disse-dagligvarekaeder-vinder-og-taber-kunder/4499133> (20-04-2024)
- Simonsen, P. M. (16. september 2020). *Den største kamp i dagligvarebranchen foregår nu digitalt*. Hentet fra https://www.retailnews.dk/article/view/739133/den_storste_kamp_i_dagligvarebranchen_foregar_nu_digitalt (22-04-2024)
- Simonsen, P. M. (26. januar 2021). *Nyt koncept: Her kan Coops butikschefer tjene 1 mio. kr. ekstra*. Hentet fra https://www.retailnews.dk/article/view/773903/nyt_koncept_her_kan_coops_butikschefer_tjene_1_mio_kr_ekstra (05-05-2024)
- Skjoldborg, E. H. (23. marts 2022). *Hvem har Danmarks mest bæredygtige brand?*. Hentet fra <https://www.csr.dk/hvem-har-danmarks-mest-b%C3%A6redygtige-brand> (01-05-2024)
- skribent, E. (17. februar 2023). *Debat: Loyaliteten i frit fald*. Hentet fra <https://dagligvarehandlen.dk/kundeloyalitet/loyaliteten-i-frit-fald> (21-04-2024)

- Steiniche, M. (16. marts 2022). *Gør det en forskel, når vi boykotter russiske varer?*. Hentet fra taenk: <https://taenk.dk/forbrugerliv/mad-og-indkoeb/goer-det-en-forskel-naar-vi-boykotter-russiske-varer> (14-04-2024)
- Sørensen, R. S. (19. september 2022). *Skydeskivemodellen: snæver eller bred konkurrence*. Hentet fra Go tutor: <https://gotutor.dk/blog/skydeskivemodellen-snaever-eller-bred-konkurrence> (04-04-2024)
- Tandrup, J. (16. 02 2021). *Udviklingen i dansk dagligvarehandel*. Hentet fra DSK: <https://dsk.dk/wp-content/uploads/2021/02/Udviklingen-i-dansk-dagligvarehandel-februar-2021.pdf> (10-04-2024)
- Tougaard, S. (16. maj 2022). *Flere danskere vælger discount*. Hentet fra <https://dagligvarehandlen.dk/trends/flere-danskere-vaelger-discount> (02-04-2024)
- Trojka.dk. (u.d.). *Trojka*. Hentet fra https://trojka.dk/media/d9833963-1a68-408f-be4b-476eced3501/_FMeAA/Trojka/Guide%20til%20dataindsamling%20og%20bearbejdning.docx (30-04-2024)
- Tuxen, M. (1. oktober 2023). *Netto forgylder udvalgte butikschefer: Får en Tesla, Mercedes eller BMW*. Hentet fra <https://www.bt.dk/samfund/netto-forgylder-udvalgte-butikschefer-faar-en-tesla-mercedes-eller-bmw> (02-05-2024)
- Vinderstrategi A/S. (22. September 2015). *Hvad kendetegner red ocean and blue ocean strategy?*. Hentet fra <https://vinderstrategi.dk/faq-items/hvad-kendetegner-red-ocean-and-blue-ocean-strategy/> (15-04-2024)
- Wimmer, D., & Andersen, L. S. (2020). Refresh Retail 2.0. I D. Wimmer, & L. S. Andersen, *Refresh Retail 2.0* (s. 45-48). Lyngby: Retail Institute Scandinavia A/S.
- (2020). *Årsrapport*. Hentet fra: <https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/17741519?fritekst=rema%25201000&sideIndex=0&size=10>
- (2022). *Årsrapport*. Hentet fra : <https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/17741519?fritekst=rema%25201000&sideIndex=0&size=10>

Bilag

Resultatopgørelse – Rema 1000 Danmark A/S

<i>1.000 kr.</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Omsætning	18.700.394	19.888.620	22.301.496	22.063.604	24.703.425
Andre driftsindtægter	25.381	52.383	206.656	74.803	54.150
Vareforbrug	- 16.522.020	- 17.535.893	- 19.654.167	- 19.420.527	- 21.677.514
Andre eksterne omkostninger	- 1.075.495	- 1.141.335	- 1.201.305	- 1.389.796	- 1.480.199
Bruttofortjeneste	1.128.260	1.263.775	1.652.680	1.328.084	1.599.862
Personaleomkostninger	- 467.515	- 529.092	- 554.514	- 583.999	- 634.126
Af- og nedskrivninger	- 173.825	- 192.487	- 203.551	- 167.317	- 174.062
Resultat af primær drift	486.920	542.196	894.615	576.768	791.674
Resultat af kapitalandele i kapitalinteresser	- 1.296	1.661	3.344	3.138	617
Finansielle indtægter	3.679	1.389	854	18.513	24.856
Finansielle omkostninger	- 6.579	- 5.113	- 5.596	- 6.544	- 8.270
Resultat før skat	482.724	540.133	893.217	591.875	807.643
Skat af årets resultat	- 105.429	- 118.325	- 157.816	- 128.617	- 177.757
Resultat før minoritetsinteresser	377.295	421.808	735.401	463.258	629.886
Minoritetsinteresser	- 48	- 164	30	860	- 10.036
Årets resultat	377.247	421.644	735.431	462.398	619.850

Aktiver – Rema 1000 Danmark A/S

1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Anlægsaktiver					
Rettigheder til lejemål	51.966	45.240	38.514	31.992	25.733
IT-software	42.235	32.347	21.914	17.089	14.539
IT-udviklingsprojekter	198	113	-	-	-
Goodwill	1.355	903	451	-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	95.754	78.603	60.879	49.081	40.272
Grunde og bygninger	1.112.477	1.288.902	15.052	208.407	198.702
Driftsmateriel og inventar	525.595	550.713	609.680	771.177	760.286
Indretning af lejede lokaler	139.996	136.289	139.199	162.231	175.591
Anlæg under opførelse	49.211	28.053	-		
Materielle anlægsaktiver i alt	1.827.279	2.003.957	763.931	1.141.815	1.134.579
Kapitalandele i associerede virksomheder	42.102	43.551	58.317	61.455	54.086
Deposita	9.576	9.644	9.851	11.100	10.579
Andre værdipapirer	202	197	-		
Tilgodehavende hos associeret virksomhed	-	-	38.000	33.000	33.000
Finansielle anlægsaktiver i alt	51.880	53.392	106.168	105.555	97.665
Anlægsaktiver i alt	1.974.913	2.135.952	930.978	1.296.451	1.272.516
Omsætningsaktiver					
Varebeholdninger	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168	1.915.070
Varebeholdninger i alt	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168	1.915.070
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	1.330.243	1.162.152	1.982.895	1.097.121	1.415.827
Andre tilgodehavender	240.141	259.309	230.486	210.715	266.953
Tilgodehavende sambeskatningsbidrag	5.529	-	-	-	-
Tilgodehavende hos associeret virksomhed	24.000	24.000	-	-	2.134
Tilgodehavende hos tilknyttet virksomhed	-	182.393	839.784	1.585.020	1.359.734
Periodeafgrænsningsposter	9.938	12.144	12.319	2.260	5.524
Tilgodehavende selskabsskat				18.820	-
Tilgodehavender i alt	1.609.851	1.639.998	3.065.484	2.913.936	3.050.172
Værdipapirer	1.800	3.300	1.257	1.060	1.500
Likvidebeholdninger	4.118	3.346	7.047	32.545	5.702
Omsætningsaktiver i alt	2.957.828	3.549.353	4.924.777	5.014.709	4.972.444
Aktiver i alt	4.932.741	5.685.305	5.855.755	6.311.160	6.244.960

Passiver – Rema 1000 Danmark A/S

1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Egenkapital					
Selskabsskapital	125.714	125.714	125.714	125.714	125.714
Overført resultat	1.707.026	1.979.027	1.814.458	1.876.854	1.996.704
Forslået udbytte	200.000	150.000	400.000	400.000	500.000
Minoritetsinteresser	4.981	5.145	5.031	5.861	897
Egenkapital i alt	2.037.721	2.259.886	2.345.203	2.408.429	2.623.315
Udskudt skat	103.917	97.747	73.622	50.371	31.727
Andre hensatte forpligtelser	34.230	36.358	38.199	38.880	39.749
Hensatte forpligtelser i alt	138.147	134.105	111.821	89.251	71.476
Realkreditinstitut	63.277	55.372	4.826	-	
Anden langfristet gæld	2.580	2.652	300	580	225
Langfristede gældsforpligtelser i alt	65.857	58.024	5.126	580	225
Kortfristet del af langfristede forpligtelser	8.123	8.276	280	4.823	-
Leverandører af varer og tjenesteydelser	2.164.173	2.842.539	2.773.919	3.264.457	3.255.909
Skyldigt sambeskatningsbidrag	-	12.311	4.549	-	16.020
Gæld til pengeinstitut	-	-	-	-	204
Gæld til tilknyttede virksomheder	40.916	5.655	1.232	7.385	10.617
Anden gæld	477.804	364.509	613.625	536.235	267.194
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	2.691.016	3.233.290	3.393.605	3.812.900	3.549.944
Gældsforpligtelser i alt	260.894	3.291.314	3.398.731	3.813.480	3.550.169
Passiver i alt	2.436.762	5.685.305	5.855.755	6.311.160	6.244.960

WCR

Specifikation af WCR (Arbejdskapital)					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Andre tilgodehavender	240.141	259.309	230.486	210.715	266.953
Varebeholdninger	1.342.059	1.902.709	1.850.989	2.067.168	1.915.070
Tilgodehavender fra salg	1.330.243	1.162.152	1.982.895	1.097.121	1.415.827
Periodeafgrænsningsposter	9.938	12.144	12.319	2.260	5.524
Leverandør af varer og tjenesteydelser	2.164.173	2.842.539	2.773.919	3.264.457	3.255.909
Anden gæld	477.804	364.509	613.625	536.235	267.194
I alt	280.404	129.266	689.145	423.428	80.271

Managerial Balance Sheet

Managerial balance sheet					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Likvide beholdninger	4.118	3.346	7.047	32.545	5.702
Arbejdskapital (WCR)	280.404	129.266	689.145	423.428	80.271
Anlægsaktiver	1.974.913	2.135.952	930.978	1.296.451	1.272.516
-Hensættelser	- 34.230	- 36.358	- 38.199	- 38.880	- 39.749
Øvrige poster	- 75.168	96.983	762.570	1.553.949	1.315.396
Invested capital	2.150.037	2.329.189	2.351.541	2.420.637	2.634.136
Kortfristet gæld (rentebærende)	49.039	13.931	1.512	12.208	10.821
Langfristet gæld (rentebærende)	63.277	55.372	4.826	-	
Egenkapital	2.037.721	2.259.886	2.345.203	2.408.429	2.623.315
Capital employed	2.150.037	2.329.189	2.351.541	2.420.637	2.634.136

Resultatopgørelse til analyse

Resultatopgørelse til analyseformål					
1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
Omsætning	18.700.394	19.888.620	22.301.496	22.063.604	24.703.425
Andre driftsindtægter	25.381	52.383	206.656	74.803	54.150
-Vareforbrug	- 16.522.020	- 17.535.893	- 19.654.167	- 19.420.527	- 21.677.514
-Andre eksterne omkostninger	- 1.075.495	- 1.141.335	- 1.201.305	- 1.389.796	- 1.480.199
Dækningsbidrag	1.128.260	1.263.775	1.652.680	1.328.084	1.599.862
-Personaleomkostninger	- 467.515	- 529.092	- 554.514	- 583.999	- 634.126
EBITDA	660.745	734.683	1.098.166	744.085	965.736
-Af- og nedskrivninger	- 173.825	- 192.487	- 203.551	- 167.317	- 174.062
Earnings before interest and tax (EBIT)	486.920	542.196	894.615	576.768	791.674
Resultat af kapitalandele i kapitalinteresser	- 1.296	1.661	3.344	3.138	617
Finansielle indtægter	3.679	1.389	854	18.513	24.856
-Finansielle omkostninger	- 6.579	- 5.113	- 5.596	- 6.544	- 8.270
Earnings before tax (EBT)	482.724	540.133	893.217	591.875	807.643
-Skat	- 105.429	- 118.325	- 157.816	- 128.617	- 177.757
Earnings after tax (EAT)	377.295	421.808	735.401	463.258	629.886

Profitabilitet

	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	19,61%	19,63%	31,94%	19,49%	25,04%
ROIC	23,87%	24,21%	38,23%	24,17%	31,32%
EBIT%	2,60%	2,73%	4,01%	2,61%	3,20%
Capital turnover	9,17	8,88	9,53	9,25	9,77
Financial leverage multiplier	1,05	1,04	1,01	1,03	1,02
-Financial cost ratio	0,99	1,00	1,00	1,03	1,02
-Financial structure ratio	1,06	1,04	1,02	1,00	1,00
TAX effect ratio	0,782	0,781	0,823	0,783	0,780

Finansiering

1.000 kr.	2018	2019	2020	2021	2022
NLF	- 126.085,00	- 179.306,00	- 1.419.051,00	- 1.111.978,00	- 1.350.799,00
NSF	44.921,00	10.585,00	5.535,00	20.337,00	5.119,00
Liquidity ratio	- 0,45	- 1,39	- 2,06	2,63	16,83

Hofstede's kulturdimensioner

