



1. Forklar begrebet 'markedsandel' (DE N4-5)

Begrebet 'markedsandel' refererer til en virksomheds del af den totale omsætning inden for et specifikt marked og måles ved at sammenligne virksomhedens salg i procent af det samlede salg inden for markedet i en tidsperiode, som regel et år:

$$\text{Markedsandel} = \text{Virksomhedens salg} / \text{Samlet markeds omsætning} \times 100$$

Der er et positivt forhold mellem markedsandel og profit, da markedslederen nyder godt af højere brandværdi og øgede stordriftsfordele, som gør at virksomheden er bedre positioneret til at øge dens salg, minimere omkostningerne og dermed skabe større profit, som er en vigtig målsætning for de fleste virksomheder.

I dette tilfælde er Rema1000's omsætning på det danske discountmarked for dagligvarer steget med 75,8% eller 5.3 mia kr siden 2011, således at direktøren for Rema1000, Henrik Burdal, estimerer at discountkædens markedsandel i dag er 11,9%, kun overgået af Netto (Bilag 3).

2. Analyser betydningen af 'kundeloyalitet' for væksten i Rema1000 (DEFU 2+2 N4 - 5)

Kundeloyalitet er et vigtigt begreb i erhvervsøkonomi og kan forstås som værende den kerne af kunder som vender tilbage til virksomhedens produkter når køb skal foretages, og ydermere anbefaler virksomhedens produkter til andre.

I Danmark viser en undersøgelse fra Loyalty Group International at Rema1000 har de mest loyale kunder på dagligvaremarkedet (Bilag 2) og det er vigtigt for væksten i Rema1000 da loyale kunder generelt meget positive overfor Rema1000, og dermed vil give objektive anbefalinger af Rema1000 til andre, hvilket vil hjælpe supermarkedskæden med at skaffe nye kunder uden yderligere promoveringsomkostninger, som dermed bidrager positivt til den omsætningsvækst på 8.2% som Rema1000 har oplevet i 2016 (Bilag 3).

Derudover betyder loyale kunder at Rema1000 kan bruge dem som fokusgruppe på deres produktsortiment, og dermed vurdere hvilke produkter som der er stor efterspørgsel på og hvilke der ikke omsættes så meget. Dette medvirker til at begrænse spild af madvarer, som reducerer omkostningerne for Rema1000, og derfor øger omsætningen per m² i butikkerne, således at Rema1000 nu har den højst gennemsnitlige omsætning per butik i Danmark (Bilag 1).

På den side er det ikke nok bare at fokusere på kundeloyalitet som vækstmotor, specielt på discountmarked, hvor prisen også er et meget vigtigt konkurrenceparameter. Hvis ikke Rema1000 har de mest attraktive priser på produkterne, vil mange kunderne skifte til konkurrerende dagligvarer kæder, fordi skifteomkostningerne er lave og substitutionsmulighederne store, hvilket hurtigt vil kunne medføre tab af omsætning, og dermed påvirke væksten negativt.

Og selv om kundeloyalitet medvirker til at øge promoveringen af Rema100 gennem Word-of-Mouth, at det ikke nok til at øge væksten substantielt, det er også vigtigt at Rema1000 anvender andre promoveringsmetoder som Below-the-Line og Above-the-Line for at nå nye kunder, da disse kunder ikke nødvendigvis har kontakt til eksisterende kunder, og derfor også skal informeres om Rema1000's fordele, og dermed tiltrække dem til at besøge butikken og foretage indkøb. Et middel hertil kunne eksempelvis være radio reklamer og lignende som rammer store dele af det potentielle kundesegment og dermed hjælper til at skade opmærksomhed om kæden.

Så det vil sige at, ja kundeloyalitet har betydning for væksten i Rema1000, men der er mange andre faktorer som også spiller en rolle.

3. Diskuter franchise-modellens betydning for Rema1000's succes (DEFUKK 2+2 N4 – 5 / 3 FIRMAET)

Franchise-modellen er en vigtig vækst strategi som mange virksomheder benytter sig af. En franchise-model fungerer på den måde at en person eller en virksomhed køber en licens til at handle under et andet firmas navn, logo, brand og varemærke (franchisehaver). For denne licens betaler firmaet, dvs franchisetageren en procentvis del af omsætningen til franchisehaveren, også kendt som royalties. I dette tilfælde er Rema1000 franchisehaveren og de enkelte købmænd er franchisetagerne.

Franchise-modellen har en række positive aspekter for Rema1000, som kan hjælpe med firmaet med at blive succesfuldt. For det første giver det Rema1000 mulighed for at ekspandere hurtigt fordi firmaet ikke behøver at placere store mængder kapital i - og drive de enkelte forretninger, da købmanden selv skal investere i butikken. Dette frigør kapital og ledelsesressourcer for Rema1000 som kan bruges til yderligere at udvikle deres forretningskoncept og dermed gro antallet af forretninger.

For det andet modtager Rema1000 royalties af omsætningen, og ikke af overskuddet, hvilket betyder at Rema1000 kan øge indtjeningen uden at skulle bekymre sig om driften af den enkelte forretning med dertil hørende personale og administrationsomkostninger, som dermed giver stærke incitamenter til købmanden om at optimere driften for at skabe overskud og dermed øge omsætningen, som igen giver højere royalties til Rema1000.

Derfor er det essentielt, at Rema1000 først og fremmest finder de rette og motiverede franchisetagere til kæden, da mismanagement af enkelte butikker kan have negativ indvirkning på Rema1000 brand. Dårlige kunde erfaringer kan hurtigt spredes via social medier, og kan derfor medføre tab af renommé for Rema1000, hvilket kan lede til dyk i salget i mange andre Rema1000 butikker og dermed påvirke firmaets indtjening negativ – ikke en ønskværdig situation.

Derudover kan det være sværere at få introduceret nye innovative tiltag så som eksempelvis leverings service og nye grønne produktlinjer da ledelsen i Rema1000 skal overbevise de enkelte

købmænd om fordelene herved fremfor andre tiltag, sammenlignet med hvis Rema1000 selv ejede butikkerne og hurtigere kunne agere. Nye tiltag som skal give en konkurrencemæssig fordel kan derfor tage lang tid at få implementeret hvis der er modstand mod disse blandt købmændene, hvilket leder til højere omkostninger og mindre effektivitet i systemet, som over tid kan medføre lavere profit og dermed ramme Rema1000 negativt. Jo større Rema1000 bliver, jo flere købmænd skal overbevises og længere tid kan innovation tage.

Så spørgsmålet er i hvor høj grad modellen har været bestemmende for firmaets succes?

For det første tillader franchise-modellen Rema100 at rejse kapital på en nem og hurtig måde, som ikke bærer eksterne låneomkostninger som bærer renter eller alternativt involverer at firmaet skal børsnoteres for at rejse store mængder kapital, hvilket betyder at virksomheden undgår at afgive for meget kontrol over strategiske beslutninger, og dermed bør kunne reagere hurtigere på ændringer i det eksterne miljø. Så på trods af at der kan være problemer med at få implementeret nye tiltag i forretningen, givet at franchisetagerne skal acceptere dem, har denne ejerskabsform haft stor betydning for det finansielle aspekt af Rema1000.

På denne måde tilgodeser franchise-modellen også en række interessenter så som investorer, købmændene og aktionærerne, da købmændene får mulighed for at starte egen forretning med et afprøvet koncept. Dette minimerer administration og giver færre bekymringer om markedsføring og leverandører, som betyder at købmændene kan fokusere på driften, hvilket kan lede til højere profitmarginer, som belønner både dem selv, men også ejerne og aktionærerne i Rema1000.

Men vigtigst af alt, er at discountmarkedet er præget af intens konkurrence blandt en håndfuld kæder, så derfor har det været essentielt at vokse meget hurtigt for at kunne opnå stordriftsfordele, som er nøglen til at udvikle en konkurrencemæssig fordel på dette markedet, hvor de gennemsnitlige omkostninger skal drives i bund. Disse løbende effektiviseringer på omkostningssiden kan derefter blive overført til kunder i form af lavere priser, som tiltrækker flere kunder inden for dette segment, hvilket igen leder til yderligere effektiviseringer og så fremdeles. Franchise-modellen er meget effektiv i at opnå stordriftsfordele forholdsvis hurtigt, så selv om denne vækstform kan indebære at enkelte franchisetagere måske ikke er de rette til at drive deres supermarkeder, så opvejes denne risiko ved hurtig vækst tydeligvis af stordriftsfordelene.

Så alt i alt må man på baggrund af ovenstående konkludere på trods af en række ulemper ved at anvende franchise-modellen som forretningsstrategi, har den været yderst instrumental i Rema1000s vækst og succes.