

10004

Hvordan har "bestevenn"-avtalen og "Æ"-applikasjonen til Rema 1000 påvirket omdømmet deres?

Bacheloroppgave i Markedsføring og Ledelse

Veileder: Lise Kjersem

Juni 2020

10004

Hvordan har "bestevenn"-avtalen og "Æ"-applikasjonen til Rema 1000 påvirket omdømmet deres?

Bacheloroppgave i Markedsføring og Ledelse
Veileder: Lise Kjersem
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne besvarelsen markerer slutten på det tre år lange bachelorstudiet mitt, bachelor i Markedsføring og Ledelse ved NTNU, Campus Ålesund. Dagligvarebransjen, kjeder og butikker, har vært en rød tråd gjennom hele studiet. Ettersom dette har vært et mye omtalt og aktuelt tema gjennom studietiden min, ble dette temaet som engasjerte og interesserte meg mest. Situasjonen rundt dagligvaremarkedet og Rema 1000 er et dagsaktuelt tema, og sammen med endringene som har skjedd i Reitangruppens Rema, er dette grunnen til at jeg vil se på om «bestevenn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen har vært med på å påvirke omdømmet til Rema 1000. Oppgaven tar for seg problemstillingen:

«Hvordan har «bestevenn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen til Rema 1000 påvirket omdømmet deres?»

Dette har vært en god og lærerik prosess med anledning til å få testet mine opparbeidede kunnskaper og ferdigheter, og oppgaven har gitt meg en dypere forståelse innenfor salg og handel. Takk til Lise Kjersem for veiledning gjennom utformingen av denne oppgaven. Vil også takke Bjørn Nervik og Barbro Elisabeth Fjørtoft som har bidratt med nyttige tips og gode forelesninger. Takk går også ut til mine medstudenter og lærere som har vært til god hjelp gjennom disse tre årene.

Avdeling for Internasjonal forretningsdrift.

Bachelor i Markedsføring og Ledelse. Ålesund, 1. juni 2020.

Sammendrag

Etter flere år med en jevnt økende omsetning for Rema 1000, sank den i 2017 med flere milliarder. Mot slutten av 2016 settes «beste venn»-avtalen i gang, og mye tyder på at dette ble negativt mottatt i samfunnet. Det blir sett på årsakssammenhengen av disse hendelsene, og i hvilken grad «beste venn»-avtalen påvirket Remas fall i omdømme og omsetning rundt samme tidsrom.

Det blir i denne dokumentanalysen sett på forskjellige dokumenter for å belyse problemstillingen, og det blir spesielt sett på 7 nyhetsartikler fra Aftenposten og E24, samt opinionismålinger over flere år fra Norsk Innovasjonsindeks og Norsk Kundebarometer. Resultat og funn i dokumentanalysen blir videre diskutert og drøftet under diskusjonskapitlet. I delen om teori belyses problemstillingen ved å se på motivasjons- og behovsteori, og kjøpsprosessen, innenfor forbrukeratferd og forbrukerpåvirkning. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i siste kapittel.

Studiet har vist at «beste venn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen til en viss grad har hatt negativ påvirkning på Rema 1000 sitt omdømme. Det kom også frem at det kan finnes flere faktorer og grunner som kan ha vært med på å påvirke omdømmet til Rema 1000. Dette betyr at det ikke kan eksklusivt konkluderes i denne oppgaven, at grunnen til Remas omdømmefall ble negativt påvirket som et direkte resultat av lanseringen av «beste venn»-avtalen. Men, at dette er en grunn som med stor sannsynlighet har spilt en stor rolle i den negative påvirkningen.

Abstract

After years of steadily increasing revenue for Rema 1000, it decreased by several billions in 2017. Towards the end of 2016, their new “bestfriend”-agreement strategy is set in motion, and there is evidence that this was badly received by customers. The casual relationship of these events is considered, and to which extent the “bestfriend”-agreement has affected Remas decline in reputation and turnover around this same time period.

In this document analysis various documents are examined to further enlighten the problem in this thesis, and particularly 7 news articles from Aftenposten.no and e24.no is used. The thesis also uses opinion polls covering multiple years, from the Norwegian Innovation Index and the Norwegian Customer Barometer. Results and findings are further discussed in this analysis under the chapter called discussion. Theory used in this analysis highlights the problem by including the motivation and needs theory, as well as the process of purchasing within consumer behavior and customer influence. The thesis ends with a conclusion in the last chapter.

The study has shown that the “bestfriend”-agreement and the “Æ”-application have had a degree of negative influence on Rema 1000’s reputation. It also found that there also may be other factors influencing their reputation, some of these are mentioned. This means that it cannot be exclusively concluded in this thesis that the sole reason for Rema’s drop in reputation is due to the “bestfriend”-agreement. However, it is found that this is an important reason, that has very likely played a major role in the negative impact experienced.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1.0 Innledning	5
1.1 Rema	8
2.0 Begrensninger	10
3.0 Teori	11
3.1 Behov- og motivasjonsteori	11
3.2 Kjøpsprosessen	12
3.3 Kjøpsatferd	13
3.4 Omdømme	13
3.5 Kundetilfredshet	14
3.6 Kundelojalitet	15
3.7 Lojalitetsprogram	16
4.0 Metode	18
4.1 Årsakssammenheng	18
4.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	19
4.3 Validitet og reliabilitet	19
4.4 Primær- og sekundærdata	21
5.0 Dokumentanalyse	23
5.1 Dokumenter	23
5.2 Medieomtale	24
6.0 Diskusjon	26
6.1 Rema 1000 som minst av de tre handelshusene	26
6.2 Hvorfor «bestevenn»-avtalen ble dårlig mottatt	27
6.3 Undersøkelser	28
6.4 Gjenoppreting av omdømme	28
6.5 Andre grunner for omdømmefall	29
7.0 Avslutning	31
Referanseliste	33
Vedlegg 1	37

1.0 Innledning

Oppgaven ser nærmere på dagligvarehandelen og da spesifikt Rema 1000. Det ønskelige resultatet av oppgaven er å undersøke sammenhengen mellom «bestevenn»-avtalen og omdømmefallet Rema 1000 har gått gjennom. For å undersøke om det finnes en sammenheng mellom disse, som har påvirket Remas omdømme og inntektsfall.

Dagligvaremarkedet i Norge preges i dag av få, men store aktører. Verdikjeden har blitt vertikalt integrert i grossist- og detaljistleddet, slik at markedsrett har blitt flyttet fra leverandører til paraplykjeder, dette har ført til at dagligvaremarkedet har blitt mer konsentrert (Drager, 2017). I lang tid har det fantes tre store paraplykjeder i Norges dagligvaremarked, disse tre er Norgesgruppen, Coop gruppen og Reitangruppen (Nielsen, 2017).

Rema 1000 AS omfatter virksomheten til Rema 1000 i Norge og Danmark, og virksomheten eies 100% av Reitangruppen. Rema 1000 presenterer seg selv på nettsidene sine som Norges ledende dagligvarekjede, og en av landets sterkeste merkevarer (Rema, 2018). De har eksistert siden 1979, og sier på nettsiden sin at hovedverdiene deres alltid har vært som følger: godt utvalg av kvalitet, til de laveste prisene (Rema, 2018). Organisasjonsformen deres er franchising, og de er til dags dato den eneste aktøren som rendyrker denne formen. Den første Rema butikken ble åpnet den 15. februar 1979, og kjeden har siden den gang opparbeidet seg og åpnet over 600 butikker (Rema, 2018).

Remas butikker har som grunnmål å dekke kundenes behov for varer, ikke bare matvarer, men også hygieneprodukter og bruksgjenstander til hjemmet. Remas tilstedeværelse i markedet gjør det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Konkurrentene til Rema 1000 inkluderer stort sett Norgesgruppen og Coop gruppen (Nielsen, 2017), disse er to av de største paraplykjedene i Norge, og den tredje store paraplykjeden er Reitangruppen som Rema 1000 eies av. En paraplykjede er et selskap som eier en eller flere konseptkjeder (Drager, 2017).

Målinger som spesifikt omhandler omdømme ble publisert av YouGov BrandIndex i tiden etter lanseringen av applikasjon og merkevareavtale, og målingene viser merkverdig nedgang for Reitangruppens Rema 1000. Målingene offentliggjort i begynnelsen av 2018 viser et til et

mulig steg i feil retning for Rema som har gått fra å trone på tredje plass, til å stupe til 256. plass på kun to år (Høgseth, 2018). Fallet i omdømme har ført til en mediestorm rundt Rema og Reitangruppen med flere medieoppslag om giganten som konsern. De fleste medier og fagfolk som uttaler seg i media om dette fallet omtaler situasjonen som «kinkig», da det blir spekulert i om markedet går mot to store paraplykjeder hvor Reitangruppen er på vei ut (Drager, 2017).

Dette ville medført at man ville endt opp med bare to paraplykjeder, og det ville vært opp til maktfordelingen mellom de to å bestemme hvilke som hadde overlevd. Om den siste også skulle fjernes, vil det bli et monopol i dagligvarehandelen, for Coop og Norgesgruppen. Grunnen til at dette kunne vært dårlig for kundene er at uten konkurranse mellom bedrifter hadde det ikke vært en naturlig balanse i markedet. Bedriftene er nødt til å konkurrere med hverandre når det gjelder, utvalg, pris, tilgjengelighet, og mer, for å få sin andel trofaste og lojale kunder. Dette tyder på at uten denne naturlige konkurransen i markedet vil bedriften selv kunne kontrollere disse faktorene uten å ta hensyn til eventuell konkurranse, og taperen i mattestykket ser ut til å kunne bli den endelige forbrukeren, altså mannen i gata (Wifstad m.fl., 2018).

Konkurranse kan være en fordel i markedet for forbrukere. Det viser seg at foruten den naturlige konkurransen fremdrevet mot alle tjenestetilbydere, så vil ikke bedriften være avhengig av å hele tiden jobbe for kundens tilfredshet på samme måte som når det finnes konkurranse. Balansen er tilsynelatende nødvendig for at markedet først og fremst tjener kunden. Derfor indikerer dette at ved et eventuelt monopol, ville denne balansen falle bort (Wifstad m.fl., 2018).

I starten av 2017 ble Rema 1000 sitt nye lojalitetsprogram lansert, dette i form av en smarttelefon applikasjon med navet «Æ», og applikasjonen ble lastet ned av over hele 800 000 forbrukere raskt etter lansering (Molnes & Tuv, 2017).

Fordelene «Æ»-applikasjonen tilbyr er at kunden sparer penger på hver handletur med priskutt, samtidig som man får 10% avslag på all fersk frukt og grønnsaker, samt de topp 10 mest handlede varene til hver enkelt kunde. Skreddersydde kampanjer gjennom personlige priskutt, og oversikt over alle handleturen hvor man kan se hvor mye man har brukt og spart. Applikasjonen kutter prisene i kassen, ved at kunden registrerer bankkortet sitt i

applikasjonen, og dette blir gjenkjent i kassen og prisen man ser på skjermen før man betaler kuttet så snart Æ blir registrert. Applikasjonen deres finnes tilgjengelig i AppStore og Google Play Store. (Rema, Æ, 2020)

Rema var sent ute med å lage lojalitetsprogram i forhold til sine konkurrerende handelshus og andre dagligvarekjeder. NorgesGruppen lanserte sitt program, Trumf, allerede i 1997. NorgesGruppen inkluderer butikkene Joker, KIWI, Meny og Spar. Kiwi har også eget lojalitetsprogram under Trumf, lansert i 2016, som heter KIWI Pluss. I 2002 ble Coops lojalitetsprogram, Coop Medlem, lansert (Coop, 2018).

Det diskuteres bredt om lojalitetsprogram som disse er positivt eller negativt for kundene, og det danske Forbrukerrådet mener lojalitetsprogrammer gjør kunder prisblind, de har publisert undersøkelser hvor det vises at kunder kan bli for lojale, prisforvirret, og at halvparten av kunder handler oftere i butikken de er registrert i et lojalitetsprogram hos (Stranden, 2012). Dette utsagnet støttes av Lektor i forbruksstudier ved Syddansk Universitet, Jan Møller Jensen. Han mener at slike programmer er med på å danne en lojalitet som gjør at kunden har vanskeligheter med å gjennomskue prisen på varer, og argumenterer at lojalitetsprogram i en butikk gjør at kunder både bevisst, og ubevisst, lar være å se etter tilbud i andre butikker (Stranden, 2012).

Bjørn Kløvstad er informasjonssjef i Coop, og han er ikke enig i påstandene. Han mener at de siste årenes utvikling viser en økende lojalitet blant kundene, og at årsaken ligger i bredere markedsføring og at kunden slår til når det finnes gode tilbud, uavhengig om de er medlem i lojalitetsprogrammet fra før eller ikke, eller er medlem i et program fra en annen kjede (Stranden, 2012).

Oppgaven skal se på og undersøke om det er en sammenheng mellom «bestevenn»-avtalen og omdømmefallet, og andre eventuelle grunner til hva som førte til Rema 1000 sitt plutselige fall i omdømme. På omtrentlig samme tid som Rema sitt omdømme begynte å synke ble «bestevenn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen lansert. Det kan i mediene se ut som at det ble dyrket både positive og negative reaksjoner rundt lanseringen hos forbrukere, og det er dette som skapte interessen for påvirkningen av akkurat denne hendelsen i forhold til omdømmefallet.

1.1 Rema

Rema 1000 ble startet i 1979, og er Norges ledende dagligvarekjede, samt en av landets sterkeste merkevarer. Virksomheten eies 100% av Reitangruppen, som består av Rema 1000, Reitan Servicehandel, Reitan Eiendom, Reitan Kapital og Uno-X Gruppen. Rema 1000 i består i Norge av hovedkontoret som befinner seg i Oslo, og hovedkontorets ansvar inkluderer felles markedsføring og innkjøp, økonomi (Rema, 2018).

I 2016 lanserte Rema 1000 den nye strategien sin, omtalt som «beste venn»-avtalen. «Beste venn»-strategien til Rema gikk ut på at kjeden skulle sikte seg inn på et mindre antall leverandører, ved å øke innkjøp fra en mindre gruppe utvalgte leverandører i bytte mot bedre pris, og derfor kutte ned på, eller kutte helt ut andre merkevarer (Braathen og Valvik, 2016).

Grunnen til at kjeden bestemte seg for å skifte strategi var grunnet jakten på bedre marginer, da den som kjøper mest og størst volum hos leverandører, er den som får best betingelser. Dette indikerer derfor at det ble tenkt at det var en fordel å konsentrere innkjøpene, da Rema er minst av dagligvarekjedene i Norge, og derfor har den minste forhandlingskraften (Dalen, 2017). Rema 1000 fikk noe negativ omtale knyttet til nedtrappingen av enkelte varemerker de kuttet fra butikkhyllene sine, som for eksempel folkefavoritten Coca-Cola. (Nysveen og Dalen, 2017)

Da implementeringen av «beste venn»-strategien til Rema ga den direkte konsekvensen at Coca-Cola ble nødt til å permittere ansatte og trappe ned på antall arbeidsplasser, fordi Rema 1000 var en stor kunde (NTB, 2017).

Det var tenkt at utvalgte produkter skulle bedres generelt, ved å tilby enda bredere utvalg av butikkens egne merkevarer. Disse er blant andre merkene, REMA 1000, Rema Prima, Softstyle og Solvinge, og produkter fra leverandører hvor de har eierandeler, som Norske Bryggerier AS, Stanges Gårdsprodukter, Grans Bryggeri, Kjeldsberg Kaffebrenneri, og BAMA Gruppen. (Rema, Årsrapport 2018, 2020) Dette sjansespillet med å minske sortimentet med fokus på mindre antall leverandører er det som har gjort suksess hos andre

kjeder tidligere, som for eksempel hos Rimi, og er sånn sett ikke en ny strategi (Nysveen, 2017).

2.0 Begrensninger

Denne oppgaven er begrenset til å studere tiden i perioden mellom 2015 til 2019, og dataen innsamlet reflekterer dette. Dette er grunnet at hendelsen som studeres i oppgaven, «beste venn»-avtalen, ble lansert i året 2016. Det er mange omtaler i mediene spesielt fra 2016 og 2017, men også mye om ettervirkningene flere år etter hendelsen, fra 2018-2019 også. De dokumentene som omtaler hendelsen er mest dagsaktuelle og ferske i tidsperioden 2015-2019, og derfor er denne perioden den som oppgaven begrenses til. Nevneverdig at all omtale om Rema 1000 og «beste venn»-avtalen i denne tiden ikke er med, men et utvalg av dokumenter fra tidsperioden.

Det finnes flere faktorer og grunner som kan ha vært med på å påvirke omdømmet til Rema 1000, og denne oppgaven er begrenset til å drøfte omfanget av hvorvidt «beste venn»-avtalens lansering kan ha vært hovedgrunn, men det vil også bli nevnt andre årsaker som kan ha vært grunnen. Det er også grunnet sidebegrensninger som finnes i denne oppgaven at den er såpass spesifikk og spisset. Grunnet stadige endringer i markedet tas det forbehold om endringer i markedssituasjonen og tall i etterkant av når denne oppgaven ble skrevet.

Det er også nevneverdig at Rema 1000 blir omtalt som både Rema 1000 AS, Rema 1000 og Rema, samt handelshus, detaljist, kjede og aktør i teksten, for å skape større variasjon. Reitangruppen blir også omtalt som handelshus, kjede og paraplykjede. Ordene nyhetsartikkel, artikkel, tidsskrift og dokument blir også brukt om hverandre. Det påpekes at ordet dokument kan brukes om alle skriftkilder relevante for denne oppgaven og arbeidet. «Beste venn»-avtalen blir også til tider omtalt som «beste venn»-strategien.

3.0 Teori

Utgangspunktet for oppgaven er en teoretisk tilnærming til materialet. Det er i denne oppgaven valgt å ta i bruk dokumentanalyse som metode for å finne svar på problemstillingen. Når dokumentanalyse brukes i oppgaver som denne må den faglitteraturen som er brukt vurderes etter den konteksten de er satt inn i (Thagaard, 1998).

3.1 Behov- og motivasjonsteori

Første trinn i kjøpsprosessen er at et behov oppstår hos forbrukeren. Behov er en følt mangel. Det kan være primære behov, slik som mat, luft, vann og varme. Disse behovene er medfødt (Kotler og Keller, 2016). I denne oppgaven er dette relevant med tanke på at mat er en av de viktigste primærbehovene for mennesker, og ettersom det kun er et begrenset antall matvarekjeder i Norge, der Rema er en av de få, vil det bety at en stor del av Norges befolkning får dekket dette primærbehovet hos Rema 1000.

Behov kan også være sekundære og tillærte slik som makt, prestisje og selvfølelse. Marlow's behovs hierarki deler inn menneskers behov inn i 5 nivåer; fysiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, egoistiske behov og behov for selvrealisering. Flere av disse behovene kan for eksempel være drivere til at man ønsker eller ikke ønsker å være medlem i en kundeklubb og kan ha sammenheng med de ulike risikofaktorene. Dette kan også sees på når enkelte kunder handler, og hvilke varemerker de bevisst velger å kjøpe når de handler hos dagligvarebutikker. Her kan det være å heller handle dyre kvalitetsmerker, enn billigmerker og butikkens egne merkevarer, for å fylle behovene noen har for å hevde seg sosialt. (Kotler, 2003)

Motivasjon er et resultat av et behov som oppstår. Motivasjon er en drivkraft som driver mennesker til en handling for å oppnå et bestemt mål (Kotler og Keller, 2016). Motivasjonen kan være både negativ og positiv (Kotler og Keller 2016). Man kan for eksempel få en drivkraft mot en gjenstand eller tilstand eller fra en gjenstand eller tilstand, og den følte risikoen kan i noen tilfeller drive forbrukeren fra eller mot å bli medlem av en kundeklubb. Et eksempel på det er sosial risiko. Hvis den sosiale kretsen rundt forbrukeren er medlem av

kundeklubben og man vurderer en sosial risiko ved å ikke være det. På samme måte kan den sosiale risikoen slå andre veien. Hvis den sosiale kretsen ikke syns noe om det å være i en kundeklubb vil forbrukeren unngå sosial risiko ved å ikke bli medlem av kundeklubben. Motivasjon er dynamisk og endrer seg hele tiden etter erfaringer og opplevelser. Det gjelder også forbrukerens vurdering av risiko. (Schiffman m.fl., 2011)

3.2 Kjøpsprosessen

Kjøpsprosessen handler ikke bare om å se på de ulike faktorene som påvirker forbrukere, men også å nå frem til en forståelse av hvordan forbrukerne faktisk treffer kjøpsbeslutningene sine (Kotler og Keller, 2016). Spesifikt må man finne ut hvem som treffer beslutningen om å kjøpe, hvilke type kjøpsbeslutninger det er snakk om, og hvilke trinn denne prosessen består av (Kotler og Keller, 2016).

Når forbrukeren skal kjøpe produkt, går forbrukeren gjennom fem trinn: problemerkjennelse, informasjonssøking, evaluering av alternativer, kjøpsbeslutning og atferd etter kjøpet (Kotler og Keller, 2016:243). Dagligvarer som kaffe, melk og brød, handler de fleste uten å tenke seg spesielt om, fordi produkter som disse ikke utgjør den store forskjellen i den personlige økonomien, og det er produkter som er kortvarige og som må kjøpes ofte. Dagligvarer kan ofte sees på som rutinekjøp.

Når forbrukeren vurderer om de vil bli medlem av en kundeklubb eller ikke, går de gjennom kjøpsprosessen stadier. Kjøpsprosessen er den prosessen forbrukeren går igjennom når de skal ta en beslutning. Prosessen består av behovserkjennelse, søk etter informasjon, evaluering av alternativer, kjøp og eventuelle gjenkjøp (Schiffman m.fl., 2011). Flere indre og ytre faktorer er med på å påvirke kjøpsprosessen. De indre faktorene er motivasjon, persepsjon, læring, holdning og personlighet. Ytre faktorer som kan påvirke er bedriftens markedsføring, familie, sosial klasse, kultur og andre ikke-kommersielle kilder (Kotler og Keller, 2016). Forbrukerens egne erfaringer er med på å påvirke eventuelle gjenkjøp og indre faktorer. (Schiffman m.fl., 2011) Dette ser ut til å være synspunkter som kundene til Rema 1000 analyserer i prosessen i å bestemme seg om de har lyst til å laste ned kundeklubb applikasjonen deres, «Æ»-applikasjonen.

3.3 Kjøpsatferd

Det er tre trinn i en kompleks kjøpsatferd. Først antar du deg noe om et produkt, så utvikler kunden seg en holdning til produktet, og til slutt tar kunden et valg som han/hun har tenkt gjennom. En kunde har gjerne en kompleks kjøpsatferd når de vet mye om produktet og er opptatt av pris. Når en bedrift skal selge et produkt må de sette seg inn i hvordan potensielle kunder tilegner seg informasjon om produktet, på den måten veit de hvilke kanaler de skal bruke for å markedsføre produktet (Kotler & Keller, 2016).

3.4 Omdømme

Begrepet omdømme brukes i bred forstand. Derfor er det vesentlig å begrense begrepet, og forklare hvilken definisjon oppgaven benytter. Det vil derfor bli sett på og definert bruken av ordet omdømme i denne oppgaven slik som de følgende definisjonene. *Omdømme defineres som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid* (Brønn og Ihlen, 2009:14).

En bedrifts omdømme kan forklares ved hvordan den eksterne oppfatningen av bedriften er (Helgesen og Nasset, 2007). Omdømme kan også defineres på følgende måte:

Omdømme er en direkte konsekvens av de valgene en bedrift tar, og hvordan de enkelte bedrifter svarer og kommuniserer til kundene sine og andre aktører. Bevisstgjøring av egne etiske filosofier og verdier, samt oppførsel og utforming av markedsføringsstrategier vil være elementer som påvirker en kjedes omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Omdømme er en indikator på eksakt hvordan bedriften ligger an i markedet. Flere påvirkende faktorer kan være selve produktene eller tjenesten som tilbys, eller service og relasjoner (Brønn og Ihlen, 2009).

Dette er grunnene til at omdømmebygging nesten alltid er en viktig del av den strategiske planen til en bedrift, og selv om dette kan være vanskelig å kontrollere finnes det likevel tiltak som kan gjøre dette lettere. Dette inkluderer å være bevisst på egne kjerneverdier og atferd

utad, og å passe på at disse følges og strammes inn der det passer seg. «*Grunnen til at en kjedes omdømme er så utrolig omfattende og viktig er at omdømme er en butikks mest fremtredende ressurs.*» (Brønn og Ihlen, 2009:126).

3.5 Kundetilfredshet

Det blir videre sett på kundetilfredshet og kundelojalitet, for å kunne undersøke virkningen «bestevenn»-avtalen og applikasjonen har hatt på omdømmet til Rema 1000 AS. Disse begrepene blir tatt i bruk for å få en bedre forståelse av nøyaktig hva det er kundene mener om Rema 1000s strategivalg og deres omdømme.

Kundetilfredshet er et todelt ord, ordet består av ordene «kunde» og «tilfredshet». For å få full forståelse for hva kundetilfredshet er, er det viktig å forstå hva en kunde er og det som menes med tilfredshet.

Begrepet kunde kan defineres som...

I boken til Kotler blir det nevnt en kundeorientert ideologi som lyder slik: «*Kunden er vår viktigste besøkende. Han er ikke avhengig av oss – vi er avhengig av ham. Han er ikke en utenforstående i vår virksomhet – han er en del av den. Vi gjør ham ikke en tjeneste ved å betjente ham, han gjør oss en tjeneste ved å gi oss en mulighet til å betjen ham*» (Kotler, 2003:55).

Del to av begrepet er tilfredshet, som kan defineres på følgende måte: «*Tilfredshet oppstår når kundene blir fornøyde og behovene og ønskene deres oppfylles og overgåes*» (Mossberg og Sundstrøm, 2013:27).

Som nevnt under omdømme (se kapittel 3.4) mener Brønn og Ihlen (2009) at mistro og endret oppfatning/mistro til en bedrift kan skape negativ publisitet, og som resultat skade omdømmet til bedriften. Kundetilfredshet er derfor en essensiell del av oppbygging av omdømmet til absolutt alle bedrifter.

Når dette undersøkes som helhet, kan det ifølge Giese og Cote (sitert i Helgesen og Nettet, 2007) identifiseres tre generelle komponenter i eksisterende definisjoner, den første, hvor kundetilfredshet er en respons, følelsesmessig eller kognitiv. Den andre hvor svaret gjelder et bestemt fokus, forventninger, produkt og forbruker erfaring. Den tredje komponenten beskriver at responsen opptrer på et bestemt tidspunkt. For eksempel etter forbruk, etter valg eller basert på akkumulert erfaring.

Denne oppgaven bruker Kotlers definisjon av kundetilfredshet. Som lyder slik:

Kundetilfredshet defineres som den subjektive evalueringen av hvordan butikken svarer på, eller til og med overskrider kundenes forventning til butikken, etter endt handel (Helgesen m.fl., 2010:109).

«En kjøpers tilfredshet er et resultat av produktets opplevde ytelse og kjøperens forventninger. Fordi høy tilfredshet skaper høy kundelojalitet, må bedriftene passe på at de innfrir og overstiger kundenes forventning (Kotler og Keller:217).»

3.6 Kundelojalitet

Kundelojalitet kan defineres som *«kundens kjøp av bedriftens produkter uttrykt som en prosent av kundens totale kjøp fra alle tilbyderne av den samme typen produkter»* (Kotler, 2011:608). Lojalitet mot en kjede blir beskrevet i følge Jacoby og Chestnut (1978:80) som *«atferdsrespons uttrykt over lengre tid og gjennom en samlet beslutningsenhet med respekt til et eller flere merker ut av en større samling av merker, og er et element av en psykisk evalueringssprosess.»*

Lojalitet kan defineres som *«en dyptfølt forpliktelse til å støtte eller kjøpe en vare eller tjeneste igjen i fremtiden til tross for at situasjonen tilsier et skifte, og markedsstrategier tilsier at kundeatferd burde endres på.»* (Kotler og Keller, 2016:194) Kotler deler videre kjøpere inn i fire grupper etter merkeloyalitet, den første kalles for absolutt lojalitet, hvor forbrukere holder seg til bare ett merke. Den andre gruppen kalles for splittet lojalitet, hvor forbrukere holder seg til to eller tre merker. Den tredje kalles for skiftende lojalitet, hvor

forbrukere holder seg til ett merke om gangen, men av og til skifter merke. Den fjerde og siste kalles for sommerfuglene, forbrukere som ikke er lojale mot noe merke (Kotler, 2016:238).

Lojalitet kan også beskrives som når en forbruker bevisst foretar gjentatte kjøp fra samme varemerket, som en følge av positive opplevelser (Rosenberg og Czepiel, 1983). Dette er den typen lojalitet man helst, som handelshus, ønsker å opprette. For at en bedrift skal være suksessfull er det nødvendig å opparbeide seg lojale kunder, og det å trekke til seg nye kunder vil koste opptil seks ganger så mye som det ville ha kostet å bare ta vare på de allerede lojale kundene. Derfor, ettersom en bedrift har en stor andel lojale kunder, vil dette kunne betydelig redusere en bedrifts markeds kostnader. Reduserte markeds kostnader vil igjen videre føre til en konkurransefordel ovenfor andre konkurrerende bedrifter. (Rosenberg og Czepiel, 1983)

Kundetilfredshet og kundelojalitet henger sammen på flere måter, da god kundetilfredshet er med på å skape lojalitet til butikker (Skodje, m.fl., 2018:18). Man vet også ut ifra teorien at kundetilfredshet kan påvirke en bedrifts omdømme i form av endret oppfatning av eller mistro til bedriften. Ettersom disse to begrepene henger sammen, og ettersom kundetilfredshet er en essensiell faktor av omdømmeoppbygging, kan man si at kundelojalitet indirekte kan påvirke omdømmet.

Det kan tyde på at de fleste forbrukere har en spesiell dagligvarekjede, eller butikk, som de favoriserer over de andre, og som de som regel kun handler hos. De som handler hos Rema 1000, kan for eksempel komme dit for å handle Remas egne merkevare produkter, som for eksempel Rema Prima. Grunnen til at noen kan la være å dra til Rema 1000 for å handle kan være fordi de ikke har lavprismarkene som mange av de konkurrerende butikkene selger, som Eldorado og First Price.

3.7 Lojalitetsprogram

Den vanligste formen for lojalitet til et merke er atferdsmessig lojalitet (Samuelsen, 2010). Kundene kjøper akkurat dette merket/produktet fra denne butikken, fremfor konkurrentenes. Lojalitetsprogrammer oppnår kundenes lojalitet gjennom økonomiske, psykologiske og sosiologiske mekanismer (Leenheer m.fl., 2007).

Ved det økonomiske perspektivet gir lojalitetsprogrammer kundene en form for økonomisk belønning ved lojalitet. Den psykologiske effekten kan være at kunden føler seg spesiell fremfor andre kunder eller ser på seg selv som en smart shopper ved å være medlem av et lojalitetsprogram som gir rabatter. Den sosiologiske effekten ved å være medlem er at kunden føler tilhørighet til en gruppe eller identifiserer seg med virksomheten (Pettersen, 2019:11).

4.0 Metode

Dette er som nevnt tidligere en dokumentanalyse hvor oppgaven ser på allerede eksisterende litteratur. I denne situasjonen er målet å få tak på hvordan andre har fortolket hendelsen, og hva som faktisk er gjort og skrevet rundt «bestevenn»-avtalen og Rema 1000. Det gjennomgås flere dokumenter for å finne svar på problemstillingen, og dataen sett på i oppgaven har gitt vesentlig informasjon om kundenes holdninger om Rema 1000 og applikasjonen deres, samt strategien de har med merkevarer, populært omtalt som «bestevenn»-avtalen.

4.1 Årsakssammenheng

Problemstillingen er påtenkt rundt årsakssammenheng, der det blir sett på hvor stor innvirkning Remas strategier har hatt på omdømmet. Her drøftes det hva årsakene kan være og hvordan denne sammenhengen kan oppfattes. Deretter vil det bli sett på tilfredshet og lojalitet rundt Rema og deres strategier for å finne ut om dette har påvirket omdømmet. Denne oppgaven ser på hvordan «Æ»-applikasjonen og «bestevenn»-avtalen har påvirket omdømmet til Rema 1000, problemstillingen er bygget rundt teori om årsakssammenheng. Videre blir det bli sett på hvordan lojalitet og tilfredshet rundt Rema 1000 og om strategier de tar i bruk, eller ikke tar i bruk, påvirker omdømmet deres.

En årsakssammenheng inntreer når det finnes påvirkning mellom to fenomener. *«Det alle årsakssammenhenger har til felles, er at A påvirker B, og hendelse A alltid kommer før hendelse B»* (Skog, 2007:22). Ved hjelp av denne sammenhengen vil oppgaven kunne se på og undersøke sammenhengen mellom «bestevenn»-avtalen, «Æ»-applikasjonen og omdømmet, med utgangspunkt i årsakssammenheng.

Årsakssammenhengen i dette tilfelle vil være sammenhengen mellom hendelse A og hendelse B. Hendelse A vil være «bestevenn»-strategien og «Æ»-applikasjonen, og lanseringen av disse, påvirker hendelse B, som vil være Rema 1000 sitt fall i omdømme. Omdømmet til Rema falt kraftig etter lanseringen av disse, men oppgaven kan ikke gå ut ifra at dette var grunnet lanseringene. Dette skal undersøkes videre i oppgaven.

4.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Forskning er en fremgangsmåte eller en teknikk, som er systematisk, og brukes for å svare på vitenskapelig, vanlig kunnskap, hverdagsspørsmål eller problemstillinger. I følge Ringdal (2001:19) kan forskningsprosessen forklares slik: *«Forskningsprosessen omfatter mange steg som bygger på hverandre, man starter med en idé som utvikles videre til en problemstilling. Deretter kartlegges typen strategi man ønsker å bruke, samt annen forskning på området.»*

Det er to ulike former for metode, kvantitativ og kvalitativ. Disse er en type forskning, og er metoder som brukes for å få gode resultater, og som går i dybden (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode består av eksakt informasjon i form av tall og fakta. Dataen man finner innenfor kvantitativ metode er strukturert og statistisk, og nyttig til å trekke generelle konklusjoner (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode gir detaljert informasjon spesifikt om det man ønsker å vite mer om. Kvalitativ data kan samles ved blant annet, eksperters meninger og spørreundersøkelser, samt observasjoner, hvor man går dypt (Jacobsen, 2005).

Denne oppgaven tar for seg bruken av kvantitativ metode. Oppgaven krever innsamling av detaljert informasjon om et spisset og spesifikt tema, hvor det er nødvendig å finne ut av hva samfunnet mener rundt problemstillingen. Grunnen til at denne metoden er best for oppgaven, er at den kvantitative dataen man finner fungerer som et utgangspunkt for de eventuelle hypotesene oppgaven prøver å bekrefte. Ved å undersøke om den antakelsen oppgaven har, stemmer overens med den dataen som er samlet inn, som er å se hvordan «bestevenn»-avtalen har påvirket omdømmet til Rema 1000, vil man lettere nå formålet og finne frem til et svar. Kvantitativ forskning gir altså faste tall som oppgaven anvender, som en statistisk analyse for å få validert hypotesene, og gjør oppgaven i stand til å ta avgjørelser basert på objektive observasjoner (Jacobsen, 2005).

4.3 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr i hvilken grad man ut ifra resultatene av en studie kan trekke gyldige beslutninger om det man har satt som formål å studere, og en nødvendig betingelse for å kunne trekke en gyldig beslutning, er reliabilitet (Dahlum, 2018). Reliabilitet handler om den innsamlede dataen som er relevant for å få svar på problemstillingen (Johannessen m.fl., 2016:229). Reliabilitet er et begrep som også kan brukes om stabilitet og konsistens i målinger, reliabilitet kan være et annet ord for pålitelighet, og omhandler i hvilken grad en studie kan etterprøves (Svartdal, 2020).

I denne oppgaven er det hentet tall fra Rema 1000 sine nettsider og årsrapporter, og disse dataene kan sees på som gyldige ettersom de kommer direkte fra Rema 1000 selv. Den interne validiteten ser på hvorvidt resultatene er gyldige for utvalget som er undersøkt, og det ser ut til at mange av de andre mulige alternativene for omdømmefall også er vurdert, og dette kan lede til at det er gjort rede for valgene i oppgaven på en god måte (Svartdal, 2020). Den eksterne validiteten ser på i hvilken grad studien kan etterprøves (Svartdal, 2020). Det er i oppgaven sett på et stort felt av den tilgjengelige forskningen rundt dette med Remas «bestevenn»-avtale, og oppgaven erkjenner at det er eksisterende diskurser, ved å se på diverse undersøkelser og målinger, samt å studere tallresultat.

Når det sees på den indre reliabiliteten i oppgaven, kan det se ut til at andre forskere i høy grad vil kunne anvende de samme begrepsapparatene for analysen av data som er tatt i bruk i denne. Dette kan være grunnet at et stort antall av den relevante og nyere tilgjengelige dataen om Rema 1000 er sett på i henhold til oppgaven. Når det sees på den ytre reliabiliteten, indikerer det at forskere i høy grad vil ende opp med å oppdage samme fenomen som det funnet i denne, og at de også vil generere de samme begrepene som er brukt i denne oppgaven.

Svakheter i denne studien inkluderer hvorvidt reliabiliteten, påliteligheten, til kilder og innhenting av data stemmer overens med det faktiske, og hvorvidt validiteten og gyldigheten, ut ifra de resultater funnet, kan trekke gyldige slutninger.

Artiklene og resultatene av meningsmålinger og undersøkelser i de dokumentene som er brukt i studiet er publisert i godt samspill i tid, ettersom hendelsene hos Rema skjedde. Artiklene er for det meste fra tiden rundt 2016 til 2018, og det er også noen nyere fra 2019. Dette leder til å tro at de kan sees på som representative synspunkter som reflekterer virkeligheten.

Dokumentene har også alle forfattere, ofte av slaget journalist, og disse har et etisk ansvar på det å være objektiv og bruke pålitelige kilder. Mange av artiklene har også hatt en representant plasser direkte i situasjonen av pressekonferanser, og personer som har vært i samtale med personer i ledertoppen til virksomhetene skrevet om, og det at de kan vise at de har vært til stede som observatør, og som gjerne har gjort dette flere ganger, vil ha god troverdighet (Jacobsen, 2005). Det ser ut til at artiklene er skrevet upartisk, med formålet å informere, og uten å ha egeninteresse i å forvrengne informasjonen (Jacobsen, 2005).

4.4 Primær- og sekundærdata

For å samle inn data til denne oppgaven, er det hentet data fra både primære og sekundære kilder. Av primærdata brukt i denne oppgaven inkluderer dette data rett fra Rema 1000 sine egne hjemmesider, hvor det er blitt sett på årsrapporter og driftsregnskap, alle deres årsrapporter for de siste årene ligger ute der sammen med nøkkeltall og regnskap. I følge Jacobsen (2005) kan primærdata defineres slik: «*Primærdata er data samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling.*» Av sekundære kilder er den innsamlede dataen rundt problemstillingen hentet fra artikler funnet ved hjelp av å søke etter nøkkelord som «Rema 1000», «Rema Omdømme» og «Omdømme» på Google Scholar. I følge Jacobsen (2005) kan sekundærdata defineres slik: «*Sekundærdata er data innsamlet av andre enn forskeren selv, ofte med et annet formål enn det forskeren har.*» Det ble også ble funnet avhandlinger, masteroppgaver og bacheloroppgaver som har vært eksempler å hente inspirasjon fra. Det ble også gjort søk i databasen til Statistisk Sentralbyrå, hvor markedsandelene til de ulike handelshusene ble sett på, disse var de samme som ble brukt i Aftenpostens kakediagram (se vedlegg 1), som nevnes i diskusjonskapittelet 6.1. Data fra relevante- og pensumbøker gjennom studiet er mye brukt gjennom oppgaven, spesielt til forklaring av definisjoner. Blant disse bøkene er bøker brukt i sammenheng med samfunnsvitenskapelige metoder oftest tatt i bruk. Det blir også sett på Norsk Innovasjonsindeks, som måler bedrifters relative attraktivitet i markedet, samt kundelojalitet og opplevd innovasjonsevne, samt ble det sett på Norsk Kundebarometer sine undersøkelser som viser hvor fornøyd kunder er med bedrifter, som for eksempel Rema 1000. Dette ble sett på grunnet viktigheten av å også inkludere undersøkelser fra før endringene av «bestevenn»-

avtalen trådte i kraft, ikke bare etter, for å kunne se hvordan Rema 1000 gjorde det både før og etter.

Det er i dette tilfellet ideelt å benytte både primær- og sekundærdata, da disse i prinsippet kan brukes til å kontrollere hverandre, samt støtte opp under hverandre, og dermed styrke resultatene som kommer frem (Jacobsen, 2005). Dette blir reelt i denne oppgaven når det sees på primærdata fra årsregnskapet til Rema hvor det tydelig viser nedgang i omsetningen i 2017, som er året følgende etter at «bestevenn»-avtalen ble satt i gang. Deretter sees det på avisartikler av slaget sekundærdata, hvor det viser at Rema møtte mye kritikk og negativ omtale i mediene, samt gjør det dårligere enn tidligere på omdømmemålinger, i det samme tidsrommet som omsetningen stupte. Ved å se på helheten av dette kan det tyde på at det finnes bevis for at disse hendelsene har sammenheng i hverandre.

De begrensninger oppgaven tar for å identifisere sekundærdata, er å inkludere primært data som er opprettet i tidsrommet 2016 til og med 2019. Dette er grunnet hendelsen som studeres skjedde først i 2016, og det sees på ettervirkningene av denne i årene etter, frem til 2019. Det er i dette tidsrommet dataen er ny, oppdatert og mest samfunnsaktuell. Det er også kun et utvalg av begrenset omtale fra denne perioden om Rema 1000 som er tatt med, og ikke all omtale i denne gitte perioden. Begrensningene inkluderer årsrapporter fra perioden og noen utvalgte avisartikler som nevnes og beskrives nærmere i punktet dokumentanalyse.

5.0 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse setter store krav til *«repliserbarhet av analysen, noe som innebærer tydelige forventinger om at forskeren opprettholder en nøytralitet og objektivitet i møte med dokumentene»* (Bratberg, 2017:100). Dokumentene i denne oppgaven blir for det meste analysert kvalitativt, da studien tolker meningsinnholdet i det som er sagt og skrevet i dokumentene (Jacobsen, 2005), selv om det blir kombinert med kvantitativ analyse hvor hyppigheten av nøkkelord blir telt opp, og det blir sett på hvor de overlapper i ulike dokumenter. Dokumentene oppgaven har valgt å analysere har alle ulike funksjoner i forhold til Rema 1000 og omdømmefallet. Grunnen til at det er bedre tilpasset å svare på problemstillingen i denne oppgaven med en dokumentanalyse er fordi det finnes allerede tilstrekkelig informasjon og undersøkelser rundt tema fra før, og mange dokumenter som er interessante å se på i henhold til studien. Årsrapportene sett på i analysen og oppgaven er en overordnet beskrivelse av organisasjonen, fremtidsutsikter, nøkkeltall og regnskap gjennom de siste årene, og årsrapportertene fra 2015 til og med 2018 er sett på og skrevet om i denne oppgaven. Det var i undersøkelsen av disse årsrapportene at det blir synlig at noe skjedde som ga konsekvenser for Rema 1000, da man kan se et tydelig fall i omsetningen deres i 2017.

5.1 Dokumenter

Avisartiklene som er tatt med som dokumenter i denne analysen kommer fra to store aviser, Aftenposten og e24. E24 tar for seg økonominyheter, og Aftenposten tar for seg nyheter innenriks, utenriks, sport og kultur. Nyhetsartiklene fra aftenposten.no, *«Slik forklarer Rema hvorfor de vil gi deg færre merker å velge mellom»* fra 2016 og *«Rema fremdeles landets største kjede, men konkurrentene haler innpå»* fra 2019 er en forklaring og drøfting av grunnene til Remas nedtrapping av leverandører og varemerker, samt en visuell forklaring på markedsbildet og konkurrentene deres, samt et kakediagram for å forklare markedsandelene til de ulike handelshusenes butikker i Norge. Det forklares også rundt situasjonen om prissetting, forhandlinger og «høstjakta». Disse artiklene har bidratt til å legge fokus på og forklare problemet som skjedde når kundene ikke lenger kunne finne alle produktene fra de varemerkene de vanligvis kunne før, og at det derfor kunne se ut til at de heller handlet hos konkurrerende handelshus.

Nyhetsartiklene fra e24.no «Rema har vært klønete med «bestevønnstrategien» fra 2017, «Mener Rema har bommet med Æ: -Har blitt taperen» fra 2017, «Dagligvare ekspert om Rema 1000s bestevønn-prinsipp: - Det er en dristig strategi» fra 2017, «Omdømmestup for Rema 1000» fra 2018, og «NorgesGruppen får nesten alltid bedre betingelser» fra 2019 er mer saklige og objektive tekster som forteller om det som har skjedd etter lanseringen av «bestevønn»-avtalen, og negative konsekvenser som har kommet i ettertid, samt beskrivelser av hendelsen hvor enkelte leverandører gav NorgesGruppen bedre innkjøpspriser, som trolig kan være en av grunnene til at Rema 1000 så seg nødt til å ty til avtalen med mindre leverandører for bedre marginer.

I aftenpostens to artikler nevnt i avsnittet over, ble navnet «Rema» brukt totalt 59 ganger, og begrepene «bestevønn» brukt totalt 5 ganger, «strategi» brukt totalt 5 ganger, «pris» brukt totalt 31 ganger, og «vare» brukt totalt 38 ganger. Konkurrentnavnet «Kiwi» ble nevnt totalt 20 ganger, samt «NorgesGruppen» som ble nevnt totalt 19 ganger. Alle disse ordene og begrepene er grunnleggende begreper i dagligvarehandelen, og brukes for å skape et helhetlig bilde av markedet.

5.2 Medieomtale

Omdømme virker til å være et tema som får stadig mer oppmerksomhet, og de fleste virksomheter har et omdømme de passer på, og som de prøver å støtte på best mulig måte (Arntsen og Rokkan, 2019). Et sterkt mediepress og tilsynelatende økende fokus på bedrifters omdømme, gjør at mange virksomheter er innforstått med verdien et godt omdømme gir. Medieomtale ser ut til å være et av de viktigste perspektivene i dette studiet, da forbrukere i samfunnet og deres meninger samt oppfatninger har i høy grad stor betydning for dagligvarebutikkers omdømme. Rema 1000 har fått mye oppmerksomhet i media angående «bestevønn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen i årene etter lanseringen, da spesielt gjeldende fra 2016 til 2018, og det kan tyde på at grunnen til den langvarige tilstedeværelsen i media er følger av håndteringen av følgene som skjedde i ettertid, og det er synlig at pressen i Norge har tatt stor interesse av å følge dette tett. Mye av omtalen Rema har fått i media angående «bestevønn»-avtalen omhandler konsekvenser og feiltrinn som er blitt gjort, samt

opplysninger og forklaringer rundt dette. Medieomtale kan være en viktig faktor når oppfatninger dannes, i dette tilfellet, nåværende kunder og potensielle kunder. Samtidig viser forskning at den enkelte persons møte og opplevelse med en virksomhet som regel vil overstyre påvirkning fra andre, eller fra media (Apeland, 2010). Dette kan tyde på at den medieomtalen Rema 1000 har fått ikke nødvendigvis betyr at kunder blir påvirket negativt, om den opplevelsen de har hatt med Rema selv, som for eksempel i butikken og handlet, har vært god.

6.0 Diskusjon

6.1 Rema 1000 som minst av de tre handelshusene

I det norske dagligvaremarkedet kan det se ut til at en faktor står noe sterkere enn andre, og det er at volum fører til makt. Prosentvis markedsandel tatt fra Aftenposten i 2019 (Aftenposten, 2019) viser at NorgesGruppen har en andel på markedet med 43,7%, Coop 29,1% og Rema 23,7%, mens de resterende prosentene ligger hos Bunnpris med 3,6% (vedlegg 1), noe som tyder på store forskjeller i de ulike handelshusene.

Denne forskjellen kan komme av at NorgesGruppen sine konsepter i dagligvare er store kjeder som Kiwi, Meny, Spar og Joker (NorgesGruppen, u.d.). I dagligvarehandelen handler det ikke bare om matvarer, men det er også en maktkamp i markedet. Dette kan tyde på at det blir stadig viktigere å skaffe større andeler i konkurransemarkedet for alle kjedene, hvor aktørene må være oppdaterte på markedet, endringene, kundene og trendene. Hver eneste dag er det flere tusenvis av Norges befolkning som handler i varehusene, men hvorvidt kunder er opptatte av pris avhenger av den enkelte kunden.

Det har blitt omtalt i mediene at det kan se ut til at en stor del av grunnen for at Rema 1000 så det nødvendig å sette sammen «bestevnn»-avtalen, var grunnet det faktum at Reitangruppen og Rema gikk lei at NorgesGruppen tilsynelatende alltid fikk bedre innkjøpspriser hos leverandører enn dem selv og andre. Prisforskjellen på innkjøpspris hos enkelte leverandører har vært på over 15% bedre for NorgesGruppen enn de andre aktørene i markedet. Dette ble funnet ut av etter at konkurransetilsynet møtte opp på uventet besøk og hadde Razzia på kontorene til noen av leverandørene, blant andre Orkla og Mondelēz (Hopland, 2019).

Per februar 2018 hadde Rema 616 butikker i Norge, og 326 butikker i Danmark. Rema 1000 hadde i 2017 en butikkomsetning på over 57 mrd. og en vekst i omsetning på 1,2 prosent. I Norge var likevel året mer krevende enn de foregående årene. En trolig årsak til denne nedgangen er den uheldige kommunikasjonen av «bestevnn»-strategien, som gjorde at Rema 1000 mistet mange kunder, særlig i noen deler av landet (Rema, 2020).

6.2 Hvorfor «bestevenn»-avtalen ble dårlig mottatt

Det kan, når man ser på mengden medieomtale, se ut til at Rema 1000 har vært dårlig på å kommunisere og markedsføre «bestevenn»-strategien til samfunnet. Noen grunner til dette kan for eksempel ha vært at kundenes fordeler med en slik strategi ikke har kommet tydelig nok frem. Det tenkte målet med endringene i sortimentet var å tilby kundene et mer variert utvalg av varer, i form av å bytte ut relativt like produkter og å satse på mer lokalproduserte varer. Dagligvarekjedene i Norge har blitt mer og mer like, og dette ønsket trolig Rema 1000 å gjøre noe med, ved å tilby et større mangfold og flere unike varer. Strategien ville også føre til lavere priser for kunden. Mange av disse fordelene har ikke kommet tydelig nok frem til kundene, og det er nok denne uheldige kommunikasjonen av strategien og ikke strategien i seg selv som kan ha vært problemet (Dalen, 2017). Det tyder på at det som heller kom frem i media var at Rema 1000 hovedsakelig ønsket å minske sine egne omkostninger for å øke omsetningen, og tjene mer.

Det er normalt og nødvendig for dagligvarebutikker og kjeder å bytte leverandører i blant, og omskiftningen til Rema skjedde brått, og inkluderte nedtrapping av stort antall leverandører. Dette er trolig mindre vanlig. De mange avskjediget kundefavoritter, som for eksempel Mack, Borg og mange andre leverandører. Dette kan se ut til å ha skapt misnøye hos mange kunder. Noe av det viktigste en matvarekjede kan gjøre i det konkurransefylte markedet vi har i Norge er å gjøre kundene sine fornøyde. Omskiftningen kan ha ledet til at kunder valgte å gå over til å ta handleturene sine og handle varene sine hos konkurrentene Coop og Kiwi. I rekken av flere fremstøt Rema 1000 har gjort som har fått noe negativ mottagelse, skjedde det også i 2017 at Rema, i samme tid som «bestevenn»-avtalen deres ble lansert, ble anmeldt for å holde ulovlig søndagsåpent i nesten 120 butikker (Dalen, 2017). Dette kan også hatt negativ innvirkning på omdømmet til Rema. I og rundt 2017 har bydd på en rekke avgjørelser for Rema, og noen av disse kan se ut til å ha ført til en svikt i omdømmet deres (Dalen, 2017).

Det kan se ut til at om det hadde kommet bedre frem i media i starten, at Rema valgte å satse på «bestevenn»-avtalen grunnet større satsing på lokale leverandører, kunne dette muligens hatt større positiv innvirkning på omdømmet. Selv om omdømmebygging er vanskelig å kontrollere, finnes det faktorer som bedriften selv kan ta tak i. Bedriften bør være bevisst på hvordan atferden deres oppfattes utad, og opprettholde egne verdier der det er nødvendig. Omdømmet er den mest fremtredende ressursen til en bedrift som Rema, fordi det er unikt og

vanskelig å kopiere eller imitere. Omdømmet er derfor deres største konkurransefortrinn, og den største trusselen mot et omdømme vil være organisasjonen selv sin manglende evne til å forstå samfunnets forventninger (Brønn og Ihlen 2009:126).

6.3 Undersøkelser

I Norsk Innovasjonsindeks sine undersøkelser viser det seg at Rema 1000 i 2016 var på 20. plass, med 58,9/100 poeng på bedriftens relative attraktivitet i markedet. Dette resultatet er basert på året 2016, og er deres tidligste undersøkelse. I undersøkelsene inkluderer de utplukkede omkring de 70 mest populære bedriftene i Norge (NHH, u.d.). Ettersom «bestevenn»-avtalen ble satt i gang i slutten av 2016 blir resultatet fra Norsk Innovasjonsindeks det oppgaven ser på som tiden før den ble satt i gang. Det viser seg i undersøkelsen deres fra året etter, i 2017, at Rema 1000 har sunket med fjorten plasser, ned til plass nummer 34, med 53/100 poeng på bedriftens relative attraktivitet. Dette er 5,9 poeng ned siden 2016 (NHH, u.d.).

I 2018 har Rema sunket ned et par plasser til 36. plass, med 54,4/100 poeng. Poengene er noe høyere enn de fra 2017, men plasseringen er noe dårligere (NHH, u.d.). Det kan også sees på Norsk Kundebarometer, som måler kundetilfredshet, at Rema 1000 havnet på en 109. plass i 2017. De fikk i 2017 70,9/100 poeng, som viser seg å være -4,4 poeng fra samme undersøkelse i 2016 (Solem, u.d.). Disse resultatene kan tyde på at Rema 1000 gjorde det generelt bedre før de startet med «bestevenn»-avtalen, men at de har hentet seg noe inn igjen i 2018, to år etter lanseringen.

6.4 Gjenoppretning av omdømme

Dagligvarekjeden Rema 1000 opplevde i 2017 et av de største fallene som er målt i Kantar TNS sin omdømmemåling, og omdømmet til både Meny, Kiwi og Coop har ifølge samme målingen fått et positivt løft (Nordøy, 2017).

I 2015 hadde Rema 1000 en omsetning i Norge på 39 808 milliarder., og I 2016 en omsetning på 41 335 milliarder. i Norge. Det var sent i 2016 at «bestevann»-avtalen tok sted, og etter årrekker med stabil omsetningsøkning gikk omsetningen ned med over 1 milliard. fra året før, da omsetningen i 2017 endte på 40 099 milliard. I 2018 gikk omsetningen opp igjen til 41 863 milliarder., nesten 2 milliarder. mer enn året før. Dette viser til at noe skjedde som negativt påvirket Rema 1000 i løpet av slutten av 2016 som fikk følger i hele 2017, men som gikk seg til i 2018 (Rema, 2018).

Ifølge en fersk omdømmemåling fra 2019, er Rema den virksomheten som har hatt størst vekst i omdømme fra i fjor (Nerdrum, 2019). Dette viser til at Rema fortsetter å øke ikke bare omsetningen sin, men også omdømmet sitt.

6.5 Andre grunner for omdømmefall

Oppgaven kan ikke gå ut ifra at hele fallet i omdømme kan tilskrives «bestevann»-avtalen og «Æ»-applikasjonen. Alternative muligheter kan ha vært at de konkurrerende kjedene overgikk Rema på punkter som kundeservice og utvalg, og tiltrakk seg flere av Norges og Remas kunder. Det kan også skyldes at Rema 1000 har hatt et mindre antall butikker rundt om i Norge enn de konkurrerende kjedene, og derfor ikke nådd ut til like mange potensielle kunder (Valvik, 2019), eller at NorgesGruppen og de andre kjedene kan ha plassert butikkene sine på bedre lokasjoner enn det Rema har. Det kan også tyde på at Rema 1000 har hatt noe høyere priser på noen av produktene sine enn de konkurrerende kjedene, ettersom enkelte leverandører tidligere har gitt de andre kjedene bedre innkjøpspris (Hopland m.fl., 2019).

I 2018 opplevde Rema 1000 for første gang på lang tid siden «bestevann»-avtalens lansering positiv fremgang i resultatene sine, dette sees i deres årsrapporter, med en økning på 5 milliarder kroner siden 2017 (Rema, 2020). Økningen kan se ut til å skyldes at de har tatt seg opp igjen i 2018 ved å bedre formidlingen av visjonen sin, som i følge nettsiden deres er å bli kjent som det mest verdidrevne selskapet (Rema, 2020).

Dette kan lede til å tro at de ved å endre måten de formidlet visjonen på, nådde ut til flere. Det kan også se ut til at forbrukerne, altså tidligere kunder, har hatt forholdsvis kort hukommelse,

og gikk tilbake til sine gamle handlemønstre. Med tanke på at det er fire år siden lanseringen har sannsynligvis Rema 1000 også opparbeidet seg en hel del nye kunder på disse årene. Det kan se ut som at de nye kundene kan være i alle aldere, og det kan tenkes at mange av de nye kundene ikke vet om hele situasjonen med «bestevenn»-avtalen, ettersom det nå er mange år siden hendelsen.

7.0 Avslutning

Det kan se ut til at kundelojalitet og kundetilfredshet henger sammen på den måten at de to kan påvirke hverandre og dette tyder på at kundelojalitet gjennom kundetilfredshet også kan påvirke omdømmet. Det hadde vært interessant å videre studere omdømmet, driftsregnskapet og lønnsomheten til Rema 1000 fortsetter å ta seg opp etterhvert som årene blir flere fra tidspunktet «bestevenn»-avtalen ble lansert, for å kunne se den langsiktige sammenhengen. Det hadde også vært av interesse å studere videre og bredere i dybden de andre alternativene som også kan ha spilt en rolle i påvirkningen av omdømmefallet Rema 1000 opplevde i 2017. Ettersom denne oppgaven begrenset seg til å hovedsakelig se på sammenhengen mellom akkurat «bestevenn»-avtalens påvirkning på omdømmet deres, og bare smått gikk innom hva de eventuelle andre årsakene kunne ha vært. Årsrapporten for 2019 er enda ikke frigitt, og det hadde vært interessant å få studert videre om det har vært en jevn økning på lønnsomheten det året, slik som det har vært de siste årene etter 2017.

Den tidligst tilgjengelige årsrapporten fra Remas nettside er fra 2015, og undersøkelsene til Norsk Innovasjonsindeks og Norsk Kundebarometer gikk kun tilbake til 2016. Det hadde vært av interesse å kunne få tilgang til resultatene på undersøkelser utført i årene lenge før 2016 også, slik at det kunne i dybden bli studert hvordan tiden før hendelsen med «bestevenn»-avtalen så ut med tanke på målinger av omdømme, kundelojalitet og generelt attraktivitet, for å se om Rema 1000 alltid har gjort det like godt som de synlige resultatene fra 2015 og 2016. Det kunne da blitt sett på tiden før, samt langtidskonsekvenser i tiden etterpå, i form av årsrapporter, og om Rema har hatt en konstant stigende omsetning før den falt i 2017.

Alt dette tatt i betraktning, indikerer dette at «bestevenn»-avtalen og «Æ»-applikasjonen til en viss grad har hatt påvirkning på Rema 1000 sitt omdømme, negativt. Det ser ut til å være begrenset til den grad at det ikke har hatt stor påvirkning på Rema 1000 som foretrukne dagligvarebutikk. Dette betyr at «bestevenn»-avtalen og applikasjonen deres ifølge undersøkelser har gjort kunder mindre tilfreds, som tilsynelatende bekrefter at dette har skapt negativ påvirkning på omdømmet til Rema 1000 som dagligvarekjede. Dette leder til at det derfor tilsynelatende kan bekreftes i denne oppgaven at «bestevenn»-avtalen og applikasjonen deres, er faktorer som har vært med på å skape fallet i omdømmet til Rema 1000. Resultatene

er fremlagt med de begrensninger som er lagt til grunn for oppgaven og er kun bekreftet for denne oppgaven spesielt.

Det viser seg at 2018 har vært året der Rema 1000 har opplevd fremgang for første gang på over ett år. I 2018 var den totale butikkomsætningen på nesten 62 milliarder kroner i Norge og Danmark, dette er en økning på 5 milliarder kroner siden 2017, og markedsandelen i Norge gikk opp til 23,7 prosent (Rema, 2020). Tidligere forskning viser til at det så langt har vært vanskelig å tallfeste klare og entydige sammenhenger mellom omdømme og økonomiske resultater (Farbrot, 2009).

Det kan finnes flere faktorer og grunner som kan ha vært med på å påvirke omdømmet til Rema 1000, dette betyr at det ikke kan eksklusivt konkluderes i denne oppgaven at grunnen til Remas omdømmefall ble negativt påvirket som et direkte resultat av lanseringen av «bestevenn»-avtalen, men at dette er en grunn som med stor sannsynlighet har spilt en stor rolle i den negative påvirkningen.

Referanseliste

Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. (2.utg). Høvik: Hippocampus.

Arntsen, G. B. Og Rokkan, H. (2019) *Hva er et dårlig omdømme godt for?* Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.

Braathen, F. og Valvik, M. E. (2016) *Slik forklarer Rema hvorfor de vil gi deg færre merker å velge mellom*, aftenposten.no. Tilgjengelig fra:

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Lgk2q/slik-forklarer-rema-hvorfor-de-vil-gi-deg-faerre-merker-aa-velge-mellom> (Hentet 5. april 2020)

Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Coop (2018) *Coops Historie*, coop.no. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/historie/historie/> (Hentet: 15. april 2020)

Dahlum, S. (2018) *Validitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 29. april 2020)

Dalen, A. (2017) *Dagligvareekspert: - Rema har vært klønete med «bestevennstrategien»*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/0nBJng/dagligvareekspert-rema-har-vaert-kloenete-med-bestevennstrategien> (Hentet: 5. april 2020)

Drager, M. og Vågane, L. (2017) *Markedskonsentrasjon i Skandinavia. Masterutredning*. Norges Handelshøyskole NHH i Bergen. Tilgjengelig fra:

<https://www.nhh.no/contentassets/ef25235953bd4af58671fa1bd5771495/drager-og-vagene.pdf> (Hentet: 23. april 2020)

Farbrot, A. (2009) *Nøkkelen til gull i omdømme*. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv-sosialerelasjoner/2009/11/nokkelen-til-gull> (Hentet: 29. april 2020)

Helgesen, Ø. og Nettet, E. (2007) *Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty? : A case study of a Norwegian university college*. *Corporate Reputation Review*. 10(1) s.38-59.

Hopland, S., Hovland, K. M., Haugen, A. og Solheimsnes, P. (2019) *Norgesgruppen får nesten alltid bedre betingelser*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/kJxgEv/norgesgruppen-faar-nesten-alltid-bedre-betingelser> (Hentet: 29. april 2020)

Høgseth, M. H. (2018) *Omdømmestup for Rema 1000*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/y35PyR/omdoemmestup-for-rema-1000> (Hentet: 15. april 2020)

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacoby, J. & Chestnut, R. W. (1978) *Brand loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kotler, P. og Keller, K. L. (2016) *Marketing Management*. USA: Pearson education Limited.

Kotler, P. (2011) *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal.

Kotler, P. (2003) *Markedsføring fra A til Å*. New Jersey: IDG Norge Books AS.

Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A., & Smidts, A. (2007). *Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members*. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1) s,31-47.

Nordøy, J. (2017) *Omdømmemålingen 2017*. Tilgjengelig fra: <https://kantar.no/radgivningsekspertise/kunde-medarbeider-og-omdommeutvikling/omdommemalingen-2017/> (Hentet: 6. mai 2020)

Molnes, G. & Tuv, N. (2017) *Mener Rema har bommet med Æ: -Har blitt taperen*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/zLo13q/dagligvareekspert-mener-rema-har-bommet-med-ae-har-blitt-taperen> (Hentet: 15. april 2020)

Mossberg, L. og Sundstrøm M. (2013) *Markedsføringsboka*. Sverige: Cappelen Damm AS.

Nerdrum, L. (2019) *Omdømmemålingen 2019*. Tilgjengelig fra: <https://kantar.no/radgivningsekspertise/kunde-medarbeider-og-omdommeutvikling/omdommemalingen-2017/> (Hentet: 5. mai 2020)

NHH (u.d.) *Norsk Innovasjonsindeks*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/tidligere-resultater/> (Hentet 12. mai 2020)

Nielsen (2017) *Dagligvarefasiten 2017*, dagligvarehandelen.no. Tilgjengelig fra: https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2017_0.pdf (Hentet: 15. april 2020)

NTB (2017) *Coca-Cola permitterer ansatte etter Rema-kutt*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/zGlk09/coca-cola-permitterer-ansatte-etter-rema-kutt> (Hentet: 5. april 2020)

Nysveen, A. E. og Dalen, A. (2017) *Dagligvare ekspert om Rema 1000s bestevenn-prinsipp: - Det er en dristig strategi*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/Oploqq/dagligvare-ekspert-om-rema-1000s-bestevenn-prinsipp-det-er-en-dristig-strategi>

Pettersen, M. L. (2017) *Lojalitetsprogrammer I dagligvarehandelen; Hvorfor vil enkelte kunder ikke være medlem?* Bacheloroppgave. Handelshøyskolen BI i Oslo. Tilgjengelig fra: <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2467487/1694123.pdf?sequence=1> (Hentet: 5. april 2020)

- Reitan, I. og Følstad, I. (2019) *Regnskapsanalyse med fokus på lønnsomhet for Rema 1000 AS*. Semesteroppgave. NTNU Trondheim. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2601103/no.ntnu%3ainspera%3a2155702.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 5. april 2020)
- Rema 1000. (2018) *Om REMA 1000*. Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/om-rema-1000/> (Hentet 15. april 2020)
- Rema 1000 (2020) *Æ*. Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/ae/> (Hentet 15. april 2020)
- Rema 1000 (2020) *Årsrapporter*. Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/om-rema-1000/arsrapporter/> (Hentet 5. april 2020)
- Ringdal, K. (2001) *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rosenberg, L. J., Czepiel, J. A. (1983) *A marketing approach to customer retention*, Journal of consumer marketing, 2, s. 45 – 51.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Hansen, H. (2011). *Consumer Behaviour* (2nd ed. utg.): United Kingdom: Pearson Education.
- Skodje, S. F., m.fl. (2018) *I hvilken grad har Æ-appen og bestevenn-avtalen påvirket Rema 1000s omdømme?* Bacheloroppgave, NTNU Campus Ålesund.
- Skog, O.J. (2007) *Å forklare sosiale fenomener, En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2004.
- Solem, u.d. *Her er selskapene kundene liker minst*. DN.no. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/handel/norsk-kundebarmeter/lyse/handelshoyskolen-bi/her-er-selskapene-kundene-liker-minst/2-1-82813> (Hentet: 12. mai 2020)

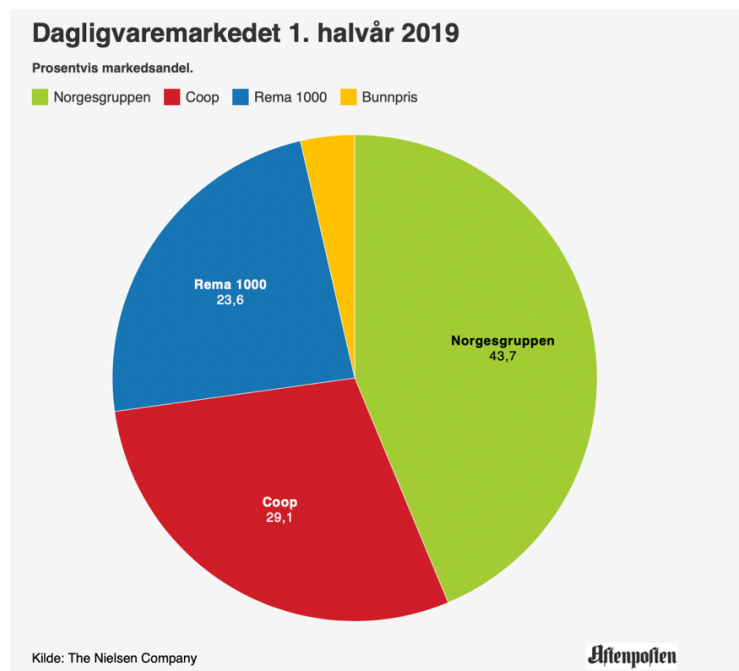
Stranden, A. L. (2012) *Kundekort gjør deg prisblind*, e24.no. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/privatoekonomi/i/dOGQOj/kundekort-gjoer-deg-prisblind> (Hentet: 15. april 2020)

Svartdal, F. (2020) *Reliabilitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (Hentet: 29. april 2020)

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.

Trumf (2018) *Om Trumf*, trumf.no. Tilgjengelig fra: <https://www.trumf.no/om-trumf/> (Hentet: 15. april 2020)

Vedlegg 1



Valvik, M. E. (2019) *Dårlige tall for Rema: Markedsandelen faller tilbake til 2014-nivå*, *Aftenposten.no* [Kakediagram for prosentvis markedsandel] Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/4qx98g/daarlige-tall-for- rema-markedsandelen-faller-tilbake-til-2014-nivaa> (Hentet: 24. april 2020)

Valvik, M. E. (2019) *Rema fremdeles landets største kjede, men konkurrentene haler innpå*. Aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/rLq8Xe/rema-fremdeles-landets-stoerste-kjede-men-konkurrentene-haler-innpaa> (Hentet: 6. mai 2020)

Wifstad, K., Jenssen, T. B., Eide, L. S., m.fl. (2018) *Konkurranse i dagligvaremarkedet – konkurranse i alle ledd*. Menon Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c26f095eaaa4f9c9d001762f78bcc72/virke-dagligvare---vedlegg.pdf> (Hentet 25. mai 2020)

