

Karl-Henrik Ringstad
Mats Leverås

Lønnsomhetsanalyse av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

Bacheloroppgave i Bacheloroppgave i økonomistyring
Veileder: Terje Berg
April 2022

Karl-Henrik Ringstad
Mats Leverås

Lønnsomhetsanalyse av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

Bacheloroppgave i Bacheloroppgave i økonomistyring
Veileder: Terje Berg
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutningen av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Bacheloroppgaven er en obligatorisk del for studieretningen vi har valgt, økonomisk styring, hvor oppgaven utgjør 7,5 studiepoeng.

Bacheloroppgaven vår tar for seg en lønnsomhetsanalyse av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden. Vi gjennomfører også en benchmarking innad i bedriften, hvor vi sammenligner nøkkeltallene for de valgte butikkene.

Vi vil rette en takk til vår veileder Terje Berg for god veiledning gjennom arbeidet med bacheloroppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, april 2022.

Sammendrag

Rema 1000 har siden starten i 1979 blitt en landsomspennende kjede, som også har prøvd å utvide med butikker utenfor Norges grenser, med et mål om at folk skal få kjøpt dagligvareartikler på enklest og billigst mulig måte. Etter over 40 år som konsept, har man beholdt mange av de egenskapene som var kjennetegnene fra starten. Men samtidig har det vært en rivende utvikling i hvordan butikker drives, hva de skal inneholde og hvordan ting skal gå fortest mulig, enklest mulig gjennom teknologi. Og denne utviklingen ser det ikke ut som at har tenkt til å avta med det første.

Gjennom perioden denne oppgaven tar for seg, som er 2015-2019, ser vi hvordan man har prøvd ut nye strategier for å best treffe sluttbruker, samtidig som man prøver å gjøre det billigst mulig for sluttbruker og seg selv. Ved å ta en gjennomgang av nøkkeltall og utregninger med bakgrunn i disse nøkkeltallene samtidig som vi ser på en kvalitativ gjennomgang av perioden, har vi prøvd å svare på problemstillingen som blir presentert lenger ned i oppgaven. For å måle dette har vi tatt utgangspunkt i Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.

Ved å ta en gjennomgang av to butikker i Trondheimsområdet har vi også fått benyttet oss av benchmarking mellom disse to virksomhetene. Da vil det også i større grad være mulig å se at endringene vi har sett på i perioden med «Æ»-appen og «Bestevenn»-strategien ikke har påvirket resultatene i den graden som vi kanskje hadde forventet.

Formålet med teksten er å se på lønnsomhetsutviklingen til de to butikkene. Solsiden har i perioden vi har sett på, hatt en bra økonomisk utvikling, alle nøkkeltallene har mer eller mindre, utviklet seg i riktig retning, så selv i en periode med mye endring har virksomheten klart å gi økt avkastning til eierne. Byåsen har variert gjennom perioden, med 2016 som et veldig dårlig år, med dårlige resultater. Videre i perioden har man klart å utvikle de økonomiske resultatene i en positiv retning igjen. I 2017, hvor Rema 1000 presenterte «Æ»-appen og «Bestevenn»-strategien kunne man forventet litt svakere resultater enn årene før og etter, men det hadde ikke den påvirkningen på tallen til butikkene som vi hadde trodd.

Abstract

Since the start of Rema 1000 in 1979 it has become a nationwide chain, which has tried to expand with shops outside of Norway borders, with a purpose that people should get to buy grocery items in the easiest and cheapest way. After over 40 years since the beginning, many of the same properties that has been there from the start is still there. At the same time the evolution of how to run a store, what it should contain and how to do things as easy as possible through technology has been huge. And the evolution of the technology does not seem to stop any time soon.

Through the period that this task is based on, which is 2015-2019, we have seen how Rema 1000 has tried new strategies to meet the requirement of the end user, at the same time as they have tried to make it cheapest possible for the end user and Rema 1000. By going through the key figures, calculation based on the key figures and qualitative research of the period. We have tried to answer the issue, which is presented later in the task. To present this we have chosen the two stores of Rema 1000 Byåsen and Rema 1000 Solsiden.

By going through two stores in the Trondheim area we have been able to use benchmarking between the two stores. Then it will be easier to see if the «Æ»-app and the «Bestevenn»-strategy has had any effect on the economical result as much as we had expected.

The purpose of the assignment is to look at profitability development of the two stores. In the period that we have looked at Solsiden has had a very good economic development, most of the key figures has had a good development, even with a period of much change the store has managed to give increased returns to its owners. Byåsen has varied through the period, with 2016 as a low point, with bad profitability. As we go on through the period, Byåsen manages to turn the economical result in a positive direction again. In 2017 when Rema 1000 presented the «Æ»-app and the «Bestevenn»-strategy we could expect some weaker economical result than earlier years and the years that follows, but it did not have the effect on the results that we could have expected.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Kort om Rema 1000 og valgte butikker	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Teori	4
2.1 Lønnsomhetsanalyse.....	4
2.1.1.1 Omsetning	5
2.1.1.4 Varelagerets omløpshastighet	5
2.1.1.5 Rentabilitet.....	6
2.1.1.6 Egenkapitalrentabilitet	6
2.1.1.7 Totalkapitalrentabiliteten ved hjelp av DuPont-modellen	6
2.1.1.8 Driftsmargin	8
2.1.2 Likviditet	8
2.1.2.1 Likviditetsgrad 1	8
2.1.2.2 Likviditetsgrad 2	9
2.1.2.3 Arbeidskapital	9
2.2 Benchmarking	9
2.3 Strategisk analyse	10
2.2.1 SWOT.....	10
3.0 Metode	12
3.1 Problemstilling	12
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	13
3.3 Valg av datamateriale	14
3.4 Valg av nøkkeltall.....	14
3.5 Feilkilder.....	14
4.0 Analyse	16
4.1.1 Regnskapsanalyse av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	16
4.1.1.1 Omsetning	16
4.1.1.4 Driftsmargin	18

4.1.1.5 Varelagerets omløpshastighet	18
4.1.1.6 Egenkapitalrentabilitet	19
4.1.1.7 Totalkapitalrentabilitet ved hjelp av DuPont-modellen	21
4.1.2 Likviditet	23
4.1.2.1 Likviditetsgrad 1	23
4.1.3 Vurdering	25
4.2 Benchmarking	26
4.2.1 Omsetning	27
4.2.2 Driftsmargin	27
4.2.3 Varelagerets omløpshastighet	28
4.2.4 Egenkapitalrentabiliteten	29
4.2.5 Totalkapitalrentabiliteten	30
4.2.6 Likviditetsgrad 1	31
4.2.7 Likviditetsgrad 2	31
4.3 Strategisk analyse	34
5.0 Konklusjon.....	37
6.0 Referanseliste.....	38

Tabelliste:

Tabell 1: Omsetning Rema 1000 Byåsen	16
Tabell 2: Omsetning Rema 1000 Solsiden	16
Tabell 3: Bruttofortjenesteprocent Rema 1000 Byåsen.....	17
Tabell 4: Bruttofortjenesteprocent Rema 1000 Solsiden.....	17
Tabell 5: Lønnskostnader i prosent av inntektene Rema 1000 Byåsen.....	17
Tabell 6: Lønnskostnader i prosent av inntektene Rema 1000 Solsiden.....	17
Tabell 7: Driftsmargin Rema 1000 Byåsen	18
Tabell 8: Driftsmargin Rema 1000 Solsiden	18
Tabell 9: Varelagerets omløpshastighet Rema 1000 Byåsen	19
Tabell 10: Varelagerets omløpshastighet Rema 1000 Solsiden	19
Tabell 11: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen	19
Tabell 12: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden	20
Tabell 13: Resultatgrad Rema 1000 Byåsen	21
Tabell 14: Kapitalens omløpshastighet Rema 1000 Byåsen	21
Tabell 15: Totalkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen.....	22
Tabell 16: Resultatgrad Rema 1000 Solsiden	22
Tabell 17: Kapitalens omløpshastighet Rema 1000 Solsiden	22
Tabell 18: Totalkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden.....	22
Tabell 19: Likviditetsgrad 1 Rema 1000 Byåsen	23
Tabell 20: Likviditetsgrad 1 Rema 1000 Solsiden	23
Tabell 21: Likviditetsgrad 2 Rema 1000 Byåsen	24
Tabell 22: Likviditetsgrad 2 Rema 1000 Solsiden	24
Tabell 23: Arbeidskapital Rema 1000 Byåsen	25
Tabell 24: Arbeidskapital Rema 1000 Solsiden	25
Tabell 25: Omsetning for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	27
Tabell 26: Driftsmargin for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	28
Tabell 27: Varelagerets omløpshastighet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	28
Tabell 28: Egenkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	29
Tabell 29: Totalkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	30
Tabell 30: Likviditetsgrad 1 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	31
Tabell 31: Likviditetsgrad 2 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden	31

Figurliste:

Figur 1: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen.....	20
Figur 2: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden.....	21
Figur 3: Omsetning for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	27
Figur 4: Driftsmargin for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	28
Figur 5: Varelagerets omløpshastighet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	29
Figur 6: Egenkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	29
Figur 7: Totalkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	30
Figur 8: Likviditetsgrad 1 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	31
Figur 9: Likviditetsgrad 2 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden.....	32

1.0 Innledning

Den norske dagligvarebransjen bærer preg av høy konsentrasjon, hvor konkurransen om kundene naturlig nok blir stor. Innenfor dagligvarebransjen er det lavprissegmentet som skiller seg ut, og tar opp det største delen av markedet (Jordheim og Hopland, 2022). På bakgrunn av vårt valg av studieretning, økonomisk styring, har vi valgt å gjennomføre en regnskapsanalyse med fokus på lønnsomhet. Dette gjør at vi får brukt det vi har lært oss fra økonomisk styring. Grunnen til at vi ønsker å bruke Rema 1000 i denne analysen handler blant annet om at matvarer er et nødvendig gode. Dagligvarer er noe som står sentralt i hverdagen til folk, og derfor har de aller fleste meninger og tanker rundt denne bransjen. Ikke minst er det svært interessant å bruke Rema 1000 i en slik oppgave når man ser på hvilken posisjon virksomheten har i det norske dagligvaremarkedet.

I slutten av 2016 og begynnelsen av 2017 var det stor oppmerksomhet knyttet til Rema 1000. 4. januar 2017 ble kundefordelsprogrammet «Æ» lansert. Samtidig var det stor oppmerksomhet rundt den såkalte «bestevenn»-strategien. Denne strategien handlet om at flere avtaler med kjente merkevarer skulle avsluttes, og erstattes med egne merkevarer som man ikke kunne få kjøpt hos andre dagligvarer. Bakgrunnen for dette handlet om at Rema 1000 hadde store problemer i konkurranse om innkjøpspriser sammenlignet med de andre aktørene som NorgesGruppen og Coop. I januar 2017 tapte Rema nær 90 millioner kroner i omsetning, samtidig som markedsandeler ble tapt, og forbrukerne truet med boikott (Valvik og Lynum, 2017).

Rema 1000 er godt etablert blant lavpriskjedene, og konkurrerer hovedsakelig mot Coop Extra og Kiwi som Norges største lavpriskjede. Rema 1000 har lenge vært Norges største lavpriskjede, samtidig som lavprissegmentet er ledende i norsk dagligvare målt i markedsandeler (Jordheim og Hopland, 2022). Dette forteller mye om det norske dagligvaremarkedet, og Rema 1000 sin posisjon her. Dagligvarebransjen bærer preg av å være svært konsentrert, med de tre store aktørene Rema 1000, NorgesGruppen og Coop. Selv om Rema 1000 fremdeles beholder sin posisjon, har de siste årene vist en nedadgående trend, hvor de stadig taper markedsandeler (Jordheim og Hopland, 2022).

1.1 Problemstilling

«Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for Rema 1000 Solsiden og Rema 1000 Byåsen i perioden 2015-2019?»

Tidsperioden vi har valgt i denne oppgaven er 2015 – 2019. Grunnlaget for denne perioden handler om innføringen av lojalitetsprogrammet «Æ» og “bestevenn”-strategien, og hvordan disse to handlingene har påvirket lønnsomheten til Rema 1000. Det ville vært naturlig å gå enda lengre frem i tid. Likevel velger vi å stoppe i 2019, da 2020 ble sterkt preget av nedstenginger på grunn av covid-19 situasjonen.

1.2 Kort om Rema 1000 og valgte butikker

Den første Rema-butikken ble åpnet på Bromstad i Trondheim 15. februar 1979 av Odd Reitan. Med en tysk lavpriskjedebutikk som inspirasjon ble grunnlaget for butikkens filosofi lagt: «effektiv drift, lave kostnader og store volum – som gir deg et godt valgt utvalg av varer til alltid lave priser.», en filosofi som det fremdeles i dag jobbes etter. Siden den gang har antallet butikker vokst, og i 2020 åpnet butikk nummer 1000. Virksomheten eies 100 prosent av Reitan Retail, som igjen eies av Reitan-familien, og omfatter butikker i både Norge og Danmark. Her i Norge har Rema 1000 et hovedkontor i Oslo, samt tolv regionskontorer og seks distribunaler spredt rundt omkring i landet. (Rema 1000, 2022a, b)

Rema1000 opererer i lavprissegmentet og skal være kundenes foretrukne alternativ hvis man ønsker billige til varer. Dette har vært tanken siden oppstarten i 1979, og ideen er den samme i dag. Rema 1000 ble den første dagligvarekjeden til å ta i bruk franchising som organisasjonsform, og er i dag den eneste dagligvareaktøren i Norge som rendyrker denne måten å drive butikk på. I dette tilfellet betyr det at franchisegiver, her Rema1000 leier ut et fullstendig konsept til en franchisetaker. Konseptet består av standard operasjoner som hvordan etableringen skal foregå, til driften og hvordan man skal markedsføre. Men franchisetakeren har full styringsrett over hverdag og egen bedrift. Dette skal tilby det beste av to verdener, et profesjonelt opplegg som hjelper franchisetaker å etablere virksomheten, som også gir gode råd underveis, mens franchisetaker kan selv bestemme hvordan man ønsker at driften til det daglige skal fungere. Dermed er ideen at de får et eierskap til butikken, prosessen og verdiskapningen. Dette skal føre til motiverte og gode medarbeidere.

Franchisetakere må gjennom opplæring gjennom talentprogrammet til Rema 1000, før de får lov til å ta over sin egen butikk. (Rema 1000, 2022c)

Rema 1000 Byåsen drives av kjøpmann Børge Stamnes, hvor det formelle driftsselskapet er Børge Stamnes AS, og ble stiftet i 1991. Butikken hans har 24 ansatte. I 2019 ble butikken til Stamnes kåret til Norges beste Rema-butikk (NTB, 2020).

Rema 1000 Solsiden finner vi i sentrum av Trondheim. Denne butikken drives av kjøpmann Willy Sivertsvik, gjennom sitt selskap Willy Sivertsvik AS. Selskapet hans ble stiftet i 2002, og har 21 ansatte.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven vår er strukturert etter en inndeling av en teoridel, metodedel, hoveddel hvor vi gjennomfører lønnsomhetsanalysen og en avslutning hvor vi trekker ut hva vi kommet fram til i hoveddelen basert på problemstillingen vår.

Teoridelen tar for seg relevant teori for å svare på problemstillingen vår. Her går vi gjennom og forklarer de nøkkeltallene vi har valgt for å gjennomføre lønnsomhetsanalysen. Vi gir også en redegjørelse på hva som ligger i benchmarking og strategisk analyse.

Neste steg i oppgaven er å vise hvordan vi har valgt å gå fram metodisk for å svare på problemstillingen. Metodekapitlet gir også en innføring på hvordan vi har jobbet for å hente inn data og informasjon til oppgaven, samt grunnlaget for valg av tidsperiode.

Analysekapitlet er hoveddelen i oppgaven. Her går vi i gang med å svare på problemstillingen. Vi begynner med å gå gjennom de valgte nøkkeltallene for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden. Dette delkapitlet avsluttes med en vurdering av funnene i nøkkeltallene. Delkapitlet som følger, benchmarking, inneholder en sammenligning av de to butikken. Avslutningsvis i analysekapitlet gjennomfører vi en SWOT-analyse av Rema 1000.

Vi avslutter oppgaven med konklusjon hvor vi går gjennom det vi har funnet ut og gir et svar på problemstillingen.

2.0 Teori

2.1 Lønnsomhetsanalyse

Målet for økonomiske virksomheter er å maksimere fortjeneste på lang sikt ved å skape størst mulig kunde verdi. Skal bedrifter forbli konkurransedyktige på sikt, må de løpende fornye både produkter og produksjonsprosesser. Det krever tilgang på risikovillig kapital. Den vil være vanskelig å skaffe til veie, dersom bedriften ikke driver lønnsomt. En raskt omskiftelig og uforutsigbar verden setter i tillegg krav til større overskudd enn tidligere, slik at bedriften kan bygge opp kapitalreserver som kan hjelpe den gjennom større uventede endringer i omgivelsene (Hoff, Helbæk, & Bjørnenak, 2017).

Lønnsomhet må ligge til grunn for at bedriften skal overleve. Derfor vil det være viktig med en kontinuerlig prosess for å sikre at virksomheten arbeider mot økt lønnsomhet, som butikksjef vil det være nødvendig å holde seg oppdatert på den økonomiske situasjonen i sin butikk. Ved å kontinuerlig følge opp økonomiske resultater, kan man se på den økonomiske utviklingen til bedriften. Dette er nødvendig for å kunne følge opp gjeldssituasjon, likviditet, avkastning på kapital og andre viktige økonomiske mål som forteller om situasjonen til bedriften. Gjennom vår lønnsomhetsanalyse skal vi vurdere lønnsomheten og hvilke styringsverktøy denne lønnsomhetsvurderingen kan gi oss. Etter en lønnsomhetsvurdering vil man sitte igjen med mye tallmateriale, men for ledere er det viktig å vite hva disse tallene sier noe om, og hvilke faktorer som påvirker tallene. Det viktigste med en lønnsomhetsanalyse er hvordan man bruker tallene til å optimalisere videre drift av virksomheten.

Videre i denne teori delen vil vi forklare hvilke nøkkeltall vi har valgt å benytte oss av og hva disse tallene sier noe om. Når vi kommer analysedelen, vil vi også belyse hvordan man kan benytte tallene videre i driften av virksomheten. Nøkkeltallene vi har valgt å fokusere på er driftsmargin, bruttofortjeneste, lønnskostnader i prosent av inntektene, omsetning, varelagerets omløpshastighet, total kapitalens rentabilitet ved hjelp av DuPont-modellen og egenkapitalens rentabilitet. Vi vil også ta en gjennomgang av likviditeten ved å benytte oss av nøkkeltallene likviditetsgrad 1, likviditetsgrad 2 og arbeidskapital.

2.1.1.1 Omsetning

Omsetning sier ingenting om lønnsomheten til bedriften, men det sier noe om veksten bedriften opplever. For mange bedrifter vil det være vanskelig og stadig fokusere på å effektivisere prosesser, derfor vil vekst være en viktig faktor for å bedre lønnsomheten. Omsetningen viser alle samlede inntekter for bedriften i regnskapsperioden.

2.1.1.2 Bruttofortjenesteprosent

Bruttofortjenesten viser hvor mye av hver krone i inntekt vi sitter igjen med til å dekke andre kostnader enn varekostnadene.

$$\text{Bruttofortjenesteprosent} = \frac{(\text{Salgsinntekter} - \text{Varekostnader})}{\text{Salgsinntekter}} * 100\%$$

2.1.1.3 Lønnskostnader i prosent av inntektene

Lønnskostnadene representerer hvor arbeidskrevende virksomheten er. Tallet vil variere stort fra bransje til bransje. Virksomheter som i stor grad drives av humankapital vil ha ett høyt tall her, mens virksomheter som er automatisert og som lever av å selge varer vil ofte ha et lavere tall her. Man kan velge og benytte seg av tallet til å sammenligne med andre virksomheter, men da vil det være fordelaktig å se på hvordan virksomhetene drives og om dette vil gjøre at man kan forvente forskjeller.

$$\text{Lønnskostnader i prosent av inntektene} = \frac{\text{Lønnskostnader}}{\text{Salgsinntekter}} * 100\%$$

2.1.1.4 Varelagerets omløpshastighet

Et mål på hvor mange ganger bedriftens varebeholdning omsettes i løpet av perioden (Berg, 2018). Varelagerets omløpshastighet er ikke et direkte mål på lønnsomheten til bedriften, men for dagligvarebutikk vil det være avgjørende å få omsatt varelageret flest mulig ganger. Og varelageret vil derfor være et nøkkeltall som kan benyttes til å forklare lønnsomhet, for disse virksomhetene. Vi bruker gjennomsnittlig varelager, for å ta høyde for eventuelle ekspansjoner eller lignende som har skjedd i perioden.

$$\text{Varelagerets omløpshastighet} = \frac{\text{Vareforbruk}}{\text{Gjennomsnittlig varelager}}$$

$$\text{Gjennomsnittlig varelager} = \frac{\text{Varelager IB} + \text{Varelager UB}}{2}$$

2.1.1.5 Rentabilitet

Rentabilitet handler om lønnsomhet, om evnen til å tjene penger (Berg, 2018). Hvor stor avkastning gir kapitalen. Vi kommer også til å benytte oss av gjennomsnittlig kapital, fordi vi antar at eiendelene har endret seg jevnt gjennom året (Berg, 2018). Rentabilitet er ett populært nøkkeltall å benytte seg av for investorer, slik at de kan se hvor pengene deres kan få best avkastning målt mot risikoen de ønsker å ta. Svarene er i prosent, noe som gjør de lettere å måle mot andre bedrifter.

2.1.1.6 Egenkapitalrentabilitet

Ved å benytte oss av egenkapitalrentabilitet ser vi hva avkastningen er på kapitalen til eierne. Egenkapitalrentabiliteten bør være høyere totalkapitalrentabiliteten, all den tid eierne tar større risiko enn långiverne, og denne risikoen burde de også få betalt for. Er det ingen gjeld, vil tallen naturligvis være like store. Man kan diskutere om man bør beregne egenkapitalrentabiliteten før eller etter skatt. Så lenge vi skal diskutere virksomheter som er underlagt disse samme reglene for skatt, så vil ikke ulike skatteregler påvirke analysen vår. Derfor velger vi å regne på tallene etter skatt.

$$\text{Egenkapitalrentabiliteten etter skatt} = \frac{\text{Resultat etter skatt}}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}} * 100\%$$

$$\text{Gjennomsnittlig egenkapital} = \frac{\text{Egenkapital IB} + \text{Egenkapital UB}}{2}$$

2.1.1.7 Totalkapitalrentabiliteten ved hjelp av DuPont-modellen

Totalkapitalrentabiliteten uttrykker hvor mye hver krone som er investert i bedriften, gir i avkastningen uavhengig av hvordan virksomheten er finansiert (Berg, 2018).

Totalkapitalrentabiliteten er det samme som ROI (return on investment) på engelsk. Dette tallet er et forholdstall som viser den prosentvise avkastningen på totalkapitalen, slik at det

skal være lettere å sammenligne på tvers av bedrifter. Totalkapitalrentabiliteten kan representeres på ulike måter, avhengig av hva man foretrekker. Man kan fremstille totalkapitalen som UB totalkapital, sysselsatt kapitel (totalkapital fratrukket all kortsiktig rentefri gjeld, eller eiendeler i bruk. Som tidligere nevnt har vi valgt å benytte oss av gjennomsnittlig totalkapital.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt + rentekostnader}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Grunne til at vi benytter oss av DuPont-modellen er for å fragmentere totalkapitalrentabiliteten. DuPont-modellen deler totalkapitalrentabiliteten opp i resultatgrad og kapitalens omløpshastighet. Dette gir oss mer informasjon om hvor og hvordan avkastningen vår har kommet fra. Det gir også et bedre innblikk i hva man videre burde fokusere på i bedriften for å forbedre avkastningen på kapitalen.

Kapitalens omløpshastighet viser oss om all kapitalen gir inntekter eller om vi har «død-kapital», som ikke genererer inntekter.

$$\text{Kapitalens omløpshastighet} = \frac{\text{Driftsinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Resultatgraden gir oss et innblikk i hvor stor avkastning hver krone i inntekt gir oss. Resultatgraden viser oss om forretningsmodellen er levedyktig, i den forstand at hver krone vi får i inntekt gir noe til resultatet.

$$\text{Resultatgrad} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt + rentekostnader}}{\text{Driftsinntekter}}$$

2.1.1.8 Driftsmargin

Driftsmargin viser hvor mye vi sitter igjen med etter å ha benyttet visse ressurser til å frembringe gitte driftsinntekter (Berg, 2018). Driftsmargin er et forholdstall som vises i prosent og egner seg slik sett godt til å sammenligne ulike bedrifter i samme bransje. Driftsmargin benytter seg av driftsresultat hvilket gjør at vi får se hvor mye virksomheten sitter igjen med til å dekke rentekostnader og skatt etter at kostnadene til ressurser for å generere inntektene er trukket fra.

$$\text{Driftsmargin} = \frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Driftsinntekter}} * 100\%$$

2.1.2 Likviditet

Likviditet viser en bedrifts betalingsevne, evnene til å innfri en økonomisk forpliktelse (Berg, 2018). Likviditeten er ikke ett direkte mål på lønnsomhet. Men for en dagligvarebutikk, som får mange vareleveranser og varene byttes ut i stor hastighet kan likviditeten påvirke lønnsomheten. Hvis man ikke klarer å styre likviditeten, og dermed ikke klarer å betjene leverandørgjelden med penger som har man har tjent opp gjennom driften. Kan man måtte benytte seg av kortsiktige gjeldsløsninger, ved å benytte seg av disse løsningene vil det komme renter på gjelden som påvirker lønnsomheten. Klarer man ikke å betjene leverandørgjelden til riktig tid, kan man få dårligere vilkår på avtaler med leverandører. Eksempler på dette er kortere betalingsfrister og større påslag på varer, da leverandører ikke lenger ser på bedriften som en lønnsom kunde. Kort fortalt, sier dette oss at å ikke ha god kontroll på likviditeten vil påvirke lønnsomheten til bedriften.

2.1.2.1 Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 viser oss forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Siden at det er ett forholdstall, er det lettere å benytte seg av når man skal måle seg med andre bedrifter, mens det faktiske forholdet i reelle penger kan være vanskelig å sammenligne med andre bedrifter. Ved å se på utviklingen til dette tallet over tid, vil man kunne se om bedriften går i pluss på driften av selskapet, noe som vil være en forutsetning for å kunne si noe om hvordan lønnsomheten til driften er. Hvilket nivå det bør være på likviditetsgrad 1, er dessverre ikke mulig å si noe om, bortsett fra at den antakelig bør være større enn 1 (Berg, 2018).

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

2.1.2.2 Likviditetsgrad 2

Vi benytter oss av likviditetsgrad 2 for å kunne si noe om hva omløpsmidlene består av. For å beregne likviditetsgrad 2 trekker vi ut varelageret av omløpsmidlene, da ser vi hva som er tilgjengelig til å kunne betale regningene som dukker opp. Likviditetsgrad 2 er også et forholdstall som forteller om forholdet mellom hva vi sitter med av fordringer og kontanter i forhold til den kortsiktige gjelden. Som likviditetsgrad 1 er det vanskelig å si noe bastant om hvor stort dette forholdstallet burde være, men om det nærmer seg null, vil det kunne by på problemer, hvis ikke mye av varelageret straks blir konvertert til kontanter.

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{Omløpsmidler} - \text{Varelager}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

2.1.2.3 Arbeidskapital

Arbeidskapital viser, som likviditetsgrad 1, forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Ser man på arbeidskapitalen, vil man se om bedriften er i stand til å betale regningene sine. En positiv arbeidskapital vil være å foretrekke.

$$\text{Arbeidskapital} = \text{Omløpsmidler} - \text{Kortsiktig gjeld}$$

2.2 Benchmarking

Benchmarking går ut på å sammenligne egen effektivitet mot hva de beste på området presterer. Benchmarking tar sikte på å svare på hvor gode vi er i dag, hvor gode vi kan bli, hvem vi kan lære av og hvordan vi kan forbedre oss (Hoff, Helbæk & Bjørnenak, 2017).

Vi skiller normalt mellom fire typer benchmarking. Intern benchmarking, som sammenligner fabrikker, datterselskap og avdelinger i egen virksomhet. Ekstern benchmarking, som er en sammenligning med likeartet ekstern virksomhet blant kunder og leverandører. Konkurrent-benchmarking, som sammenligner virksomheten med konkurrentenes funksjoner. Generisk benchmarking, som sammenligner likeartede funksjoner og prosesser med virksomheter i helt

andre bransjer. Enkelte kaller også den typen for «best practice benchmarking». (Hoff, Helbæk & Bjørnenak, 2017)

Benchmarking er en effektiv løsning for å gi et bredere konklusjonsgrunnlag, når man skal vurdere resultatene man oppnår. Det gir også er faktisk mål på hva man oppnår, istedenfor å kun sammenligne egen virksomhet med tidligere perioder, får man et sammenligningsgrunnlag i samme periode.

Noe av problemet med benchmarking vil være at mange prøver å kopiere den virksomheten man sammenligner seg med. Dette kan være vanskelig da det sjeldent er to identiske situasjoner, slik at de arbeidsmetodene som har blitt brukt og som skal kopiere, ikke nødvendigvis fungerer i egen virksomhet. Derfor vil det være nødvendig med en god gjennomgang av hvilke suksessfaktorer man tror egen virksomhet kan ha nytte av, og hvilke man tror at ikke vil fungere i egen virksomhet.

2.3 Strategisk analyse

For å kunne lage en god konklusjon som skal kunne forklare utviklingen i lønnsomheten i de utvalgte Rema 1000 butikkene i perioden vi har valgt ut, mener vi at det vil være viktig med en strategisk analyse av situasjonen. Den strategiske analysen skal kunne gi en bedre forståelse av tallene vi finner i regnskapet, og hvorfor utviklingen i tallene utvikler seg i den retningen vi ser. Den strategiske analysen er viktig for å kunne peke ut hvilke områder vi bør arbeide videre med for å kunne få den økonomiske utviklingen som virksomheten ønsker. Så den strategiske analysen blir også et styringsverktøy videre. Siden at regnskapene kun viser hva som har skjedd, vil det være viktig med en strategisk analyse som også kan hjelpe oss med og forhåpentligvis kunne gi styringsverktøy som påvirker tallene på en positiv måte.

Det er et uendelig antall varianter av strategiske analyser man kan velge mellom og hvilke/hvilken man velger avhenger av hva målet med analysen er, og hvilke bruksområder man har for analysen. Vi har derfor valgt å benytte oss av en SWOT-modell, for å supplere forklaringen av den økonomiske utviklingen til våre utvalgte Rema 1000 butikker.

2.2.1 SWOT

SWOT står for strengths (styrker), weaknesses (svakheter), oppornutunities (muligheter) og threats (trusler).

Målet for en SWOT-analyse er å identifisere de viktigste interne og eksterne faktorene som er avgjørende for å nå organisasjonens mål. SWOT-analysen grupperer nøkkelinformasjon i to hovedkategorier. Interne faktorer – styrkene og svakhetene internt i organisasjonen, og eksterne faktorer – mulighetene og truslene representert av de eksterne/omgivelsene (Brudvik, 2022).

SWOT-analysen benytter seg av både interne og eksterne faktorer, som vi anser som veldig viktig for dagligvarebransjen. Dette analyseverktøyet krever en grundig gjennomgang av både bedriften internt og eksterne faktorer. Det krever mye tid og god oversikt for å kunne gjøre rede for alle faktorer som kan gjøre seg gjeldene i analysen og for bedriften i praksis. Det vil være vanskelig å kunne gjøre rede for alle faktorer og hvor stor påvirkningskraft det vil ha for virksomheten. Derfor er selve jobben med å redegjøre for alle faktorer og vurdere alle faktorer den viktigste jobben man gjør, da dette kan ha stor betydning videre i arbeidet med strategiarbeidet til virksomheten. De som gjør arbeidet med analysen må være gode til å skaffe seg en oversikt over alle faktorer, og videre kunne vektlegge om de har en påvirkningskraft, og hvor stor denne påvirkningskraften er.

Som grunnlag for SWOT-analysen kan man benytte seg av sjekklister for interne og eksterne arbeidsbetingelser. Det er viktig å forstå at dette er en huskeliste som man kan benytte seg av. For interne arbeidsbetingelser kan sjekklisten bestå av:

- Personalressurser
- Økonomiske og finansielle forutsetninger
- Produkt/sortiment
- Produksjon/teknologi
- Markedsføring

For eksterne arbeidsbetingelser kan sjekklisten bestå av:

- Økonomi (makroforhold i stor grad)
- Politisk/juridisk
- Kjøpere
- Konkurrenter
- Distributører
- Teknologi

- Kultur
- Naturressurser

(Framnes, 2018)

Så er det viktige å presisere at denne sjekklisten kan variere stort ut ifra hva bedriften driver med og hva bedriften mener er viktig, men dette kan være en god start.

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av en modell for å vurdere både interne og eksterne faktorer. Man kunne inkludert VRIO-modellen i den interne analysen, og Porters Five forces og PESTEL for å vurder de eksterne faktorene. Ved å benytte seg av sjekklisene som ble presentert overfor ser man at det er mange av de samme temaene som går igjen i modellene. Men uavhengig av hvilke modeller man velger å benytte seg av, er jobben med analyse verktøyet for å skaffe seg oversikt og vurdere faktorene den viktigste. Fordi modellen bygger på mange av de samme prinsippene, er analysen viktigere enn hvilken modell som er benyttet.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gi en beskrivelse av hvordan vi har valgt å gå fram metodisk for å svare på problemstillingen vi har valgt. Her skal vi presentere hvordan vi har hentet informasjon og datamateriale, og diskutere konsekvensene av valgene vi har tatt sett opp mot hvordan de kan påvirke sluttresultatet.

For å kunne svare på problemstillingen vi har valgt er det viktig å benytte seg av riktig forskningsmetode. Metode er med på å skape system i en undersøkelse, og er kjennetegnet ved forskning. Dette handler om hvordan man går fram og hvordan man forsøker å få frem virkeligheten i det man undersøker. Metode er med andre ord viktig for å skape gyldig og troverdig kunnskap. (Jacobsen, 2018)

3.1 Problemstilling

Jacobsen (2018) skriver at enhver undersøkelse gjennomgår et sett av faser som innebærer en rekke valg som må tas, og som vil få konsekvenser for gyldigheten og troverdigheten til undersøkelsen. Det første steget handler om å utvikle en problemstilling som viser hva undersøkelsen skal avgrense seg til. Problemstillingen vår er:

«Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for Rema 1000 Solsiden og Rema 1000 Byåsen i perioden 2015-2019?»

Problemstillingen vi har jobbet oss frem til, er det Jacobsen (2018) kaller for beskrivende. I motsetning til en kausal problemstilling, vil vi ikke med en beskrivende problemstilling forsøke å forklare hvorfor det er forskjeller. I denne oppgaven vil vi fokusere på å beskrive forskjeller og likheter innenfor det tidsrommet vi har valgt.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Videre er det ifølge Jacobsen (2018) naturlig å bestemme hvilket undersøkelsesdesign som passer best til problemstillingen. Denne fasen er viktig for at undersøkelsen skal kunne måle det som ligger til hensikt å undersøke. I tillegg er den viktig for at vi skal kunne ha tillit til at de resultatene vi får, er gyldige. Med andre ord er denne fasen avgjørende for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.

Vi har valgt å gjennomføre en casestudie. Dette betegner Jacobsen (2018) som et intensivt undersøkelsesdesign. I dette ligger det at vi i vår oppgave skal gå i dybden, slik at vi får en detaljert og grundig forståelse av hvordan ting henger sammen i vår casestudie. Denne oppgaven vil ta for seg butikkene Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden. Disse butikkene ble valgt på bakgrunn av størrelsen på omsetningen og geografisk beliggenhet. Rema 1000 Byåsen er en av de butikkene i regionen med størst omsetning, og ble som nevnt i 2019 kåret til Norges beste Rema-butikk. Rema 1000 Solsiden ble valgt fordi den ligger sentrumsnært i Trondheim og har en lavere omsetning enn den andre. På den måte har vi to butikker som skiller seg fra hverandre gjennom omsetning og geografisk plassering i Trondheim. Det kan også nevnes at disse butikkene ble valgt, fremfor andre, fordi de har hatt samme kjøpmann gjennom den perioden vi skal undersøke. Vi mener dette gir oss et bedre grunnlag og stabilitet i tallene vi skal undersøke.

I vår oppgave har vi valgt å se på årsperioden 2015-2019, med begrunn av at denne perioden inneholder innføringen av Æ-appen og “bestevenn”-strategien. Vi ønsker altså å se på hvordan utviklingen i lønnsomheten har vært i denne perioden sett i lys av disse hendelsen, som ikke har vært utelukkende positivt. Av den grunn er det viktig å påpeke at vi med dette

undersøkelsesdesignet ikke kan si noe om kausalitet. Vi kan altså ikke nødvendigvis trekke klare linjer mellom våre funn og innføringen av Æ og “bestevønn”-strategien. Hensikten er heller å se om det kan være noen ting som tyder på at lønnsomheten har blitt påvirket. Problemstillingen vår gjør at vi begrenser oss til et visst tidsrom, noe som gjør at vi ikke kan generalisere noe ut over hva denne undersøkelsen skal vise.

3.3 Valg av datamateriale

Siden vi skal gjennomføre en regnskapsanalyse vil vårt materiale bestå av kvantitative data, siden vi skal hente ut tall fra regnskapet til de valgte butikkene for å kunne si noe om lønnsomhetsutviklingen. Hovedvekten av oppgaven vil altså bestå av kvantitativ metode. Likevel ønsker vi å benytte oss av en strategisk analyse, noe som gjør at oppgaven vår også vil ha et innslag av kvalitativ metode. Regnskapsdataen vi henter ut fra proff.no er det Jacobsen (2018) kaller sekundærdata, siden vi ikke har samlet inn informasjonen selv direkte fra kilden. Denne dataen blir satt inn i tabeller og grafer for å bruke i vår lønnsomhetsanalyse. Dette datamaterialet har høy grad av reliabilitet på grunn av regnskapsloven. Selv om det kan være viktig å påpeke at det kan være et innslag av skjulte reserver i et regnskap, kan vi ta høyde for at dette neppe er tilfellet for dagligvarebutikker innen Rema-systemet.

3.4 Valg av nøkkeltall

Vi har valgt å benytte oss av nøkkeltall som viser sammenhengen mellom varelager, avkastning, resultat og likviditet. Vi har valgt å legge fokus på disse fordi vi mener at disse er de viktigste tallene samtidig som de fremstiller den økonomiske situasjonen på en best mulig måte. Vi mener at disse nøkkeltallene henger godt sammen for en bedrift som fokuserer på et lavprissegment i dagligvarebransjen.

Tallene viser sammenhengen mellom avkastning på kapitalen vår ved å hensyn ta omsetning, varelager og marginene våre. Samtidig som vi viser hvordan likviditetssituasjonen har utviklet seg gjennom perioden. Likviditeten blir i større tatt med i vurderingen som en forklarende faktor til de resterende tallene våre.

3.5 Feilkilder

Ved å benytte oss av en sekundærkilde slik som proff.no er, kan man oppleve at tallene er feilbehandlet av tjenesten som leverer disse tallene. Tallene kan også være feil rapportert fra

Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden, men dette er vanskelig for oss og ettergå, vi må derfor stole på tallene som er oppgitt.

Den strategiske analysen er i stor grad en subjektiv analyse, hvor vi lar oss påvirke av hva som skrives i medier og hva Rema 1000 kommuniserer. Dette vil selvfølgelig påvirke vår analyse. I tillegg har vi kun egne erfaringer med “Æ”-appen og “Bestevenn”-strategien. Vi har heller ikke gjennomført noen intervjuer med ansatte i de aktuelle butikkene, eller kjøpmennene. Derfor er det kun antagelser når vi velger å diskutere grunner til endringene i tallene i lønnsomhetsanalysen. Intervjuer kunne gitt oss mer dybde i analysen, samtidig har også ansatte og kjøpmenn egne interesser som kunne påvirket deres uttalelser. Derfor har vi valgt å la tallene presentere seg selv.

4.0 Analyse

Her i analysekapitlet vil begynne med regnskapsanalysen av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden, hvor vi tar for oss de nøkkeltallene vi har valgt å benytte oss av. Deretter skal vi vurdere de utvalgte butikkene opp mot hverandre, altså benchmarking innad i organisasjonen. Til slutt vil vi foreta en strategisk analyse, i form av en SWOT-analyse, hvor vi skal se på om noen av funnene vi har gjort i regnskapsanalysen kan ha sammenheng med interne og eksterne faktorer.

4.1.1 Regnskapsanalyse av Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.1.1.1 Omsetning

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172

Tabell 1: Omsetning Rema 1000 Byåsen

Omsetningen har vært stabil i perioden. Det kan tyde på at det er vanskelig å vokse og at man har en tydelig markedsposisjon. Høyest omsetning har vi i 2019 og da er omsetningen 1,0689 eller 6,89% større enn når omsetningen var på sitt laveste, som var i 2015. Man ser ingen tydelig vekst, men stabil omsetning. Hvis man forutsetter en inflasjon på 2%, som er Norges bank sitt hovedmål, så skulle omsetningen ha økt med $1,02^4 = 1,0824$ eller 8,24% i perioden hvis man har solgt like mye i 2019 og 2015.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden	77 747	79 638	78 278	78 249	79 269

Tabell 2: Omsetning Rema 1000 Solsiden

Også her har omsetningen vært stabil, uten store svingninger. Butikken har ingen særlig vekst, men heller ikke noen tilbakegang.

4.1.1.2 Bruttofortjenesteprosent

Rema 1000 sikter mot en bruttofortjeneste på sine varer på 16,3% (Riisnæs, Solem og Takla, 2018). I artikkelen det refereres til, står det at det legges opp til en bruttofortjeneste på 16,3%. Spørsmålet videre blir om det er å anse som et krav eller et mål for Rema 1000 butikkene. Da dette er to veldig forskjellige tilnærminger til hvordan man håndterer resultatene til bruttofortjenesten.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Salgsinntekt	109 498	111 936	108 035	110 427	114 103
Varekostnad	90 707	94 464	91 675	93 425	96 569
Bruttofortjenesteprosent	17,2 %	15,6 %	15,1 %	15,4 %	15,4 %

Tabell 3: Bruttofortjenesteprosent Rema 1000 Byåsen

I løpet av perioden har det kun vært ett år hvor Rema 1000 Byåsen har oppnådd målet om denne bruttofortjenesten. Trenden har vært negativ, selv med økte salgsinntekter. Dette betyr at varekostnaden økt med mer enn salgsinntekten.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Salgsinntekt	77 747	79 638	78 278	78 249	79 269
Varekostnad	64 211	65 656	65 707	65 530	67 038
Bruttofortjenesteprosent	17,4 %	17,6 %	16,1 %	16,3 %	15,4 %

Tabell 4: Bruttofortjenesteprosent Rema 1000 Solsiden

Rema 1000 Solsiden har klart å oppnå målet om bruttofortjenesten i tre av fem år. Men trenden har vært nedadgående i perioden. Salgsinntekten har økt i perioden, men varekostnaden har økt mer, noe som fører til en negativ utvikling i bruttofortjenesten gjennom perioden.

4.1.1.3 Lønnskostnader i prosent av inntektene

Rema 1000 har ett mål om at lønnskostnaden ikke skal overgå 4,3% av salgsinntekten (Riisnæs, Solem og Takla, 2018).

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Lønnskostnader	5 958	6 193	6 408	7 378	7 775
Salgsinntekt	109 498	111 936	108 035	110 427	114 103
Lønnskostnader i % av inntektene	5,4 %	5,5 %	5,9 %	6,7 %	6,8 %

Tabell 5: Lønnskostnader i prosent av inntektene Rema 1000 Byåsen

I løpet av perioden har ikke Rema 1000 Byåsen klart å nå målet om 4,3% av lønnskostnader av salgsinntekt noen av årene i løpet av perioden. Det har også vært en negativ trend i perioden. Salgsinntektene har økt, men lønnskostnadene har økt med mer i perioden.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Lønnskostnader	4 535	4 407	4 180	4 427	4 291
Salgsinntekt	77 747	79 638	78 278	78 249	79 269
Lønnskostnader i % av inntektene	5,8 %	5,5 %	5,3 %	5,7 %	5,4 %

Tabell 6: Lønnskostnader i prosent av inntektene Rema 1000 Solsiden

Rema 1000 Solsiden har ikke klart å nå kravet om å holde lønnskostnadene under 4,3% av salgsinntektene noe av årene i perioden. Men man ser en svak positiv trend i perioden. Salgsinntekten har økt, mens lønnskostnadene har blitt noe redusert i perioden.

4.1.1.4 Driftsmargin

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Driftsresultat	2 518	192	788	987	1 538
Driftsinntekt	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Driftsmargin	2,3 %	0,2 %	0,7 %	0,9 %	1,3 %

Tabell 7: Driftsmargin Rema 1000 Byåsen

Vi ser at 2015 var ett topp år i denne perioden. I 2016 tjente man nært ingenting på driften, noe som er urovekkende for en dagligvarebutikk som skal tjene penger fra driften, de har sjeldent store investeringer utenfor driften som kan gi avkastning. Så har driftsmarginen økt sakte fra 2016 til 2019, men den er fortsatt lav i 2019, selv med veksten. Driften er i så måte sårbar mot endringer som påvirker virksomheten. Det har ikke vært noen nedgang i omsetningen, noe som tyder på at man tjener lite på det man selger, men dette skal vi se nærmere på senere.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Driftsresultat	1 451	1 863	1 810	1 725	2 066
Driftsinntekt	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Driftsmargin	1,9 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,5 %

Tabell 8: Driftsmargin Rema 1000 Solsiden

Driftsmarginen har vært jevn gjennom perioden, man har klart å øke marginen svakt, samtidig som man har økt driftsinntekten svakt. Marginene er ikke store, men man har en liten økning, som er positivt.

4.1.1.5 Varelagerets omløpshastighet

For en dagligvarebutikk vil det være avgjørende for lønnsomheten at man klarer å få solgt ut varelageret sitt så mange ganger som mulig. Både for å få avkastning på varene sine flere ganger, men også fordi mange av varene har utløpsdato, og ikke tåler å bli liggende i butikken eller på lageret. Så hvis man ikke får solgt det, blir det ført som tap, fordi varene må hives eller gis bort.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Varekostnad	90 707	94 464	91 675	93 425	96 569
Gjennomsnittlig varelager	4282,5	4301,5	4128,5	3645,5	4168
Varelagerets omløpshastighet	21,2	22,0	22,2	25,6	23,2

Tabell 9: Varelagerets omløpshastighet Rema 1000 Byåsen

Gjennom perioden har man klart å øke omløpshastigheten på varelageret. Selv om man har en nedgang fra 2018 til 2019, er 2019 en økning fra alle andre år. Det er positivt at man evner å øke omløpshastigheten på varelageret isolert sett.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Varekostnad	64 211	65 656	65 707	65 530	67 038
Gjennomsnittlig varelager	4948,5	4782	4698,5	4391	4028
Varelagerets omløpshastighet	12,98	13,73	13,98	14,92	16,64

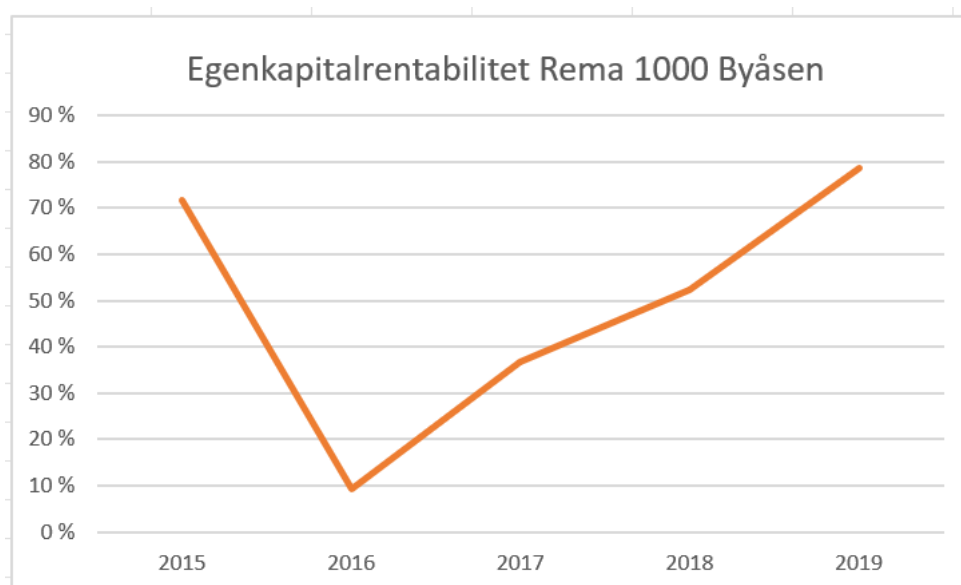
Tabell 10: Varelagerets omløpshastighet Rema 1000 Solsiden

Rema 1000 Solsiden har hatt en kraftig økning i omløpshastigheten på varelageret gjennom perioden. Man har omsatt det gjennomsnittlige varelageret 3,66 flere ganger i 2019 enn i 2015, og som vi ser har det vært en jevn økning gjennom perioden. Som nevnt for Rema 1000 Byåsen så er det isolert sett positivt å klare og øke omløpshastigheten på varelageret, fordi hvis man tjener penger på hver vare man selger, blir profitten høyere fordi man klarer å selge varen flere ganger.

4.1.1.6 Egenkapitalrentabilitet

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Resultat etter skatt	1 892	258	772	1 022	1 597
Gjennomsnittlig egenkapital	2638,5	2810,5	2102,5	1953	2034,5
Egenkapitalrentabilitet	71,7 %	9,2 %	36,7 %	52,3 %	78,5 %

Tabell 11: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen

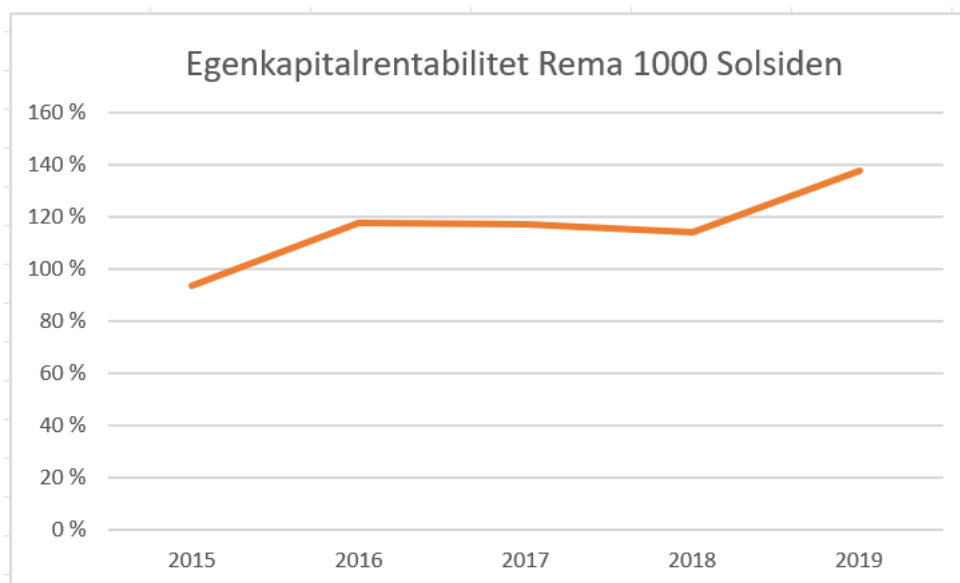


Figur 1: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen

Egenkapitalrentabiliteten har variert mye gjennom perioden for Rema 1000 Byåsen. Dette skyldes i størst grad variasjonen i resultatet etter skatt, noe som til tider har ført til svært lav avkastning på egenkapitalen. Den gjennomsnittlige egenkapitalen har falt i løpet av perioden, noe som gjør at selv om resultatet i 2019 er lavere enn i 2015, ender man opp med høyere avkastning på egenkapitalen i 2019. Det positive for perioden er at man har klart å øke avkastningen på egenkapitalen etter det dårlige året i 2016. Og dette er en styrke for butikken, at man klarer å snu et dårlig resultat og klarer å komme seg tilbake til det gamle nivået.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Resultat etter skatt	1 076	1 409	1 387	1 340	1 657
Gjennomsnittlig egenkapital	1147	1197,5	1185,5	1172,5	1201
Egenkapitalrentabilitet	94 %	118 %	117 %	114 %	138 %

Tabell 12: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden



Figur 2: Egenkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden

For Rema 1000 Solsiden har man klart å øke avkastningen på egenkapitalen gjennom perioden. Både resultatet og egenkapitalen har økt gjennom perioden, resultat har den største økningen. Dette er veldig positivt for Rema 1000 Solsiden.

Egenkapitalrentabiliteten ligger nært eller over 100% i perioden, dette skyldes i stor grad lav egenkapital. Store deler av egenkapitalen blir delt ut i utbytte. Grunnen til at man i liten grad velger å bygge opp egenkapitalen, kan være at det ikke er behov for å bygge opp egenkapitalen for dårlig tider. Fordi lavprismarkedet i dagligvarebransjen ikke rammes når det er nedgangskonjunkturer, alle har behov for mat, selv i perioder med dårlig økonomi.

4.1.1.7 Totalkapitalrentabilitet ved hjelp av DuPont-modellen

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Resultat før skatt + rentekostnader	2 599	258	772	1 022	1 597
Driftsinntekter	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Resultatgrad	2,4 %	0,2 %	0,7 %	0,9 %	1,4 %

Tabell 13: Resultatgrad Rema 1000 Byåsen

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Driftsinntekter	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Gjennomsnittlig total kapital	12 973	12 727	12 410	12 782	13 370
Kapitalens omløpshastighet	8,45	8,80	8,84	8,81	8,76

Tabell 14: Kapitalens omløpshastighet Rema 1000 Byåsen

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Totalkapitalrentabilitet	20,3 %	1,8 %	6,2 %	7,9 %	12,3 %

Tabell 15: Totalkapitalrentabilitet Rema 1000 Byåsen

For Rema 1000 Byåsen ser vi at det har vært økning i totalkapitalrentabiliteten i tre av fem år, hvis man sammenligner med året før. Dette er bra isolert sett, men for perioden har avkastningen på totalkapitalen nesten halvert seg fra 2015 til 2019.

Vi ser at omløpshastigheten på kapitalen har vært stabil gjennom perioden, faktisk så har vi lavest omløpshastighet på kapitalen når vi har høyest avkastning på totalkapitalen. Så grunnen til variasjonen i avkastningen på totalkapitalen er den varierende resultatgraden. Den kan være mange grunner til at den varierer, men det er svært viktig at man klarer å øke denne, som man ser at de har klart fra 2016 og utover.

Grunnen til at resultatgraden har falt kan også være at man har prøvd å øke omløpshastigheten, så ved en evaluering, er det svært viktig at man vurderer alle momenter.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Resultat før skatt + rentekostnader	1 472	1 880	1 829	1 756	2 128
Driftsinntekter	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Resultatgrad	1,9 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,6 %

Tabell 16: Resultatgrad Rema 1000 Solsiden

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Driftsinntekter	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Gjennomsnittlig totalkapital	7 644	7 965	7 861	7 792	8 005
Kapitalens omløpshastighet	10,18	10,00	10,11	10,24	10,18

Tabell 17: Kapitalens omløpshastighet Rema 1000 Solsiden

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Totalkapitalrentabilitet	19,3 %	24,0 %	23,3 %	22,5 %	26,5 %

Tabell 18: Totalkapitalrentabilitet Rema 1000 Solsiden

Totalkapitalrentabiliteten har økt gjennom perioden. Her ser vi også at omløpshastigheten på kapitalen er relativt jevn og uten store variasjoner. Dermed er det resultatgraden som i stor grad avgjør hva totalkapitalrentabiliteten blir. Ved å klare å øke resultatgraden, har Rema 1000 Solsiden klart å øke totalkapitalrentabiliteten gjennom perioden.

4.1.2 Likviditet

4.1.2.1 Likviditetsgrad 1

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Omløpsmidler	11 684	8 071	9 628	9 733	11 696
Kortsiktig gjeld	10 016	9 691	10 778	10 783	11 842
Likviditetsgrad 1	1,17	0,83	0,89	0,90	0,99

Tabell 19: Likviditetsgrad 1 Rema 1000 Byåsen

Det er vanskelig å si hva Likviditetsgrad 1 bør ligge på, men en huskeregel kan være at den helst bør være over 1. Men for dagligvarebransjen kan man argumentere for at en likviditetsgrad 1 på 1 vil være bra, fordi det blir kjøpt og solgt varer kontinuerlig, noe som medfører at man har en jevn tilgang på kontanter. Videre betyr dette at man hele tiden har god kontroll på kortsiktig gjeld, så lenge likviditetsgrad 1 ligger på rundt 1.

Vi ser at likviditetsgraden var høyest i 2015, falt mye fra 2015 til 2016, også har den økt jevnt etter dette. Det sammenfaller bra med det vi har sett når vi har analysert andre nøkkeltall som resultat og avkastning på kapitalen. Som tidligere nevnt er dyrt å ha dårlig likviditet, fordi man kan ende opp med å få dårligere avtaler når det gjelder betaling og levering. Hvis man ikke klarer å betale leverandører i tide, blir også dette dyrt. Og spesielt i dagligvarebransjen, hvor det er en jevn flyt av varer inn og ut. Det er vanskelig å si noe om det er de dårlige resultatene som har ført til dårlig likviditet eller om det er dårlig likviditet som har ført til dårlige resultater. Men man kan anta at det er en sammenheng.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Omløpsmidler	6 372	6 599	6 998	7 144	8 045
Kortsiktig gjeld	6 811	6 646	6 688	6 551	7 057
Likviditetsgrad 1	0,94	0,99	1,05	1,09	1,14

Tabell 20: Likviditetsgrad 1 Rema 1000 Solsiden

Likviditeten har en svak økende trend. Men sammenfaller også her bra med de andre nøkkeltallene vi har analysert. For også her ser vi at Rema 1000 Solsiden har hatt en positiv trend gjennom perioden. Fra 2017 og fremover ser vi også at Likviditetsgrad 1 er over 1 som er positivt. Siden at Likviditetsgrad 1 er over 1, betyr det at Rema 1000 Solsiden kan betjene all kortsiktig gjeld med omløpsmidlene sine.

4.1.2.2 Likviditetsgrad 2

Det er ikke så overaskende at Likviditetsgrad 2 er en del lavere enn Likviditetsgrad 1, fordi en stor del av omløpsmidlene til en dagligvarebutikk vil være varelageret. Dette er også varer som er lett omsettelige, som kan gi rask tilgang på kapital hvis det er nødvendig. Samtidig kommer det hele tiden ny varer inn som gjør at det er nødvendig å ha tilgang på kapital.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Omløpsmidler - Varelager	7 303	3 849	5 593	6 477	6 616
Kortsiktig gjeld	10 016	9 691	10 778	10 783	11 842
Likviditetsgrad 2	0,73	0,40	0,52	0,60	0,56

Tabell 21: Likviditetsgrad 2 Rema 1000 Byåsen

Likviditetsgrad 2 følger det samme mønsteret som de andre nøkkeltallene vi har analysert. Man ser en markant nedgang fra 2015 til 2016, og en jevn oppgang etter dette. Men at Likviditetsgrad 2 ligger på rundt 0,5 er ikke å anbefale i lengden. Selv om det er veldig avhengig av hvilken type bransje man jobber innenfor. For dagligvarebransjen er varelageret relativt lett omsettelig, men man er samtidig avhengig av å ha varer på lager til enhver tid, slik at man kan fylle opp butikken.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Omløpsmidler - Varelager	1 458	1 949	2 251	3 109	4 024
Kortsiktig gjeld	6 811	6 646	6 688	6 551	7 057
Likviditetsgrad 2	0,21	0,29	0,34	0,47	0,57

Tabell 22: Likviditetsgrad 2 Rema 1000 Solsiden

Vi ser at Likviditetsgrad 2 har forbedret seg kraftig i løpet av perioden. Ut ifra tidligere nøkkeltall er det litt overaskende at Likviditetsgrad 2 var så lav i begynnelsen av perioden. Resultatene var bra i denne perioden, men det kan tyde på at man var sårbar i perioder, og at dårligere perioder for butikken, kunne hatt stor betydning for lønnsomheten. Hvis man ser på endringen i forhold til Likviditetsgrad 1, så ser man at Likviditetsgrad 1 var mye mindre varierende. Dette kan tyde på at stor del av omløpsmidlene bestod av varelageret, og at man hadde lite penger i banken / kassekreditt osv. Det vil si at man hadde lite tilgang på kontanter hvis det man hadde fått behov for det.

4.1.2.3 Arbeidskapital

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Omløpsmidler	11 684	8 071	9 628	9 733	11 696
Kortsiktig gjeld	10 016	9 691	10 778	10 783	11 842
Arbeidskapital	1668	-1620	-1150	-1050	-146

Tabell 23: Arbeidskapital Rema 1000 Byåsen

Arbeidskapitalen er i minus fire av fem år. Det største underskuddet i arbeidskapital er i 2016, så ser vi at det har vært en jevn forbedring frem til 2019, dog uten at den er positiv enda.

Alle årene hvor Likviditetsgrad 1 ligger under 1, vil også arbeidskapitalen være i minus. På generell basis kan man si at det at arbeidskapitalen er negativ, gjør arbeidsforholdene vanskeligere for bedriften, men igjen så avhenger dette av hvilken bransje man operer i. Man kan klare seg godt med negativ arbeidskapital, men det er ingen fordel.

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Omløpsmidler	6 372	6 599	6 998	7 144	8 045
Kortsiktig gjeld	6 811	6 646	6 688	6 551	7 057
Arbeidskapital	-439	-47	310	593	988

Tabell 24: Arbeidskapital Rema 1000 Solsiden

Gjennom perioden ser vi at det har vært en positiv endring i arbeidskapitalen, som tilser at man har mulighet til å betjene den kortsiktige gjelden, på relativt kort tid om man ønsker det. Og det legger til grunn, gode vilkår for virksomheten for å kunne ha god likviditetsstyring.

4.1.3 Vurdering

Rema 1000 Byåsen

Butikken hadde et veldig bra år i 2015, mens i 2016 forverret resultatene seg betydelig. Da falt resultatet, avkastningen på kapitalen og likviditeten var betydelig dårligere enn i 2015. Både omløpshastigheten på varelageret og kapitalen har holdt seg jevnt, det betyr at de har klart å omsette varer i omtrent samme hastighet som tidligere. Grunnen til avkastningen på kapitalen varierer for Byåsen gjennom perioden er variasjonen i resultatgraden, omløpshastigheten er stabil. Man klarer å holde omløpshastigheten stabil, eller så ønsker man å holde den stabil og lar heller resultatgraden falle for å klare å opprettholde

omløpshastigheten, hvilket av disse alternativene det er vet vi ikke. Men det er resultatgraden som styrer avkastningen på kapitalen i denne virksomheten.

For å prøve å forklare hvorfor resultatet har blitt svekket, kan man se på flere faktorer. Likviditeten og marginen har blitt dårligere. Dette kan skyldes høyere priser på varer de kjøper inn eller lavere priser på varer de selger. Så kan man igjen studere hvorfor betaler man mer for varene vi kjøper eller hvorfor er prisene lavere på det man selger. Her kommer likviditeten inn, har man fått dårlige avtaler fordi man ikke har klart å styre likviditeten, har det kommet på ekstra kostnader fordi man ikke har klart å betale i tide osv.

Grunner til at man får lavere priser på det man selger kan være kampanjer, varer som man selger til redusert pris på grunn av utløpsdato eller at varene er av lavere kvalitet.

Det er tydelig at Rema 1000 Byåsen tok tak i dette og har klart å snu resultatene, fra 2016 til 2019 resultatene, avkastningen på kapitalen og likviditeten blitt litt og litt bedre.

Rema 1000 Solsiden

På Solsiden har resultatene generelt blitt bedre og bedre, som er sterkt i en så presset bransje som dagligvarebransjen er. Resultatet har blitt bedre, avkastningen på kapitalen har blitt bedre og det samme med likviditeten. Omløpshastigheten på kapitalen og varelageret har man også klart å opprettholde, til tross for økningen i resultatgraden, noe som gir en høyere avkastning på kapitalen totalt sett. Den jevne økningen tyder også på at det ikke er store tilfeldigheter som skyldes forbedringen av resultatene. Alt i alt virker det som at butikken drives godt og at man klarer gjøre de riktige tingene for å opprettholde resultatene og forbedre disse.

4.2 Benchmarking

Benchmarkingen vi skal gjennomføre vil gå ut på å vurdere de to butikken vi har gjennomgått mot hverandre. Å benchmarke innad i organisasjonen kan være lurt, fordi man vet at de konkurrerer under like forhold og har like regnskap, i forhold til oppsett.

Vi kunne også benchmarket butikkene opp mot andre aktører som Kiwi f.eks. Men på proff.no, finner vi kun tall for hele Midt-Norge. Det er selvfølgelig mulig å benchmarke selv om Kiwi kun har tall for hele Midt-Norge, fordi vi i stor grad har benyttet oss av forholdstall der dette er mulig. Og det er styrken ved å benytte seg av forholdstall i stor grad. Grunnen til

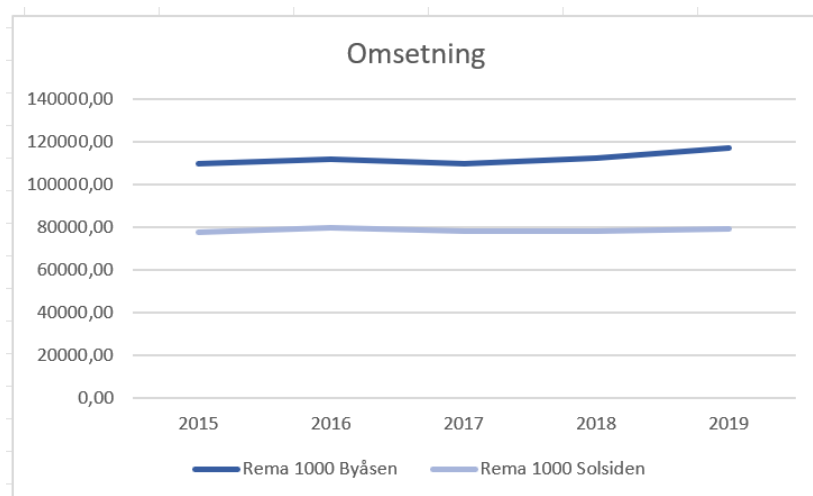
at vi velger å ikke benchmarke opp mot Kiwi er fordi de har et annet oppsett når det kommer til eiendeler, som vil påvirke en viktig del av analysen. Så kan man argumentere for at man bør analysere de tallene som er like mellom bedriftene, men når en så viktig del av benchmarkingen faller bort velger vi å kun benchmarke innad i organisasjonen.

Ideelt sett burde vi hatt informasjonen til alle butikkene til Rema 100 når vi skal benchmarke, men det ville blitt for omfattende, derfor har vi valgt to butikker som ligger nære hverandre geografisk, for at dette skal kunne gi en relativt likt utgangspunkt.

4.2.1 Omsetning

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden	77 747	79 638	78 278	78 249	79 269

Tabell 25: Omsetning for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden



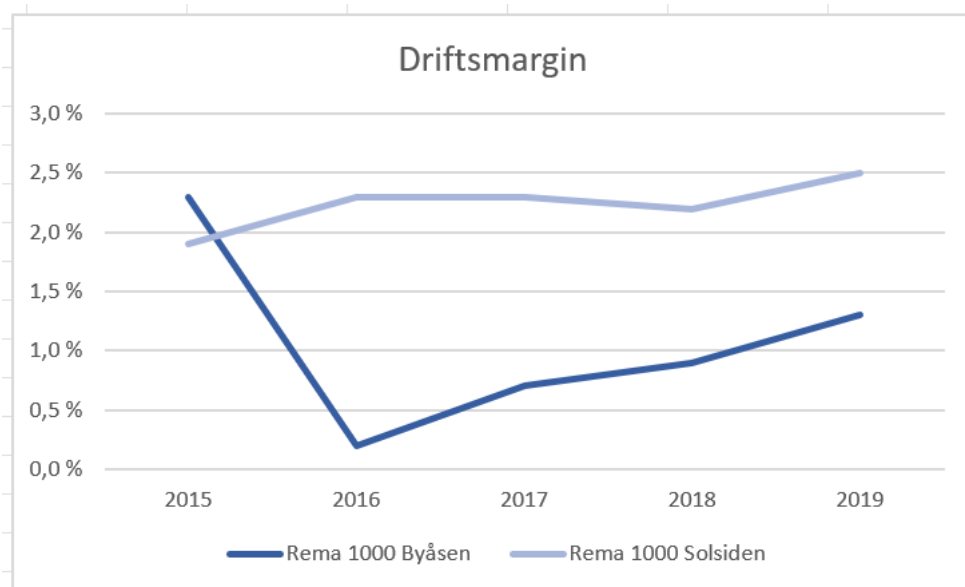
Figur 3: Omsetning for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.2 Driftsmargin

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Driftsresultat	2 518	192	788	987	1 538
Driftsinntekt	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Driftsmargin	2,3 %	0,2 %	0,7 %	0,9 %	1,3 %

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Driftsresultat	1 451	1 863	1 810	1 725	2 066
Driftsinntekt	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Driftsmargin	1,9 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,5 %

Tabell 26: Driftsmargin for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

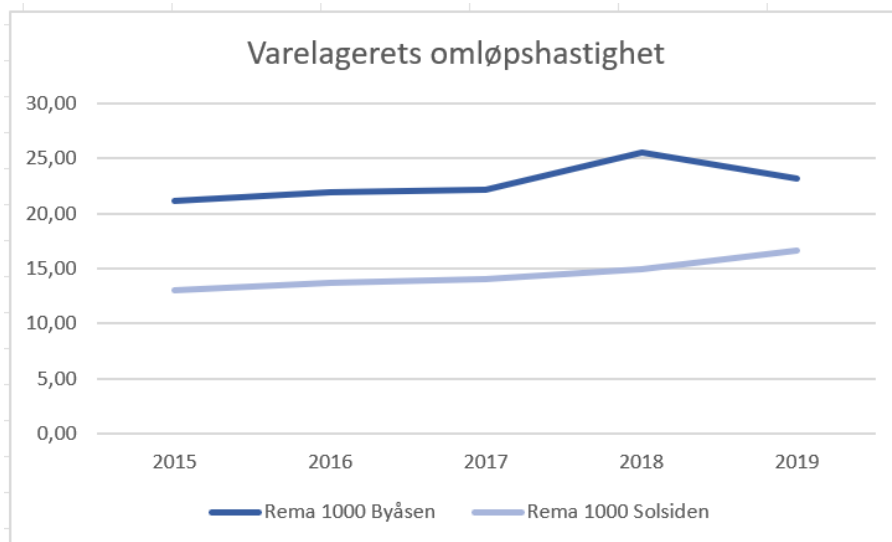


Figur 4: Driftsmargin for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.3 Varelagerets omløpshastighet

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Varekostnad	90 707	94 464	91 675	93 425	96 569
Gjennomsnittlig varelager	4282,5	4301,5	4128,5	3645,5	4168
Varelagerets omløpshastighet	21,2	22,0	22,2	25,6	23,2
År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Varekostnad	64 211	65 656	65 707	65 530	67 038
Gjennomsnittlig varelager	4948,5	4782	4698,5	4391	4028
Varelagerets omløpshastighet	12,98	13,73	13,98	14,92	16,64

Tabell 27: Varelagerets omløpshastighet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

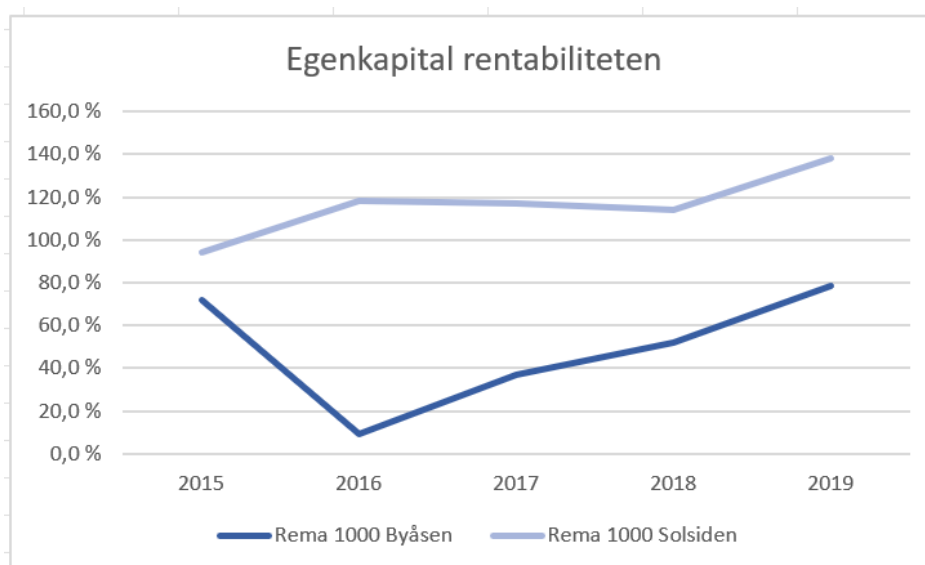


Figur 5: Varelagerets omløpshastighet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.4 Egenkapitalrentabiliteten

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Resultat etter skatt	1 892	258	772	1 022	1 597
Gjennomsnittlig egenkapital	2638,5	2810,5	2102,5	1953	2034,5
Egenkapitalrentabilitet	71,7 %	9,2 %	36,7 %	52,3 %	78,5 %
År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Resultat etter skatt	1 076	1 409	1 387	1 340	1 657
Gjennomsnittlig egenkapital	1147	1197,5	1185,5	1172,5	1201
Egenkapitalrentabilitet	94 %	118 %	117 %	114 %	138 %

Tabell 28: Egenkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden



Figur 6: Egenkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.5 Totalkapitalrentabiliteten

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Resultat før skatt + rentekostnader	2 599	258	772	1 022	1 597
Driftsinntekter	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Resultatgrad	2,4 %	0,2 %	0,7 %	0,9 %	1,4 %

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Driftsinntekter	109 626	111 949	109 753	112 582	117 172
Gjennomsnittlig totalkapital	12 973	12 727	12 410	12 782	13 370
Kapitalens omløpshastighet	8,45	8,80	8,84	8,81	8,76

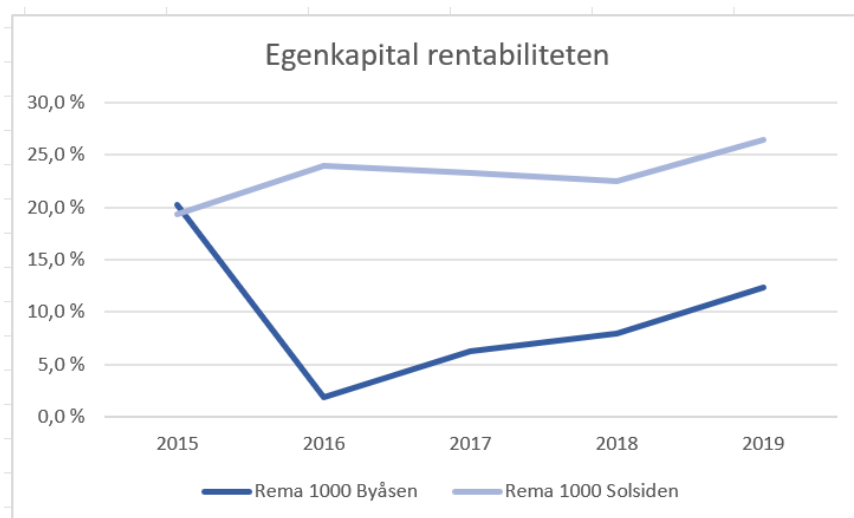
År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Totalkapitalrentabilitet	20,3 %	1,8 %	6,2 %	7,9 %	12,3 %

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Driftsinntekter	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Gjennomsnittlig totalkapital	7 644	7 965	7 861	7 792	8 005
Kapitalens omløpshastighet	10,18	10,00	10,11	10,24	10,18

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Resultat før skatt + rentekostnader	1 472	1 880	1 829	1 756	2 128
Driftsinntekter	77 781	79 649	79 498	79 821	81 456
Resultatgrad	1,9 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,6 %

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Totalkapitalrentabilitet	19,3 %	24,0 %	23,3 %	22,5 %	26,5 %

Tabell 29: Totalkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden



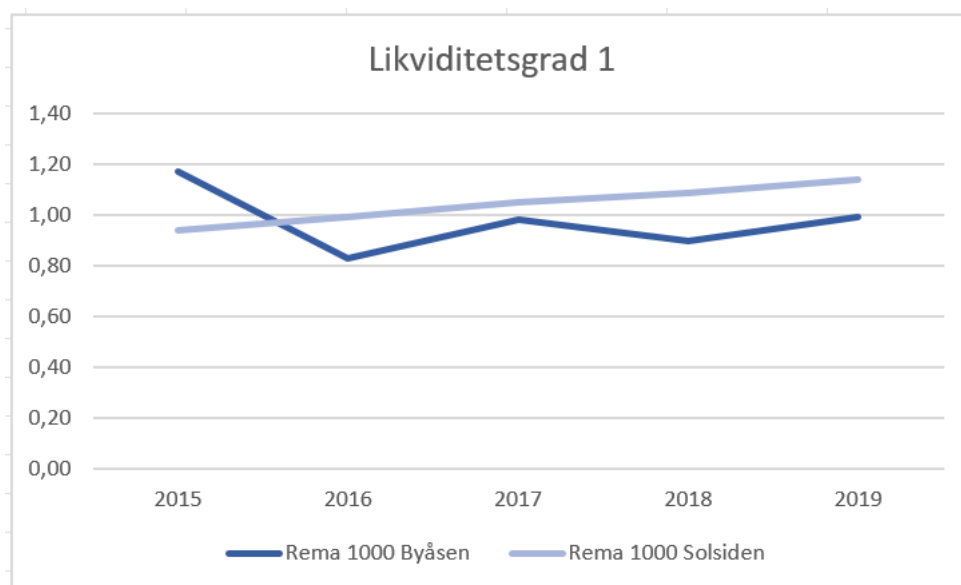
Figur 7: Totalkapitalrentabilitet for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.6 Likviditetsgrad 1

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Omløpsmidler	11 684	8 071	9 628	9 733	11 696
Kortsiktig gjeld	10 016	9 691	10 778	10 783	11 842
Likviditetsgrad 1	1,17	0,83	0,89	0,90	0,99

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Omløpsmidler	6 372	6 599	6 998	7 144	8 045
Kortsiktig gjeld	6 811	6 646	6 688	6 551	7 057
Likviditetsgrad 1	0,94	0,99	1,05	1,09	1,14

Tabell 30: Likviditetsgrad 1 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden



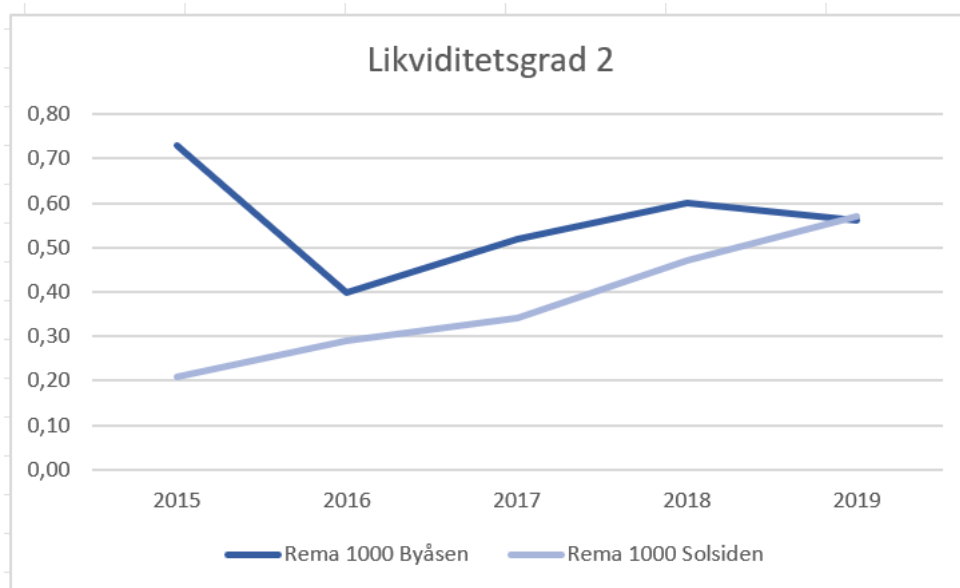
Figur 8: Likviditetsgrad 1 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

4.2.7 Likviditetsgrad 2

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Byåsen					
Omløpsmidler - Varelager	7 303	3 849	5 593	6 477	6 616
Kortsiktig gjeld	10 016	9 691	10 778	10 783	11 842
Likviditetsgrad 2	0,73	0,40	0,52	0,60	0,56

År	2015	2016	2017	2018	2019
Rema 1000 Solsiden					
Omløpsmidler - Varelager	1 458	1 949	2 251	3 109	4 024
Kortsiktig gjeld	6 811	6 646	6 688	6 551	7 057
Likviditetsgrad 2	0,21	0,29	0,34	0,47	0,57

Tabell 31: Likviditetsgrad 2 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden



Figur 9: Likviditetsgrad 2 for Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden

Istedenfor å kommentere hvert enkelt tall vil det være mer hensiktsmessig å gi en samlet vurdering av tallene vi har benchmarket. Først ser vi at det er en relativt stor forskjell i omsetning på butikkene, noe om også vil kunne påvirke utviklingen av nøkkeltallene, men det er vanskelig å se om dette har hatt noen påvirkning på tallene vi gjennomgår, med det er verdt å bemerke at det kan påvirke nøkkeltallene, i større eller mindre grad.

Videre ser vi at tallen som innebærer marginene til butikkene, presterer Solsiden mye bedre enn Byåsen, det betyr at de har klart å selge varene med større overskudd enn Byåsen. Det er små marginer i dagligvarebransjen, derfor vil det ha stor påvirkning på avkastningen på kapitalen når overskuddet på varene varierer.

Grunnen til at avkastningen på kapitalen varierer så mye med resultatgraden er fordi dagligvarebutikker får avkastning på kapitalen mange ganger i løpet av året. Mens Solsiden har klart å øke sin resultatgrad samtidig som de har beholdt omløpshastigheten på kapitalen ser vi at Byåsen sin resultatgrad har falt betraktelig, selv om de har klart å opprettholde omløpshastigheten på kapitalen. Har Byåsen fått en lavere resultatgrad fordi de ønsket å opprettholde omløpshastigheten på kapitalen, eller kan det være andre grunner?

Det tar oss videre til likviditeten som kan være avgjørende for en dagligvarebutikk, fordi de kjøper varer ofte, da vil avtalene med leverandørene være spesielt viktig. Likviditetsgrad 1 har vært fulgt resultat og rentabiliteten både hos Byåsen og Solsiden. For dagligvarebutikker vil omløpsmidlene i stor grad bestå av varelageret, derfor ser vi at Likviditetsgrad 2 er mye

lavere enn likviditetsgrad 1 for begge butikker. Det som er interessant i forbindelse med likviditetsgrad 2 er at Solsiden gjennom hele perioden har hatt lavere likviditetsgrad 2 enn Byåsen. Lav likviditetsgrad 2 gjør i utgangspunktet virksomheten sårbar for store kostnader som betales på kort sikt. Men med et varelager som omsettes hele tiden, vil det være mulig å betjene den kortsiktige gjelden, som Solsiden viser gjennom sine resultater. Som tidligere nevnt er marginene per vare lave, derfor vil ekstra kostnader knyttet til levering kunne påvirke resultatet i stor grad. Har man dårlig likviditet kan det være at leverandørene krever høyere kostnader for å levere, eller hvis man ikke klarer å opprettholde kredittiden, kan dette føre til ekstra kostnader.

Når vi sammenligner Byåsen og Solsiden er det marginene og likviditeten som skiller butikken, og som fører til at Solsiden har prester bedre i denne perioden. Dette har ført til at Solsiden har betydelig høyere avkastning på kapitalen. Dette er et viktig nøkkeltall fordi det både har med marginene gjennom resultatgrad, og fordi det viser omløpshastigheten på kapitalen, som er svært viktig for lavpris-kjeder som Rema 1000 fordi det er slik de klarer å skape bra avkastning. Som tidligere beskrevet kan likviditeten påvirke marginene i stor grad. Men det er vanskelig å si om dårlige resultater har ført til dårligere likviditet eller om dårlig likviditet har ført til dårlige resultater. Byåsen har klart å snu trenden og vi ser at de nærmer seg Solsiden fra bunnen i 2016, men perioden sett over ett har Solsiden levert sterkere økonomiske resultater enn Byåsen.

Ulike kundegrupper (vurder plassering)

Som nevnt tidligere ble Rema 1000 Byåsen og Rema 1000 Solsiden valgt fordi de skiller seg fra hverandre når det kommer til omsetning og beliggenhet i Trondheim. Butikken på Byåsen ligger på Byåsen Butikksenter, har god tilgang på parkering og i et område hvor konsentrasjonen av dagligvarebutikker ikke er altfor stor. Solsiden ligger sentrumsnært i Trondheim. Parkering vil naturlig nok være mer problematisk her sammenlignet med Rema 1000 Byåsen, selv om butikken på Solsiden ligger i nærheten av et parkeringshus. Kundegruppen kan påstås å være forskjellig mellom de to butikkene. Solsiden vil nok ha et større utvalg av forskjellige kunder, siden det her vil være turister, studenter og naturlig nok folk som bor i området som vil benytte seg av butikken. Byåsen på sin side vil tiltrekke seg kunder som bor i området, samtidig som det kan nevnes at butikken ligger slik at det kan være tilgjengelig for de som er på vei til og fra Bymarka.

En annen poeng som er verdt å nevne, er at Rema 1000 Solsiden har søndagsåpent, i motsetning til Byåsen. Det kan tenkes at dette har noe innvirkning på de resultatene vi har funnet.

4.3 Strategisk analyse

Det har vært store endringer i perioden vi har sett på for Rema 1000 som helhet, man har presentert flere nye løsninger som påvirker kunde og samarbeidspartnere. For å vurdere disse nyvinningene og Rema 1000 generelt vil det derfor være hensiktsmessig å gjennomføre en strategisk analyse som tar for seg ulemper, fordeler, styrker og svakheter.

For denne oppgaven anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte den strategiske analysen til å belyse de strategiske aspektene ved virksomheten for perioden vi har valgt ut, 2015-2019. Vanligvis ville en strategisk analyse blitt benyttet til å si noe om hvordan veien videre ser ut, og hvilke valg som kan være fornuftige å ta. Men vi har valgt å benytte oss av analysen for å se på den utvalgte perioden, da vi mener at dette samsvarer bedre med hensikten og formålet med oppgaven. Da vi skal svare på spørsmål om lønnsomheten for de utvalgte virksomhetene i perioden. Dette mener vi er viktig å presisere for å forstå oppgaven videre i den strategiske analysen.

Styrker

Rema 1000 er, som tidligere nevnt, den eneste dagligvareaktøren som i dag rendyrker franchising som organisasjonsform. Gjennom franchisedriften skiller Rema 1000 seg fra de andre dagligvareaktørene. Det kan likevel nevnes at både NorgesGruppen og Coop benytter seg av denne organisasjonsformen, men rendyrkes ikke slik som hos Rema 1000. Vi mener det kan argumenteres for at Rema 1000s organisasjonsform er en av deres styrker. Dette handler mye om at denne formen for organisering har gjort det enklere for Rema 1000 til å ekspandere. Dessuten innebærer franchiseordningen at lederen for butikken er personlig investert, altså at alle som driver en Rema 1000-butikk er selvstendig næringsdrivende. Hvor igjen poenget blir at lederne vil føle et eierskap til butikken og verdiskapingen.

Fokuset på egne merkevarer kan være med på å skape en strategisk fordel gjennom økt differensiering. Gjennom å tilby egne merkevarer skaper butikkene et skille mellom seg, gjennom å tilby noe som den andre aktøren ikke har. På den måten kan man skape en større lojalitet bland kundegrupper. Rema 1000 reklamerer for sine egne merkevarer gjennom «høy kvalitet til en lav pris».

Dersom vi begrenser oss til region Midt-Norge kan det tenkes at Rema 1000 som en lokal aktør kan anses som en styrke. Mange vil nok føle på en lojalitet overfor noe som er lokalt, noe som er en av grunnene til at Rema 1000 står så sterkt i Midt-Norge.

Svakheter

Når det kommer til svakheter knyttet til Rema 1000 er det verdt å trekke frem at Rema 1000 er den minste aktøren i bransjen, dersom vi sammenligner Rema 1000 og gruppen av matvarebutikker som NorgesGruppen og Coop. Dersom vi ser på de enkelte butikkjedene, hvor vi sammenligner Rema 1000 med Kiwi eller Extra, er Rema 1000 den største av butikkjedene målt i markedsandeler (Jordheim og Hopland, 2022). Rema 1000 drives kun som et lavpriskonsept. De andre aktørene, som Coop og NorgesGruppen, har flere konsepter i tillegg til lavpris. Dette medfører naturlignok til en mindre kundemasse enn de andre konkurrentene. Det fører også med seg høyere innkjøpspriser sammenlignet med de andre.

I 2017 presenterte Rema 1000 en ny strategi som de ga navnet «Bestevenn»-strategien. Denne gikk ut på at man inngikk strategiske avtaler med noen produsenter om visse produkter, noe som gjorde at man valgte å kvitte seg med mange kjente og kjære produkter fra butikkene, fordi man skulle løfte frem «Bestevennene» man hadde inngått samarbeid med. Dette ble et bevis på at ikke all innovasjon er bra innovasjon, det ble et folkeopprør i sosiale medier (Redaksjonen, 2017), samtidig som omdømme fikk seg en solid knekk, man så det hittil største fallet i omdømme som Kantar TNS hadde målt i 2017 (Lindvoll, 2017). Det er vanskelig å si hvor stor påvirkning det vil ha på de økonomiske resultatene, og hvor lenge denne effekten varer. Bakgrunnen for «Bestevenn»-kampanjen var at man ønsket å ta et oppgjør med leverandørenes ulike innkjøpsbetingelser (Hauger, 2021). «Bestevenn»-strategien ble en fiasko, og ble raskt avsluttet, men satte sitt preg på Rema 1000 som helhet i perioden vi har undersøkt.

I lønnsomhetsanalysen ser vi ingen tydelig tegn på at lønnsomheten ble svekket opp mot årene rundt 2017. Dette kan tyde på at omdømmet Rema 1000 besitter i Trondheim er godt forankret i befolkningen, det vil ikke være så unaturlig all den tid Rema 1000 har sin opprinnelse fra Trondheim. Derfor kan det tenkes at effekten av omdømmesvikten, kommer tydeligere frem i andre deler av landet i perioden. Den geografiske effekten kan gjøre at vi ikke får de store utslagene i vår gjennomgang og dette gjør at vi ikke kan si noe om effekten av «Æ»-appen og «Bestevann»-strategien, utenom de artiklene vi referer til i oppgaven vår. Dette kan være en svakhet i oppgaven vår, og en svakhet med å velge to butikker i Trondheims regionen, at vi ikke klarer å plukke opp effekten av innføringen av disse to strategiene så godt som vi hadde håpet på.

Muligheter

Konkurransen i lavprissegmentet er høy, likevel har Rema 1000 en sterk posisjon i dette segmentet. Lavprissegmentet er dessuten i vekst, noe som vil være med på å skape muligheter for Rema 1000. Vi ser også at det er god beskyttelse mot nye konkurrenter innenfor dette segmentet, blant annet ved den mislykkede etableringen av Lidl. Andre mulighetsfaktorer vil være innhenting av BIG data og lojalitetsprogrammet «Æ». Gjennom innføringen av dette fordelsprogrammet har Rema 1000 skapt en mulighet til å øke lojaliteten til sin kundemasse gjennom at de sparer penger ved deltakelse av appen. Til Rema 1000 sin fordel medfører innføringen av «Æ» en mulighet til å følge med på kjøpemønstre til kundene sine.

Trusler

Truslene Rema 1000 står overfor handler i stor grad om den høye rivaliseringen innenfor lavprissegmentet. Rema 1000s konkurrenter opererer innenfor flere segmenter i dagligvarebransjen, hvor Rema 1000 kun driver lavpriskonsept. Dette kan derfor bli trukket fram som en trussel, siden aktører med større markedsandeler vil kunne skape problemer for bedriften. Det kan også argumenteres for at regulering fra myndigheter kan utgjøre en trussel. Ulike myndigheter, som Forbrukerrådet og Konkurransetilsynet har mulighet til å forhindre fremtidig vekst.

5.0 Konklusjon

I perioden vi har sett på (2015-2019), ser vi at det skiller stort i resultatene mellom de to butikkene. Dette er et bevis på at selv om butikkene i utgangspunktet har de samme produktene og de samme kampanjene, kan resultatene bli ulike. Butikken på Solsiden har levert gode resultater gjennom hele perioden og klart å øke avkastning på kapitalen og resultatet sitt, mens Byåsen har variert i mye større grad gjennom perioden. Men har etter et svakt år i perioden klart å forbedre resultatene, noe som førte til at de ble kåret til beste butikk i 2019. Som vi har diskutert i analysen av lønnsomheten, så styres resultatene til butikkene i stor grad av marginene de klarer å generere, hvor likviditeten kan være avgjørende faktor for å klare å opprettholde marginene. Samtidig som butikkene klarer å opprettholde omløpshastigheten på varelageret, som begge butikker har vært gode på i perioden.

Man kunne kanskje forvente å se noen negative endringer i de økonomiske resultatene i 2017, da innføringen av «Æ»-appen og «Bestevenn»-strategien kom, basert på oppslagene som kom i media. Men ut ifra tallene vi har benyttet oss av, som er hentet fra proff.no, så var det ingen av butikkene som opplevde noen stor negativ endring de økonomiske resultatene i 2017, sammenlignet med årene rundt 2017. Butikkene vi har undersøkt har derfor ikke blitt påvirket i så stor grad av den negative omtalen, kan det se ut som. Men som diskutert i den strategiske analysen vår, kan det at vi har valgt to butikker i Trondheimsregionen føre til at man ikke klarer å plukke opp effektene av disse to strategiene så godt som vi ønsker.

I en bransje med stor konkurranse og harde konkurransevilkår har Rema 1000 Solsiden prestert meget godt og klart å utvikle butikken år for år, mens Rema 1000 Byåsen har etter ett katastrofalt år, klart å snu resultatene og er i en positiv trend. Totalt sett gir dette Rema 1000 to gode butikker som bidrar med positive resultater og bidrar til eieren, både kjøpmann og Rema 1000.

Opgaven bygger på de nøkkeltallene vi anser som de viktigste for å kunne måle lønnsomheten for denne type virksomhet. Virksomheter som selger mange varer i små ordre, som sitter på et lett omsettelig varelager og med relativt lave marginer. Opgaven kan derfor benyttes som ett supplement når man skal vurdere utviklingen i lønnsomhet på virksomheter beskrevet ovenfor.

6.0 Referanseliste

Berg, T (2018) *Grunnleggende økonomistyring*. 2.utgave. Oslo: Cappelen Damm AS

Brudvik, M. (u.å.). *SWOT-analyse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf>. (Hentet: 03.03.2022)

Framnes, P. T. (2018). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hauger, K. K. (2021). kampanje.com. Tilgjengelig fra:

<https://kampanje.com/pr/2021/01/reitan-om-bestevenn-jobben---en-fryktelig-klonete-kommunikasjonsjobb/> (Hentet: 20.03.2022)

Hoff, K. G., Helbæk, M., & Bjørnenak, T. (2017). *Økonomistyring 2 - Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Jordheim, H. M., og Hopland, S. (2022) Coop vant dagligvarekampen 2021 – Rema taper ytterligere terreng, *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/Jx2xyJ/coop-vant-dagligvarekampen-2021-rema-taper-ytterligere-terreng> (Hentet: 07.04.2022)

Lindvoll, E. (2017) Rekordstort omdømmestup for Rema 1000, *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/rA9PEm/rekordstort-omdoemmestup-for-rema-1000> (Hentet: 20.03.2022)

NTB (2020) *REMA 1000 Byåsen er årets butikk 2019*. Tilgjengelig fra:

<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/rema-1000-byasen-er-arets-butikk-2019?publisherId=7512272&releaseId=17890932> (Hentet: 23.02.2022)

Proff (2022a) *Rema 1000 Byåsen*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/regnskap/rema-1000-byasen/trondheim/butikkhandel/IFWIKNY10MC/> (Hentet: 23.02.2022)

Proff (2022b) *Willy Sivertsvik AS*. Tilgjengelig på: <https://www.proff.no/regnskap/willy-sivertsvik-as/trondheim/butikkhandel/IEMXSGO10MC/> (Hentet: 23.02.2022)

Redaksjonen (2017) Folkeopprør mot Rema 1000 i sosiale medier: - Boikotter heretter Rema grunnet bestevenn-strategien, *Nettavisen*. Tilgjengelig fra: <https://www.nettavisen.no/na24/folkeoppror-mot-rema-1000-i-sosiale-medier-boikotter-heretter-rema-grunnet-bestevenn-strategien/s/12-95-3423300068> (Hentet: 08.01.2022)

Rema 1000 (2022a) *Historien* Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/om-oss/historien> (Hentet: 23.01.2022)

Rema 1000 (2022c) *Franchise i Rema 1000*. Tilgjengelig fra: <https://www.rema.no/karriere/franchise/> (Hentet: 23.01.2022)

Rema 1000. (2022b) *Om Rema 1000*. Tilgjengelig fra: <https://www.Remano.no/om-oss/> (Hentet: 23.01.2022)

Riisnæs, I. G., Solem, L. K. og Takla, E. (2018) Rema-drømmen ble “et rotteliv”, *Dagens Næringsliv*, 19. oktober, s. 6-8.

Valvik, M. E., og Lynum, F. (2017) “Bestevenn”-strategien koster Rema millioner, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/9J9kE/bestevenn-strategien-koster-rema-millioner> (Hentet: 07.04.2022)

