



FRANCHISING REMA 1000

Alexander Frølich Olsson – 63433 Emil Yung Forsberg – 63266 Niels-Jacob Hauge Møller – 63508



17. DECEMBER 2019

RUC
EØ-projekt B

Alexander Frølich Olsson – 63433
Emil Yung Forsberg – 63266
Niels-Jacob Hauge Møller – 63508

EØ - projekt B

Antal anslag – 116.018

Titelblad til projektrapport - 5. Semester EØ-projekt B

År: 2019

Semester: 5. Semester

Dansk projekttitel: "Franchising Rema 1000"

Engelsk projekttitel: "Franchising Rema 1000"

Projektvejleder: Ane Jensen

Gruppe nr.: V1925103197

Studerende:

Alexander Frølich Olsson – 63433

Emil Yung Forsberg – 63266

Niels-Jacob Hauge Møller – 63508

Indhold

Problemfelt.....	5
Problemformulering	6
Selve problemformuleringen	6
Arbejdsspørgsmål	6
Forklaring på problemformulering	6
Projektdesign.....	7
Projektdesignets bestanddele.....	7
Metodeafsnit	9
Teori overvejelser.....	9
Kvalitativ metode.....	9
Det Semistrukeret Interview samt dets benyttelse i projektet.....	9
Undersøgesdesign.....	10
Infomanter	11
Reliabilitet og validitet af interviewviden og interviewpersoner	11
Interviewguide.....	13
Udførelse.....	13
Transskriberingsproces	14
Kritik af udførelse.....	14
Kvantitativt data.....	15
Fordele	15
Ulemper	16
Vurdering af data	16
Videnskabsteori Hermeneutik	17
Videnskabsteori anvendt i projektet.....	18
Teoriafsnit.....	18
Teori og nøgletal regnskabsanalyse.....	18
Rentabilitet.....	19
Afkastningsgraden.....	19
Overskudsgraden	20
Aktivernes omsætningshastighed.....	20
Egenkapitalens forrentning.....	20
Gældsrenten	21

Kapitaltilpasningsevnen	21
Likviditetsgrad.....	21
Soliditetsgrad.....	21
Kritik af nøgletal.....	22
Social Exchange Theory (SET).....	23
Collaborative Communication.....	25
De tre "Commitment" former.....	27
Affective Commitment	27
Normative Commitment	28
Continuance Commitment.....	28
Control Variables	29
Propensity to Leave	29
Kritik af Teori.....	30
Analyse	31
Regnskabsanalyse REMA 1000 Danmark A/S	32
Rentabilitet.....	33
Kapitaltilpasningsevnen	36
Regnskabsanalyse af REMA 1000 Stensved ApS	37
Forpligtelser overfor REMA 1000 Danmark A/S	37
Rentabilitet.....	37
Kapitaltilpasningsevnen	39
Konklusion regnskabsanalyser Rema 1000 Danmark A/S og Rema 1000 Stensved ApS.....	40
Økonomiske forhold for franchisegiver og tager	40
Delkonklusion Regnskabsanalyse og økonomi.....	43
Social exchange theory analyse	43
Collaborative communication.....	43
Regelmæssighed af kommunikation	43
Gensidighed.....	44
Formalitet.....	45
Rationalitet.....	46
Affective commitment.....	47
Normative commitment	49
Continuance Commitment	50
Konklusion SET analyse	51

Alexander Frølich Olsson – 63433

EØ - projekt B

Antal anslag – 116.018

Emil Yung Forsberg – 63266

Niels-Jacob Hauge Møller – 63508

Diskussion.....51

Konklusion54

Litteraturliste56

Problemfelt

REMA 1000 har haft kæmpe succes over de seneste år. I 2018 præsenterede REMA 1000 et rekordregnskab, med en gennemsnitlig indtjening på 1,4 mio. kr. spredt ud blandt 326 købmænd. REMA 1000 Danmark A/S kom ud af 2018, med et resultat før skat på 483 mio. kr.. REMA 1000 differentierer sig fra konkurrenterne ved brug af en anden strategi, nemlig franchising. Gennem franchising sikre kæden sig, at købmændene sikre resultater ved både at tilrette butikkerne og sortimentet til de lokale forhold i deres nærområder, samt købmændenes eget fokus på at skabe økonomisk indtjening (Olesen 2019).

Specielt er det de selvstændige købmænd og deres lokale kendskab, som hovedsageligt bliver tilskrevet succes i Rema 1000. Specielt beliggenheden, har været en af de helt store succeskriterier for Rema 1000.

En anden dagligvarekæde der har forsøgt sig med franchisekonceptet, er Irma. Irma forsøgte sig med at inddrage modernisering, der skulle gavne det lokale miljø (Schilder 2016). Dog måtte denne Irma lukke grundet en svigt i omsætningen (Redaktion 2017).

Når en virksomhed vil have et butikskoncept spredt ud på et marked, har de muligheden for at lave en franchisekæde. En franchisekæde indebærer, at virksomheden i stedet for at åbne butikker og drive disse, overdrager rettighederne til konceptet til selvstændige butiksindehavere.

En franchisekæde har to parter, en franchisegiver og en franchisetager.

Franchisegiveren er den virksomhed der ejer rettighederne til et bestemt koncept. Franchisegiverens job består af, at støtte franchisetageren på en række områder såsom profilering af butikken, indkøb, markedsføring mm.. En af de store fordele for franchisetageren er, at konceptet bliver udbredt uden de helt store omkostninger på kort tid.

Franchisetageren er den person eller virksomhed, der vil drive en butik efter det gældende koncept. Franchisetageren får således rettighederne til at benytte franchisegiverens varemærker, erfaring, logo og tekniske kompetencer. Franchisetagerens opgave består hovedsageligt af at sikre kundetilfredshed, sikre salg, markedsføring i lokalområdet mm.. Fordelene for franchisetageren er, at de ikke står alene, med de opgaver der normalt er forbundet med at drive en forretning (Gynther & Schlosser, 2015, s. 18-20).

Dog er der ulemper forbundet med franchising, specielt for franchisetageren. Franchisetageren opnår kun en begrænset selvstændighed gennem franchising. Franchisetager skal oftest følge et regelsæt, sat af franchisegiver som begrænser selvstændigheden. Brud af reglerne kan medføre opsigelse af samarbejdet fra franchisegiverens side. Derfor er det vigtigt for begge parter i en franchiseaftale, at forholdet bliver vedligeholdt. Franchisegivers og franchisetagerens vision er oftest ikke de samme og derfor kan der opstå problemer mellem de to parter (Buchan 2013, s. 8, 56 & Gynther & Jesper 2015, s. 19-20).

Problemformulering

Begrebsafklaring

Franchisetager - Den som får rettighederne til brandet.

Franchisegiver - Den som ejer og kan give rettighederne til brandet (Gynther & Schlosser, 2015, s. 18-20).

Selve problemformuleringen

Hvorfor indgår Rema 1000 franchisegiver og franchisetager et samarbejde?

Arbejdsspørgsmål

Hvilke økonomiske forudsætninger er der for partnerskabet?

Hvilken personlig tilknytning har franchisetager til franchisegiver?

Forklaring på problemformulering

Problemformuleringen har til formål at undersøge økonomiske og ikke-økonomiske motiver for samarbejdet mellem Rema 1000 som franchisegiver og deres franchisetagere. Fra franchisetagerens side, vil der findes frem til, hvilke fordele og ulemper en sådan franchiseaftale medbringer, både angående den sociale tilknytning, samt det økonomiske.

Projektdesign

Der er blevet udarbejdet et projektdesign der vil illustrer, hvordan vi er kommet frem til problemformuleringen til en konklusion.

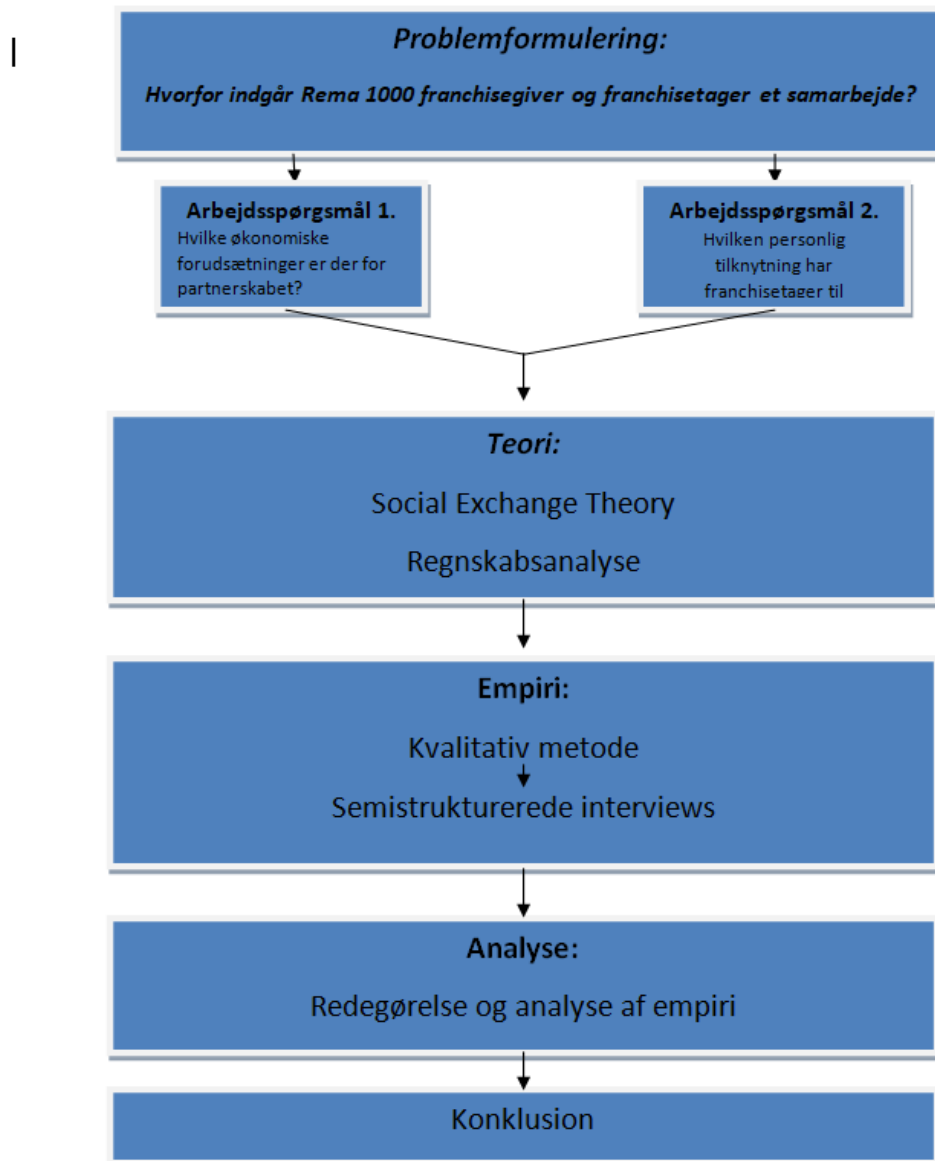
Projektdesignets bestanddele

Projektets problemformulering er den overordnet undren og problemstilling som ønskes undersøgt. I denne forbindelse er der blevet udarbejdet to arbejdsspørgsmål, som skal være med til at afgrænse og besvare problemformuleringen. Arbejdsspørgsmålene er med til at sætte rammerne for projektet. Projektet og problemformulering bærer præg af den deduktive metodiske tilgang, da vi forsøger at teste vores teori på empirien.

Der undersøges, hvilke økonomiske fordele man får ud af samarbejdet igennem regnskabsanalysen. SET teorien skal undersøge, hvordan forholdes påvirker til samarbejdet mellem franchisetager og giver. SET primært benyttes til at teste teorien på den indsamlede teori. Interviewpersonerne består primært af franchisetager der er selvstændige købmænd som en del af Rema 1000 kæden.

Gennem denne metodiske tilgang vil vi belyse problemformuleringen gennem en hermeneutisk tilgang.

Nedenstående er en illustration af projektdesignet.



Metodeafsnit

Dette afsnit vil redegøre for valget af metode i projektet, samt baggrunden for disse valg og en kritisk vurdering af valget af disse metoder. Herunder vil der yderligere være et uddybende videnskabsteoretisk afsnit, samt en analysestrategi, der skitserer fremgangsmåden som benyttes i projektets analyse.

Teori overvejelser

Undersøgelsen i dette projekt søger at teste teorien, med andre ord arbejdes der deduktivt. Teorieme der udvalgt har en symbiotisk tilgang i det at teorierne forsøger at forklare forskellige dele af problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015, 41-42), i dette tilfælde det økonomiske og sociale.

Kvalitativ metode

I projektet benyttes kvalitativ metode, til at forsøge at besvare projektets problemformulering. Den kvalitative metodefremgangsmåde giver forskeren mulighed for at få en dybdegående indsigt og viden i, hvordan bestemte fænomener opleves og fremtræder.

Dette gøres gennem at undersøge individers livsverdener og samt deres oplevelse af det givne fænomen projektet beskæftiger sig med (Kristensen & Hussain, 2016, 16-17).

Det Semistruktureret Interview samt dets benyttelse i projektet

I projektet udføres der to kvalitative forskningsinterview. Med dette valg ønskes det at opnå ny viden gennem dialog med interviewpersonen, hvor personens livsverden og oplevelse af givne fænomener udforskes. Med andre ord bidrager det kvalitative forskningsinterview med kvalitativt empirisk materiale, som bruges til at belyse projektets problemformulering (Poulsen, 2016, 75).

Dialogen som værende vejen til dette muliggøres, da man i den kvalitative metode dykker ned i enkelte specifikke tilfælde og har mulighed for at gå i dybden med netop dette individs oplevelser af fænomener samt deres livsverden (Poulsen, 2016, 76).

Rammen for forskningsinterviewet betegnes som en interviewguide. Interviewguiden er et værktøj, der udarbejdes før interviewet udføres, hvor der udarbejdes nogle vejledende

spørgsmål/overordnede temaer, som man ønsker at tage udgangspunkt i for interviewet. Disse er i dette projekt kun vejledende, da der benyttes semistrukturerede interviews. Dette vil sige, at det under interviewet ikke er påkrævet at interviewerens nødvendigvis holder sig til de specifikke spørgsmål i interviewguiden, men der i stedet er mulighed for at justerer/ændre i disse undervejs i takt med dialogen skaber ny viden. Herudover er der mulighed for, at stille opfølgende spørgsmål som kan generere ny viden, som ikke nødvendigvis var blevet udledt, hvis man ikke havde mulighed for at stille opfølgende spørgsmål (Poulsen, 2016, 75-77). Interviewguiden ses i bilag 4.

Undersøgellesdesign

I forbindelse med beslutningen om, at benytte semistrukturerede interviews i projektet er der truffet nogle valg ift. valg af interviewpersoner samt, hvor mange interviewpersoner der skulle benyttes.

Det primære grundlag for disse beslutninger var problemformuleringen. Dette skyldes, at formålet med interviews i dette projekt er at bidrage med kvalitativt empirisk materiale, der skal hjælpe med at understøtte en forklaring på problemformuleringen. Processen for at udvælge interviewpersoner var herefter, at undersøge i eget netværk efter interviewpersoner i henhold til problemformulering samt, hvad der var ønsket at undersøge. Dette resulterede i to interviewpersoner, som begge er butiksejere/franchisetagere i dagligvarekæden Rema 1000 og som begge har erfaringer med franchising i deres butikker. Primært har udvælgelsen af disse interviewpersoner været på baggrund af fokusområdet i projektet og har fungeret som en afgrænsning af problemfeltet samt problemformulering.

Derudover er der truffet et valg om det semistrukturerede interview frem for et struktureret, da det giver muligheden for større adgang til individets livsverden og ville derfor ikke risikerer at et struktureret interview ville begrænse mulighederne for at udfolde sig ved hjælp af opfølgende spørgsmål ud fra interviewpersonens besvarelser. Dette er valgt i overensstemmelse med projektets problemformulering, da det er vurderet at denne metode giver de bedste forudsætninger for en besvarelse af problemformulering.

En anden faktor der har været styrende for, hvordan de semistrukturerede interviews blev udarbejdet, har været det omfangsrige teorigrundlag, der blev dannet før deres udarbejdelse. Dette har været intentionelt, da der ønskedes en stærkere baggrundsviden før interviews, både med det formål at forbedre spørgsmålene i interviewguiden, men også for bedre at være rustet til at stille de mest relevante opfølgende spørgsmål ud fra interviewpersonernes svar, så der var bedst mulig basis for at opnå den ønskede empiri (Poulsen, 2016, 78).

Informanter

Processen for udvælgelse af informanter har været styret primært af problemformuleringen, men også af begrænsningen af vores eget netværk. Interviewpersonerne valgt til interviews blev udvalgt på den præmis, at de var butiksschefer i butikskæden Rema 1000. Der blev ud fra disse kriterier udvalgt to interviewpersoner, og med formålet at bidrage til det empiriske grundlag for projektet. Begge individer arbejder som butiksschefer i Rema 1000 og begge har kendskab til Rema 1000's franchisekoncept og de processer/omstændigheder der relaterer sig dertil. Vores ene interviewperson Johnny er 41 år og vores anden, Esben er 46 år. Der er besluttet at benytte to interviewpersoner, både grundet den tidsmæssige ramme for projektet, men også grundet, at det blev vurderet, at det ikke ift. den tidsmæssige investering ville kunne svare sig ift. mængden af ny information, en tredje interviewperson ville kunne bidrage med. Dette er baseret på, at begge interviewdialoger bar præg af at udvikle sig i en ens retning, på trods af interviewene var semistrukturerede og derfor fik lov at udforme sig med samtalen og ikke var styret efter en fast strukturel ramme, med de samme faste spørgsmål. Dette valg bliver yderligere diskuteret senere i projektet.

Reliabilitet og validitet af interviewviden og interviewpersoner

Efter interviewene er det også vigtigt at overveje reliabiliteten og validiteten af både interviewpersonerne og dermed de udsagn, de leverer. Kan objektivitet eksistere i individers udsagn gennem interviews? Lige meget hvad er mennesker altid farvet af deres omgivelser og situationer, dermed kan den viden de leverer omkring et emne være mere eller mindre objektivt. Specielt når man arbejder ud fra den hermeneutiske videnskabsteori erkender man ift. objektivitet i interviews, at ufarvede udtalelser ikke eksisterer. Dette skyldes, at Hermeneutikken anerkender, at alle informerede besvarelser fra et individ er affilieret med fordomme, man har tilegnet sig igennem ens informationskilder, hvorfra man lære at forstå emnet (Kvale & Brinkmann, 2015, 314-315).

“Realitibilet” i kvalitative interviews illustrerer troværdigheden og konsistensen af forskningsresultater. Det hentyder blandt andet til, hvorom det opnåede resultat i form af besvarelser fra en interesse-person ikke vil skille sig ud, hvis man interviewer sammen person under andre omstændigheder, eller hvis man interviewer en anden person om det samme emne. Derfor er det blandt andet en styrke at udføre semistrukturerede interviews, siden evnen til at tilpasse sine spørgsmål alt efter interessepersonens karaktertræk, samt omgivelser de er farvet af. På denne måde

kan man stadig opnå et lignende, og derfor mere objektivt resultat med ens interviews med forskellige individer (Kvale & Brinkmann, 2015, 318).

I forhold til reliabilitet, er den ud fra Esben og Johnnys svar rimelig solid på overfladen. Adskillige af de spørgsmål der blev stillet, fra faktuelle- til personlige spørgsmål omkring franchising og Rema 1000 var meget ens. For eksempel var både Johnny og Esben meget hurtige til at svare "nej" til det hypotetiske spørgsmål om at forlade deres Rema 1000 aftale, til fordel for en anden franchiseaftale. Men ifølge reliabilitet, er det relevant at tage i betragtning om de 2 butikschefer ville have leveret de samme svar for f.eks. 10 år siden, eller 10 år ude i fremtiden. Det kan også antages, at der var opnået andre svar, hvis flere interviews med andre Rema 1000 butikschefer var blevet udført. Reliabiliteten er også kun relevant for de faktuelle spørgsmål, som de begge to leverede forholdsvis ens svar på. Når det kommer til de personlige spørgsmål, er forskellige svar ikke et tegn på ringe kvalitet af besvarelser, da de tværtimod higer efter objektivitet.

"Validitet" refererer til interviewpersonernes udsagn i forhold til rigtighed, styrke og sandhed. I samfundsvidenskaberne anvendes validitet til at undersøge, hvorvidt en metode passer til det den menes at omhandle. Validitet kan hæfte sig til personen der interviewes og om personens udsagn er velformulerede og troværdige. Men også tilbage på interviewer, ift. om de har anvendt den optimale interviewmetode, gennemført en ordret transskribering uden misforståelser, stiller de rigtige spørgsmål, samt fortolker svarene der gives korrekt og tager ordentlig højde for interesse personens verdensbillede (Kvale og Brinkmann, 2015, 320-231). Alt dette spiller ind i kvaliteten af den information et interview udleder. Validering er altså evnen til at kontrollere den information der er blevet udledt og at kigge på det med kritiske briller. Validitet af data kan også kontrolleres igennem bias. At man gennem viden om emnet kan komme med velinformerede gæt på potentielle bias der ville kunne have en indflydelse på interviewpersonerne og deres udtalelser (Kvale & Brinkmann 2015, 321).

I forhold til validiteten af Johnny og Esbens svar, er der langt mere at forholde sig kritisk til. Der er mange faktorer omkring både deres udsagn og livsverdener, som kan tænkes, farver deres svar og dermed kan forringe kvaliteten af de svar. For det første kan det antages, at både Esben og Johnny er blevet farvet af deres arbejdskarriere affilieret med Rema 1000 brandet og derfor helst vil undgå at tale dårligt på vegne af resten af firmaet. Tværtimod er de begge to meget villige til at nævne alle de fordele Rema 1000 brandet tilbyder dem, samt tale dårligt om deres konkurrenter som f.eks. Netto.

Der blev også diskuteret, hvorom den økonomiske situation som Johnny og Esben befinder sig i, påvirker deres udsagn, når det kommer til de kritiske spørgsmål der blev stillet. Johnny og Esben driver begge to succesfulde Rema 1000 butikker. Når det f.eks. kom til spørgsmålet, hvorom der var aspekter ved deres franchiseaftale de følte manglede eller kunne forbedres, havde Johnny ingen klager og Esben kun en mindre utilfredshed omkring fødevarelevering.

Som nævnt før var begge chefer meget glade for at nævne alle de positive aspekter, en franchiseaftale med Rema 1000 medbringer. Det kunne antages, at man havde opnået mindre positive ytringer fra en Rema 1000 butikschef der f.eks. ikke drev en succesfuld forretning. Det kunne tænkes at sådanne butikschefer ville have flere utilfredsheder at give til kende, hvis de stod til at besvare de kritiske spørgsmål Esben og Johnny blev stillet.

Interviewguide

Før projektets interviews, er der først udarbejdet en interviewguide. Interviewguidens formål er at skabe struktur og overskuelighed over interviewene. Dette er yderligere forsøgt forstærket ved at opdele interviewguiden i temablokke med relaterende spørgsmål, for at give et større overblik, og gøre det nemmere for interviewerens samt interviewpersonen, at skelne imellem de forskellige emner interviewet forsøger at berøre. Da valget om, at udføre semistrukturerede interviews er truffet er, spørgsmålene i interviewguiden kun vejledende, da det semistrukturerede interview forudsætter, at der skal være mulighed for at ændre i spørgsmålene undervejs/supplere med nye i takt med at interviewpersonen giver nye informationer i løbet af interviewet. Spørgsmålene i interviewguiden er udarbejdet med afsæt i en teoretisk for forståelse for projektets teorier, da det er ønsket at dette skal være med til at skabe de bedste forudsætninger for at spørge korrekt ind til individets livsverden, og få adgang til den ønskede empiri i relation til projektets problemformulering (Poulsen, 2016, 80-82).

Udførelse

Begge interviews er blevet udført pr. telefonopkald, da det af geografiske distance-relaterede årsager ikke kunne svare sig inden for projektets tidsramme at udføre dem i person. Begge interviews blev optaget efter aftale med interviewpersonerne, med henblik på mere nøjagtig transskribering. Det blev klargjort for begge informanter, at det var muligt at optræde anonymt for, at beskytte dem fra potentielle konsekvenser for, hvad der kunne blive sagt i interviewet.

Transskriberingsproces

Det styrende for transskriberingsprocessen kommer an på, hvad formålet transskriberingen er. Formålet med denne transskribering er at strukturere dialogen mellem interviewer og interviewperson, med henblik på at den skal være så godt egnet som muligt til at udføre en analyse. Et vigtigt element i transskriberingsprocessen er valget om, hvilke elementer af dialogen der skal inkluderes i selve transskriberingen for bedst at bibeholde dialogens integritet. Dette valg består blandt andet i, hvorvidt følelsesudtryk, pauser, betoning og kropssprog skal inkluderes i transskriberingen (Kvale & Brinkmann, 2015, 238-240).

I og med at begge projektets interviews blev udført pr. telefon, er der blevet truffet et aktivt valg om ikke at lægge stor vægt på interviewpersonernes reaktioner/betoning, da det ikke har været muligt at vurdere disse i en ordentlig, som det med større potentiale ville have været muligt at gøre, hvis at disse interviews var blevet udført ansigt til ansigt. Begge interviews er blevet transskriberet som talesprog for at bevare transskriberingen så tæt på den oprindelige dialog som muligt.

Kritik af udførelse

Den første kritik af udførelsen af metoden, ligger i den tidsmæssige ramme projektet er blevet udført under. Grundet mangel på tid, vurderedes det at udføre flere interviews end de to der allerede var blevet udført, ikke ville være hensigtsmæssigt. Dette valg blev også truffet på baggrund af, at der blev anerkendt at mange af svarene fra de to interviews lagde sig tæt op ad hinanden. Derfor blev det vurderet, hvorvidt sandsynligheden for at flere interviews ville bidrage med substantiel ny viden ift. den påkrævede tidsinvestering, var forholdsvis lille.

En anden kritik af valget af interviewpersoner ligger i, at der kun er 5 år imellem begge interviewpersoner og dermed skabes der en potentiel begrænsning af muligheden for at besvare projektets problemformulering i et bredere perspektiv. Dette skyldes at dette valg af interviewpersoner fx. Ikke besvare om der er forskel på en yngre/ældre butikschefers livsverden i relation til interviewemnet. Det kan potentielt være, at interviewpersonerne ville have svaret anderledes for 10-15 år siden, da de dengang havde længere tid tilbage på arbejdsmarkedet, og dermed kunne have set det i et andet lys.

Et andet element til overvejelse er køn. Begge projektets interviewpersoner er mænd og det er ikke til at vurdere, hvorvidt dette har haft en betydning for resultaterne. Optimalt ville der have været udvalgt repræsentanter fra begge køn, for at reducere risikoen for at dette ville have indflydelse på resultaterne, og dermed skabt mere generaliserbarhed ud fra resultaterne.

Selve udførelsen af projektets interviews kan også kritiseres. Optimalt ville det have været muligt at udføre begge interviews ansigt til ansigt frem for over telefonen, da man risikerer at gå på kompromis med resultaterne, da man f.eks. i langt ringere grad har mulighed for at tage højde for kropssprog og ansigtsudtryk. Ofte bliver strukturen også udfordret når et interview udføres pr. telefon frem for ansigt til ansigt, da man ikke har den samme kontakt med interviewpersonen. Dette har betydning for effektiviteten af det semistrukturerede interview, da man i ringere grad har mulighed for at tilgå interviewpersonens livsverden, hvilket kan have negative konsekvenser for den empiri det skaber.

Kvantitativt data

Dette afsnit ville indeholde en redegørelse over sekundære data og brugen af disse i projektrapporten.

Kvantitative forskningsmetoder, består i at analysere talmæssig empiri til at beskrive og finde sammenhæng i fænomener (Jensen & Kvist, 2015, 20).

Sekundære data er eksisterende data der er indsamlet af andre. Disse data er tilgængelig for stort set alle til brug af f.eks. udarbejdelse af projektrapporter (Kvale & Brinkmann, 2015, 205).

Den primære brug af sekundære data skal findes i de benyttede årsrapporter til udarbejdelsen af regnskabsanalysen. Herunder er opridset nogle af de fordele og ulemper der er forbundet med brug af sekundære data i projektet.

Fordele

1. En af de helt store fordele ved brug af sekundære data er besparelsen af tid. I stedet for selv at indsamle kvantitative data, så er disse data allerede udarbejdet.
2. Oftest har sekundære data en højere kvalitet, end de data man selv indsamler. Specielt ved brug af årsregnskaber er kvaliteten af dataene højt og retvisende og viser et retvisende billede af dataene grundet regnskabsloven (Ejrnæs, 2015, 206). Årsregnskabsloven paragraf 9 stk. 2 siger, at årsregnskabet og eventuelt koncernregnskab skal give et retvisende billede af

virksomhedens og koncernens aktiver, passiver, finansielle stilling og resultat (Erhvervsstyrelsen 2015).

3. Tidsstudier giver mulighed for at kunne udarbejde tidsserieanalyser, hvor man kan observere en udvikling over tid (Ejrnæs, 2016, 206).

Ulemper

Et væsentligt kriterium ved anvendelse af sekundære data, er at man som forsker sikre sig at de udvalgte data er af ordentlig kvalitet. Endegyldigt findes der ikke nogen retningslinjer for valg af sekundære data, i det at der oftest foretages pragmatiske valg ift. udvælgelse af data. Et centralt kriterium for valget mellem forskellige sekundære data er, at man vælger de data der bedst er med til at kunne besvare ens undersøgelsesspørgsmål. Det er derfor vigtigt at man undersøger, hvilke forskellige variable datasæt måler. Det er vigtigt, at ved kvantitative data at man tjekker indsamlingsmetoderne for at kunne redegøre for validiteten og reliabiliteten for dataene.

Et andet problem er, at sekundære data primært er blevet udarbejdet til et andet formål. Derfor vil der oftest være problemer med at operationaliserer de teoretiske begreber der arbejdes med. Et centralt kriterium for valget mellem forskellige sekundære data er, at man vælger de data der bedst besvare ens undersøgelsesspørgsmål. Det er derfor vigtigt at man undersøger, hvilke forskellige variable datasæt måler (ibid., 206-208).

Dataene og analysen skal primært vise, hvor godt økonomisk afkast virksomhederne opnår ved at være franchisegiver og franchisetager. Det skal være med til at bidrage til diskussionen for, hvorledes det økonomiske spiller en rolle primært med fokus på franchisetager.

Vurdering af data

Dataene er udarbejdet af eksperter, nemlig revisorer. Derfor er dataene der anvendt i denne rapport pålidelige, igen på grund årsregnskabsloven der siger, at årsregnskabet skal give et retvisende billede. Det er en af de ting der er med til at styrke reliabiliteten af tallene.

Det har været tidsbesparende at benytte disse data til udregninger. I nogle af årsrapporten er nogle af nøgletallene allerede beregnet, hvilket gavner til yderligere tidsbesparelse.

En svaghed har været, at det ikke har været muligt at indsamle alle de nødvendige data til udførelsen af regnskabsanalyse for Rema 1000 Stensved ApS. Nøgletal som omsætningen har gjort det umuligt at udregne nogle af nøgletallene og det er jo det der er med sekundære data, at de ikke altid er udarbejdet til at kunne besvare en problemstilling.

Videnskabsteori Hermeneutik

I denne del af projektet berøres emnet videnskabsteori med fokus på Hermeneutikken, da dette projekt er blevet udarbejdet ud fra dens læremål. Der vil kort blive gjort rede for grundideerne bag Hermeneutikken inklusiv den hermeneutiske spiral, samt hvordan videnskabsteorien inkorporeres og relateres til projektets problemstilling og udarbejdelse.

En af de vigtigste pejlemærker ved hermeneutikken er, at den ser videns dannelse som et fænomen bygget op af fortolkninger, og at der ikke eksisterer et sikkert grundlag for, hvordan socialt samvirke og samfundet er bygget op af (Juul, 2016, 108).

Når det kommer til at arbejde hermeneutisk, skal man arbejde ud fra fortolkning, hvorom fortolkning kan assistere med at interpretere den verden vi lever i, samt os selv som individuelle mennesker.

Hermeneutikken går altså ud fra, at siden fortolkninger ikke etableres ved hjælp af empiriske observationer, men rettere bliver skabt af det individuelle menneskes oplevelse af, hvad det betyder at undersøge noget for dem (Juul, 2016, 110)

Dette skyldes, at fortolkninger i deres grundform er usikre, da de ikke bygger på empiriske observationer, men derimod individets oplevelse af, hvad betydningen er af det undersøgte. Grundlæggende arbejder hermeneutik med en ontologiopfattelse af den sociale virkelighed, som er forskellig fra naturen og en epistemologiopfattelse af erkendelsen af den sociale verden, der er en fortolkning som er usikker (Juul, 2016, 110).

Dette projekt tager udgangspunkt i den filosofiske hermeneutik, der blandt andet anvender "den hermeneutiske spiral" som en metode for fremdrift af empirisk arbejde, samt et redskab for fortsat videns dannelse. I den Hermeneutiske spiral skabes der yderligere viden ved, at man forsøger at sammenkoble personlige fordomme med den sociale virkelighed igen og igen. Hver gang man gør dette, opstår der en horisontsammensmeltning og en erkendelse. Denne erkendelse bliver skabt af,

at forskerens fordomme bliver sammensmeltet med den undersøgte genstands meningshorisont og livsverden, hvilket tvinger forskeren til at genoverveje sine fordomme (Juul, 2016, 126).

Videnskabsteori anvendt i projektet

For det første forebygger filosofisk hermeneutik, at man helst anvender kvalitative metoder, da den kan bidrage med mere dybde i de fænomener der undersøges, samt den valgte problemformulering. Inden de semistrukturerede interviews blev afholdt, gik man ind i dem med en individuel forventning om, hvilke svar man vil opnå fra de to Rema 1000 butikschefer baseret på den empiri og forskning der er opnået og tilegnet på forhånd. Udover det antages der også nogle pointer som "Social Exchange Theory" dikterer, blandt andet det at alle franchisetagere konstant spejder efter lignende franchiseaftaler for at beskue om de har bedre forhold end deres egne. Forventningen når disse interviews så gennemføres vil være, at i og med at man gennem disse interviews producere empiri fra førstehåndskilder i form af individer, der repræsenterer franchisetageren (butikschefen fra en Rema 1000 købmand) og som kommunikerer med franchisegiveren (selve Rema 1000 brandet). Gennem dette opnås en horisontsammensmeltning i og med, at forestillingerne om problemformulering og casen i Rema 1000's relationer mellem franchisetager og franchisegiver bliver udfordret i takt med, at opklarende viden fra førstehåndskildernes perspektiv opnås. Derfor opstår der en horisontsammensmeltning mellem parterne, der dermed skaber en ny opfattelse omkring emnet. Derfra kan den hermeneutiske spiral fortsættes ud fra den nye viden, der blev kreeret som resultatet af den horisontsammensmeltning de kvalitative semistrukturerede interviews har skabt.

Teoriafsnit

Teori og nøgletal regnskabsanalyse

Begrebsafklaring regnskab

Aktiv – Et aktiv eller aktiverne er de værdier som virksomheden har investeret/bundet penge i, hvorfra fremtidige økonomiske fordele forventes.

Egenkapital - Er summen af aktiver minus passiver. Det er udtryk for et selskabs endelige værdi når gælden er fratrukket.

Finansielle poster – Indebærer renteindtægter og renteudgifter til bank eller kreditorer.

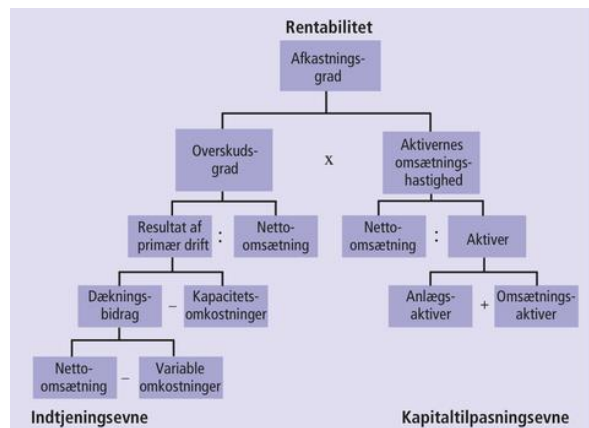
Kortfristet gæld – Er fremmedkapital der kan stille krav om tilbagebetaling inden for et år.

Nettoomsætning – Er salgsprisen for de varer eller tjenesteydelser en virksomhed har solgt i løbet af et år.

Langsigtet gæld – Er fremmedkapital der kan stille krav om tilbagebetaling efter 1 år (Bang, et al. 2010 & Elkjær & Hjulsager, 2017, 36-37 & 285).

Rentabilitet

Rentabilitet forstås ved en virksomheds evne til at forrente den investerede kapital, i form af egenkapital og fremmedkapital (Elkjær & Hjulsager, 2017, s. 262). DuPont-pyramiden illustrerer rentabilitetens to sider, sammenhængen i begreberne og, de elementer der har betydning for en virksomhedsevne til at forrente den investerede kapital og fremmedkapital (Elkjær & Hjulsager, 2017, s. 250). Rentabilitetsanalysen vil udarbejdes på baggrund af DuPont-pyramiden, med enkelte tilføjelser som gældsrenten og egenkapitalens forrentning.



(kilde: Bang, et al. 2010)

Afkastningsgraden

Afkastningsgraden viser en virksomhedsevne til at forrente den investerede kapital. Den beregnes som set på nedenstående formel. Kapitalen der er investeret i virksomhedens aktiver, kunne i stedet være blevet anvendt som indskud i banken eller til køb af obligationer. Dette ville have givet en rente. Denne rente kaldes for markedsrenten og den lå i 2012 på cirka 3-4%. Afkastningsgraden kan sammenlignes med markedsrenten, da investeringer i en virksomhed er mere risikofyldte end ved

passive investeringer. Derved burde afkastningsgraden være betydelig højere end markedsrenten.

Afkastningsgraden opdeles i to elementer, indtjeningsvnen og kapitaltilpasningsevnen.

Afkastningsgraden hænger såvel sammen med overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed (Bang et al., 2019 & Elkjær & Hjulsager, 2017, s. 246).

$$\text{Afkastningsgrad} = \frac{\text{Resultat før finansielle poster}}{\text{Samlet aktiver}} * 100 \text{ (Elkjær \& Hjulsager, 2017, 250)}$$

Overskudsgraden

Indtjeningsvnen måles overordnet ud fra overskudsgraden. Overskudsgraden viser en virksomheds indtægts- og omkostningstilpasning samt evnen til at skabe overskud. Dette nøgletal skal helst være så højt som muligt (Elkjær & Hjulsager, 2017, 247).

$$\text{Overskudsgrad} = \frac{\text{Resultat før finansielle poster} * 100}{\text{Nettoomsætningen}} \text{ (Elkjær \& Hjulsager, 2017, 247)}$$

Aktivernes omsætningshastighed

Kapitaltilpasningsevnen måles ved aktivernes omsætningshastighed. Nøgletallet bruges til at vurdere om, hvorvidt omsætningen har udviklet sig i relation til den investerede kapital, i form af egenkapital og gæld. Den beregnes som illustreret på nedenstående billede. Man får dermed et udtryk for, hvor mange gange den investerede kapital opnår at tjene overskudsgraden (Bang et al., 2019 & Elkjær & Hjulsager, 2017, s. 248).

$$\text{Aktivernes omsætningshastighed} = \frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{aktiver}} \text{ (Elkjær \& Hjulsager, 2017, s. 248)}$$

Egenkapitalens forrentning

Egenkapitalens forrentning viser, hvor meget ejerne opnår ved at investere i virksomheden. Den sammenlignes med markedsrenten, da den illustrerer om det er rentabelt at investere i virksomheden (Bang et al., 2019). Det er resultatet før skat der benyttes, da renterne betales til gælden (Bang, et al., 2019).

$$\text{Egenkapitalens forrentning} = \frac{\text{resultat før skat}}{\text{Egenkapitalen}} * 100 \text{ (Elkjær \& Hjulsager, 2017, 263)}$$

Gældsrenten

Dette nøgletal viser, hvilken rente virksomheden i gennemsnittet betaler for sin gæld. Dette nøgletal skal være så lavt som muligt. Gældsrenten skal være lavere end afkastningsgraden og betyder at virksomheden tjener på at arbejde med gæld. Omvendt, hvis gældsrenten er højere end afkastningsgraden, så betyder det at virksomheden taber penge på at optage gæld (Bang, et al. 2019).

$$\text{Gældsrenten} = \frac{\text{Finansielle omkostninger} * 100}{\text{Gældsforpligtelser}} \text{ (Bang, et al. 2019)}$$

Kapitaltilpasningsevnen

Ved etablering som ved drift af en virksomhed, er det vigtigt at en virksomhed kan fastlægge størrelsen af den nødvendige kapital der bruges til investering af anlægs- og omsætningsaktiver. Under kapitaltilpasningsevnen er aktivernes omsætningshastighed et vigtigt nøgletal (Elkjær & Hjulsager, 2017, 263) som nævnt allerede. Nøgletallene der vil anvendes til at vurdere kapitaltilpasningsevnen vil være, aktivernes omsætningshastighed, likviditetsgraden og soliditetsgraden.

Likviditetsgrad

Der findes to likviditetsgrader. I denne rapport vil likviditetsgraden på lang sigt benyttes.

Ved likviditet forstås en virksomheds evne til at betale fordringer. Den skal helst ligge på mellem 150-200% (Elkjær & Hjulsager, 2017, 285).

Den nødvendige likviditet skal primært komme fra virksomhedens omsætningsaktiver. Likviditetsgraden skal helst være så høj som muligt, dog vil en høj likviditetsgrad indikere at virksomheden har overskydende likviditet og bør derfor investere (Bang, et al., 2019).

$$\text{Likviditetsgrad} = \frac{\text{Omsætningsaktiver} * 100}{\text{Kortfristet gæld}} \text{ (Bang, et al., 2019)}$$

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden indikerer, hvor modstandsdygtig virksomheden er til at stå i mod økonomiske tab. Virksomhedens kreditorer vil først miste penge når egenkapitalen er væk. En lav soliditetsgrad øger

risikoen fra ens långiver. Udover dette, vil det gøre det sværere for virksomheden at optage nye lån og kan føre til dårlige lånebetingelser i form af en højere rente og/eller krav til sikkerhedsstillelse. Som tommelfingerregel skal den ligge på 30-40% (Bang, et al. 2019). Den beregnes som illustreret herunder. Simplificeret viser den, hvor stor en del af egenkapitalen der benyttes til at finansiere aktiverne før man behøver at optage lån.

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapitalen} \cdot 100}{\text{Aktiver}} \quad (\text{Bang, et al., 2019})$$

Kritik af nøgletal

I dette afsnit vil der gives en kritik af de anvendte nøgletal. Kritikken vil baseres ud fra supplerende litteratur.

Nøgletallene er beregnet ud fra forskellige metoder fundet i litteraturen. Dog er der forskellige måder at udregne de forskellige nøgletal på. Nogle lærebøger benytter gennemsnitlige aktiver ved udregning af f.eks. afkastningsgraden. Det kan have en betydning for brugen af DuPont pyramiden, da de forskellige måder, at udregne nøgletallene måske ikke giver de samme resultater som ved brug af DuPont pyramiden. DuPont pyramiden er derimod god til at analysere og vise sammenhængen mellem de relevante nøgletal.

Der har været stor kritik af likviditetsgrad. Et problem ved brug af likviditetsgrad er en vurdering af enten en likviditetsgrad på kort eller lang sigt. Den langsigtede tager udgangspunkt i alle omsætningsaktiver, men den kortsigtede kun tager udgangspunkt i de mest omsættelige aktiver som varelageret (Elkjær & Hjulsager, 2017, 286-287). I dette projekt er der blevet brugt likviditetsgrad på lang sigt. Det kan argumenteres, at der skulle benyttes likviditetsgrad på kortsigt, da regnskabsanalyserne kun er baseret ud fra to år, dog ses begge driften af koncernen og butikkeme som en længerevarende investering og derfor bliver likviditetsgraden på lang sigt benyttet.

En anden kritik er brugen af den kortfristet gæld. Oftest når der beregnes relevante nøgletal, fratrukker man poster som ikke er rentebærende som f.eks. leverandørgæld. Dette er ikke gjort i analysen. Det kan påvirke billedet af virksomhedens finansielle stilling, da gæld til leverandør ofttest er bestemt af driften (Elkjær & Hjulsager, 2017, 244-245). Begge virksomheder har primært gæld til leverandør og det kan svække regnskabsanalysen, dog bliver der kommenteret på dette under analysen.

Social Exchange Theory (SET)

Begrebsafklaring Social Exchange Theory

Collaborative Communication: SET analysens katalyst for at finde ud af, hvilken form for dedikation en franchisetager har til franchisegiver. Collaborative Communication opnås når kommunikationen mellem franchisetager og franchisegiver er regelmæssig, gensidig, rationel og formel/uformel.

Affective Commitment - Betegnelsen for en franchisetager der er tilknyttet til deres franchisegiver igennem sociale og personlige bånd/relationer.

Normative Commitment - Betegnelsen for en franchisetager der er tilknyttet til deres franchisegiver igennem deres bestræbelse efter at opfylde franchiseaftalens obligationer, regler og krav.

Continuance Commitment - Betegnelsen for en franchisetager der er tilknyttet til deres franchisegiver fordi der ikke er andre muligheder, eller at de ikke ville kunne stå på egne ben uden deres nuværende aftale (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 561-562).

Denne sektion af projektets teori-afsnit omhandler SET, også kaldet Social Exchange theory. Der bliver kun redegjort for den originale version af teorien. Dette projekt gør brug af en nyere udvidelse af teorien, der bedre passer til dette projekts problemstilling og emnet franchising. Derfor vil kapitlet indeholde en kort opsummering af den originale Social Exchange Theory og dens rødder. Derefter redegøres der for den nye franchise-relaterede version af teorien, som vil uddybes og forklares mere dybdegående.

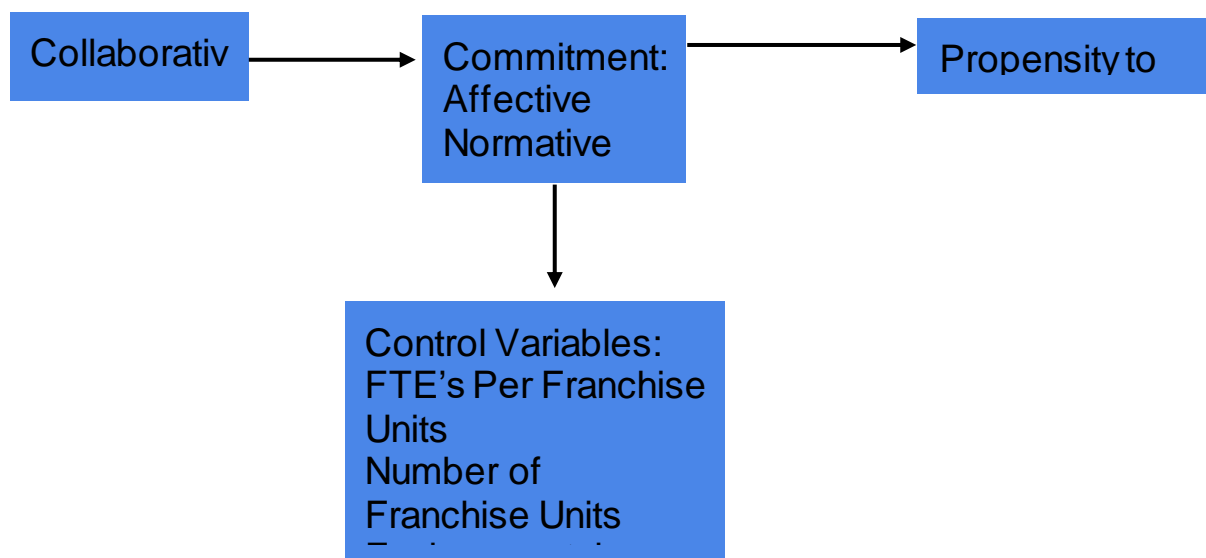
Den originale Social Exchange Theory er en bred teori som adskillige sociologer og psykologer har bidraget til lige siden George Homans påbegyndte hans arbejde i 1958, da han udgav værket "Social Behavior as Exchange". Det værk, var i sig selv baseret på sociologisk observationsarbejde af Georg Simmel i med henblik på at observere og determinere generel gensidig social opførsel mellem individer der indgår i sociale grupper hvor magthierarkier eksisterer (C. Homans, 1957). George Homans så på Simmels værker og observationer og tilføjede et nyt parameter han mente også er af relevans for Simmels arbejde, og som han selv kunne arbejde videre på. Dette nye parameter kom i form af forhandling af goder, materielle- og ikke materielle (C. Homans, 1957). Dette er medvirkende til at teorien går fra hovedsageligt at være en sociologisk teori, til at bevæge sig ind på det mere økonomiske plan, da forhandlinger kan involvere forveksling af kapital for disse omtalte goder. Hovedfokusset ved

Homans Social Exchange Theory vinkel var, at folk der indgår i en slags forhandling med en modpart, ikke nødvendigvis interagerer med den givne modpart ud fra, hvad han/hun allerede ved om sociale interaktioner på forhånd. Det handlede rettere om de signaler modparten sender ud igennem opførelse og samtale. Denne måde at agere på går selvfølgelig begge veje, begge parter anerkender, at de hver især har igangsat denne relation med henblik på at opnå en eller anden form for værdi, materiel eller ikke-materiel. Med til dette kommer der adskillige bud på karakterisering af opførelse der enten kan styrke eller svække relationen og dermed interaktionens udbytte mellem de to parter (C. Homans, 599).

For at opsummere, hvad Social Exchange theory er: Social Exchange theory kan ses som en cost-benefit-analyse mellem to parter (f.eks. mennesker og firmaer) og som indgår i en form for partnerskab (f.eks. parforhold, forretningspartnere eller venskaber). Udover blot at fokusere på risiko og gavn et forhold kan medbringe, fokusere Social Exchange Theory mere på relationen i sig selv i forhold til at finde ud af, hvad der har en rolle i, at hver part der indgår i relationen, vælger at vedligeholde den eller lægge den bag sig i søgen efter en anden.

En franchise og dens forhold til alle dens franchisetager kan ansues som en social og økonomisk relation mellem to parter der hver især ser en værdi i at indgå i fornævnte relation. Begge parter ser altså en værdi i henholdsvis at udleje deres brand, produkter osv. og investere/finansiere en anden forretning, samt en værdi i at påtage sig en andens forretnings produkter, brand, regler osv. Dertil kommer det nye franchise-fikserede spin på Social Exchange Theory. Denne vinkel på Social Exchange theory så dagens lys i 2011 af William R. Meek, Beth Davis-Sramek, Melissa S. Baucus og Richard N. Germain i værket "Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to leave". Hovedideen af denne rapport er at fokusere mere på forholdsdynamikker mellem franchise og franchisetager. Dette fokus på relation har til hensigt at hjælpe med at finde frem til, hvordan man kan styrke disse relationer, forebygge en exit af franchisetageren, men også determinere, hvilke faktorer der kan resultere i denne exit. Rapporten bliver udarbejdet med den hensigt at arbejde analytisk fra franchisetagerens side, da teoretikerne mener hovedfokusset i sådan et arbejde altid prioritere franchisegiverens side af relationen (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 560). Denne form for Social Exchange Theory tager også udgangspunkt i risk-reward formatet, da den antager, at alle parter indgår, vedligeholder og forlader samarbejder alt efter, hvilket udbytte aftalen yder dem. Det er efter de fire forfatteres mening, at begge individer der indgår i et samarbejde, kontinuerligt vil spejle deres udbytte med andre lignende samarbejdsrelationer, der foregår mellem andre individer eller firmaer. I og med at franchisetagerne f.eks. sammenligner deres

franchiseaftale med en anden lignende franchiseaftale, vil de så observere de mest prominente fordele i den anden aftale og sætte de fordele som minimumskrav for deres egen franchiseaftale (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 561). Franchisegiveren franchiseaftaler med en udestående forretning involverer oftest investering af en stor mængde tid og kapital. Af den årsag, er det sjældent attraktivt for franchisegiveren at miste en franchisetager. Rapporten konkluderer meget hurtigt, at hoved-determinanten for om franchisetageren vælger at indgå, vedligeholde eller forlade deres aftale med franchisegiveren er kommunikation. Dette leder os til den første teoretiske model, der hjælper med at illustrere teoriens pointe.



(Bilag nr. 3, udarbejdet af projektgruppen, 2019)

Collaborative Communication

Den første kasse der illustreres i bilag nr. 3 indeholder ordet "Collaborative Communication". "Collaborative Communication" er ikke blot franchisetageren og franchisegiverens evne til at kommunikere med hinanden. Ifølge de fire forfattere, er der adskillige attributter som kommunikationen mellem parterne skal indeholde, før det kan defineres som "Collaborative Communication". "Collaborative Communication" er kommunikation mellem parter som er regelmæssig, rationel, gensidig samt enten formel eller uformel (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 561).

Har man, som følge af sit samarbejde regelmæssige samtaler, styrker det båndet mellem de to parter. Det skyldes blandt andet hyppig kommunikation, der skaber en følelse af dedikation og tiltro til hinanden. Teorien dikterer også, at det er lige meget, hvor godt gennemtænkt en aftale man har

stabled på benene, hvis der ikke er hyppige samtaler mellem de to parter, vil aftalen til sidst falde sammen. Regelmæssig kommunikation er i den globaliserede verden ikke dyrt og kan hjælpe med at undgå konflikter, misforståelser, bekostelige uheld samt opbygger en stærkere sans for teamwork (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563).

Gensidigheden er et andet vigtigt aspekt af "Collaborative Communication" og tager specielt fat i det at give feedback. Det er vigtigt at begge parter under deres samtaler er på samme niveau. Der skal helst ikke være en fornemmelse af, at det ene firma ser ned på det andet og at der dermed er en ulige fordeling af respekt mellem firmaerne. Firmaerne skal helst fremstå som værende på lige fod under disse samtaler og kommunikationen skal gå begge veje. Der skal være plads til, at begge har ordet og kan komme med ris, ros og andet feedback (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563). Specielt når deres kommenteres på, hvad hver især gør godt, mindre godt og kommer med bud på, hvordan tingene kan forbedres, er det vigtigt at tage det til sig samt overveje det, i stedet for at ignorere det eller blive fornærmet. Et godt gensidigt system omkring feedback sikre mindre usikkerhed og tvetydighed, samt har en positiv indflydelse på omsætningen af et samarbejde (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563).

Formaliteten, eller uformaliteten af et samarbejde hentyder til, hvorom samarbejdets kommunikation har struktur er rutinemæssig. Eller er mere ad hoc og uplanlagte. Begge ruter kan være succesfulde, og leder til hver deres form for kommunikation (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563). Et uformelt samarbejde, er ofte unikt til hvert eneste samarbejde og har oftest til formål at ændre på attitude og tiltro. Her er der fokus på skabe et system, hvor samarbejdspartnerne holder samtaler, når der for eksempel er opstået en konflikt, uenighed eller en situation, hvor der er brug for støtte. Den formelle form for kommunikation er mere ensartet for alle samarbejder. Den er mere striks og struktureret, samt har den hensigt, at få modparten til at ændre deres opførsel ved at bede om udførelsen af specifikke handlinger (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563).

Den sidste del af "Collaborative Communication" er rationaliteten og omhandler måden at diskutere på, hvis uenigheder mellem franchisetager og franchisegiver opstår. I bund og grund går den ud på, at hvis en af parterne vil forsøge at overtale den anden til at udføre en specifik handling, skal deres argument præsenteres med sensible, meningsfulde pointer og gerne også statistiske korrekte fakta og data (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 563). Det sikre bedre gensidige samtaler samt undgår at eskalere argumenterne til konflikt, stædighed eller yderligere uenighed.

Har en franchise opnået "Collaborative Communication" med deres franchisetagere, har man allerede startet samarbejdet på gode termer. Fortsat vedligeholdelse af "Collaborative Communication" mellem franchisegiver- og tager sikrer også, at samarbejdet styrkes gennem forøget tiltro og dedikation fra begge deltagere.

De tre "Commitment" former

Som nævnt lige før, leder "Collaborative Communication" blandt andet til forøget dedikation. Derfor undrer det ikke, at den første kasse hvori "Collaborative Communication" befinder sig, er udstyret med en pil der peger imod den næste kasse og del af modellen, commitment, eller dedikation på dansk. Dedikation er en essentiel del af alle samarbejder, da det er med til at forstærke båndet mellem de to parter. I denne teori og model defineres dedikation som følgende "A stabilizing or obliging force that gives direction to behavior by restricting freedom or binding the person to a course of action" (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 562). Under dedikation ses tre undersegmenter: Affective, Normative og Continuance. Disse tre segmenter repræsenterer tre former for dedikation som denne vinkel på Social Exchange Theory kan kategorisere dedikation til et samarbejde som. Hver af disse vinkler på dedikation er naturligvis forskellige, men de opnås også på forskellige måder og resulterer i forskellige mængder og former for motivation og opførelse mellem to samarbejdspartnere.

Affective Commitment

"Affective Commitment" er den første og mest eftertragtede form for dedikation inden for den franchise-orienterede Social Exchange Theory. Hvis man har opnået en "Affective Commitment" fra begge parter af franchiseaftalen, er der tale om et stærkt samarbejde der ikke blot vedligeholdes gennem obligationer, regler og nødvendigheder, men af følelsesmæssige relationer mellem franchisegiver- og tager (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 562). Du har altså en personlig relation til din modpart er på god talefod med hinanden, udviser bekymring hvis tingene går ned af bakke og er villig til at gå en god længde, for at sikre det bedste for modparten. "Affective Commitment" er som sagt den mest eftertragtede form for dedikation, da den sikrer mest loyalitet og et effektivt samarbejde mellem de to parter. Hvis en franchisetager, føler en personlig tilknytning til franchise-udbyderen, vil deres loyalitet stå ved gennem hårdere tider, i stedet for andre former for dedikation, hvor de højst sandsynligt ville forlade den synkende skude. Begge parter vil også være villigere til at ofre mere tid og ressourcer for at sikre sig, at modparten kommer på benene igen og at

samarbejdet og forretnings drift kan fortsætte som før. "Affective Commitment" er også den bedste forsikring imod franchisetagerens søgen og afspejling af andre lignende samarbejdsaftaler i branchen. Hvis franchisetageren for øje på et lignende samarbejde, vil de højst sandsynligt lade chancen passere. Dels på grund af, den følelsesmæssige tilknytning de har til deres nuværende franchisegiver, men også en skepticisme til, hvorom sådan et udsøgt samarbejde kunne opnås, hvis de forlod deres nuværende samarbejde for at starte et nyt. Ville det være fordelene værd hvis det betød, at de ville miste de tætte bånd og support de har med deres nuværende franchisegiver?

Normative Commitment

"Normative Commitment" er den næste form for Commitment i rækken og er lidt mere formel. Individuer eller firmaer som der indgår i "Normative Commitment" vedligeholder deres samarbejde baseret på en følelse af obligation til at opfylde aftalens krav samt forblive i samarbejdet (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 562). "Normative Commitment" tager lidt fat i samme koncept som "Affective Commitment" med en stærk følelse af en vis art, til den aftale de har indgået med modparten, som dermed vedligeholder deres interesse samarbejdet og formindsker deres chance for at springe fra. I "Normative Commitment" er det bare ikke en personlig og følelsesmæssig dedikation, men mere kold og kontant. Franchisetageren kan se deres samarbejde som positivt i de goder den giver tilbage, og vil derfor bestrebe sig på at følge franchisens regler og systemer til punkt og prikke for ikke at miste de positive ting, samarbejdet forsyner dem med (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 562). Af denne grund er den ikke nær så eftertragtet som "Affective Commitment. For eksempel vil franchisetageren i et samarbejde med "Normative Commitment" have lidt større chance for at forøge deres krav som resultat af afspejling af andre samarbejder inde for deres branche. I og med at deres mængde af dedikation blandt andet er baseret på de goder og fordele, deres samarbejde med franchisegiveren medbringer.

Continuance Commitment

Den sidste form for Commitment inden for "Social Exchange Theory", er den mindst eftertragtede form for dedikation, men ifølge bogen også den mest udbredte form. Kontinuerlig dedikation lyder måske som lige præcis det mål de fleste franchises higer efter. Men inden for den franchise orienterede "Social Exchange Theory" symbolisere den et samarbejde, der kun eksistere på grund af nødvendighed. Sagt på en anden måde et samarbejde, hvor en eller begge parter måske egentlig ikke

ønsker at deltage i samarbejdet, men bliver nødt til det fordi der f.eks. enten ikke er andre alternativer.

Et andet eksempel kunne være, at de ikke har de nødvendige ressourcer til at kunne skifte deres nuværende samarbejde ud med et nyt, eller køre en succesfuld forretning uden det samarbejde de har. Fordi skønt franchiseaftalen måske ikke engang er særlig fantastisk, er den bedre end slet ikke at have noget samarbejde (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 2011, 562). Det er selvfølgelig et samarbejde der kan fungere rimelig godt, men årsagen til at det fungerer er nødvendigvis ikke lige så positivt. Det kan sagtens antages, at franchisetageren egentlig ikke er tilfreds med deres samarbejde med franchisegiveren, men sidder fast fordi forskellige årsager kan resultere i, at de ikke har evnen til at forlade den. Franchisegivere kan for eksempel kræve et løsladelses-gebyr af alle de franchisetager, der ønsker at forlade samarbejdet. Men bare fordi at franchisetageren ikke har andre udveje end at forblive i deres nuværende, betyder ikke at de er utilfredse med deres nuværende situation. Ud fra denne beskrivelse, kan man også nemt drage strenge mellem "Normative Commitment" og "Continuance Commitment". Begge former for dedikation er mere formelle og forretningsorienterede, frem for den mere sociologiske og følelses-anlagte "Affective Commitment". De handler begge to mere om at agere ud fra, hvad der er bedst for ens eget firma, frem for følelsesmæssige bånd der er blevet dannet igennem handelsaftalens samarbejde.

Control Variables

I boksen under "Commitment" ses "Control Variables" og indeholder nogle få punkter der er eksempler på variable der kan kontrolleres, der enten kan eller ikke kan influere forholdets opløsning, det kommer an på situationen. Den franchise-orienterede "Social Exchange Theory" uddyber ikke denne boks og dens "Control Variables" så de bliver bare kort nævnt i denne teori sektion. De er antallet af franchisetager, antallet af fuldtidsansatte i hver franchisetageres butik, teknologisk turbulens og miljøforårsaget ubevidsthed.

Propensity to Leave

Alt det leder i sidste ende over til den endelige kasse "Propensity to Leave". Denne teori-sektion har altså uddybet adskillige af de punkter, der spiller en essentiel rolle i form af redskaber man kan anvende til at determinere en franchisetager sandsynlighed for at forlade et franchisesamarbejde inden for den nære fremtid. Grunden til at det er vigtigt at kunne antage om en af parterne er begyndt at overveje at forlade et samarbejde er fordi, at den viden kan bruges til at forsøge at igangsætte

initiativer og samtaler med henblik på at reparere forholdet og genetablere tilfredshed for begge parter, så en exit ikke bliver nødvendig (R. Meek, Davis-Sramek, S. Baucus & N. Germain, 565). Igen kommer det alt sammen tilbage til opbygning af succesfulde relationer mellem franchisegiver og franchisetager som ifølge den franchiseorienterede SET opnås gennem "Collaborative Communication".

Kritik af Teori

Dette afsnit har til formål at kritisere SET teorien for at få et mere nuanceret syn på de informationer den udleder når den anvendes i dette projekt. Der vil blive frembragt nogle kritiske syn på SET teorien i form af egne erfaringer efter at have arbejdet med den.

For det første skal der tages højde for, at SET teorien, som den anvendes i dette projekt ikke er den originale version. Social Exchange theory er en gammel teori der så dagens lys tilbage i 1938, og adskillige teoretikere og akademikere har igennem tiden puttet deres egne nuancer og spin på teorien, netop som den version der bruges i dette projekt, hvor Social Exchange Theory påtager sig en franchise orienteret. Denne anvendte version af SET analysen blev først udviklet i 2011 og er en af de nyere versioner af den. I denne situation skal man passe på ikke at mis-interpretere den version af SET analysen man anvender med den originale eller andre syn på den. Teoriens dannelse og grund-ideal er beskrevet i starten af SET teoriens beskrivelse i dette afsnit. Af denne årsag er det vigtigt at pointere at den originale version af SET analysen ikke er blevet anvendt i dette projekt. Alle de tidspunkter hvor SET analysen i dette projekt nævnes udover i dette afsnit, refereres der til den franchiseorienterede version.

En anden kritik der kan hæves imod den franchiseorienterede version af SET analysen er, at den ikke tager højde for hvilket arbejdsmarked der analyseres. Franchising kan anvendes på stort set alle arbejdsmarkeder, og det kan tænkes at der ville være nogle anderledes forudsætninger når det kom til at opfylde kriterier for collaborative communication samt, hvilken form for dedikation de ville have med deres franchisetager. Dette projekt anvender SET analysen til at behandle franchising relationer inden for detailhandelskæden Rema 1000. Collaborative communication lister de 4 aspekter der er essentielle for at finde ud af, hvilken form for dedikation en franchisetager har over for deres franchisegiver. Men hvis der nu blev arbejdet med franchising i et telemarketing-selskab, der kan levere deres service uafhængigt af franchisegiverens kontinuerlige assistance efter franchisetageren, har fået servicen op at køre, hvor vigtigt er f.eks. regelmæssig kommunikation så mellem dem for at

opnå en positiv kollaboration? Det er dermed op til en selv, som anvender den franchiseorienterede SET teori at sætte det arbejdsmarked man undersøger i perspektiv, for at undgå potentielle huller og usikkerheder i ens konklusioner.

Efter at have arbejdet med teorien, er det også blevet erfaret at der kunne tilføjes nogle yderligere kriterier der kunne spille ind i forhold til at opnå "Collaborative Collaboration". Mængden af år en franchisetager har været en del af franchiseaftalen kunne også have noget at sige når det kommer til at determinere, hvilken form for dedikation der opnås gennem "Collaborative Collaboration". Hvis en franchisetager, har været en del af en franchiseaftale i mange år kunne det sige en hel del om deres loyalitet til deres franchisetager, om de for eksempel er tilfredse med aftalen eller om de ufrivilligt har siddet fast i aftalen længe. Personlige tilknytninger på forhånd af en franchiseaftale kunne også anvendes. Altså om franchisetagerne for eksempel har en familie- eller kærestebundet relation til franchisegiveren. Hvis dette var tilfældet, ville det kunne solidificere affective collaboration uden så mange af de andre kriterier. Dette er bare eksempler, men hensigten er at elaborere på, at de originale kriterier der spiller ind for "Collaborative Collaboration" måske har nogle mangler, og sagtens kunne udvides for at øge kvaliteten af ens analyse når dedikationen mellem franchisegiver og franchisetager skal determineres.

Analyse

Analysen vil bestå af en regnskabsanalyse der vil undersøge det økonomiske forhold mellem franchisegiver og tager. SET vil undersøge det sociale mellem franchisegiver og tager.

Regnskabsanalysen tager ikke forbehold for det sociale der indgår i forholdet mellem franchisegiver og tager. Derfor vil SET teorien være medvirkende til at dække de manglende sociale faktorer der har en betydning for en franchiseaftale.

Regnskabsanalyse REMA 1000 Danmark A/S

I dette afsnit vil der foretages en præsentation af REMA 1000 Danmark A/S koncernens primære aktiviteter, herunder Reitangruppens vision. Herefter vil der udarbejdes en regnskabsanalyse af REMA 1000 Danmark A/S.

REMA 1000 Danmark A/S koncernen er en dagligvarekæde der hører under Reitangruppen. Rema 1000 kæden har butikker i både Danmark, Sverige og Norge. Reitangruppens vision er, at Rema 1000 skal være den største dagligvarekæde i Skandinavien. REMA 1000 Danmark havde i udgangen af 2018 326 Rema butikker i Danmark.

Rema 1000 Danmark skal fortsat udvikle konceptet ”discount med holdning” som betyder at varen sælges til en lav pris, men med klare holdninger og krav til varens kvalitet og indvirkning på mennesker (Reitangruppen, 2019, s. 4-5, 20).

REMA 1000 Danmark A/S består af franchisedrift og distribution, samt produktion af egne mærkevare til egne butikker (Reitangruppen 2019, 6).

REMA 1000 Danmark A/S har flere datterselskaber, der varetager forskellige funktioner som opstart af nye butikker og levering af varer.

REMA 1000 Danmark koncernens primære aktivitet består af at være franchisegiver for selvstændige franchise-købmænd med tilknytning til Rema 1000 kæden i Danmark. Det er hermed franchisetagerens job at efterleve det fastsatte koncept og filosofi der er fastsat af franchisegiveren. Franchisegiveren yder varer og tjenesteydelser til franchisetager (Ernst & Young, 2019a, 5-6 & Reitangruppen, 2019, 5).

REMA 1000 koncernen er ejer af en del datterselskaber, herunder Reitan Distribution A/S, REMA Etablering A/S og REMA Danmark Butik APS, disse datterselskaber vil der gives en kort beskrivelse af i næste afsnit.

REMA 1000 Danmark A/S står for kædens fælles IT- og regnskabsfunktioner, indkøb, marketing og driftssupport. Selskabet håndterer inventar og indretning af kædens butikker og er lejetager i samtlige butikslejemål.

Reitan Distribution A/S fungerer som grossist for discountkæden Rema 1000, samt andre virksomheder ejet af Reitangruppen der opererer i Danmark som f.eks. 7-eleven.

REMA Etablering A/S står primært for udviklingen af nye Rema 1000 butikker.

Rentabilitet

I dette afsnit vil der foretages en analyse af rentabiliteten på baggrund af REMA 1000 Danmark A/S' årsrapport. Nøgletal der vil indgå i analysen, er afkastningsgraden, overskudsgraden, aktivernes omsætningshastighed, egenkapitalens forrentning og gældsrenten. Mange af nøgletallene er allerede oplyst i årsrapporten.

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden er faldet fra 10,9% i 2017 til 9,9% i 2018 (Ernst & Young 2019a, 6). Dette skyldes primært en stigning af aktiverne og et stort set uændret resultat af primær drift. Aktiverne er steget fra 4.344.882 t.kr. i 2017 til 4.932.741 t.kr. i 2018. Udviklingen i aktiverne skyldes en stigning af deres anlægsaktiver, herunder grunde og bygninger samt driftsmateriel og inventar med størst påvirkning af aktiverne. Stigningen af anlægsaktiverne skyldes nok primært udvidelsen af flere REMA 1000 butikker. En stigning i omsætningsaktiverne, har været medvirkende til en stigning af aktiveme, herunder tilgodehavender fra salg med den største påvirkning (Ernst & Young 2019a, 20).

Afkastningsgraden er god, da den ligger på et godt stabilt niveau over markedsrrenten.

Overskudsgrad

Overskudsgraden er stort set uændret. Den er faldet fra 2,7% i 2018 til 2,6% i 2019. Selvom omsætningen er steget fra 17.411.059 t.kr. i 2017 til 18.700.394 t.kr. i 2018 og resultatet før finansielle poster er steget fra 470.337 t.kr. i 2017 til 482.724 t.kr. så er overskudsgraden stadig faldende. Dette skyldes en større stigning af omsætningen i forhold til resultatet før finansielle poster (Ernst & Young 2019a, 6). Overskudsgraden er med til at bidrage til den positive afkastningsgrad.

Aktivernes omsætningshastighed

Dette nøgletal er ikke oplyst i årsrapporten og vil derfor udregnes.

Nettoomsætningen er som allerede nævnt 18.700.394 t.kr. i 2018 og 17.411.059 t.kr. i 2017.

Aktiverne er som allerede oplyst 4.344.882 i 2017 og t.kr. til 4.932.741 t.kr. i 2018 (Ibid., S. 6).

Tallene sættes ind i formlen

Aktivernes omsætningshastighed var i 2018 $\frac{18.700.394}{4.932.741} = 3,79$

Aktivernes omsætningshastighed var i 2017 $\frac{17.411.059}{4.344.882} = 4$

Aktivernes omsætningshastighed er faldet med 0,21. Nøgletallet hænger sammen med overskudsgraden som illustreret i DuPont pyramiden. Hvis virksomheden er god til at danne overskud af omsætningen, illustreret ved overskudsgraden, så er det godt at aktivernes omsætningshastighed er høj. Det påvirker afkastningsgraden positivt. Derimod, hvis virksomheden danner underskud af omsætningen, altså har en negativ overskudsgrad, så er det dårligt at aktivernes omsætningshastighed er høj, da det påvirker afkastningsgraden negativt (Elkjær & Hjulsager, 2017, 248). Aktivernes omsætningshastighed i dette tilfælde bidrager positivt til afkastningsgraden.

Egenkapitalens forrentning

Resultatet før skat er steget en smule. I 2017 lå resultatet før skat på 470.337. I 2018 havde virksomheden et resultat før skat på 482.724 t.kr. så en mindre stigning.

Egenkapitalen for REMA 1000 Danmark A/S var 1.810.013 t.kr. i 2017 og er steget til 2.037.721 t.kr. i 2018.

Tallene sættes ind i formlen.

Egenkapitalens forrentning i 2018 $\frac{482.724}{2.037.721} * 100 = 23,69\%$

Egenkapitalens forrentning i 2017 $\frac{470.337}{1.810.013} * 100 = 25,99\%$

Egenkapitalens forrentning er faldet fra 25,99% til 23,69%. Dette er et fald på 8,85%. Egenkapitalens forrentning sammenlignes på samme måde som med afkastningsgraden, nemlig markedsrenten. Egenkapitalens forrentning ligger dog stadig, trods det mindre fald, langt over markedsrenten og vurderes derfor som værende god. Det mindre fald af egenkapitalens forrentning skyldes primært den større stigning af egenkapitalen i forhold til resultatet før skat (Ernst & Young 2019a, 6).

Gældsrenten

De finansielle omkostninger udgjorde -6.579 t.kr. i 2018 og er faldet fra -7.875 t.kr. i år 2017.

Gældsforpligtelserne udgjorde i 2018 2.756.873 t.kr. og er steget fra 2.407.047 t.kr. i 2017 (Ernst & Young 2019a, 6).

$$\text{Gældsrenten i år 2018} = \frac{6.579 * 100}{2.756.873} = 0,24\%$$

$$\text{Gældsrenten i år 2017} = \frac{7.875 * 100}{2.407.047} = 0,32\%$$

Gældsrenten er virkelig lav. Gældsrenten skal ligge under afkastningsgraden, hvilket er en indikator på, at virksomheden tjener på at arbejde med fremmedkapital. Gældsrentens fald skyldes det større fald i de finansielle omkostninger i forhold til stigningen af den kortfristede gæld. Størstedelen af gælden for virksomheden er gæld til leverandør af varer og tjenesteydelser. Dette er nok årsagen til den lave rente, da gæld til leverandør tit er forbundet med en lavere eller slet ingen rente.

I noterne er det oplyst af de finansielle omkostninger består af renter til tilknyttet virksomheder og øvrige finansielle omkostninger (Ibid., 35).

Konklusion rentabilitet

Rentabiliteten for REMA 1000 Danmark A/S er god. Alle nøgletallene er langt over det tilfredsstillende niveau. Afkastningsgraden ligger på et godt stabilt niveau, grundet aktivernes omsætningshastighed og den positive overskudsgrad. Egenkapitalens forrentning ligger såvel også langt over det tilfredsstillende niveau. Gældsrenten for virksomheden ligger på et virkelig lavt niveau og viser gode forudsætninger for at kunne arbejde med gæld. Dog har der kun været en negativ udvikling af de fleste nøgletal udover gældsrenten.

Nøgletal	2017	2018	Stigning/fald
Afkastningsgrad	10,9%	9,9%	-9,17%
Overskudsgrad	2,7%	2,6%	-3,70%
Aktivernes omsætningshastighed	4	3,79	-0,21
Egenkapitalens forrentning	25,99%	23,59%	-9,23%
Gældsrente	0,32%	0,24%	-25%

Kapitaltilpasningsevnen

Likviditetsgrad

Likviditetsgraden er oplyst i årsrapporten. REMA 1000 Danmark A/S' likviditetsgrad lå på 109,9% i 2018 og er faldet fra 113,6% som var likviditetsgraden i år 2017. Faldet af likviditetsgraden skyldes primært en større stigning af de kortfristede gældsforpligtelser i forhold til omsætningsaktiverne. Omsætningsaktiverne blev opgjort til 2.957.828 t.kr. i 2018, hvorimod de udgjorde 2.655.939 i 2017. De kortfristede gældsforpligtelser udgjorde i 2018 2.691.016 t.kr. i mod 2.338.241 t.kr. i 2017. Likviditetsgraden ligger på et utilfredsstillende niveau, da den ligger et godt stykke fra de 150% som ses værende tilfredsstillende. Dog er det vigtigt at bide mærke i, at størstedelen af virksomhedens kortfristede gæld består af gæld til leverandør. Ud af de 2.691.016 t.kr. består 2.164.173 t.kr. som gæld til leverandør af varer og tjenesteydelser. Resten af den kortfristede gæld er består hovedsageligt af anden gæld (Ibid., 2019, 6 & 20-21).

Soliditet

Soliditetsgraden er oplyst i årsrapporten. REMA 1000 Danmark A/S' soliditetsgrad var 41,3% i 2018. Der har været et mindre fald i soliditetsgraden fra 2017, da den var 41,7%. Egenkapitalen er som allerede nævnt, 2.037.721 t.kr. i 2018. Den er steget fra 1.810.013 t.kr. i 2017. Dog er aktiverne steget forholdsvis mere end egenkapitalen og derfor er den blevet forringet med 0,4%, dog er det ikke store ændringer. Soliditetsgraden ligger på et tilfredsstillende niveau for virksomheden. En soliditetsgrad på 41,3% betyder at virksomheden kan dække 41,3% af sine aktiver med egenkapitalen inden lån er nødvendigt.

Konklusion kapitaltilpasningsevnen

Likviditeten for REMA 1000 Danmark A/S ligger på et utilfredsstillende niveau. Dog er det vigtigt at have i baghovedet, at virksomheden primært optager gæld fra leverandør. Hvorvidt en kreditaftale er indgået med virksomhedens leverandører, er ikke oplyst under årsrapporten. Soliditeten er på et meget tilfredsstillende niveau. Soliditetsgraden viser virksomheden kan have gode forudsætning for optagning af lån hos deres kreditorer.

Regnskabsanalyse af REMA 1000 Stensved ApS

De næste afsnit vil indeholde en regnskabsanalyse over udviklingen af REMA 1000 Stensved ApS' nøgletal. Der vil indledes med en klargørelse af forbehold inden analysen, der udelukker analyse dele af nøgletallene. Efter det vil rentabilitet og kapitaltilpasningsevnen analyseres.

Forbehold inden analysen

Virksomheden har indgået en franchiseaftale med REMA 1000 Danmark A/S. Dette forpligter selskabet til at betale for brug af REMA konceptet, herunder leje af inventar og IT-udstyr ejet af REMA 1000 Danmark A/S. Disse forpligtelser er omsætningsafhængige (Ernst & Young 2019b, 13).

Med henvisning til årsregnskabsloven §32 er REMA 1000 Stensved ApS' omsætning ikke oplyst. § 32 siger at virksomheden kan sammendrage nogle poster og i stedet indføre en post benævnt bruttofortjeneste eller tab (Erhvervsministeriet 2019, 12). Dette gør, at overskudsgraden og aktivernes omsætningshastighed ikke vil kunne beregnes.

Forpligtelser overfor REMA 1000 Danmark A/S

Virksomheden har indgået en franchiseaftale med REMA 1000 Danmark A/S. Selskabet er dermed forpligtet til at betale for anvendelsen af REMA konceptet. Herunder indgår leje af inventar og IT-udstyr, medmindre dette købes af REMA 1000 A/S (bilag 5, 3). Udover dette er forpligtelsen omsætningsafhængig som udgør 7% af omsætningen uafhængig af omsætningens størrelse (Ernst & Young 2019, s. 13 & Bilag 5, 3).

Rentabilitet

I dette afsnit vil virksomhedens rentabilitet udregnes. Nøgletal der ikke er medvirkende i analysen, er aktivernes omsætningshastighed og overskudsgraden grundet anvendelse af § 32 ved udarbejdelsen af regnskabet. Dette gør det umuligt at udregne nogle af nøgletallene baggrund af manglende data i årsrapporten.

Afkastningsgrad

Resultatet før finansielle poster var i 2018 955.597 kr. modsat cirka 383.000 kr. i år 2017.

REMA 1000 Stensved havde i 2018 aktiver til en værdi af 4.730.532 kr. og dette er et i forhold til aktiverne i 2017 som var på cirka 4.844.000 kr.

De nødvendige tal sættes ind i formlen for at finde afkastningsgraden for år 2018 og 2017.

$$\text{Afkastningsgraden i 2018} \frac{955.597}{4.730.532} * 100 = 20,20\%$$

$$\text{Afkastningsgraden i 2017} \frac{383.000}{4.844.000} * 100 = 7,9\%$$

Afkastningsgraden i 2018 er god da den ligger et godt stykke over markedsrenten på de 3-4%.

Det er en udvikling på 155,70% fra år 2017 til år 2018.

Den positive udvikling skyldes primært en stigning af bruttofortjenesten, som er steget fra cirka 4.159.000 kr. i 2017 til 4.504.982 kr. i 2018. Udover dette er personaleomkostningerne faldet fra cirka -3.508.000 kr. i 2017 til -276.745 kr. i 2018.

Egenkapitalens forrentning

Resultatet før skat ligger på 802.172 kr. i 2018 modsat var det cirka 239.000 kr. i 2017. Dette er en forbedring på 563.172 kr..

Egenkapitalen var i 2018 1.777.354 kr. modsat var den cirka 1.652.000 kr. i 2017.

Tallene sættes ind i formlen.

$$\text{Egenkapitalens forrentning i år 2018} \frac{802.172}{1.777.354} * 100 = 45,13\%$$

$$\text{Egenkapitalens forrentning i år 2017} \frac{239.000}{1.652.000} * 100 = 14,46\%$$

Egenkapitalens forrentning ligger langt over markedsrenten og er et flot nøgletal for virksomheden.

Den er steget med 210,10%. Det skyldes igen primært en stigning af bruttofortjenesten og faldet af personaleomkostninger som har medført et øget resultat før skat.

Gældsrente

De finansielle omkostninger for REMA 1000 Stensved ApS' lå på 155.198 kr. i 2018. I 2017 lå de finansielle omkostninger på cirka 147.000 kr..

REMA 1000 Stensved ApS' havde samlet i 2018 2.906.005 kr. i gældsforpligtelser. Dette er et fald i forhold til år 2017, hvor gældsforpligtelserne var cirka 3.142.000 kr..

Tallene sættes ind i formlen og der regnes.

$$\text{Gældsrenten i år 2018} \frac{155.198 * 100}{2.906.005} = 5,34\%$$

Gældsrenten er steget en smule, hvilket betyder at kreditorerne eventuelt har sat renten op for deres lån. Den er steget med 14,35%. Det skyldes primært en større stigning af de finansielle omkostninger i forhold til faldet af gældsforpligtelserne.

Udover dette ligger gældsrenten lavere end afkastningsgraden, hvilket vil sige de tjener på at arbejde med gæld eller med andre ord, så tjener virksomheden på at låne (Ernst & Young 2019b, 10-12).

Konklusion rentabilitet

Majoriteten af tallene har haft en positiv udvikling fra år 2017 til 2018, med undtagelsen af gældsrenten. Dog er denne lille stigning ikke kritisk for virksomheden, da virksomhedens afkastningsgrad for 2018 ligger højere end gældsrenten. Rentabiliteten viser at det er rentabelt at drive virksomheden.

Kapitaltilpasningsevnen

I dette afsnit vil likviditets- og soliditetsgraden beregnes og vurderes.

Likviditetsgrad

Virksomheden havde i 2018 omsætningsaktiver til en værdi af 3.881.295 kr. dette er et fald i forhold til cirka 4.076.000 kr. i 2017.

Virksomheden havde i 2018 kortfristede gæld på 2.906.005 kr. i forhold til 3.142.000 kr. i 2017.

Tallene sættes ind i formlen og der regnes

$$\text{Likviditetsgraden i 2018} \frac{3.881.295 \cdot 100}{2.906.005} = 133,56\%$$

$$\text{Likviditetsgraden i 2017} \frac{3.881.295 \cdot 100}{2.906.005} = 129,73\%$$

Der er sket en lille stigning i likviditetsgraden fra år 2017 til 2018. Dog ligger den fra det tilfredsstillende niveau på 150%. Den lille stigning skyldes primært det større fald i gældsforpligtelserne i forhold til omsætningsaktiverne. Dog skal det nævnes, at størstedelen af den kortfristet gæld består af gæld fra leverandør. Gæld fra leverandør udgjorde i 2018 2.255.809 kr.

Soliditetsgraden

Virksomheden havde i 2018 4.730.532 kr. i aktiver, hvorimod aktiverne var 4.844 t.kr. i 2017.

Egenkapitalen var i 2018 1.777.354 kr. modsat var den cirka 1.652.000 kr. i 2017 som allerede oplyst.

Tallene sættes ind i formlen.

$$\text{Soliditetsgraden i 2018} = \frac{1.777.354 \cdot 100}{4.730.532} = 37,57\%$$

$$\text{Soliditetsgraden i 2017} = \frac{1.652.000 \cdot 100}{4.844.000} = 34,10\%$$

Der er sket en stigning af soliditetsgraden. Den er steget med 10,16% fra 2017 til år 2018. Det skyldes primært en stigning af egenkapitalen og et fald i aktiverne. Nøgletallet viser, at virksomheden skal bruge 37,57% af egenkapitalen til at finansiere aktiverne, inden det er nødvendigt at optage lån. Soliditetsgraden vurderes til værende tilfredsstillende (Ernst & Young 2019b, 10-12).

Konklusion kapitaltilpasningsevnen

REMA 1000 Stensved ApS' kapitaltilpasningsevne vurderes til værende tilfredsstillende. Dog bør virksomheden fokusere på at nedbringe deres gæld yderligere som gjort fra år 2017 til 2018. Et modargument mod dette er at virksomhedens gæld hovedsageligt består af gæld til leverandør.

Konklusion regnskabsanalyser Rema 1000 Danmark A/S og Rema 1000 Stensved ApS

Begge virksomheder opnår økonomiske fordele ved at indgå samarbejdet. Begge danner afkast af deres forretning og den investerede kapital. Derfor kan det konkluderes, at begge parter opnår økonomiske fordele af samarbejdet og at samarbejdet økonomisk er til fordel for franchisegiver og franchisetager. Begge virksomheder har god likviditet og soliditet der yder gode forudsætninger for at kunne fortsætte driften.

Økonomiske forhold for franchisegiver og tager

I dette afsnit vil der udarbejdes kommentar i kombination af begge virksomheder. Der vil foretages en kort analyse for forhold mellem franchisegiver og tager i forhold til det økonomiske.

Det at REMA 1000 Danmark A/S kun tager del af omsætningen, tyder på en fordelagtig aftale for franchisegiver. Franchisetager tager alene del i overskuddet, dog tager franchisegiver kun del af omsætningen. Omsætningen er kun påvirket af salget fra de enkelte REMA 1000 butikker og dermed

fraskriver sig ansvaret for det administrative i forhold til hver enkelte købmands omkostninger. REMA 1000 Danmark A/S yder til gengæld ydelser der vægter op for dette. Begge parter indgår en aftale, hvor begge får gavn af samarbejdet.

REMA 1000 Danmark A/S har indgået en aftale, hvorledes de løber minimale risici i forhold til driften af de enkelte butikker.

“Emil: Vi har nogle teori/metode baseret spørgsmål. Vi har været inde og kigge lidt i dit regnskab for virksomheden. Der står at har nogle forpligtelser overfor Rema1000 koncernen og den er omsætningsbestemt - kan du uddybe det lidt?”

“Johnny: Ja, vi betaler 7% i husleje. Og det er uanset om du sælger for 30,0000 eller om du sælger for 100,00000. Og så har du 0,7% i inventarleje hvis du ikke har købt det - man kan godt købe det af Rema. Så har du 0,01% i IT-leje, det kan du også købe.”

“Johnny: jeg synes ikke der har været nogen ulemper ved det. Fordele er masser, du er herre i egen hule, du bestemmer selv hvor meget du vil tjene, hvor meget du vil arbejde, hvordan du vil drive den og indrette den. Rema 1000 er et frit koncept så du bestemmer stort set alt selv. Der er ikke nogen der kommer og dunker dig oven i hovedet og siger nu skal du gøre det og nu skal du gøre det..”

Franchisetageren betaler 7% i husleje som er omsætningsbestemt. Det har både fordele og ulemper for begge parter. Franchisegiver kan i princippet hovedsageligt fokusere på at nedbringe sine omkostninger med det formål at danne et højere overskud, da det alene er overskuddet som franchisetager, får økonomiske fordele af. Franchisegiver ønsker derimod at salget er så højt som muligt, da de tager del af omsætningen og ikke overskuddet, men ønsker dog fortsat at butikkerne kan fortsætte driften. Derfor er det vigtigt, at begge parter er indforståede med det økonomiske aspekt og kan drage fordele af hinanden.

Frihed er et essentielt nøgleord der går igen flere gange. Frihed til franchisetagerne giver dem mulighed for at kunne kontrollere og prisfastsætte deres egne varer. De kan selv vælge at tage mere eller mindre for dem, men i sidste ende er det franchisetagerne der hæfter for det, da det går udover årsresultatet.

Franchisegiver yder marketing og regnskabsteknisk support til deres franchisetager. Dette giver bedre forudsætningerne for, at deres franchisetager yderligere kan fokusere på salg og forøgelse af deres indtjening. Franchisetagerne slipper for at skulle promovere på vegne af egen butik og slipper for omkostninger forbundet hertil. Udover det yder franchisegiveren services som it-support og levering

af de nødvendige varer til opfyldning af deres butikker af egne mærkevarer. Der gives frihed til franchisetagerne, mens franchisegiver yder de nødvendige værktøjer for at opnå succes i form af større overskud. Det er med til at bidrage yderligere til friheden i at være franchisetager.

Samarbejdet mellem franchisegiver og tager yder store fordele i forhold til de markeder der opereres på. Specielt er det den frihed der bliver givet ud af der gavner franchisetagerne.

“Alexander: Så Rema butikkerne er meget individuelle og i har rimelig frie tøjler ift. Hvordan i driver jeres egen butik?”

“Esben: Ja vi kender vores egne kunder, og det er måske også derfor Rema har så stor succes som vi har fordi det er op til den enkelte købmand at præge de kunder vi har. De her kunder vil have de her varer og det er så det vi køber. Hvis du tager netto så sidder den en indkøber, og de siger måske 400,000 af den der og så fordeles det ud over butikkerne, men der kigger man ikke på at jeg er ikke god til at sælge de her varer der, og man får så en helvedes masse varer man ikke kan sælge . henede kommer der ikke noget som helst ud til os som en medarbejder eller jeg personligt selv har bestilt. Så det er en af fordelene... (bilag 6, 5-6).”

Friheden giver mulighed for at opnå en højere indtjening for begge parter. Ved at sprede sig ud så meget geografisk yder fordele til franchisegiver gennem deres franchisetager. Det er svært at dække større geografiske områder og man skal have kendskab til de enkelte markeder, kendskab der opnås gennem deres franchisetager. Franchisetager kender efterspørgslen i de enkelte områder og kan justere sit sortiment efter denne efterspørgsel. Dette er med til at øge omsætningen yderligere og forhindrer leverancer af varer der måske ikke bliver solgt. Det gavner franchisegiver og tager. Franchisegiver opnår fordele af den øget omsætning og franchisegiver opnår fordele af det samme gennem øget salg og tilfredsstillelse af kunder.

Franchisetager oplever ikke finansielle problemer i forhold til optagning af gæld. En af de helt store fordele for Rema 1000 Danmark A/S og Rema 1000 Stensved ApS er, at begge virksomheder optager størstedelen af deres gæld fra leverandørerne. Rema 1000 Stensved, har relativ høj gæld der med til at forringe likviditetsgraden som allerede nævnt. Gæld til leverandører er oftest bedre end gæld til banker, da gælden er driftsbetinget (Elkjær & Hjulsager, 2017, 44). Det giver gode forudsætninger for franchisetager at kunne betale sin leverandør løbende. Derved kan franchisetager omsætte sine indkøb og derefter betale sin gæld, når virksomheden har dannet nok kapital. Det viser, at begge parter i denne franchiseaftale ikke kun hjælper hinanden ved at yde “værktøjer til franchisegiver, men også yder økonomisk støtte.

Delkonklusion Regnskabsanalyse og økonomi

Begge parter yder økonomiske bidrag til hinanden. Rema 1000 Danmark A/S yder services, så franchisetager kan fokusere på indtjening og lokalområdet. I de to virksomheders tilfælde danner begge overskud af forretningen og hjælper hinanden økonomisk. Franchisegiver og tager har hver deres kompetencer som kombineret kan give hinanden fordele økonomisk.

Social exchange theory analyse

I det følgende afsnit vil der udarbejdes en analyse baseret på Social Exchange theory på hhv. interviewet med Johnny og Esben. Formålet er at identificere, hvordan disse to interviewpersoner oplever franchising i Rema 1000, og hvordan dette har en betydning for deres relation til Rema 1000 som franchisegiver. Dernæst vil der blive fremhævet de forskelle der viser sig, og hvordan disse har betydning for analysens resultater.

Collaborative communication

For at give en klar indikator på kvaliteten af kommunikationen imellem Rema 1000 og de interviewede butiksejere, kan der med fordel ses nærmere på begrebet "collaborative communication". Collaborative communication er overordnet set en vurdering af kommunikation mellem franchisetager og franchisegiver, baseret på fire forskellige faktorer.

Regelmæssighed af kommunikation

Teorien forudsætter at, hvis der er regelmæssige dialog mellem, franchisetager og franchisegiver, så styrker dette båndet mellem disse parter. Årsagen til dette ligger i at jo oftere der er dialog, jo bedre forudsætninger er der, for at skabe en følelse af dedikation og tiltro til hinanden. Det er ifølge teorien yderst essentielt, at hyppig kommunikation forekommer, da det er et bærende element i at sikre at den aftale man har lavet omsamarbejdet - oftest i form af en kontrakt - bliver bibeholdt, og respekteret af begge parter.

"Alexander: Hvis vi siger jeg siger nogle ord og giver dem en værdi som 0 er ved ikke 1 er meget enig og 2 er enig 3 er hverken enig eller uenig 4 er uenig og 5 er meget uenig. Hvad vil du svare til de her udsagn;"

“Johnny: Jeg er meget enig. Jeg føler altid man kan komme og spørge om hjælp hvis der opstår problemer. De står altid klar til at hjælpe en med, hvad det nu kan være.”

“Esben: Kommunikationen mellem min butik er regelmæssig -> 2'er. Men hvor stort er mit behov? Det kan ihvertfald varierer, oftest går det fint uden regelmæssig kommunikation, da vi er i stand til at løse mange af problemerne selv.”

Ovenstående citater indikerer at kommunikationen er regelmæssig efter behov. Begge oplever at Rema 1000 er til rådighed, når der opstår problemer/behov for dialog, men samtidig er behovet ikke nødvendigvis altid så stort, og dette er med til at reducere regelmæssigheden af kommunikationen. Det skaber en form for dedikation og tiltro til hinanden og giver begge parter mulighed for, at kunne forebygge problemer og/eller komme problemer til livs, hvis disse skulle opstå.

Gensidighed

Den næste faktor der er med til at afgøre styrken af “collaborative communication” er gensidighed. Det mest essentielle i gensidighedsselementet er at feedback/dialog mellem franchisetager og franchisegiver foregår på et konstruktivt og lige niveau, på trods af det formelle arbejdsrelaterede hierarki mellem de to parter. Dette er for at undgå, at der opstår problemer i form af at den ene part føler sig hævet over den anden, og dermed opstår der en ulige respekt mellem parterne.

“Emil: Hvor vigtigt synes du det er at have en god kommunikation mellem butikker der har påtaget sig franchise og Rema1000?”

“Johnny: det er super vigtigt både fra deres side og fra vores. Det er derfor vi står så stærkt som vi står” (bilag 5, 5).

“Alexander: Hvad med i forhold til gensidighed ift. Jeres kommunikation?”

“Esben: Jeg synes den er nogle enkelte brodne kar, men det får ikke lov at styre noget. I vores system har man som udgangspunkt den tilgang der hedder at hvis man tager en beslutning så er det fordi det skal skabe værdi ved købmand og kunde. Hvis det ikke skaber værdi, så gør man det ikke” (bilag 6, 6-7).

Gensidigheden fra de to franchisetagere opleves som værende forholdsvis stor. Begge franchisetagere oplever det værende med til at styrke deres forretning samt at skabe værdi. Begge franchisetagere

føler ikke, at der er en ulige fordeling af respekten mellem dem og franchisegiver. Kommunikationen går begge veje og styrker ikke kun relationerne mellem de to parter, men også organisationen som helhed. Der åbnes op for en god dialog, herunder ris/ros og feedback. Denne mulighed for et forum, hvor bud på forbedring hos den ene eller den anden part, tages konstruktivt, i stedet for at det ignoreres eller tages fornærmelse. Dette giver i sidste ende mulighed for at styrke samarbejdet mellem de interviewede franchisetagere og Rema 1000.

Formalitet

Formalitet er det tredje element nødvendigt for en vurdering af den "Collaborative communication". En stor del af formaliteten ligger i, hvor struktureret dialogen mellem franchisetager/franchise udbyder er. Der er fordele/ulemper ved at have hhv. en struktureret dialog og en ustruktureret, begge kan være effektive.

"Emil: De næste spørgsmål kan være lidt ledende da de ligger sig tæt op ad teorien. Hvordan vil du beskrive din egen relation til Rema 1000 som franchisekæde? Nu har du været lidt inde på det, men er det generelt formelle forhold eller er det mere forretningsrelateret til Rema1000?"

"Johnny: Jeg vil sige vi sgu meget familieagtige. Vi taler pænt til hinanden og vores direktør er ikke højere end os andre, så lidt familieagtigt " (bilag 5, 6).

"Alexander: Hvor formelt er jeres kommunikation?"

"Esbén: Det kommer an på hvem der sidder i den anden ende. Vores interne relation er meget formel, men ellers er det jo en moderne leder som har et sprog der passer til det og vores tid så det er meget uformelt" (bilag 6, 6).

Internt i butikken virker det forholdsvis formelt ud fra Esbens synspunkt. Franchisetageren vælger selv, hvordan kommunikationen internt skal forekomme, da de selv har friheden til at etablere relationerne til de enkelte medarbejdere.

Eksternt med franchisegiver virker det mere som uformelt. Franchisegiver og franchisetager at kommunikere på et lige niveau med hinanden, så der skabes tiltro og at begge parter kan udrede problemer samt støtte hinanden i svære tider.

Deres direktør opleves som værende på lige fod med dem selv. Esben selv er overrasket over, at direktøren har personligt kendskab til ham, trods ændringer med tiden. Den uformelle side af det opstår specielt gennem et personligt kendskab til hinanden. Det uformelle forhold skaber værdi over for franchisetageren. Franchisetager føler sig som en del af virksomheden og føler ikke bare man er et aktiv der skal tjene penge til koncernen (bilag 6, 5-6).

Rationalitet

Den sidste faktor er Rationalitet. Begge parter ønsker at tiltag skal være med til at skabe værdi for kunderne.

“Emil: Du er lidt inde på det her omkring Coop - Kan du ud fra din egen holdning sige hvorfor andre supermarkeder ikke også gør det her?”

“Johnny: (...)Vi bestemmer selv vores varer, vi får ikke tvangstildelt dem som de gør i mange andre kæder. De kan ikke forstå at folk mister gejsten når der kommer nogen og siger at nu skal det være sådan og det skal stå sådan...” (Bilag 5, 4).

“Alexander: Så Rema butikkerne er meget individuelle og i har rimelig frie tøjler ift. Hvordan i driver jeres egen butik?”

“Esben: Ja vi kender vores egne kunder, og det er måske også derfor Rema har så stor succes som vi har fordi det er op til den enkelte købmand at præge de kunder vi har. De her kunder vil have de her varer og det er så det vi køber... (bilag 6, 3-4)”

Ovenstående eksempel er en klar illustration af den rationelle forståelse mellem begge parter. Begge parter bestemmer selv deres varesortiment ud fra efterspørgslen. Både franchisegiver og ser det rationelle i kun at sælge varer de ved de kan omsætte. Franchisegiver får ikke tvangs tildelt et sortiment eller udvalgte produkter og dermed forringer værdien for kunderne. Derimod kan de opretholde et sortiment, der kan skabe en værdi i det at de møder efterspørgslen i deres lokalområder.

Frihed er et vigtigt element. Rema 1000 Danmark A/S kan benytte franchisetagernes viden angående den lokale efterspørgsel. Efterspørgslen imødekommes gennem den frihed franchisegiverne er blevet stillet af franchisegiver, ved selv at kunne bestemme.

Baseret ud fra de 4 elementer under collaborative communication, ledes der over i en form for det der kaldes "dedication". Dedication er betegnet som en stabiliserende/pligtopfyldende retning, som styrer adfærd ved enten ved begrænsning af frihed, eller ved at binde et individ til et handlingsmønster. Ens dedikation indordner sig efter en af tre commitments, baseret på de fire elementer fra collaborative communication (bilag 3, 2-3).

Affective commitment

Under "Collaborative commitment" ses det, at begge oplever regelmæssige kommunikation og forholdsvis stor gensidighed, hvorigennem det påvirker rationaliteten.

Begge parter er dedikerede til deres arbejde. Begge har en følelsesmæssig relation til deres butik og franchisegiver. Begge parter føler en personlig tilknytning til deres franchisegiver og føler, at de har obligationer til hinanden.

"Emil: De næste spørgsmål kan være lidt ledende da de ligger sig tæt op ad teorien. Hvordan vil du beskrive din egen relation til Rema 1000 som franchisekæde? Nu har du været lidt inde på det, men er det generelt formelle forhold eller er det mere forretningsrelateret til Rema1000?"

"Johnny: Jeg vil sige vi sgu meget formelle familieagtige. Vi taler pænt til hinanden og vores direktør er ikke højere end os andre, så lidt familieagtigt." (bilag 5, 6)

"Alexander: Hvordan vil du beskrive din relation til rema1000 som franchisekæde. Er den personlig eller er den mere formel og forretningsrelateret?"

"Esbén: Vores direktør i Danmark ved hvem jeg er når han møder mig, og det skal lige siges at 20% af vores købmænd de stopper eller skifter butik, men han ved stadig hvem jeg er og at jeg har butikken dernede. og han kan også huske min souschef og et par af mine medarbejdere fordi han er dernede et par gange om året og hilse på. Og det er også derfor jeg siger det gælder om at have den rigtig direktør for at køre det koncept vi kører. De fleste andre direktører tænker "det er ikke mit problem" de sidder på chefstolen og så er det dem der bestemmer. Og det er slet ikke sådan man gør det på, det er også en af vores værdier, man skal ud og skabe glæde og det er han skide god til" (bilag 6, 5-6).

Loyaliteten styrkes ved sådan et forhold. De personlige relationer, samt den følelsesmæssige tilknytning skaber loyalitet mellem franchisegiver og tager. Under collaborative commitment ses det,

hvordan de uformelle forhold, gensidigheden og rationaliteten er med til at påvirke dette. Regelmæssigheden er som allerede nævnt med til at styrke båndet mellem de to parter. Begge franchisetagere føler, at de er en del af virksomheden og samarbejdet. Begge føler, at den uformelle strukturering er med til at styrke den personlige relation til samarbejdet. Franchisetagerne føler sig på lige fod i virksomheden, med en lige fordelt respekt og føler ikke at f.eks. direktøren er højere stillet end dem selv som franchisetager.

Gensidigheden er med til at påvirke således, at begge parter føler de bliver inddraget i processeme. Gensidigheden er med til at styrke den personlige relation til hinanden ved, at begge parter føler de bliver hørt når de kommer med input. Dette har relation til rationalitet. Rationaliteten er med til, at yde til at de rette input bliver implementeret eller fravalgt efter behov. De nævner selv eksempler som bliver nævnt i interviewet, omhandler Netto. Det at franchisetagerne selv kan bestemme deres varer frem for at blive tvunget, styrker tiltroen til hinanden. Det giver mulighed for, at franchisetager yderligere kan indblende sine personlige følelser gennem kundekontakt og imødekomme disse yderligere ved, at imødekomme efterspørgsel (bilag 6, 3).

Begge franchisetagere oplever ikke, at der er nogle, aftaler der afspejler deres behov som kunne påvirke dem til et skift fra deres franchiseaftale med Rema 1000. Det opstår tydeligt, at andre dagligvarekæder som f.eks. Netto og Coop ikke kan leve op til de krav som begge franchisetagerne har. Friheden til selv at kunne vælge sit eget varesortiment og imødekomme kundernes efterspørgsel er en stor faktor for begge franchisetagere. Derfor er der inden for branchen, ingen attraktive lignende forretningsaftaler der imødekommer franchisetagerne efterspørgsler (bilag 5, 2 & bilag 6, 3).

Der er klart tale om affective commitment mellem franchisegiver og franchisetager i denne situation. Personlig inddragelse som leder til affective commitment, er den bedste form for dedikation for at kunne bibeholde sine franchisetager. Det skyldes, at den er baseret på de fire elementer under collaborative communication i deres bedste form, gennem en skabelse af følelser mellem franchisegiver og tager. Dette, som nævnt før, illustreres i det hyppige spørgsmål butiksheferne blev stillet angående mulighederne for en mere fordelagtig franchise aftale. Her vælger både Esben og Johnny, at blive i deres nuværende franchiseaftale uden at tøve, skønt den hypotetiske franchiseaftale ville tilbyde dem bedre forhold på alle fronter. Havde disse chefer befundet sig i normative- eller continuance commitment, havde de sandsynligvis stoppede deres aftale med Rema 1000 til fordel for en ny aftale.

Normative commitment

Selvom affective commitment er den form for dedikation franchisetagerne er drevet af, så er der stadig elementer fra interviewene der indikere en form for normative commitment.

Direkte er der ikke indikationer på normative commitment i og med samarbejdet/franchiseaftale ikke bære præg af en stor grad af regler/faste systemer - dog er der retningslinjer de følger.

“Alexander: kan du give nogle bud på hvorfor ingen andre supermarkedskæder anvender franchising som Rema 1000 gør?”

Esben:... Vi har jo ingen regler i vores system, vi har 8 værdier vi lever vores butikker efter. Der er ikke udstukket nogle regler fra vores hovedkontor. Selvfølgelig har jeg nogle systemer i vores butik, men hvis vi skal gøre noget nyt, går vi ind og kigger på vores værdier, og er det en del af vores værdier at gøre det sådan her... (Bilag 6, 4).”

“Emil: Hvilke krav stiller Rema 1000 til jer? Skal i nå en hvis indtjening?”

Johnny:... Så er der nogle værdier vi skal følge, det er de der værdier der står på vores hjemmeside... (bilag 5, 3-4).”

De har nogle værdier der skal opfyldes som ligger på deres hjemmeside. Det obligerer dem til at følge disse, for at kunne forblive i samarbejdet. Det er stort set de eneste formelle regler der opstillet for, at fortsat kunne drive forretning. Systemet er derimod indrettet således, at retningslinjerne skal skabe værdi. Købmændene tager kun tiltag, hvis det er med til at skabe værdi for kunden, hvis ikke det gør, så implementer man ikke tiltagene (bilag 6, 7).

Der kunne ikke indhentes ordentlig viden omkring hvorvidt reglerne er angående den økonomiske indtjening. I begge interviews virker det ikke til, at der er et minimum for, hvad de skal omsætte for eller danne overskud over. Begge interviews siger, at der ingen regler er, men at kun at der ligger en ide bagved, hvor stor indtjening der skal være.

Modsigende overfor normative commitment, er opstilling af regler. Franchisetager er stort set ikke forpligtet til at opfylde nogle regler udover de værdier som Rema 1000 kæden er bundet op på. Det er en mere uformel tilgang de har til samarbejdet som er modsigende overfor normative commitment (bilag 6, 4).

Continuance Commitment

Denne commitment baseres udelukkende på, at drivkraften bag samarbejdet mellem franchisetager/franchisegiver kun eksisterer grundet af, at de er afhængige af hinanden. Dette kan f.eks. være en situation, hvor to parter ikke ønsker at arbejde sammen længere, men af økonomiske årsager er tvunget til at fortsætte samarbejdet. Denne form for commitment er den mindst attraktive, da det er et tvungent samarbejde frem for et positivt, konstruktivt frivilligt samarbejde mellem franchisegiver og tager.

En sådan situation er i Rema 1000's franchisesystem forsøgt undgået ved f.eks. at undlade at have en exit cost:

Alexander: "Vores teori nævner at der er en del franchisegivere der udover at kræve en entrebetaling nogen gange også kræver en exitsum. Har Rema 1000 også det?"

Esben: "nej det har vi ikke. Hvis du misligholder din kontrakt, (svindler fx.) så bliver du sagsøgt som person, men ellers er der ikke noget" (bilag 6, 2).

Emil: "Vi har også læst en rapport om relationer -> forholdet mellem franchisetager/giver, som nævner at en stor del af franchisekæder opkræver en entrebetaling - det har du lidt svaret på. Men er der også en exit sum?"

Johnny: "Nej, nej det er der ikke. Hvis nu vi siger at kontrakten ophører, så laver man en overdragelsesstatus og tæller op hvor meget der er, også hvis der er tab så taber du, og hvis der er plus så får du pengene. Der er ikke noget med at du afvikler et beløb når kontrakten løber ud, der er ikke noget afdragelse/exit sum." (bilag 5, 2)

At undlade at have en exit cost medfører at franchisetagere ikke føler de i lige så høj grad er økonomisk tvunget til at blive i franchiseaftalen, hvis de ikke længere føler den er fordelagtig i en tilfredsstillende grad. Dermed forbedres grundlaget for et mere positivt commitment grundlag. Dertil er overdragelsesprocessen i forbindelse med ophævelse af samarbejdet i Rema 1000, opgjort på en fair måde for begge parter. Der opgøres en overdragelsesstatus baseret på, hvorvidt der ved opsigelsesperioden er overskud/underskud, som betales/udbetales af/til franchisetageren. Dermed undgår man yderligere at skabe grundlag for et continuance commitment samarbejde, da man igen reducere den økonomiske afhængighed af de to parter.

En anden faktor der reducerer risikoen for at ende med et continuance commitment samarbejde er måden franchisekontrakten er konstrueret på:

Alexander: Hvilke krav stiller rema 1000 til jer? Skal i nå en hvis indtjening/retningslinjer?

Esbens: "... Der skal virkelig meget til før man bliver smidt ud i vores system. Men når det er sagt så har man kun 5 års kontrakter så det skal genforhandles hvert 5 år... " "...Man har en kontrakt som selvfølgelig kan blive opsagt, men der er et års opsigelse... (bilag 6, 2)".

At kontrakten er på 5 år, giver mulighed for at rette op på elementer som f.eks. de budgetter der bliver stillet overfor franchisetager. At franchisetager kan se, at budgettet er umuligt at opnå, giver franchisetager mulighed for at genforhandle bedre vilkår for omsætning, indtjening og sin butik. Derimod har franchisegiver mulighed for at opsige samarbejdet, hvis f.eks. budgetter ikke realiseres tilstrækkeligt af franchisetageren.

Konklusion SET analyse

Det står klart at begge franchisetager ser samarbejdet som værende af affective commitment. Begge franchisetagere føler sig følelsesladet eller har en form for personlig tilknytning til samarbejdet gennem hyppig, dog uformel kontakt de har til ledelsen. Begge franchisetager føler, at deres franchiseaftale skaber værdi for dem selv, specielt gennem den gensidighed de oplever fra franchisetager. Dette har ført til rationelle handlinger og forslag, hvor begge parter tilfredsstilles.

Validiteten og reliabiliteten af både Johnny og Esbens besvarelser skal dog tages til betragtning og forholdes kritisk til. Der er nemlig adskillige faktorer der giver sig til kende, som resultat af begge chefers livsverdener og besvarelser der kan signalere, at deres besvarelser til forskellige spørgsmål kan være farvede af aspekter såsom deres loyalitet til Rema 1000 brandet og deres butikkers tilfredsstillende økonomiske situationer.

Diskussion

I dette afsnit vil der reflekteres over elementer i analysen, hvorledes en diskussion på baggrund af teori og analysen vil udarbejdes. Her vil der blive diskuteret, hvorvidt den udledte data efter SET analysen sammenkoblet med regnskabsanalysen kan sige noget om, hvor fordelagtigt det er at drive en franchisekæde i DK.

Først og fremmest kan det diskuteres, hvilken af de tre commitments som de interviewede franchisetagere har til Rema 1000 kæden. Begge franchisetagere gav udtryk for at have stor dedikation til deres arbejde, samt var begge glade for måden de fik lov at arbejde på selvstændigt i deres butikker, hvor de oplevede de havde stor frihed i sammenligning med at være butikschef i en supermarkedskæde, der ikke var franchisedrevet. Begge franchisetagere giver udtryk for at der er høj grad af positiv og konstruktiv dialog mellem dem selv og Rema 1000. De 4 punkter der afgør kvaliteten af den collaborative communication, vurderes til at være høje ud fra interviewpersonernes svar. Disse forhold indikerer i høj grad at der er tale om Affective commitment imellem parterne. Franchisetagerne oplever, at de er på lige fod med de forskellige led af ledelsen, og de føler ikke at de er undertrykt af regler og at magtfordelingen bliver brugt til at skabe ubalance i respekten i forbindelse med kommunikation. De føler, at kommunikationen og kommunikationens formål er styret af rationalitet, i form af at alle parter er enige om, at alle beslutninger skal skabe værdi for kunden i sidste ende. Dette er med til at styrke deres samarbejde, da det sikrer i højere grad, at både franchisetager og franchisegiver er enige om, hvad der ønskes opnået i deres samarbejde. Begge franchisetagere giver udtryk for at hyppigheden af kommunikationen samt graden af formalitet er passende ift. behovet og dette er dermed med til yderligere, at styrke en positiv relation mellem dem og Rema 1000 koncernen.

Der kan argumenteres for, at en højere grad af kommunikation fra franchisegivers side ville være skadeligt for samarbejdet, da det potentielt vil beskadige selvstændighedsfølelsen som franchisetagerne vægter højt. En forøgelse af formalitet i kommunikationen imellem franchisetager og franchisegiver, ville i dette tilfælde potentielt være skadeligt for det familiære forhold som begge franchisetagere giver udtryk for at de er positive over. Dette skyldes at de forbinder en del af det familiære forhold, med at kommunikationen foregår på et forholdsvist uformelt niveau, hvor de ikke oplever at Rema 1000 koncernens ledelse er hævet over dem, og der opstår en potentiel ubalance i respekten mellem parterne. Dette kan medføre, at forholdet bevæger sig over til normative commitment afhængig af franchisetagers og franchisegivers synspunkt. I værste fald kan det bevæge sig over i continuance commitment, hvis begge parter på ingen måder føler at forholdet fører til andre fordele end det økonomiske. Specielt continuance scenariet, kan det argumenteres for at Rema 1000 har forsøgt at undgå, ved hjælp af indretningen af deres franchisesystem. Rema 1000 koncernen har besluttet, at der ikke være en exitsum ved ophørelse af samarbejde, samt at de ikke har opstillet andre krav ved opsigelse af samarbejdet. Derudover kan de sikre franchisetageren økonomisk i et år, da franchiseaftalen har et års opsigelse. Dertil gør den uvariable rente på forpligtelsen til at betale for

brug af Rema 1000 konceptet, at der er større transparens ift. de økonomiske forpligtelser franchisetageren har til koncernen, og dermed er det nemmere at forudsige de økonomiske følger ved ophørrelse af samarbejdet.

Diskussion om, hvorvidt Rema 1000's planer om at udvide med flere butikker risikerer at beskadige relationen til franchisetagere, da der er risiko for at de får overmættet markedet med butikker (i kombination med at andre kæder også åbner flere butikker) og dermed udkonkurrerer/beskadiger relationen til deres allerede etablerede franchisetager.

Det ses, at franchisetager og franchisegiver klare sig godt økonomisk. Rema 1000 butikkerne er i konkurrence med hinanden for at ville øge deres egen indtjening. Problemet opstår her for franchisetager, at franchisegiver yderligere udvider Rema 1000 kæden i Danmark. Der er problemer forbundet med dette. På kort sigt vil det skade franchisetagerne, da de skal udkonkurrere flere udbydere på markedet. Koncernen tager kun en del af omsætningen. Ved opstart af nye butikker og den mere intensive konkurrence mellem Rema 1000 butikkerne, kan i "princippet" ikke skade koncernens indtjening. På længere sigt kan det risikere, at skade-forholdet mellem franchisegiver og tager, da franchisetager kan føle sig tilsidesat frem for andre Rema 1000 butikker. Det kan medføre, at man bevæger sig over i continuance commitment, grundet den position man bliver tvunget ud i.

En anden diskussion der ligger bag er franchisetagerens dedikation til det at være købmand, er bundet i det personlige. Det udelukkende forhold mellem de to parter der bliver undersøgt samt, hvordan dette påvirker samarbejdet. Franchisetagers omverden bliver ikke analyseret og derfor kan det være svært at vurdere, hvorvidt deres følelsesmæssige relation til omverdenen har en påvirkning. Der gives kort indblik i dette i interviewene dog analysere dette ikke. I tilknytning hertil, er det svært at vurdere, hvorledes det økonomiske aspekt påvirker deres samarbejde. Hvis franchisetager nu havde dannet underskud af sin forretning, ville franchisegiver være lige så samarbejds villig? Begge franchisegiver danner overskud af deres forretning (Ernst & Young 2019c) og hvorvidt dette har en påvirkning på deres dedikation, er ukendt. Hvis der var foretaget et interview af en købmand fra Rema 1000, der dannede underskud af sin forretning, så ville dette problem kunne belyses bedre ved at analysere, hvorvidt franchisegiver og tager ville agere på samme vis overfor hinanden.

Esbén: "Vi bliver flere og flere nye fysiske butikker (i branchen) Netto har lige annonceret at de vil åbne 100 nye butikker inden for de næste 5 år, og Rema har meddelt at vi skal have 150 nye butikker. OG vi har allerede butikker til 4 gange så stor en befolkning som vi har. Så vi har nok butikker, så der kommer til at være nogen der bukkes under når der åbner så mange nye butikker.

Det er så den ene del. Den næste del er så nethandel. Vi har kun set toppen af det her, om 10 år tror jeg at det er en helt anderledes måde man handler ind på. Man prøver i vores regi at undgå det går ud over den enkelte købmand...” (bilag 6, 5).

Hvorvidt at positiv økonomi for interviewpersonerne medfører at der er bedre grobund for positiv relation, da man mindsker risiko for at være afhængig af hinanden økonomisk og kan fokusere på andre ikke økonomiske motiver for samarbejdet.

Overordnet set kan det diskuteres, hvorvidt den positive økonomiske situation for begge franchisetageres butikker, har haft en indflydelse på, hvilken type commitment de har haft til Rema 1000 koncernen. Da de økonomiske nøgletal er gode, er der mindre potentiale for at koncernen er nødt til at blande sig/bliver bedt om hjælp af butikken. Dermed mindskes risikoen for at koncernen beskadiger franchisetagerens selvstændighed, hvilket er et element som begge interviewede franchisetagere fremhæver som en essentiel kvalitet i deres franchiseaftaler. Derudover vil en højere hyppighed af kommunikation mellem franchisegiver og franchisetageren i dette tilfælde være med til at hive i retning af enten en normative commitment eller i værste fald en continuance commitment. Dette grunder i, at begge franchisetagere har givet udtryk for, at der ikke er behov for en højere hyppighed af kommunikation, da der er et mindre behov, da butikken drives med et stabilt overskud og gode forudsætninger for at fortsætte driften. Begge franchisegivere, giver udtryk for at hyppigheden af kommunikation hænger sammen med, hvor godt deres butikker klarer sig.

Konklusion

Begge virksomheder indgår i samarbejdet, da det skaber økonomiske fordele for begge parter. Begge parter danner afkast af deres investeret kapital. Franchisegiver bidrager med økonomiske hjælpemidler, samt værktøjer til at kunne forøge overskuddet. Franchisegiver yder økonomisk støtte til franchisetager, så fokus kan ligge andetsteds som ved salg og promovring i lokalområdene. Ydermere yder franchisegiver teknisk support til franchisetager. Franchisetager går ind i franchiseaftalen med en følelsesmæssig relation til deres franchisegiver. De føler det er en personlig tilknytning de har til kæden, specielt igennem den frihed der bliver givet. Franchisetager føler, en forholdsvis høj form for selvstændighed ved at kunne tilpasse sin egen butik til deres lokalområde og deres egne personlige præferencer. Franchisetager føler specielt, at kommunikationen er gensidig og bringer rationalitet frem i begge parter som resulterer i et større grundlag for partnerskabet. Gennem transskriberingerne og analysearbejdet af de to butikschefer blev det konkluderet, at de indgår i

“affective commitment” med deres franchisegiver i og med at de har en følelsesmæssig relation til samarbejdet. Begge parter går ind i samarbejdet med en følelsesmæssig tilknytning, der er med til at sikre loyalitet og gensidighed mellem parterne selv i udfordrende tider. Alle disse fordele som Rema 1000's franchiseaftale medbringer for både dem som franchisetager og butikshefter som Johnny og Esbens butikker, er skabt igennem Rema 1000's succes med at skabe deres franchisingssystem.

Igennem deres etablering af butikker, samt villigheden til at give afkald på store dele af kontrol over for deres franchisetagere, har Rema 1000 opnået succes i at skabe et økonomisk og socialt gavende franchisingssystem, der differentierer sig fra andre udbydere af lignende aftaler. Derfor indgår Rema 1000 i franchisingaftaler med franchisetagere.

Litteraturliste

Bang, Knud & Størup, Gitte &, Hassing, Jeanette & Poulsen, Marianne & Frølich, Henrik (2010), *Afkastningsgrad, overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed* i: Virksomhedsøkonomi A, Forfatterne og Systime, Aarhus C.

Bang, Knud & Størup, Gitte &, Hassing, Jeanette & Poulsen, Marianne & Frølich, Henrik (2019), *Afkastningsgrad, overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed* i: Virksomhedsøkonomi A, Forfatterne og Systime, Aarhus C.

Buchan, Jenny (2013), *Franchisees as Consumers Benchmarks, Perspectives and Consequences*, New York, Springer.

Dalgaard, Mette (2019) ,”Rema 1000 stormer frem: Vokser massivt i Danmark”, Link - <https://www.berlingske.dk/virksomheder/rema-1000-stormer-frem-vokser-massivt-i-danmark> [28-11-2019]

Ejrnæs, Anders (2016): *Sekundære data i komparative og tidsserieundersøgelser I*: Kristensen, C.J. & Hussain, M.A. (red.): *Metoder i samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur*, Frederiksberg.

Elkjær, Jørgen & Hjulsager, Kristian (2017), *Analyse af rentabilitet* i: Årsrapport og virksomhedsanalyser, 8.udgave, Karnov Group Danmark, København.

Elkjær, Jørgen & Hjulsager, Kristian (2017), *årsrapportens bestanddele* i: Årsrapport og virksomhedsanalyser, 8.udgave, Karnov Group Danmark, København.

Elkjær, Jørgen & Hjulsager, Kristian (2017), *Regnskabsanalysens grundmodeller* i: Årsrapport og virksomhedsanalyser, 8.udgave, Karnov Group Danmark, København.

Elkjær, Jørgen & Hjulsager, Kristian (2017), *Regnskabsvæsenets opgaver* i: Årsrapport og virksomhedsanalyser, 8.udgave, Karnov Group Danmark, København.

Erhvervsstyrelsen (2015), *Bekendtgørelsen af regnskabsloven*, Link til side - <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=175792#id278efae1-b791-4d07-9592-169e3e1dd902> [Hentet d. 05-12-2019]

Ernst & Young (2019a), Årsrapport 2018, [30-10-2019].

Ernst & Young (2019c), Årsrapport 2018 [28-11-2019].

Gynther, Esben & Schlosser, Jesper (2015), detailhandelsstruktur i; *Grundbog i Detailhandel*, 4. udgave, Brabrand, Forlaget 94.

Homans, George C. (1958) *Social Behavior as Exchange i*: American Journal of Sociology, vol. 63, no. 6, 1958, pp. 597–606. JSTOR.

<https://www-emerald-com.ep.fjernadgang.kb.dk/insight/> Opslagsværk til business artikler.

Jensen, Mads & Kvist, Jon (2016), Hvordan laver man en stærk analysestrategi? i: Kristensen & Hussain, *Metoder i samfundsvidenskaberne*, 1. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015), *Interview*. Hans Reitzels Forlag, København K.

Meek, W. R., Davis–Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). *Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave i*: Entrepreneurship Theory and Practice, 559–581. Baylor University.

Olesen, Jesper (2019), Rekord-regnskab i Rema 1000 sender millioner til købmændene, Link - <https://finans.dk/erhverv/ECE11295439/rekordregnskab-i-rema-1000-sender-millioner-til-koebmaendene/?ctxref=ext> [28-11-2019]

Redaktionen (2017), *Landets eneste franchise-Irma lukker*, Link til side - <https://www.retailnews.dk/article/view/558904/landets-ene-ste-franchiseirma-lukker>

Schilder, Lise (2016), *Irma åbner første franchise-butik nogensinde*, Link til side - <http://www.detailfolk.dk/detailnyheder/irma-bner-frste-franchise-butik-nogensinde.html?prsrc=3>

Alexander Frølich Olsson – 63433
Emil Yung Forsberg – 63266
Niels-Jacob Hauge Møller – 63508

Ø - projekt B

Antal anslag – 116.018