

# ØGET BRANDVÆRDI Gennem STRATEGI OG STRATEGISK KOMMUNIKATION

INCREASED BRAND VALUE THROUGH STRATEGY  
AND STRATEGIC COMMUNICATION

SKABELSE AF UNIK BRANDPOSITION FOR  
REMA 1000 VIA "DISCOUNT MED HOLDNING"

CREATION OF A UNIQUE BRAND POSITION FOR  
REMA 1000 THROUGH "DISCOUNT MED HOLDNING"

VEJLEDER: KRESTEN SCHULTZ JØRGENSEN



## **Abstract**

In the Danish grocery sector, price is an important factor and consumers expect everything from cheap basic products to organic and locally produced foods at the same time. There is a tendency towards a growing demand for companies to contribute to the challenges of society and thus be purpose driven instead of only providing products and low prices. Therefore, this thesis seeks to study how an international corporation can use purpose branding in integrating and positioning its brand on the Danish grocery market. For this study, the Norwegian discount chain REMA 1000 is used as case of the analysis, as this company already has a well-integrated market position in Denmark.

There is a gap between REMA 1000's vision and image among the Danish consumers. Therefore, REMA 1000 needs to close the gap and at the same time achieve a unique brand position by constructing unique and symbolic associations through strategic communication regarding its "Discount med holdning" concept, which covers REMA 1000's CSR initiatives in Denmark. In order to achieve a unique brand position that is persistent, REMA 1000 must adjust its strategic elements and use CSR strategically as aspirational talk. In this way, REMA 1000 can use hypocrisy in a positive context that ensures a continuous development of "Discount med holdning".

The current grocery market is defined by the parameters "price" and "selection". In order to achieve a unique brand position, REMA 1000 has to create a new demand among the consumers and thereby construct a new parameter. The parameters should be "price" and "attitude", which contribute to a unique position for REMA 1000, as the competitors do not fulfil the new demand for grocery chains to have an attitude towards society and social responsibility.

Therefore, this thesis contributes knowledge about the relevance for companies to use purpose branding in a market, where price is an essential factor. Purpose branding in this specific type of market can provide a unique brand position when strategy and strategic communication are used to create a new demand which is more important for the consumers than price and which triggers unique associations towards the brand that the competitors do not satisfy.

## Indholdsfortegnelse

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ABSTRACT</b>                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>INDLEDNING</b>                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>HISTORIEN OM REMA 1000</b>                                                     | <b>6</b>  |
| <b>AFHANDLINGENS STRUKTUR</b>                                                     | <b>7</b>  |
| <b>BEGREBSAFKLARING</b>                                                           | <b>8</b>  |
| <b>METODISKE REFLEKSIONER</b>                                                     | <b>10</b> |
| <b>EMPIRISKE REFLEKSIONER</b>                                                     | <b>10</b> |
| <b>UNDERSØGELSESDSIGN</b>                                                         | <b>11</b> |
| EMPIRIINDSAMLING 1: INTERVIEW MED REMA 1000S INDKØBS- OG MARKETINGSDIREKTØR       | 11        |
| EMPIRIINDSAMLING 2: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE BLANDT DE DANSKE FORBRUGERE           | 12        |
| EMPIRIINDSAMLING 3: INTERVIEW MED REMA 1000S KUNDER                               | 13        |
| EMPIRIINDSAMLING 4: INTERVIEW MED REMA 1000S KØBMÆND                              | 14        |
| <b>TEORETISKE REFLEKSIONER</b>                                                    | <b>15</b> |
| <b>VKI-MODELLEN SOM TEORETISK RAMME</b>                                           | <b>15</b> |
| EN VIRKSOMHEDS VISION, KULTUR OG IMAGE                                            | 17        |
| <b>TEORETISKE TILGANGE TIL BRANDING</b>                                           | <b>18</b> |
| <b>FORBRUGERBASERET BRANDINGTILGANG SOM VÆRDISKABENDE</b>                         | <b>19</b> |
| <b>FLEKSIBILITET I INTEGRERET VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION</b>                        | <b>21</b> |
| <b>FLERTYDIG KOMMUNIKATION SOM STRATEGISK VÆRKTØJ</b>                             | <b>23</b> |
| <b>OPTIMERING AF STRATEGIPROCESSER</b>                                            | <b>25</b> |
| <b>AMBITIONSKOMMUNIKATION SOM STRATEGISK VÆRKTØJ</b>                              | <b>26</b> |
| <b>AFHANDLINGENS RAMMER</b>                                                       | <b>28</b> |
| <b>SYN PÅ STRATEGISK VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION</b>                                 | <b>28</b> |
| <b>INTERESSENTPERSPEKTIVET</b>                                                    | <b>29</b> |
| <b>VIDENSKABSTEORETISK STANDPUNKT</b>                                             | <b>30</b> |
| <b>DELANALYSE 1 REMA 1000S POSITION PÅ DET DANSKE DAGLIGVAREMARKED</b>            | <b>33</b> |
| <b>REMA 1000S INTEGRATION PÅ DET DANSKE DAGLIGVAREMARKED</b>                      | <b>34</b> |
| <b>REMA 1000S POSITION I FORHOLD TIL DE DANSKE KONKURRENTER</b>                   | <b>37</b> |
| VIGTIGE PARAMETRE FOR DAGLIGVAREMARKEDET                                          | 39        |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                              | <b>41</b> |
| <b>DELANALYSE 2 REMA 1000S DANSKE VISION, KULTUR OG IMAGE</b>                     | <b>43</b> |
| <b>VKI-ANALYSE AF REMA 1000</b>                                                   | <b>44</b> |
| <b>ANALYSE AF REMA 1000S VISION</b>                                               | <b>44</b> |
| <b>ANALYSE AF REMA 1000S KULTUR</b>                                               | <b>50</b> |
| <b>ANALYSE AF REMA 1000S IMAGE BLANDT DE DANSKE FORBRUGERE</b>                    | <b>61</b> |
| <b>SAMMENHÆNG OG UOVERENSSTEMMELSER MELLEM REMA 1000S VISION, KULTUR OG IMAGE</b> | <b>72</b> |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                              | <b>74</b> |

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DELANALYSE 3 REMA 1000S BRANDING</b>                                      | <b>77</b>  |
| <b>KORTLÆGNING AF REMA 1000S BRANDINGINITIATIVER</b>                         | <b>78</b>  |
| <b>DEN DOMINERENDE BRANDING I FORBRUGERNES BEVIDSTHED</b>                    | <b>83</b>  |
| EN FREMTIDIG FAVORABEL BRANDINGTILGANG FOR REMA 1000                         | 83         |
| <b>ØGET BRANDVÆRDI GENNEM EN FORBRUGERBASERET BRANDINGTILGANG</b>            | <b>84</b>  |
| DIMENSIONER DER KAN ØGE REMA 1000S BRANDVÆRDI                                | 85         |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                         | <b>86</b>  |
| <b>DELANALYSE 4 UNIK BRANDPOSITION VIA STRATEGISK KOMMUNIKATION</b>          | <b>88</b>  |
| <b>UNIK BRANDPOSITION VIA FLEKSIBEL INTEGRERET KOMMUNIKATION</b>             | <b>89</b>  |
| BALANCERING AF CENTRALISERING OG DECENTRALISERING I REMA 1000S KOMMUNIKATION | 90         |
| <b>OPFYLDELSE AF FLERE FORBRUGERBEHOV VIA STRATEGISK FLERTYDIGHED</b>        | <b>94</b>  |
| ANVENDELSE AF STRATEGISK FLERTYDIGHED I REMA 1000S KOMMUNIKATION             | 94         |
| REMA 1000S UDBYTTE AF STRATEGISK FLERTYDIGHED                                | 97         |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                         | <b>98</b>  |
| <b>DELANALYSE 5 UNIK BRANDPOSITION VIA STRATEGISKE ELEMENTER</b>             | <b>100</b> |
| <b>OPTIMERING AF STRATEGIPROCESSER I REMA 1000</b>                           | <b>101</b> |
| STRATEGITYPE SOM UNDERSTØTTER EN UNIK BRANDPOSITION                          | 103        |
| <b>VEDVARENDE UNIK BRANDPOSITION VIA AMBITIONSKOMMUNIKATION</b>              | <b>105</b> |
| HYKLERI MED POSITIV INDVIRKNING PÅ REMA 1000S IMAGE                          | 107        |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                         | <b>108</b> |
| <b>DELANALYSE 6 VÆRDI TIL REMA 1000S BRAND</b>                               | <b>110</b> |
| <b>NYE DEFINERENDE PARAMETRE FOR DAGLIGVAREMARKEDET</b>                      | <b>111</b> |
| ”DISCOUNT MED HOLDNING” SOM VÆRDISKABENDE FOR REMA 1000                      | 113        |
| <b>DELKONKLUSION</b>                                                         | <b>114</b> |
| <b>REFLEKSIONER OVER AFHANDLINGENS FUNDNE RESULTATER</b>                     | <b>115</b> |
| <b>KONKLUSION</b>                                                            | <b>117</b> |
| <b>PERSPEKTIVERING</b>                                                       | <b>119</b> |
| <b>LITTERATURLISTE</b>                                                       | <b>121</b> |

## Indledning

Det danske dagligvaremarked består af en sammensætning af minimarkeder, discountkæder, supermarkeder og hypermarkeder, der alle kæmper om forbrugernes daglige indkøb (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15). Især discountsektoren har det sidste årti vundet større markedsandele, og noget tyder på, at det er her, forbrugerne primært foretager deres daglige indkøb. Den gennemsnitlige forbruger efterspørger mange og forskelligartede produkter, hvilket også discountkæderne er nødt til at imødekomme for at være konkurrencedygtige (Buiness.dk ¶ Discountbranchen går væk fra discount). Forbrugerne forventer i dag, at dagligvarebutikkerne tilbyder alt lige fra billige basisvarer til specifikke, økologiske og lokale produkter. Dette medfører, at selv discountkæderne, der ellers er kendt for billige priser, også tilbyder kvalitets- og specialvarer. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt den traditionelle discounttankegang overhovedet er tilstrækkelig til det danske dagligvaremarked og de moderne, komplekse forbrugere.

En international discountkæde, der har gjort sit indtog på det danske dagligvaremarked, er REMA 1000 (herefter Rema), som blev stiftet af den norske Reitan-familie i 1948 (Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000). Remas ledelse ønsker at udvikle og udvide kædens eksistens på det danske marked ved at åbne flere butikker og rendyrke forretningsideen ved at skabe en kultur, hvor kunden er den øverste chef. Den danske del af Rema arbejder med samfundsansvar under sloganet ”Discount med holdning”, da holdningen er, at det ikke skal være dyrt at handle ansvarligt (Rema1000.dk ¶ Discount med holdning). Remas ledelse har taget initiativer, som er anderledes fra discountkonkurrenterne, hvilket blandt andet ses, da det blev besluttet at hæve mælkepriserne for at støtte de danske mælkeproducenter, hvilket er atypisk for discountsektoren, hvor der overordnet konkurreres på pris (LandbrugØst ¶ Rema 1000-støtte til mælkeproducenterne).

Der kan identificeres en tendens til, at fremtidens forbrugere forventer, at virksomheder bidrager til at løse samfundets udfordringer og dermed være formålsdrevet frem for kun at tilbyde mange produkter og billige priser (Kommunikationsforum.dk ¶ Find et formål eller forsvind). Denne tendens gør det interessant at anskue, hvordan Rema forsøger at brande sig på at have en holdning til samfundsansvar samtidig med, at virksomheden befinder sig på et discountmarked, hvor billige priser er det fundamentale. Desuden leder det op til en diskussion af, hvorvidt formålsdrevet

branding overhovedet gør en forskel for Remas brand, når virksomheden opererer på et sådan prismarked. Denne underen leder til følgende problemformulering:

*Hvordan kan en international virksomhed anvende formålsdrevet branding, når den skal integrere og positionere brandet på det danske dagligvaremarked?*

Denne problemformulering vil vi forsøge at besvare via seks arbejdsspørgsmål, der opdeles i to kategorier, og det er disse arbejdsspørgsmål, som afhandlingens analyse vil centreres omkring. De første tre vil kortlægge og analysere Remas nuværende situation på baggrund af indsamlet empiri. Derudover vil de udforske, på hvilke områder Rema er udfordret. De tre første arbejdsspørgsmål er følgende:

- 1. Har den norske dagligvarekæde REMA 1000 formået at integrere sig på det danske marked, og hvilken position har kæden i forhold til konkurrenterne?*
- 2. Er REMA 1000s image i overensstemmelse med det strategiske fokus og den interne kultur?*
- 3. Hvilke teoretiske brandingtilgange kan bidrage til en analyse af REMA 1000s brandinginitiativer, og hvad skal REMA 1000 særligt arbejde med for at knytte forbrugernes associationer tættere på det strategiske fokus?*

Analysen af de sidste tre arbejdsspørgsmål vil bidrage med viden om, hvordan Rema fremadrettet skal benytte strategisk kommunikation og strategi til at imødekomme de analyserede problematikker, og den sidste del af afhandlingen vil dermed fungere som anbefalinger til Remas fremtidige strategiske adfærd. Disse er følgende:

- 4. Hvordan kan REMA 1000 anvende strategisk kommunikation til at opnå en unik brandposition samt tilgodese flere forbrugerbehov samtidigt?*
- 5. Hvilke elementer skal REMA 1000s strategi indeholde for at understøtte en vedvarende unik brandposition?*
- 6. Hvordan kan skabelse af et nyt behov hos forbrugerne give REMA 1000 en unik brandposition, og tilfører det øget brandværdi og loyalitet, hvis denne position opnås?*

Formålet med undersøgelsen af disse arbejdsspørgsmål er at udlede, hvorvidt det er relevant for en dagligvarekæde som Rema at anvende formålsdrevet branding på et prismarked, hvor forbrugerne har mange og modstridende krav, som er vanskelige at navigere inden for. Desuden har denne afhandling til formål at anskue, om formålsdrevet branding er en måde, hvorpå Rema kan differentiere sig fra konkurrenterne, da denne branding ansues som en atypisk måde at positionere en discountkæde. Afhandlingens resultater er dermed relevante for hele det danske dagligvaremarked og især de aktører, som befinder sig inden for discountsektoren. Desuden vil resultaterne være interessante for virksomheder, der opererer på andre markeder, hvor pris er en essentiel faktor. Det skyldes, at der skabes ny viden om formålsdrevet branding på et prismarked, som ikke tidligere er blevet undersøgt.

Afhandlingens analysefelt afgrænses til udelukkende at omhandle det danske dagligvaremarked, og det er dermed den danske del af Rema, som er central for analysen. Denne afgrænsning medfører, at det udelukkende er de danske forbrugere, der iagttages. Desuden vil det udelukkende være offentligt tilgængelig kommunikation mellem Rema og forbrugerne samt den indsamlede empiri, som inddrages i analysen. Det medfører, at vi er blinde for andre former for kommunikation mellem Rema og forbrugerne, forbrugerne imellem samt internt i Rema.

## **Historien om REMA 1000**

Discountkæden Rema tog de første skridt i den norske by Trondheim i 1948, hvor ægteparret Reitan startede deres første købmandsbutik (Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000). Efterfølgende har sønnen Odd Reitan videreudviklet konceptet og skabt koncernen Reitangruppen, der i dag består af forretningsområderne; Rema, Reitan Convenience, Uno-X Gruppen og Reitan Ejendom (Reitangruppen.no ¶ Om oss). Odd Reitan var fascineret af den tyske discounttankegang og videreudviklede denne ved at kombinere den med værdibaseret ledelse (Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000).

I 1994 åbnede de første Rema-butikker i Danmark (Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000). Franchisemodellen fra Norge blev videreført til Danmark, hvilket betyder, at den enkelte købmand ejer sin egen butik, hvorimod de to store danske konkurrenter, Netto og Fakta, er kapitalkæder (Ritzau ¶ Citathistorie fra: Rema1000 vil være den nye lokale brugsforening).

I januar 2016 åbnede Rema-butik nr. 272 i Danmark, og administrerende direktør Henrik Burkal har planer om at vækste yderligere (Børsen ¶ Krigerisk Rema 1000 åbner 130 nye butikker). Henrik Burkal har blandt andet udtalt, at ambitionerne er hævet fra 300 danske butikker til nu mindst 400, og målet er at åbne mellem 15-25 butikker om året, hvor udfordringen er at finde og købe gode lokationer (Børsen ¶ Krigerisk Rema 1000 åbner 130 nye butikker). Odd Reitan har ligeledes store ambitioner for Rema i Danmark, og han ytrer et ønske om at opnå 25% af det danske dagligvaremarked og dermed blive større end Danmarks største lavpriskæde; Netto (Business.dk ¶ Rema 1000 vil være større end Netto i Danmark).

Remas internationale værdisæt spiller en væsentlig rolle i måden at drive forretning på, hvilket har gjort Rema til en værdidrevet discountkæde (Samfundsansvar 2014: 3). I Danmark har Rema udviklet konceptet ”Discount med holdning”, der bygger på klare holdninger og krav til varernes kvalitet og indvirkning på mennesker og miljø (Samfundsansvar 2014: 3). For at realisere konceptet arbejdes der blandt andet på at mindske madspild, begrænse den negative påvirkning af miljøet og sikre høje leverandørstandarder, hvilket eksempelvis har medført tiltag som Remas egen unikke serie af svinekødsprodukter og afskaffelse af flerstyks tilbud (Samfundsansvar 2014).

## **Afhandlingens struktur**

Dette afsnit har til formål at præsentere et overblik over de valgte teorier, samt hvordan problemformuleringen vil blive besvaret. Denne afhandling er bygget op af seks delanalyser, der hver har til formål at besvare et arbejdsspørgsmål, som tilsammen besvarer problemformuleringen. For at strukturere delanalyseernes forløb opstilles der hypoteser for de centrale elementer i arbejdsspørgsmålene, som de enkelte analyser vil forsøge at be- eller afkræfte. Delanalyserne udarbejdes løbende på baggrund af foregående analyse, hvilket medfører, at alle delanalyser vil forudsætte og anvende hinanden i besvarelsenerne. Det betyder, at resultaterne fra den foregående delanalyse vil påvirke hvilke elementer, der vil blive analyseret i den videre analyse samt resultaterne, der igen vil føre til den næste analyse. Afhandlingen vil centrere sig omkring, hvilken position Rema har på nuværende tidspunkt, og hvordan brandet kan opnå en unik position på det danske dagligvaremarked via strategi og strategisk kommunikation, samt hvad en unik brandposition kan bidrage med. Hver delanalyse tilfører et nyt perspektiv, der vil forsøge at belyse dette.

Delanalyse 1 vil være en kortlægning af Remas integration og position på det danske dagligvaremarked. Delanalyse 2 vil indeholde en analyse af Remas vision, kultur og image, samt hvilke sammenhænge og uoverensstemmelser der er mellem de tre ud fra Mary Jo Hatch og Majken Schultz (Hatch & Schultz, 2009). Denne delanalyse vil bygge på en grundig indsamling af primær empiri. Delanalyse 3 har til formål at anskue hvilke teoretiske brandingtilgange, der kan definere Remas nuværende branding ud fra Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen og Mogens Bjerre (Heding et al., 2009). Derudover vil det blive analyseret, hvordan Kevin Lane Kellers forbrugerbaserede brandingtilgang kan anvendes til at opnå en øget brandværdi, samt hvilke dimensioner Rema skal arbejde med (Keller, 1993). Delanalyse 4 vil anskue, hvordan Rema kan opnå en unik brandposition gennem strategisk kommunikation, hvor Lars Thøger Christensen, Fuat A. Firat og Simon Torps tilgang til fleksibel integreret kommunikation inddrages (Christensen et al., 2008). Desuden vil Eric M. Eisenbergs syn på strategisk flertydighed anvendes i denne delanalyse (Eisenberg, 1984). Delanalyse 5 vil omhandle, hvordan Rema kan opnå og understøtte en vedvarende unik brandposition ved at tilpasse strategiske elementer ud fra Henry Mintzberg og James A. Waters (Mintzberg & Waters, 1985). Denne analyse vil ydermere anskue, hvordan ambitionskommunikation om samfundsansvar ud fra Lars Thøger Christensen, Mette Morsing og Ole Thyssens syn kan bidrage til, at Remas unikke brandposition bliver vedvarende (Christensen et al., 2013). Den sidste delanalyse vil være en opsamling på de tidligere delanalyser og anskue, hvordan et nyt forbrugerbehov kan give en unik position og tilføre øget brandværdi samt loyalitet.

## **Begrebsafklaring**

Der vil i løbet af afhandlingen inddrages begreber, der i det følgende vil blive afklaret for at klarlægge, hvilken betydning de tillægges i analysen. Disse begreber beskrives, da de er centrale for analysen af Rema og dermed for forståelsen af de resultater, som denne afhandling vil generere.

Denne afhandling beskæftiger sig med en international virksomheds integrering på det danske dagligvaremarked, og analysen vil bevæge sig inden for en markedsarena. Når begrebet *marked* inddrages, vil det derfor omhandle det danske dagligvaremarked, og dér hvor der er interaktion mellem virksomhedens brand og dens interessenter. Det betyder, at markedsarenaen dækker over både den eksponering og købsoplevelse, som interessenterne påvirkes af. Når *dagligvarer* omtales, dækker det over alle de varer, der anvendes i den daglige husholdning. For at analysere den omtalte integration på markedet anvendes principperne bag begrebet *globalisering*, der indebærer, at en succesfuld integration kræver, at globale elementer tilpasses med lokale initiativer (Robertson,

1995: 27). Glokalisering anvendes dermed til at få en forståelse for, om dette er nødvendigt ved integration på det danske dagligvaremarked. En virksomheds *interessenter* er dem, der har en interesse i virksomheden, og som virksomheden er direkte eller indirekte afhængig af (Hansen, 2014: 13). Da det er det danske dagligvaremarked, der ansues, defineres *interessenterne* i denne afhandling til at være alle danske forbrugere, da det er alle danskere, der er forbrugere af dagligvarer, og disse er helt centrale for Remas eksistens.

Når begrebet *brand* anvendes i afhandlingen, dækker det over en yderlig dimension til en virksomheds produkter eller services, der gør det muligt at differentiere virksomheden fra konkurrenterne (Heding et al., 2009: 9). En virksomheds brand er dermed bygget op af forskellige *dimensioner*, der kan være af funktionel eller symbolsk karakter. Hvilke dimensioner, der påvirker brandet, afhænger af interessenternes *associationer* (Keller, 1993: 3). Associationer dækker derfor i denne afhandling over subjektive opfattelser af, hvad brandet indeholder. Når en virksomhed aktivt forsøger at arbejde med brandet, og dermed interessenternes associationer til brandets mange dimensioner, opstår aktiviteten *branding*. Denne aktivitet ses her som en triadisk proces, der øger værdien af brandet gennem sociale interaktioner mellem virksomheden og dens interessenter samt interessenterne imellem (Merz et al., 2009: 337). Det medfører, at brands er under konstant forandring samt til kontant forhandling og ikke udelukkende defineres af virksomheden selv.

*Formålsdrevet branding* kommer af det engelske fagudtryk *purpose branding*, der er en form for branding, hvor en virksomhed slår sig op på emner, der har en højere samfundsmæssig mening end de specifikke produkter og services, som den leverer (Reiman, 2012: 10). I denne afhandling anvendes formålsdrevet branding derfor som begreb, når en virksomhed brander sig på noget anderledes end de funktionelle behov, som den opfylder. De konkrete aktiviteter, som virksomheden foretager for at forsøge at påvirke opfattelserne af brandet, defineres som *brandinginitiativer*. Disse kan analyseres og kategoriseres ud fra forskellige *brandingtilgange*, som illustrerer de fokusområder, der gennem tiden er udviklet inden for branding (Heding et al., 2009: 26). Alt dette udgør tilsammen virksomhedens *brandposition*, der identificerer den placering, virksomhedens brand har ud fra de parametre, som definerer markedet. Når begrebet *brandværdi* anvendes, henvises der til den værdi, som virksomhedens brand kan defineres til at indeholde (Keller, 1993: 1; Elliott & Percy, 2007: 81). Hvorvidt brandet indeholder værdi, kan ansues ud fra begreberne *præferencer* og *loyalitet*. Præferencer er, når forbrugere aktivt vælger at anvende

virksomhedens produkter eller services frem for konkurrenternes (Elliott & Percy, 2007: 87). Er disse præferencer konsistente, opstår der loyalitet (Elliott & Percy, 2007: 91). Loyalitet er dermed afhængig af, at der er præferencer til stede.

To helt centrale begreber i denne afhandling er *strategi* og *strategisk kommunikation*. Når begrebet strategi anvendes, refereres der til de beslutninger og handlinger, en virksomhed foretager i et forsøg på at opnå visionen (Mintzberg & Waters, 1985: 257). Strategisk kommunikation omfatter de kommunikative handlinger, som en virksomhed benytter sig af for at eksekvere strategien (Hallahan et al., 2007: 4).

Efter denne strukturering af afhandlingens forløb samt afklaring af centrale begreber vil de metodiske- og teoretiske refleksioner samt opgavens rammer nu kortlægges. Dette gøres for at definere og fastlægge afhandlingens fundament forud for analysen.

## **Metodiske refleksioner**

Denne afhandling er et empirisk casestudie, der bygger på en grundig indsamling af primær empiri. For at validere de fundne resultater og undersøge emner, som den primære empiri ikke belyser, vil sekundær empiri, der ikke udelukkende har Rema som afsender, inddrages. Da den indsamlede empiri først vil blive observeret og analyseret for herefter at blive generaliseret ud fra analysens resultater, er vi induktive i vores tilgang. Det skyldes, at den induktive metode indebærer observationer af forholdene mellem subjektive meninger og handlinger (Anderson, 2004: 104).

## **Empiriske refleksioner**

Afhandlingen vil bygge på både primær og sekundær empiri, men analysens resultater vil hovedsageligt bygge på den primære empiri. Den primære empiri omfatter et interview med Remas indkøbs- og marketingsdirektør; Anders René Jensen (herefter ARJ). Efterfølgende er der blevet foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt de danske forbrugere, der understøttes med interviews af Remas eksisterende kunder. Til sidst er der foretaget interviews med fem af Remas købmænd for at opnå yderlig indsigt i virksomheden. Den sekundære empiri anvendes løbende i analysen som understøttende og består af artikler, tilbudsaviser, film, tv-reklamer, samfundsansvarsrapporter, hjemmesider og dialog på Facebook. Den sekundære empiri vil både omfatte Remas egen kommunikation på eksterne kanaler samt andre relevante kilder.

Metodetriangulering, og dermed kombination af forskellige dataindsamlingsmetoder, er en måde at tilføre troværdighed til analysens konklusioner (Anderson, 2004: 109). For at belyse emner og tendenser fra flere vinkler anvendes der derfor både kvalitative og kvantitative metoder.

Spørgeskemaundersøgelsen bidrager primært med kvantitative data, hvorimod de forskellige købmænd- og kundeinterviews bidrager med kvalitative og subjektiv indsigt, som holdes op imod hinanden for at skabe en grundig forståelse for Remas situation og image på det danske marked.

### **Undersøgelsesdesign**

Et undersøgelsesdesign består af kombinationen af forskellige fremgangsmåder, som benyttes ved indsamling, analyse og fortolkning af data (Andersen, 2008: 108). I forbindelse med empiriindsamlingen er der anvendt forskellige metoder og teknikker. Disse afspejler en sammensætning, hvorfra der kan opnås bedst mulig viden fra forskellige synspunkter og respondenter. Empiriindsamlingen kan kategoriseres som et statisk studie, som kortlægger et øjebliksbillede af virkeligheden (Andersen, 2008: 114). Det vil sige, at de fundne resultater illustrerer Remas nuværende situation og image, men de kan ikke ses som langsigtede.

### **Empiriindsamling 1: Interview med REMA 1000s indkøbs- og marketingsdirektør**

Formålet med interviewet med én af Remas øverste direktører er at opnå indsigt i Remas historik, vision, mål og værdier. Gennem et interview med ARJ opnås der både kendskab til interne processer samt ekstern kommunikation og strategi. Udover at have været direktør i Rema i mange år er ARJ, som øverste chef for både indkøb, kommunikation og markedsføring, en central person, der har stor viden om Remas strategiske fokus. ARJ vurderes dermed til at være en repræsentativ og pålidelig kilde til at opnå indblik i Rema og Reitangruppen. Forud for interviewet blev spørgeguiden tilsendt således, at ARJ havde mulighed for at få et overblik samt forberedelse (Bilag 2: 41).

Interviewet blev udført som delvist struktureret, hvor der var mulighed for at afvige fra den fastlagte spørgeramme. Fordelen ved denne metode er, at den kan åbne op for nye emner og retninger, som ikke var forudset på forhånd (Andersen, 2008: 169). Dette er gjort for at fremskaffe kvalitative udsagn, som kan undersøges nærmere ved yderlig empiriindsamling. Den udformede spørgeguide sikrer, at de nødvendige emner bliver belyst, men at der er fleksibilitet i forhold til både rækkefølge, formulering og supplerende spørgsmål.

Som konsekvens af den delvist strukturerede metode kan interviewerens meningsfortolkning og subjektive forståelse af, hvad der er centralt at uddybe, være en hindring for at belyse alle emner objektivt (Kvale & Brinkmann, 2009: 230). Der vil dermed uundgåeligt blive fremhævet nogle emner frem for andre i løbet af interviewet. Derudover er der risiko for, at interviewer bliver en styrende faktor, der kan påvirke eller begrænse respondentens udtalelser (Andersen, 2008: 172). Det er dermed vigtigt, at interviewer forholder sig så objektivt som muligt for at undgå at påvirke empirien. På trods af disse udfordringer ses metoden som optimal, da vi som interviewere på forhånd havde bevidsthed om at undgå at influere forløbet, havde kendskab til hvilke emner, der krævede uddybning samt forsøgte at skelne mellem egne interesser og interviewets formål.

Spørgeguiden er bygget op med hensynstagen til respondenten. Det antages, at ARJ kender til både strategiske og kommunikationsfaglige termer, og der er lagt en professionel tone. Spørgsmålene er struktureret således, at der er en generel opstart med nemme spørgsmål, der giver et overordnet indblik i Rema. Spørgsmålene er herefter bevidst opdelt i emner, der gradvist går mere i dybden og sikrer en grundig viden.

### **Empiriindsamling 2: Spørgeskemaundersøgelse blandt de danske forbrugere**

For at få indsigt i forbrugernes umiddelbare kendskab og associationer til Remas brand har vi foretaget en spørgeskemaundersøgelse. Denne metode er valgt, da den netop kan anvendes til at kortlægge meningsmålinger og tendenser på en kvantitativ måde (Andersen, 2008: 114). Denne metode bidrager derfor med analyserbar data, der kan fremstille sammenhænge mellem forskellige fænomener og giver kvantificerbare resultater. Dermed kombineres den kvalitative interviewmetode med den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, da denne er udarbejdet på baggrund af den opnåede viden fra interviewet med ARJ.

Fordelene ved at anvende denne metode til dataindsamling er, at den er hurtig og nem at administrere (Andersen, 2008: 174). Derudover giver metoden mulighed for at nå ud til mange respondenter, der undgås intervieweffekt, og der skabes overblik. En ulempe ved spørgeskemaet er, at man på forhånd skal have stor viden om det undersøgte emne for at undgå upræcise eller irrelevante resultater (Andersen, 2008: 175).

Spørgeskemaet er standardiseret, da alle respondenter svarer på præcis samme spørgsmål (Andersen, 2008: 170). Dog differentieres spørgsmålene en smule alt efter, om respondenter har

kendskab til Rema, og om han/hun er, eller tidligere har været, kunde. Det gør det muligt at udregne gennemsnit og finde sammenhænge og tendenser. Spørgeskemaundersøgelsen indeholder få variable, der har fokus på kendskab, associationer, behov og loyalitet (Bilag 1: 2). Der er 530 respondenter med kendskab til Rema, som har besvaret spørgeskemaet, hvoraf 516 af respondenterne har prøvet at handle i Rema. Dette udgør en lille del af Remas samlede kundekreds og kan dermed ikke ses som fuldstændig repræsentativt, men det er i stedet et udsnit af virkeligheden. Resultaterne kan dog anvendes som en indikator for Remas image blandt de danske forbrugere, og resultaterne vil derfor anses som valide for en sådan analyse.

Spørgeskemaets opbygning afspejler, at der er fokus på klare formuleringer og en strategisk rækkefølge for at gøre det så forståeligt som muligt, men uden at påvirke resultatet. Derudover er spørgeskemaet blevet afprøvet forud for distributionen for at undgå misforståelser. Spørgsmålene er præsenteret i en fastlåst rækkefølge, der har fokus på at opbygge interesse fra start med generelle spørgsmål, der er hurtige at besvare. Derefter bliver spørgsmålene mere konkrete, og der kombineres mellem lukkede og åbne. Ved de lukkede spørgsmål har vi forsøgt at finde udtømmende kategorier således, at respondenterne kunne finde passende svarmuligheder. Kvalitative svarmuligheder åbner op for mere uddybende respons, hvilket vi har fundet væsentligt, da det netop er holdninger og associationer, der undersøges. Det kræver, at respondenterne selv har mulighed for at formulere et svar til disse spørgsmål. En ulempe ved åbne svarkategorier er, at der kan forekomme bortfald og svar, som ikke kan kategoriseres (Andersen, 2008: 180). Spørgeskemaet afsluttes med demografiske data, der virker afkølede.

For at kunne kategorisere de åbne svar foretages der subjektive fortolkninger, og der opstår dermed meningskondensering, som kan mindske objektiviteten (Kvale & Brinkmann, 2009: 227). Dette har vi været opmærksomme på i fortolkningen af svarene i spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaet er distribueret gennem vores sociale netværk, hvilket begrænser bredden af respondenterne, som resultaterne også afspejler. Dog har der været mulighed for at respondenterne kunne dele spørgeskemaet, da kanaler som Facebook og LinkedIn blev anvendt som primære distributionskanaler.

### **Empiriindsamling 3: Interview med REMA 1000s kunder**

For at validere spørgeskemaet er der foretaget 31 kundeinterviews, der giver resultaterne mere tyngde ved at uddybe udvalgte emner som blandt andet loyalitet, associationer, kendskab samt

indstilling til Remas ”Discount med holdning”-koncept (Bilag 4: 114). Det giver mulighed for at anskue resultaterne og Remas image fra et mere oplyst ståsted.

Interviewene blev foretaget som standardiserede, da alle blev spurgt om de samme spørgsmål. Denne metode er anvendt, da det er en kvantitativ teknik til at indsamle mundtlige udsagn (Andersen, 2008: 170). Den indsamlede viden er dermed sammenlignelig med de resultater, der er opnået gennem spørgeskemaet, da rækkefølgen på spørgsmålene er fastlagt og ens for alle, samt at de samme emner uddybes. Der tages forbehold for, at der opstod små afvigelser fra de formulerede spørgsmål for at opnå den samme betydning for alle respondenter, så resultaterne efterfølgende er sammenlignelige.

Kundeinterviewene foregik i Remas butikker, hvilket betyder, at kunderne allerede havde Rema i deres bevidsthed, når spørgsmålene blev besvaret. Da respondenterne ikke var forberedt på interviewet, var spørgsmålene formuleret i et let forståeligt sprog. Ved personlige interviews er det vigtigt at skabe kontakt og tiltro for at skabe tryghed (Andersen, 2008: 171). Dette er der blevet fokuseret på forud for hvert kundeinterview ved at være imødekommende og informere om intentionerne og formålet med interviewet for at opnå en så høj svarprocent som muligt.

#### **Empiriindsamling 4: Interview med REMA 1000s købmænd**

For at opnå en dybere indsigt i Remas opbygning og interne kultur er der foretaget fem delvist strukturerede interviews med fem af Remas købmænd (Bilag 3: 63). Disse interviews er især foretaget for at validere ARJ's udtalelser om den interne kultur samt graden af integration af strategiske tiltag. Dette er centralt, da købmændene er tættere på de ansatte og kunderne end den øverste ledelse og hovedkontoret.

Remas hovedkontor har forvaltet kontakten til købmændene. Fordelene ved dette er, at ledelsen har skabt kontakten og dermed givet købmændene tilladelse til at ytre sig om interne anliggender. Derudover har det gjort udvælgelsesprocessen nemmere, da hovedkontoret kan udpege købmænd med forskellig etnicitet og køn. Der tages forbehold for risici ved hovedkontorets indblanding, da Rema kan promovere et bestemt positivt budskab gennem valg af købmænd. Alle købmænd er placeret i Københavnsområdet, hvilket medfører, at empirien ikke er geografisk repræsentativ.

Spørgeguiden er tilsendt på forhånd for at sikre mulighed for forberedelse og øget tryghed. Spørgsmålene har samme opbygning som interviewet med ARJ, hvilket betyder, at spørgsmålene starter generelt og slutter mere specifikt. Der er ligeledes taget forbehold for formuleringer, så spørgsmålene passer til købmændenes sprogbrug.

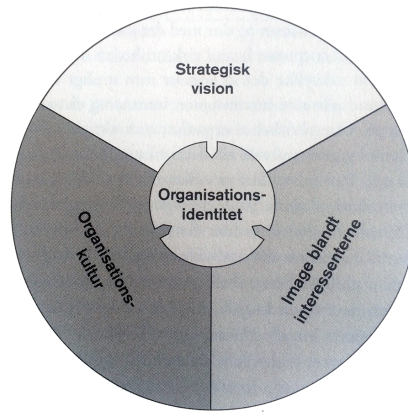
## **Teoretiske refleksioner**

For at kunne besvare problemformuleringen vil den indsamlede empiri analyseres ved hjælp af udvalgte teoretiske retninger. Dette kan bidrage med ny viden om, hvorvidt det er relevant for Rema at anvende formålsdrevet branding på et prismarked til at opnå værdi til brandet samt en unik brandposition på det danske dagligvaremarked. Fælles for de valgte teorier er, at de vil belyse, hvordan Rema agerer i en markedsarena, hvor omdrejningspunktet er, hvordan brandet bliver opfattet af de danske forbrugere.

I valget af det teoretiske fundament er der bevidst udvalgt teorier, der supplerer og udvikler netop dét analytiske felt, som vi finder interessant at undersøge i dybden. Det betyder, at teorierne vil forudsætte hinanden, og fundene resultater vil derfor være udgangspunkt for det næste analytiske fokus. Det indebærer, at nogle teoretiske elementer fremhæves frem for andre, og der afgrænses fra de dele af teorierne, som ikke findes relevante for analysens omdrejningspunkt.

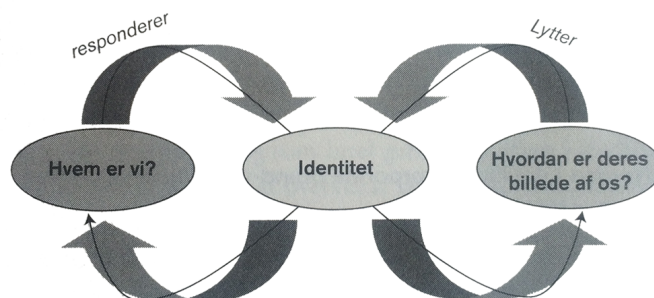
### **VKI-modellen som teoretisk ramme**

Som rammeværktøj til at analysere og skabe overblik over den indsamlede empiri samt kortlægge Remas virksomhedsidentitet, anvendes Hatch og Schultz' VKI-model. Modellen illustrerer sammenhænge mellem en virksomheds strategiske vision, den interne kultur og image blandt interessenterne, hvilket udgør den samlede virksomhedsidentitet (Hatch & Schultz, 2009: 32). Derudover kan modellen anvendes til at finde uoverensstemmelser mellem de tre felter og identificere distancering i virksomhedens identitet. VKI-modellen er dermed et værktøj, der kan anvendes til at tilføre grundlæggende viden om Rema samt identificere eventuelle områder, hvor der skal ske ændringer for at sikre, at Rema bevæger sig i den rigtige retning, og at der er sammenhæng på tværs af de tre felter, som udgør den samlede identitet, hvilket illustreres i figur 1 på næste side.



**Figur 1:** VKI-modellen (Hatch & Schultz, 2009: 32)

Brandingdisciplinen har ændret sig gennem tiden, og der er i dag mere fokus på branding af virksomheden som helhed og at favne alle interessenter (Hatch & Schultz, 2009: 30). Når virksomhedens brand fungerer, er der en overensstemmelse mellem den strategiske vision, den interne kultur og virksomhedens image. Da brandet er et resultat af virksomheden selv samt dens interessenters associationer, er det essentielt, at virksomheden søger en overensstemmelse mellem, hvad virksomheden selv ønsker at repræsentere kontra, hvad interessenterne opfatter. Det er derfor vigtigt at observere og reagere på alle interessenter, interne såvel som eksterne, for at kunne opnå en funktionel identitetsdynamik (Hatch & Schultz, 2009: 81).



**Figur 2:** Model over dynamikken i dialogen om organisationsidentiteten (Hatch & Schultz, 2009: 75)

Opnår virksomheden ikke overensstemmelse, bliver identiteten dysfunktionel, hvilket kan resultere i, at der opstår narcissistisk eller hyperadaptiv adfærd (Hatch & Schultz, 2009: 83). Bliver virksomheden for selvoptaget og forsøger at styre sit brand uden at lytte til omverdenen, bliver den narcissistisk, fremstår arrogant og tilgodeser ikke interessenternes foranderlige behov. Modsat kan virksomheden risikere et kulturtab, hvis den lytter for meget til omverdenen og ikke tilgodeser egen kultur og ambitioner, hvilket resulterer i hypertilpasning (Hatch & Schultz, 2009: 83). Denne type adfærd gør virksomheden usammenhængende, og dens adfærd opfattes som hovedløs. For at undgå

disse to adfærdsmønstre skal virksomheden have en balanceret identitetskonversation og skabe sammenhæng mellem vision, kultur og image (Hatch & Schultz, 2009: 91).

*”Når vision, kultur og image er bragt i sammenhæng, vil dit brand vise dig, hvordan du kan foregribe og forny brandets mange relationer frem for bare at reagere på de nye krav, som bestandigt stilles af organisationens omverden”* (Hatch & Schultz, 2009: 92).

VKI-modellen kan dermed anvendes til at illustrere Remas nuværende situation og brandets styrke samt som et redskab til at diagnosticere, hvor det fremtidige strategiske fokus skal placeres for at rette op på uoverensstemmelser og dermed opnå en stærk og integreret brandposition.

### **En virksomheds vision, kultur og image**

En virksomheds vision er et udtryk for ledelsens ambitioner for dens fremtidige position (Hatch & Schultz, 2009: 283). Visionen belyser, hvor virksomheden er på vej hen, og hvilke mål der ønskes realiseret. For at kunne realisere visionen skal alle interessenter være positivt indstillet over for indholdet, da ledelsen ikke på egen hånd kan realisere den.

Kulturen er kendetegnet ved de interne værdier, holdninger og grundlæggende antagelser, som kommer til udtryk gennem medarbejdernes daglige ageren (Hatch & Schultz, 2009: 281). Kulturen er et resultat af virksomhedens historie, som udtrykkes gennem symboler og artefakter, der omfatter alle internt i virksomheden.

Virksomhedens image er et udtryk for de eksterne interessenters associationer og vurderinger af virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 282). Image er dermed en faktor, som er eksternt til forhandling, og som virksomheden kun kan forsøge at påvirke. Image opbygges over længere tid på baggrund af interessenternes opfattelser og indbyrdes kommunikation om virksomhedens evne til at imødekomme interessenternes forventninger (Hatch & Schultz, 2009: 282).

### **Afgrænsning**

Da afhandlingen befinder sig i markedsarenaen og primært fokuserer på de danske forbrugere, afgrænses der fra at have en komplet analyse af Remas interne kultur, da den indsamlede empiri ikke er tilstrækkelig til at kunne belyse alle kulturelle elementer. Dog vil kulturen og eventuelle uoverensstemmelser med image og vision belyses ud fra den indsamlede empiri, men afhandlingen

vil ikke indeholde en videre analyse af, hvordan eventuelle uoverensstemmelser mellem kulturen og visionen samt image kan modvirkes.

### **Kritik**

VKI-modellen kan kritiseres for kun at belyse et øjebliksbillede af virksomhedens identitetstilstand og dermed kun give en indikation på virksomhedens identitet. Derudover kan modellen kun anvendes som et rammeværktøj, der kan skabe overblik over empiri, men ikke tilføre ny viden. Modellen kan dermed ikke stå alene og skal understøttes af supplerende teori. Forfatterne påstår, at en virksomhed konstant skal stræbe efter at imødekomme eventuelle uoverensstemmelser for at opnå en vellykket brandingproces (Hatch & Schultz, 2009: 94). Dette postulat kan kritiseres, da det kan argumenteres, at hvis der er fuldkommen og konstant overensstemmelse, har virksomheden udelukkende opnåede ambitioner. Der er dermed intet for virksomheden at efterstræbe, hvilket placerer den i en stillestående tilstand. Uoverensstemmelser er forbundet i en konstant, foranderlig og cirkulær proces, og selvom en virksomheds identitet kan være afbalanceret, betyder det ikke, at virksomheden ikke oplever ubalance. En afbalanceret virksomhedsidentitet er dermed et udtryk for, at virksomheden kan håndtere og tilpasse sig ubalancer. Dermed kritiseres modellen for at sætte lighedstegn mellem uoverensstemmelser og en uønsket virksomhedsidentitet. Afslutningsvis kritiseres forfatterne for ikke at definere, hvad vision, kultur og image konkret indeholder, og hvad en komplet analyse af disse derfor skal indeholde. Det er dermed nødvendigt at supplere med andre teoretikeres syn på, hvad de tre felter indeholder for at kunne analysere, hvorvidt der er balance i Remas virksomhedsidentitet.

### **Teoretiske tilgange til branding**

Brandingdisciplinen har udviklet sig betydeligt de seneste årtier og har bevæget sig fra at være en udelukkende positivistisk tilgang til at være konstruktivistisk (Heding et al., 2009: 26). Fokusset har ændret sig fra at være afsender- og virksomhedsorienteret til at rette opmærksomheden mod modtageren for til sidst at fokusere på kontekstuelle og kulturelle tendenser.

Heding, Knudtzen og Bjerre skaber et overblik over denne udvikling ved at inddele og definere syv brandingtilgange, der er udviklet kontinuerligt gennem tiden (Heding et al., 2009: 22). De syv brandingtilgange kan inddeles i følgende tilgange; økonomisk, identitetsbaseret, forbrugerbaseret, personlighedsorienteret, relationel, fællesskabsorienteret og kulturel. Dette overblik anvendes i denne afhandling for at kunne anskue hvilke teoretiske brandingtilgange, der kan bidrage til en

analyse af Remas brandinginitiativer. Der afgrænses dermed fra brandingtilgange, der ikke har relevans i forhold til Rema.

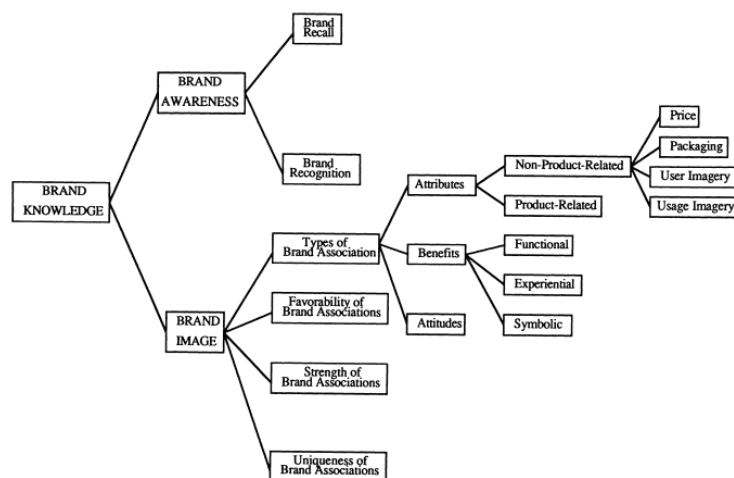
## Kritik

Vi tager forbehold for, at dette brandingoverblik ikke kan ses som fuldstændig udtømmende, men snarere som én sandhed blandt mange. Det skyldes, at der forekommer subjektive vurderinger af, hvilken type kategori ens branding tilhører, samt at virksomheder, ifølge dette syn, ikke har mulighed for at kombinere elementer fra flere tilgange samtidigt. Derudover kritiseres overblikket for dens manglende refleksioner over det fremtidige fokus, og det fremstår umiddelbart som forældet. Afslutningsvis kritiseres overblikket for dets inddeling af de forskellige brandingtilgange i kronologiske tidsintervaller, hvilket indikerer, at nogle tilgange skulle være forældet.

## Forbrugerbaseret brandingtilgang som værdiskabende

Da afhandlingen bevæger sig inden for markedsarenaen og fokuserer på de danske forbrugere, anvendes Kellers forbrugerbaseret brandingtilgang til at anskue, hvordan forbrugernes associationer kan knyttes tættere på det strategiske fokus. Artiklen bidrager dermed til at anskue, hvordan Rema kan anvende en specifik brandingtilgang til at opnå en sammenhæng og derigennem opnå en øget brandværdi.

En virksomheds brand kan have en positiv eller negativ kundebaseret brandværdi alt efter, om forbrugerne reagerer mere eller mindre positivt på den marketing, de eksponeres for (Keller, 1993: 1). Kundebaseret brandværdi defineres derfor ud fra forbrugernes hukommelse og kendskab til brandet, som påvirkes af bevidstheden om brandet og brandets image (Keller, 1993: 3).



**Figur 3:** Dimensioner af kendskab til et brand (Keller, 1993: 7)

Ifølge figur 3 kan virksomheden skabe værdi til brandet ved at have en forbrugerbaseret tilgang til branding, der fokuserer på at øge forbrugernes kendskab gennem en styrkelse af en lang række målbare dimensioner. Brandets image kan styrkes ved at fokusere på forskellige typer af associationer, der opstår på baggrund af forbrugernes ønsker og behov (Keller, 1993: 7). Bevidstheden om brandet kan styrkes ved at fokusere på de faktorer, der påvirker og forankres i forbrugernes bevidsthed. Tilsammen skaber brandets image og den bevidsthed, der er om brandet, det samlede kendskab, der påvirker brandets værdi i en positive eller negativ retning. Ved at anvende en forbrugerbaseret tilgang til branding kan kendskabet til Remas brand analyseres, og det kan anskues, hvordan Rema kan påvirke dette og dermed tilføre værdi til brandet ved at knytte forbrugernes associationer tættere på det strategiske fokus.

Opnåelse af kundebaseret brandværdi kræver, at en virksomhed har et velkendt brand, der bygger på positive, stærke og unikke associationer (Keller, 1993: 9). Virksomheden skal derfor opnå kendskab til forbrugernes præferencer og ønsker for at kunne skabe værdi til brandet. Det betyder, at virksomheden skal imødekomme interessenterne samtidig med, at brandet skal differentiere sig i en sådan grad, at det huskes. Denne måde at håndtere værdiskabelse videreføres til Remas branding for at kunne reflektere over, hvilke dimensioner Rema skal fokusere på for at kunne påvirke forbrugernes kendskab til brandet.

### **Afgrænsning**

Da analysen ikke vil fokusere på specifikke egenskaber ved Remas produkter, afgrænses der fra de dimensioner, der omhandler dette. Derudover afgrænses der fra det finansielle perspektiv på brandværdi, da analysen vil fokusere på, hvordan brandet forhandles og skabes gennem sociale processer, og ikke hvordan Rema kan øge produktiviteten og den finansielle bundlinje.

### **Kritik**

Kellers tilgang kan kritiseres for både at anskue brandværdi som noget, der skabes i forbrugernes subjektive fortolkninger og samtidig som noget, der kan estimeres til en finansiell værdi. Dette er to modstridende tilgange til branding, hvilket kan skabe forvirring om artiklens overordnede formål og standpunkt. Ydermere kan Kellers model kritiseres for at have en lineær opbygning i forhold til, hvordan værdi og kendskab til en virksomhedens brand øges. Da menneskelige fortolkninger og associationer er under konstant forandring og påvirkes socialt, vil disse ikke kunne anses ud fra en

lineær tankegang, men de skal i stedet anses som en cirkulær proces, der vil være vanskelig at måle direkte. Afslutningsvis skal det pointeres, at artiklen stammer fra 1993 og dermed ikke er opdateret i forhold til det moderne og komplekse samfund, som en virksomhed i dag agerer i. Det ses ved, at artiklen ser på den dyadiske proces, som foregår mellem virksomheden og forbrugerne, hvor det kan argumenteres, at samfundet i dag består af langt flere tværgående relationer, der blandt andet er opstået i takt med den teknologiske udvikling.

### **Fleksibilitet i integreret virksomhedskommunikation**

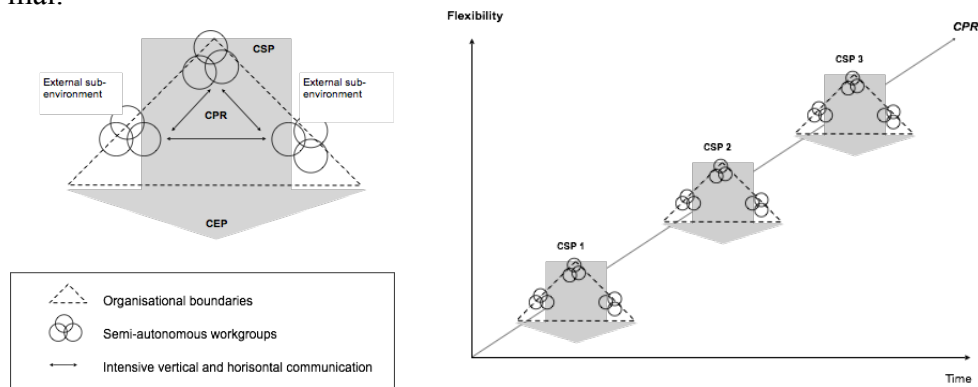
Ifølge Christensen, Firat og Torp handler integreret kommunikation om at tilpasse symboler, budskaber, procedurer og adfærd, så virksomheden kommunikerer med klarhed, konsistens og kontinuitet, både inden og uden for dens grænser (Christensen et al., 2008: 424). Hvis virksomheden ikke formår at kommunikere med klarhed, konsistens og kontinuitet, vil den have udfordringer med at differentiere sig på et overfyldt marked. Ligeledes kan en virksomhed ikke forvente at blive anset som en legitim spiller i en global verden, hvis der ikke er konsistens mellem dens kommunikation og adfærd (Christensen et al., 2008: 424).

Tidligere ansås integreret kommunikation som koordinering af enkelte kommunikationsparametre, hvorimod integrering af den samlede indsats i dag er blevet en bredere og mere kompleks udfordring for virksomheden (Christensen et al., 2008: 426). Forfatterne argumenterer dermed for, at den traditionelle tilgang til integreret kommunikation er modstridende med virksomhedsteori, der henviser til nødvendigheden af fleksibilitet og lydhørhed over for interessenter. Det skyldes, at simpel og centraliseret kontrol af budskaber ikke stemmer overens med en kompleks omverden og derfor ikke producerer det nødvendige kundefokus for at opnå langsigtet succes (Christensen et al., 2008: 432).

Virksomheden skal arbejde mod en mere fleksibel måde at integrere dens kommunikationsindsatser, der understøtter diversitet, hvilket gør den i stand til at operere i komplekse omgivelser. Forfatterne præsenterer en rammemodel, der integrerer løse og faste koblinger, endogen med eksogen kontrol og fælles procesregler med fælles holdepunkter ved start og slut for at kunne konstruere en fleksibel tilgang til integreret kommunikation (Christensen et al., 2008: 435). For at fremme fleksibilitet er det essentielt, at virksomheden bliver en sofistikeret observatør, der er i stand til at opfange forskellige inputs samt erkende og anvende variationer og

nuancer, som forbigås af andre observatører. Dette er gældende for både horisontale, vertikale, interne og eksterne elementer.

Det er en udfordring for virksomheden at kombinere fleksibilitet med integration, og en måde at imødekomme denne udfordring er ved at sikre et fælles holdepunkt ved start og slut. Det betyder, at virksomheden fra start skal være fast koblet med dens kerneværdier, der er forankret, men løst koblet mellem forskellige grupper og afdelinger (Christensen et al., 2008: 438). Derudover skal virksomheden have et fælles holdepunkt til slut, som kan karakteriseres som det mål, virksomheden har. Det betyder, at fleksibiliteten er til stede mellem virksomhedens grundlæggende værdier og fremtidige mål.



**Figur 4:** Balance mellem centralisering og decentralisering i virksomhedsmæssig integration (venstre)

**Figur 5:** Processyn på integreret kommunikation (højre) (Christensen et al., 2008: 440; 441)

Figur 4 viser sammenspillet mellem centraliserede og decentraliserede praksisser i virksomheden, hvor det er nødvendigt at have et fælles holdepunkt i starten og til slut samt fælles procesregler, der skal guide de involverede. Figur 5 illustrerer, at denne rammemodel med tiden kan administreres og sættes i bevægelse, der muliggør udvikling og forandring over tid (Christesen et al., 2008: 440). Dette syn på virksomhedskommunikation vil anvendes i analysen til at undersøge, hvorvidt en mere fleksibel tilgang til integreret kommunikation kan være anvendelig for Remas strategiske kommunikation til de danske forbrugere, og om denne kan bruges til at opnå en unik brandposition.

### Afgrænsning

Analysen afgrænses fra at iagttage denne rammemodel og syn på virksomhedskommunikation fra en intern vinkel, og der vil dermed ikke blive analyseret, hvordan integreret kommunikation kan håndteres fleksibelt internt i Rema.

## Kritik

Forfatterne kritiserer selv tilgangen til integreret kommunikation for ikke at være tilstrækkelig til at opnå langsigtet succes i en kompleks omverden, og de henviser til, at der er behov fleksibel kommunikation. Artiklen kan kritiseres for ikke at give slip på den utilstrækkelige integrerede kommunikation og imødekomme fuldkommen fleksibilitet. I stedet indikerer artiklen, at der er behov for en balancegang, hvilket fremstår som en vag formulering og udfordrende at udleve i praksis. Ydermere kan rammemodellen kritiseres for at have en lineær opbygning, hvor det er uklart, hvad der sker, når det fælles slutpunkt er nået, og hvor holdepunkterne ikke påvirker hinanden i en løbende og cirkulær proces.

## Flertydig kommunikation som strategisk værktøj

Som en kritisk vinkel på den traditionelle måde at anskue ideel og effektiv kommunikation som værende tydelig og transparent, tilbyder Eisenberg et syn på, hvordan en virksomhed kan kommunikere fordelagtigt både internt og eksternt ved bevidst at anvende strategisk flertydighed (Eisenberg, 1984). Eisenberg foreslår, at der skal ske ændringer i virksomhedens måde at kommunikere, da individer ofte har flere og konfliktende mål. Denne strategiske måde at håndtere kommunikation udforsker, hvordan en virksomhed kan anvende flertydighed strategisk til at opnå dens mål ved at favne utallige individers mål samtidig (Eisenberg, 1984: 228). Denne tilgang til kommunikation stemmer overens med tidligere refleksioner vedrørende, at strategisk kommunikation ikke kan være fuldstændig integreret, men skal indeholde en grad af fleksibilitet. Da Rema befinder sig i en kompleks omverden, er det interessant at anskue, hvorvidt Rema allerede anvender, eller kan anvende, strategisk flertydighed som en måde at tilgodese flere interessenter.

Ifølge Eisenberg ses alle handlinger som potentielt kommunikative, og konteksten er nøglen til at fastlægge mening (Eisenberg, 1984: 229). Meningen i en virksomheds budskaber skabes af modtagerens fortolkning og er en relationel variabel. Denne afhænger af individets viden om emnet, at denne viden indkodes i sproget, og at modtager forstår budskabet, som det var intenderet af afsender, hvilket følgende citat illustrerer:

*"Clarity, then, is a continuum which reflects the degree to which a source has narrowed the possible interpretations of a message and succeeded in achieving a correspondence between his or her intentions and the interpretation of the receiver"* (Eisenberg, 1984: 230).

Strategisk flertydighed er et kommunikationsværktøj, som en virksomhed kan anvende til at promovere forenet diversitet, facilitere virksomhedsmæssig udvikling samt forstærke eksisterende egenskaber og bevare favorable positioner (Eisenberg, 1984: 227). Individens forskellige mål løses ikke altid bedst gennem konsensus, men i stedet gennem strategier, der bevarer og håndterer forskelligheder. Individer skal dermed ikke skubbes mod præcis det samme standpunkt, men i stedet skal flertydige budskaber tillade bibeholdelsen af individuelle fortolkninger samtidig med, at der er en opfattelse af, at der er enighed (Eisenberg, 1984: 231). En virksomhed kan dermed anvende flertydighed strategisk til at fremme enighed gennem abstraktioner uden at begrænse specifikke fortolkninger, da kommunikationen er vag og uklar. Dette udforskes i forbindelse med Remas strategiske kommunikation om ”Discount med holdning” for at opnå plads til flere og modstridende fortolkninger af budskabet blandt interessenterne samtidig.

Strategisk flertydig kommunikation er en måde, hvorpå en virksomhed kan bevare troværdigheden, da flertydighed kan komme den til gode i situationer, hvor den ellers opfattes hyklerisk (Eisenberg, 1984: 235). En virksomhed kan dermed benægte fortolkninger og intentioner ved flertydige budskaber, hvilket kan være en fordel i situationer, hvor udfaldet ikke ender som forventet.

### **Afgrænsning**

Da analysen vil omhandle forholdet mellem Remas strategiske kommunikation om ”Discount med holdning” og de danske forbrugeres individuelle fortolkninger, afgrænses der fra at anskue strategisk flertydighed internt i Rema.

### **Kritik**

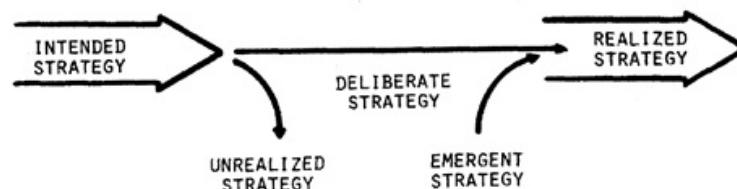
Artiklen kan kritiseres for ikke at være opdateret i forhold til det moderne samfund, da den stammer fra 1984 og dermed ikke medtager den teknologiske udvikling. Kommunikation bliver i dag dokumenteret på en anden måde og er offentligt tilgængelig for alle, hvilket medfører, at benægtelse er en yderst svær disciplin at mestre. Artiklen medtager dermed heller ikke den grad af dialog, der er mulig, og den magt som forbrugerne i dag besidder, hvilket en virksomhed er nødsaget til at tage højde for. I en analyse af strategisk flertydighed kan det derudover kritiseres, at man kun kan antage, hvorvidt flertydigheden er strategisk funderet, eller om den er en ubevidst handling. Det kan dermed blot analyseres, om der forekommer vag og flertydig kommunikation, der kan anvendes strategisk, men ikke om denne er tiltænkt på forhånd.

## Optimering af strategiprocesser

Strategier formes i virksomheden og betragtes ud fra, hvad virksomhedens ledere planlægger at gøre i fremtiden. Ifølge Mintzberg og Waters anses strategi som en proces, der klarlægger langsigtede mål og handlingsplaner for virksomheden (Mintzberg & Waters, 1985: 257).

Strategidannelsesprocessen er kompleks, og forfatterne søger at udforske de forskellige former for strategi ved at opstille en model, der skelner mellem bevidst strategi (deliberate) og strategi under udvikling (emergent) (Mintzberg & Waters, 1985: 258).

Undersøgelser af strategi tager udgangspunkt i, hvilke intentioner og planer virksomheden har for fremtiden, samt hvad der faktisk gøres, kaldet henholdsvis *intended* og *realized* strategi (Mintzberg & Waters, 1985: 257). Denne sammenligning tillader en skelnen mellem bevidst strategi og strategi, der udvikles løbende.



**Figur 6:** Typer af strategier (Mintzberg & Waters, 1985: 258)

I rummet mellem det intenderede og realiserede findes forskellige former for strategi, der indeholder forskellige grader af tilsigtet og løbende strategi, som ses af figur 6. Det skal medtages, at det er usandsynligt, at en strategi efterleves fuldstændig, som den er planlagt, eller at en strategi kan forekomme uden nogen form for forudgående intentioner. Disse er dermed modpoler, hvor strategier placeres et sted imellem, da strategier kan kombineres ud fra forskellige aktiviteter inden for ledelsens intentioner, graden af kontrol og påvirkninger fra omverdenen (Mintzberg & Waters, 1985: 259). Forfatterne fremstiller otte typer af strategi, der veksler mellem forskellige grader af planlægning og løbende tilpasning (Mintzberg & Waters, 1985: 270).

De to modpoler udgør tilsammen strategidannelsen, og man kan dermed ikke udelukke den ene. Vægtningen af dem kan skifte over tid, men der er konstant krav om, at der både er noget planlagt samt løbende tilpasning og dermed fleksibilitet i strategien (Mintzberg & Waters, 1985: 271). Analysen vil dermed indeholde refleksioner over Remas nuværende strategi, og hvilken fremtidig proces strategien skal følge. Mintzberg og Waters' tilgang til strategi er netop valgt, da den

tilgodeser, at omverdenen også spiller en rolle i forhold til virksomhedens strategidannelse, og der dermed skal balanceres mellem kontrol og fleksibilitet. Det vil derfor analyseres, hvordan Rema kan opnå en optimal balance mellem at nå det intenderede mål og samtidig være fleksibel i forhold til løbende tilpasninger, der vil være nødvendige grundet uforudsete krav og forventninger fra omverdenen.

### **Afgrænsning**

I analysen af Remas strategiske processer afgrænses der fra en komplet analyse af alle otte strategityper. I stedet vil analysen indeholde udvalgte, relevante strategiprocesser i forhold til Remas nuværende situation. Derudover vil der ikke blive inddraget de dele af strategien, der har internt rettede mål, men i stedet fokusere på de dele, der påvirker de danske forbrugere direkte eller indirekte.

### **Kritik**

Artiklen kan kritiseres for at være baseret på relativt begrænset forskning, og yderligere undersøgelser vil være nødvendige for at kunne validere artiklen. Desuden stammer artiklen fra 1985, hvilket medfører, at den ikke tager højde for de moderne informationsteknologier og magtforholdets udvikling. Forfatterne kan kritiseres for at udarbejde en kortlægning af strategiers typologi, men uden at de tilbyder et konkret redskab til, hvordan en virksomhed skal imødekomme løbende udfordringer, som antageligvis vil opstå i enhver strategiprocess.

### **Ambitionskommunikation som strategisk værktøj**

Der er et stigende krav fra omverdenen om, at en virksomhed skal påtage sig et samfundsansvar, hvilket kan ende ud i, at dens adfærd anses som hyklerisk, hvis den kommunikerer om det forud for udførelsen (Christensen et al., 2013: 378). En virksomhed kan derfor anvende ambitionskommunikation, der defineres som kommunikation, som tilkendegiver virksomhedens idealer og intentioner i stedet for dens faktiske adfærd. Ifølge Christensen, Morsing og Thyssen, kan ambitionskommunikation dermed bruges som et strategisk værktøj, når virksomheden eksempelvis kommunikerer om CSR (Christensen et al., 2013: 373). Kommunikation anses som performativt, hvilket betyder, at når virksomheden kommunikerer strategisk, har den potentiale til at påvirke adfærden, som ligeledes påvirker kommunikationen (Christensen et al., 2013: 376).

Når en virksomhed anvender ambitionskommunikation, vil der uundgåeligt være en grad af hykleri, som er uoverensstemmelser mellem en virksomheds ord og handlinger (Christensen et al., 2013: 377). Forfatterne skelner mellem to former for hykleri; tvetydighed og ambition, hvoraf tvetydighed er, når virksomheden lyver, mens ambition er, når virksomheden fremlægger idealer, som den ønsker at opnå (Christensen et al., 2013: 378). De to typer af hykleri har forskellige effekter, da tvetydighed er negativt og skaber kynisme, hvorimod ambition er en positiv form for hykleri, der stimulerer nye handlinger. Anvendes hykleri som ambitionskommunikation, åbner det derfor muligheden for at anse uoverensstemmelser mellem en virksomheds kommunikation og adfærd som positivt. Denne artikel er dermed fordelagtig at anvende i en analyse af, hvordan Rema kan bruge ambitionskommunikation strategisk til at opnå en vedvarende unik brandposition ved at kommunikere om ønskede initiativer inden for samfundsansvar, som kan generere ønskede handlinger.

*"The idea behind aspirational talk, in other words, is not to reach perfection once and for all, but to keep the difference between real and unreal open as a driving force for a permanent effort."*

(Christensen et al., 2013: 385).

Citatet illustrerer, at CSR som ambitionskommunikation er med til at stimulere potentielle forbedringer og kan spille en signifikant rolle i forhold til at øge virksomhedens fremtidige standarder og praksisser. Ambitionskommunikation kan dermed bruges som et motiverende strategisk kommunikationsværktøj til at opnå en forbedret og ønsket brandposition, der konstant udvikles, hvilket vil blive anskuet i analysen af Rema.

### **Afgrænsning**

Analysen afgrænses til kun at anskue ambitionskommunikation ud fra en ekstern vinkel og dermed kun analysere Remas kommunikation via offentligt tilgængelige medier. Vi vil dermed analysere, hvordan Rema kan anvende ambitionskommunikation strategisk i forhold til kommunikation om samfundsansvar til de danske forbrugere og ikke, hvordan ambitionskommunikationen kan påvirke de interne processer.

## **Kritik**

Denne tilgang til hykleri kan kritiseres for ikke at give en klar definition på, hvornår hykleri er positivt eller negativt. Derudover kan artiklen kritiseres for at påstå, at en virksomhed ikke besidder engagement inden for CSR og ikke vil opnå resultater, hvis den ikke benytter sig af ambitionskommunikation, der gør den hyklerisk. Dog mener forfatterne, at en virksomhed ikke må bruge hykleri som en eksplicit strategi, hvilket modstrider påstanden om, at virksomheden skal anvende hykleri strategisk i kommunikationen. Afslutningsvis kan det diskuteres, hvorvidt hykleri overhovedet kan betegnes som positivt for en virksomheds image, og om denne artikel dermed opstiller en skæv vinkel på hykleri, som legitimerer en ubalanceret virksomhedsidentitet.

## **Afhandlingens rammer**

Efter definering af de centrale teorier er det nu relevant at opstille og klarlægge afhandlingens rammer. Disse rammer vil være overordnet for hele analysen og repræsentere det valgte syn på strategisk virksomhedskommunikation, interessenter og det videnskabsteoretiske standpunkt.

## **Syn på strategisk virksomhedskommunikation**

En virksomhed kan gennem strategisk kommunikation opnå et positivt image, der kan tilføre legitimitet, som er grundlæggende for dens eksistensberettigelse (Christensen et al., 2008: 14-16). Da legitimitet er socialt konstrueret ud fra antagelser om, hvad der er passende virksomhedsmæssig adfærd, er det afgørende, at virksomheden er strategisk omkring, hvad den kommunikerer. Målet med virksomhedskommunikation er at opbygge og fremstille virksomheden som ét samlet brand, og i dag er det ikke blot produkterne, der definerer brandet, men hele virksomheden (Christensen et al., 2008: 60). Da produkter kan kopieres, er det essentielt, at virksomheden anvender strategisk kommunikation, som favner hele brandet, da det tilfører øget mening og associationer, som ikke kan kopieres af konkurrenterne. I denne afhandling ses strategisk virksomhedskommunikation dermed som et redskab til at opnå differentiering i en kompleks omverden og defineres således:

*“Corporate communications is a management function that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favorable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent”* (Christensen et al., 2008: 2).

For at opnå klar, konsistent og kontinuerlig kommunikation, skal en virksomhed stræbe efter at integrere al kommunikationen, så der kommunikeres med én stemme på tværs af kanaler og interessenter (Christensen et al., 2008: 36). Dette udfordres dog i den moderne og komplekse omverden, som virksomheden i dag befinder sig i.

En virksomheder konfronteres i dag med adskillige krav og forventninger grundet en mere global, turbulent og usikker omverden (Christensen et al., 2008: 168). Integreret kommunikation er derfor udfordrende, da virksomheden er nødt til at håndtere flere og konfliktende interesser samtidigt (Christensen et al., 2008: 171). Som en konsekvens heraf er der et stigende behov for, at virksomheden skal være fleksibel samtidig med, at der er en integration af budskaber. Det er dermed umuligt for Rema at opnå en fuldstændig integreret kommunikation, da virksomheden skal tage højde for flere interessentgrupper på samme tid og dermed favne en grad af fleksibilitet, der samtidig ikke afviger fra de fastlagte retningslinjer for den strategiske kommunikation. Det er derfor dette syn på strategisk virksomhedskommunikation, som ligger til grund for analysen.

### **Interessentperspektivet**

Afhandlingen anlægger et interessentperspektiv og ser Remas interessenter som en central spiller i forhold til at skabe forretningsmæssig værdi. Det skyldes, at perspektivet anser et brand som værende konstrueret i samspil mellem virksomheden og dens interessenter (Freeman et al., 2010: 79). Virksomheden ses som relationer blandt forskellige interessenter, der har en interesse for virksomhedens aktiviteter (Freeman et al., 2010: 67). Disse aktiviteter er centreret omkring, hvordan forskellige interessenter interagerer og skaber værdi. En virksomhed kan dermed forstås ud fra, hvordan disse relationer fungerer.

Fremkomsten af magtfulde informationsteknologier har gjort omverdenen kompleks, og der er behov for at se virksomheden i et nyt perspektiv (Freeman et al., 2010: 67). Interessentperspektivet belyser, at virksomheden skal skabe værdi for alle interessenter og komme ud over tankegangen om, at aktionærerne er den altafgørende interessentgruppe (Freeman et al., 2010: 68).

Virksomheden skal dermed ændre tankesæt fra udelukkende at være profitorienteret, hvilket gør det muligt for den at opnå en bedre strategisk tilgang til branding, værdiskabelse og tillidsopbygning. Da Rema befinder sig i en omverden bestående af mange interessenter, kan kæden opnå en øget forretningsmæssig værdi, hvis den tilgodeser alle.

Den komplekse omverden gør også, at virksomheden skal kommunikere på en måde, der skaber tillid, identitet og integritet, som er essentielle elementer for at opnå succes (Freeman et al., 2010: 70). Ifølge joint stakes-modellen er relationer flydende, da interessenter har mange identiteter og omskiftelige behov, hvilket er en udfordring, når strategisk kommunikation skal integreres med disse (Freeman et al., 2010: 77). Virksomhedens succes afhænger dermed af evnen til at skabe sammenhæng mellem interessenters ønsker og virksomhedens kommunikation, og derefter integrere dette med det strategiske fokus, relationer og aktiviteter. Det skal Rema efterstræbe i den strategiske kommunikation for at opnå værdiskabelse.

En virksomhed skal ligeledes ændre adfærd for at påvirke interessenters indstilling til brandet og identiteten (Freeman et al., 2010: 75). Gennemsigtighed og pålidelig kommunikation om adfærd er dermed centralt. Det skyldes, at der er opstået et kontroltab i forbindelse med virksomhedens brand og kommunikation (Freeman et al., 2010: 81). Det skal Rema tage højde for, når virksomheden kommunikerer om og eksekverer ”Discount med holdning”-konceptet.

### **Videnskabsteoretisk standpunkt**

Der anlægges et socialkonstruktivistisk syn i afhandlingen, da det undersøgte vil omfatte et øjebliksbillede af forbrugernes associationer og holdninger til Rema, hvilket vil medføre, at analysens konklusion ikke vil være en endegyldig sandhed. Den socialkonstruktivistiske tilgang er kendetegnet ved, at virkeligheden præges og formes af menneskers erkendelse af den (Fuglsang & Olsen, 2009: 349).

*”Centralt for socialkonstruktivismen er påpegningen af, at samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men derimod tilblevet via historiske og sociale processer”*

(Fuglsang & Olsen, 2009: 349).

Citatet illustrerer, at en påvirkning af menneskers handlinger kan medføre ændringer af tendenser i samfundet. Denne videnskabsteoretiske tilgang indikerer, at individer ikke erkender og erfarer virkeligheden, som den umiddelbart fremstår, da virkeligheden ikke kan anses som objektiv og direkte observerbar (Fuglsang & Olsen, 2009: 349).

Karakteristisk for afhandlingens anvendelse af de valgte teorier er, at alle befinder sig inden for den socialkonstruktivistiske ramme. Det samme gør sig gældende for afhandlingens metodiske og

empiriske anvendelsesmetoder samt håndteringen af dataindsamlingen. Denne tilgang medfører, at den indsamlede empiri ikke vil udgøre sandheden om det undersøgte, men at udsagnene og besvarelsene anses som et validt bud på én sandhed blandt mange. Afhandlingen er dog ikke udelukkende videnskabsteoretisk ensidig af karakter grundet valg af metodetriangulering. Dette er et bevidst valg, da triangulering muliggør en mere grundig og valid analyse af den indsamlede empiri. En fuldstændig socialkonstruktivistisk opgave ville udelukke anvendelse af kvantitativ data, hvilket denne afhandling ikke imødekommer. Trods dette vil konklusionen ikke afspejle én endegyldig sandhed og dermed stadig karakteriseres som socialkonstruktivistisk.

Da en virksomheds image er foranderlig og konstrueres socialt gennem interessenters opfattelser af, hvad der er passende adfærd, skal en virksomhed, ifølge Christensen, Morsing og Cheney, benytte strategisk kommunikation til at opnå en positiv og differentieret brandposition. Da en virksomheds image formes af subjektive erkendelser, der påvirkes i interaktionen mellem interessenter, falder dette syn i tråd med den socialkonstruktivistiske tankegang.

Freeman, Rubin og Moriartys interessentperspektiv anvendes som ramme for denne afhandling og stemmer overens med den socialkonstruktivistiske tilgang, da brands og øget værdi skabes gennem relationer med alle interessentgrupper. For at en virksomhed kan eksistere og skabe værdi, er den dermed nødsaget til at observere og imødekomme interessenters behov, der udmønter sig i interessenternes subjektive erkendelser af virkeligheden og kommunikationen om denne.

Hatch og Schultz' VKI-model befinder sig ligeledes inden for socialkonstruktivismen, da den betragter virksomheden som dynamisk og under konstant forandring. Vision, kultur og image er til konstant forhandling, da de skabes og udvikles gennem menneskelige handlinger og forståelser, hvilket betyder, at forandringer konstrueres gennem sociale processer.

Kellers forbrugerbaseret brandingtilgang er ikke udelukkende socialkonstruktivistisk af karakter, da han argumenterer, at en øget brandværdi medfører højere indtægter, lavere omkostninger og øget profit (Keller, 1993: 8). Alligevel kan tilgangen anvendes i en socialkonstruktivistisk opgave, da værdi skabes på baggrund af forbrugernes subjektive fortolkninger af og associationer til brandet.

Fleksibel integreret kommunikation ifølge Christensen, Firat og Torp kan også anskues ud fra et socialkonstruktivistisk syn, da tilgangen anerkender, at der skal være mulighed for fleksible og subjektive fortolkninger af kommunikationen. Tilgangen påpeger behovet for at tilgodese flere subjektive erkendelser samtidig, hvilket kræver fleksibilitet, som forsøges organiseret inden for en ramme af fælles holdepunkter.

I Eisenbergs syn på strategisk flertydighed består al adfærd af kommunikation, hvor mening skabes i den individuelle fortolkning, hvilket falder i tråd med socialkonstruktivismen. Mening og fortolkning af en virksomheds budskaber er dermed til forhandling blandt interessenter. Strategisk flertydighed kan derfor skabe forenet diversitet, da det kan benyttes af virksomheden til at tilgodese flere forbrugerbehov samtidigt.

Strategidannelsesprocesser ifølge Mintzberg og Waters kan anses ud fra et socialkonstruktivistisk syn, da denne tilgang til strategi anerkender, at alt ikke kan planlægges fuldstændigt. Der vil uundgåeligt opstå uforudsete påvirkninger fra omverdenen, hvilket skal tilgodeses for, at virksomheden kan nå de tilsigtede mål. Strategiprocessen påvirkes dermed af den forhandling, der finder sted i det sociale rum.

Christensen, Morsing og Thyssens syn på CSR som ambitionskommunikation har socialkonstruktivistiske træk, da forfatterne anser en virksomhed som tilblevet via kommunikation. Virksomheden reproduceres dermed gennem et konstant kommunikationsflow, hvor selvrefererende beslutninger organiserer og flytter den mod nye mål og praksisser inden for CSR.

## **Delanalyse 1**

### **REMA 1000s position på det danske dagligvaremarked**

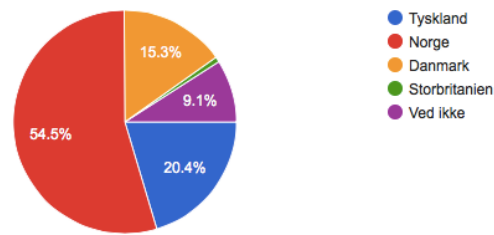
**Har den norske dagligvarekæde REMA 1000 formået at integrere sig på det danske marked, og hvilken position har kæden i forhold til konkurrenterne?**

## **REMA 1000s integration på det danske dagligvaremarked**

I forbindelse med Remas udvikling har kæden gennemgået en udvidelse af forretningen på tværs af landegrænser. Rema åbnede således den første danske butik i 1994 og er nu Danmarks tredjestørste discountkæde efter Netto og Fakta i forhold til antal butikker (Børsen ¶ Rema 1000 skruer op for discountkrigen). Rema er en norsk familievirksomhed, der som den førende dagligvarekæde i Norge er bygget op omkring den norske kultur og principper (Rema.no ¶ Om Rema 1000). Da Rema var veletableret på det norske dagligvaremarked, besluttede ledelsen at ekspandere til Danmark. Det blev gjort ved at gå sammen med den jyske dagligvarekæde Løvbjerg, hvor ledelsen besluttede at konvertere nogle af butikkerne om til Rema (Bilag 2: 43). Der var interesse for yderlig ekspansion og investering på det danske marked, og Remas ledelse afsluttede samarbejdet, da Løvbjerg ikke havde kapital til at foretage samme investeringer som Rema. Efterfølgende har Rema investeret massivt i at åbne butikker og ekspandere på det danske dagligvaremarked, som indtil videre er det eneste andet udenlandske marked, som den norske kæde har indtaget (Bilag 2: 50). For denne analyse opstilles der en hypotese om, at en virksomhed kan opnå en succesfuld integration på et internationalt marked ved at kombinere globale elementer med lokale initiativer. Vi vil forsøge at be- eller afkræfte denne hypotese ved at analysere, hvordan Rema har forsøgt at integrere sig på det danske dagligvaremarked, og om dette er lykkedes.

Gennem årene på det danske dagligvaremarked har Rema udviklet og udvidet positionen. Rema 1000 A/S omsatte for 49.656 mio. NOK i 2014, hvoraf 11.711 mio. NOK blev omsat i Danmark, og i 2014 havde Rema 259 butikker i Danmark (Årsrapport 2014: 5). Den danske del af Rema har dermed en betydelig størrelse for hele den samlede virksomhed. Udover volumen er Remas brand veletableret i Danmark, hvilket kommer til udtryk i YouGovs imageundersøgelse fra 2015, hvor Rema ligger på en andenplads kun overgået af legetøjsgiganten LEGO (Yougov.dk ¶ Danmarks bedste omtalte brands 2015). Ingen andre dagligvarekæder er at finde på toppen af denne imageliste, hvilket indikerer, at danskerne har taget Remas brand til sig. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lidt over halvdelen af de danske forbrugere er bevidste om, at Rema stammer fra Norge, og 15,3% af respondenterne tror endda, at Danmark er Remas oprindelsesland, hvilket figuren på næste side illustrerer:

Hvilket land tror du, Rema 1000 kommer fra? (530 responses)



**Figur 7:** Hvilket land tror du, Rema 1000 kommer fra? (Bilag 1: 12)

Sammenholdt med forbrugernes helhedsindtryk af Rema, hvor kæden opnår en score på 3,97 ud af 5, kan det udledes, at den norske oprindelse ikke ses som en negativ faktor. Danskerne har dermed accepteret Remas integration på det danske marked, og mange af de danske forbrugere har Rema som deres fortrukne sted at handle (Bilag 1: 40; Bilag 4: 114).

I 2005 blev den nuværende administrerende direktør i Rema Henrik Burkal samt indkøbs- og marketingsdirektør Anders René Jensen ansat (Børsen.dk ¶ Blå bog Henrik Burkal; LinkedIn.com ¶ Anders Jensen). Der kom derefter stor fokus på at tilpasse kæden til det danske marked. Før deres indtræden blev det norske koncept implementeret direkte i de danske butikker, men den danske ledelse, der begge havde erfaring fra den danske discountkæde Netto, foretog ændringer, der passede til den danske kultur (Bilag 2: 48). Det gjorde de ved at analysere og imødekomme trends og ønsker fra de danske forbrugere såsom økologi, sundhed og madspild. Der var opbakning fra den norske ledelse og bestyrelse, hvilket har medført, at den danske ledelse har varetager al ansvaret og udviklingen af den danske del af Rema siden deres tiltræden (Bilag 2: 47).

Rema i Norge og Danmark har både ligheder og forskelle. Fælles for begge lande er værdierne, som ledelsen prioriterer højt (Bilag 2: 43). Før den danske ledelse overtog ansvaret, var der også stor lighed i udseendet og konceptet i de norske og danske butikker, som dog nu er ændret til at være tilpasset de enkelte landes præferencer. I Danmark er Rema længere fremme med både CSR og økologi, og "Discount med holdning" er således et dansk koncept, der er bygget op omkring de danske trends, som Remas danske ledelse har identificeret (Bilag 2: 48). Disse emner har der ikke tidligere været fokus på i Norge, men de danske koncepter og forretningsmetoder videreføres nu til Norge, da den øverste bestyrelse og norske ledelse ønsker at adaptere de danske principper i forhold til samfundsansvar og økologi til det norske dagligvaremarked (Bilag 2: 47).

Når en virksomhed skal sikre en god integration på et udenlandsk marked, kan det argumenteres, at der skal være en kombination af det lokale og det globale, hvilket går under betegnelsen globalisering. Principperne bag globalisering er interessante, da den moderne og globale verden kræver både homogenisering og heterogenitet (Robertson, 1995: 27). Ud fra ovenstående analyse kan det udledes, at principperne bag globalisering kan benyttes til at definere Remas integration i Danmark. Som globale elementer har Rema blandt andet videreført franchisemodellen, værdierne og den visuelle identitet. Samtidig er butikkernes indretning og konceptet ”Discount med holdning” udviklet til det danske marked, hvilket dermed er lokale initiativer. Rema kan dermed anses som en international virksomhed, der formår at koble det globale med det lokale, når kæden ekspanderer på tværs af landegrænser. De lokale initiativer i Danmark har vist sig at være en succes, hvilket har medført, at Remas ledelse nu ønsker at forsøge at adaptere disse initiativer til Norge (Bilag 2: 47). ARJ har stor fokus på, at disse initiativer ikke skal være en direkte efterligning og dermed blive et globalt koncept, men at initiativerne i stedet skal tilpasses det norske marked lokalt (Bilag 2: 49). ”Discount med holdning” kan dermed sandsynligvis blive aktuelt i Norge som et sideløbende lokalt koncept, der blot vil være inspireret af danske principper og vil ikke være overført direkte. Ovenstående analyse bekræfter derfor hypotesen om, at en virksomhed kan opnå en succesfuld integration på et internationalt marked, såfremt den kombinerer globale elementer med lokale initiativer og dermed ikke blot kopierer et koncept fra et land til et andet, hvilket Rema har formået.

Danmark er et marked, som Remas ledelse ser stort potentiale i, og dette marked har førsteprioritet, når det kommer til at ekspandere og investere (Bilag 2: 50). Ledelsens planer inden for ekspansion er ikke, at Rema bliver verdensomspændende, men at fokusere på de lande hvor Rema er tilstede og blive bedst dér. Remas ledelse ser stadigvæk stort potentiale i det danske marked, og kæden ser derfor fortsat investerings- og udviklingsmuligheder. Grundlægger Odd Reitan har en ambition om at blive ved med at investere i Danmark således, at Rema bliver den største spiller på det danske marked (Business.dk ¶ Rema 1000 vil være større end Netto i Danmark). Det kan dermed udledes, at Remas fokus i den nærmeste fremtid er det danske marked.

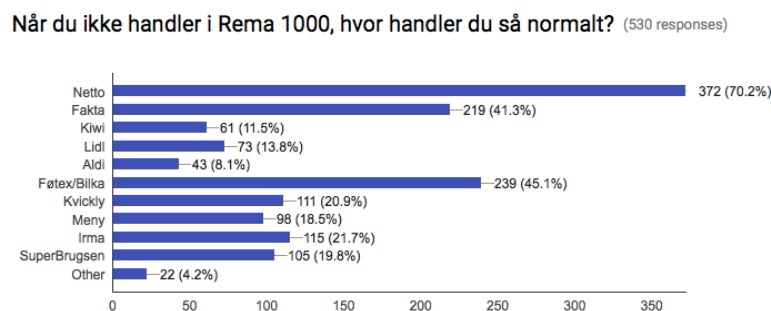
Det danske dagligvaremarked er præget af mange store spillere, der alle kæmper om forbrugernes opmærksomhed og daglige indkøb. Rema er en del af discountsektoren, og kæden har derfor nogle af Danmarks største discountkæder som nærmeste konkurrenter. Remas position på det danske dagligvaremarked i forhold til konkurrenterne vil derfor blive analyseret for at skabe et overblik

over hvilke parametre, der kendetegner markedet, og hvor Rema skal placeres i forhold til disse. Afhandlingen vil fremadrettet fokusere på den danske del af Rema og afgrænses dermed fra at analysere virksomhedens position og brand i Norge.

### REMA 1000s position i forhold til de danske konkurrenter

Det danske dagligvaremarked er præget af de tre giganter; Coop, Dansk Supermarked og Dagrofa/SuperGros (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 14). Inden for disse tre findes størstedelen af de dagligvarekæder, som er at finde på det danske marked, og i 2012 stod de for ca. 86% af det samlede dagligvaremarked. Udover disse tre giganter findes aktørerne; Aldi, Lidl, Løvbjerg, ABC Lavpris og Rema. Rema befinder sig i kategorien ”discount” sammen med butikskæderne; Fakta, Netto, Kiwi, Aldi og Lidl (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15). I denne kategori er Rema den eneste kæde, der har en virksomhedsstruktur, som bygger på en franchisemodel (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15). På denne måde skiller Remas struktur sig ud fra de andre discountkæder, og der opsættes en hypotese om, at en anderledes virksomhedsstruktur i en dagligvarekæde differentierer virksomheden fra konkurrenterne. For at undersøge dette vil Remas nærmeste konkurrenter blive identificeret, analyseret og kategoriseret i forhold til de parametre, der karakteriserer det eksisterende dagligvaremarked i Danmark.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen kan det udledes, at når de danske forbrugere ikke handler i Rema, handler de fleste primært i henholdsvis Netto, Føtex/Bilka eller Fakta. De resterende dagligvarekæder har en væsentlig lavere procentsats, hvilket nedenstående figur illustrerer:



**Figur 8:** Når du ikke handler i Rema 1000, hvor handler du så normalt? (Bilag 1: 10)

Ud fra denne observation kan det udledes, at Remas nærmeste konkurrenter på det danske dagligvaremarked kan kategoriseres som Netto, Føtex/Bilka og Fakta. Dette er på trods af, at Føtex/Bilka ikke kan kategoriseres som discount. For at kunne analysere Remas position på det

danske marked vil de tre primære konkurrenters position blive analyseret for til sidst at kunne identificere hvilke parametre, der kendetegner markedet, samt hvor Rema, Netto, Føtex og Fakta befinder sig i forhold til hinanden. At Føtex er valgt over Bilka skyldes, at Bilka falder under kategorien hypermarked, som er en kombination af et supermarked og stormagasin, hvor salg af dagligvarer ikke anses som det primære (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15).

### **Nettos position på det danske marked**

Netto er en del af Dansk Supermarked, og kæden åbnede sin første butik i København i 1981 (Netto.dk ¶ Historien om Netto). Sidenhen har Netto ekspanderet massivt og har i dag 460 butikker fordelt over hele landet. Samtidig er Netto markedslederen på det dansk discountmarked, og kæden anses af Odd Reitan som *"flagskibet på lavpris i Danmark"* (Børsen ¶ Rema 1000 skruer op for discountkrigen; Business.dk ¶ Rema 1000 vil være større end Netto i Danmark). Netto har gennem årene udvidet sit sortiment, som i dag indeholder ca. 1.800 forskellige varer samt en række spotvarer, der skifter ugentligt (Netto.dk ¶ Historien om Netto).

Nettos vision er at blive den foretrukne butik for kunder, medarbejdere og leverandører, og kæden vil opnå dette gennem motiverede medarbejdere, spændende og konkurrencedygtige kvalitetsprodukter samt veldrevne butikker, som skaber en attraktiv forretning for både kunder og aktionærer (Netto.dk ¶ Vision og værdisæt). Nederst på Nettos hjemmeside ses logoet i forbindelse med følgende slogan: *"Det er hårdt at tjene penge – få mest muligt ud af dem i Netto"* (Netto.dk). Dette slogan er en indikator på Nettos primære fokus, som er billige priser, hvilket dermed er, hvad brandet afspejler. Dette fokus signalerer hjemmesiden også med den tilbudsgule farve, samt at de ugentlige tilbud har en central og dominerende placering.

### **Føtex' position på det danske marked**

Føtex er ligesom Netto en del af Dansk Supermarked, og kæden åbnede den første butik i Århus i 1960 (Føtex.dk ¶ Vores historie). Føtex har fra starten været et supermarked, hvor kunderne kunne købe flere varegrupper samme sted, og kæden består i dag af 88 butikker med 15.000 medarbejdere (Linkedin.com ¶ Føtex, Dansk Supermarked Group). Føtex slår sig op på, at det skal være nemt at handle med omtanke, og kæden har hele 45.000 varenumre.

Kæden brander sig på at have varer af god kvalitet, samt at der ydes en god service, hvor kunderne er i centrum (Linkedin.com ¶ Føtex, Dansk Supermarked Group). At Føtex har fokus på varer af god kvalitet ses ligeledes i en reklame fra 2012, hvor der kommunikeres, at Føtex går op i at have lækre varer af høj kvalitet (Youtube.com ¶ Føtex Reklame). Dette ses også på hjemmesiden, hvor emnerne *"få alt det gode fra os"* og *"vi vil gøre den gode kvalitet tilgængelig for alle"* er overordnede for resten af indholdet (Føtex.dk). Derudover er de aktuelle tilbud fremhævet på hjemmesiden.

### **Faktas position på det danske marked**

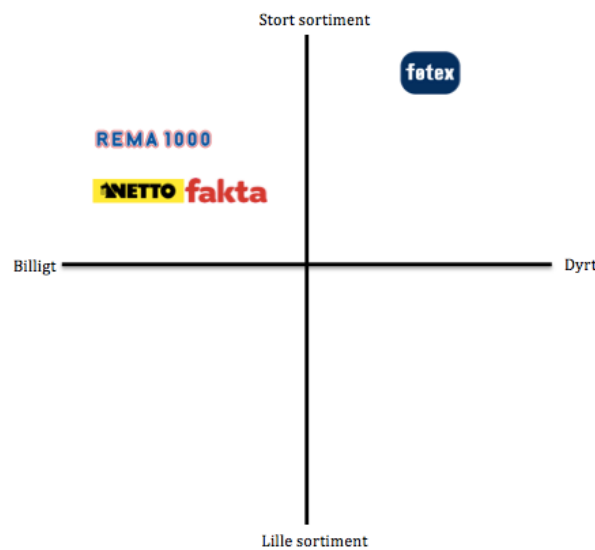
Fakta er en del af Coop Danmark og blev grundlagt i 1981 (Om.coop.dk ¶ Vores butikker; Linkedin.com ¶ Fakta). Fakta er den næststørste spiller på det danske discountmarked med 432 butikker. Kæden befinder sig dog i øjeblikket i en kritisk fase, hvor strategien ændres, der investeres i moderniseringer, og urentable butikker lukkes (Børsen ¶ Rema 1000 skruer op for discountkrigen). I 2007 havde Fakta 1.350 faste varenumre, og i 2014 blev yderligere 500 varenumre tilføjet (Børsen.dk ¶ Fakta gør klar til fremtidens forbrugere; Coopforum.dk ¶ Fakta – fuld af forventning). Det vil sige, at Fakta har et varesortiment, der dækker over ca. 1.850 varer, hvilket medfører, at kæden befinder sig på samme sortimentsniveau som Netto.

Fakta brander sig på at være *"Danmarks måske absolut flinkeste discountbutik"* (Fakta.dk ¶ Om Fakta). Ud fra Faktas hjemmeside kan det udledes, at visionen er at blive Danmarks flinkeste discountkæde samt at gøre det *usvært* for kunderne at handle. Fakta kommunikerer med en let og humoristisk tone – både på hjemmesiden og i tv-reklamerne (Fakta.dk ¶ Om Fakta). Faktas tilbud og sortiment har en central placering på hjemmesiden, og ud fra sloganet kan det udledes, at især "pris" og "service" er vigtige parametre, når Fakta brander sig.

### **Vigtige parametre for dagligvaremarkedet**

Ud fra ovenstående analyse af Remas tre største konkurrenter kan det udledes, hvilke parametre dagligvarekæderne fokuserer på og som dermed er definerende for markedet, samt hvilke positioner de fire kæder besidder i forhold til hinanden. De to vigtigste parametre for det danske dagligvaremarked kan defineres til at være "pris" og "sortiment". Det kommer til udtryk gennem de fire dagligvarekæders primære fokus, som alle indeholder disse to parametre. Søndagsavisen har foretaget et stort pristjek i januar 2016, som viser, hvor man kan købe landets billigste dagligvarer (Søndagsavisen.dk ¶ Stort pristjek: Her får du landets billigste dagligvarer). Dette pristjek indikerer

ligeledes, at der er stor fokus på priserne på dagligvarer. Antallet af varer er også vigtigt, når markedet skal defineres, hvilket blandt andet udtrykkes i Remas historie, hvor kæden gennem tiden har tilføjet ”1000” til navnet for at indikere, at den på daværende tidspunkt havde 1.000 varenumre (Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000). Det er sidenhen udviklet, da Rema i dag har ca. 3.700 varenumre (Bilag 5: 140). Desuden understøtter spørgeskemaundersøgelsen, at det er disse parametre, der er definerende for markedet, da ”pris” og ”sortiment” er de to absolut vigtigste faktorer, når forbrugerne spørges ind til, hvorfor de handler i Rema (Bilag 1: 10; Bilag 4: 138). Rema opererer derfor på et marked, hvor ”pris” og ”sortiment” er de store konkurrenceparametre, og vi vil derfor kortlægge Remas position i forhold til de tre største konkurrenter ud fra disse.



**Figur 9:** Konkurrentanalyse 1.0 på det danske dagligvaremarked

Ovenstående matrix er en kortlægning af aktørernes placering på det eksisterende dagligvaremarked ud fra de to vigtigste parametre. Føtex er som den eneste aktør placeret til højre i den dyre kategori, da kæden fokuserer mere på kvalitet og udvalg frem for billige priser. Det kan derudover anskues ud fra Søndagsavisens store pristjek, at Føtex befinder sig i den dyrere ende og heller ikke kategoriseres som en discountkæde, men i stedet som et supermarked (Søndagsavisen.dk ¶ Stort pristjek: Her får du landets billigste dagligvarer; Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15). Føtex’ store antal varenumre gør dog, at kæden er placeret som den absolut øverste på akse ”sortiment”. Fakta og Nettos placering er næsten identisk, da begge discountkæder har stor fokus på pris og har de mindste sortimenter af de analyserede aktører. Fakta er dog placeret til højre for Netto, da kæden ifølge pristjekket er en anelse dyrere. Rema er ligeledes placeret til venstre, og ifølge pristjekket er Rema endda den billigste dagligvarekæde. At Rema defineres til at være det billigste sted at handle

kan dog ikke ses som en markant og fast indikator for positionen på markedet, da Fakta vandt Politikens årlige discounttjek i sommeren 2014, og Netto var billigst i 2015 (Søndagsavisen.dk ¶ Stort pristjek: Her får du landets billigste dagligvarer). Rema er placeret over de to andre discountkæder, da kæden har et større sortiment.

Føtex kategoriseres som et supermarked, hvorimod Rema kategoriseres som en discountkæde ligesom Fakta og Netto (Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel: 15). Det betyder, at Fakta og Netto er Remas nærmeste konkurrenter på det danske dagligvaremarked, og det er derfor disse to, som Rema skal forsøge at differentiere sig fra for at opnå en konkurrencemæssig fordel. Fakta og Netto er desuden de to absolut største spillere på markedet med næsten dobbelt så mange butikker som Rema (Børsen ¶ Rema skruer op for discountkrigen). På nuværende tidspunkt befinder både Rema, Fakta og Netto sig stort set i samme position på markedet, når det defineres ud fra ”pris” og ”sortiment”. Det betyder, at ingen af discountkæderne skiller sig betydeligt ud fra de andre, og at hypotesen, om at en anderledes virksomhedsstruktur i en dagligvarekæde differentierer virksomheden fra konkurrenterne, ikke kan bekræftes. På trods af Remas unikke struktur som franchise har kæden stort set den samme position på markedet som de nærmeste konkurrenter.

Hvis Rema skal opnå en unik position på det danske dagligvaremarked og dermed have en konkurrencefordel, som kan gavne brandet og kædens fortsatte udvikling, skal Rema forsøge at skille sig ud fra de to discountgiganter; Netto og Fakta. Disse to aktører har en stabil position samt velkendte brands, hvilket medfører, at Rema er nødt til at positionere sig på andre parametre end ”pris” og ”sortiment” for at udfordre konkurrenterne. Det medfører, at de definerende parametre for markedet skal revurderes og sandsynligvis ændres, så Rema kan opnå en position, der er unik og betydelig anderledes. Da denne afhandling har til formål at undersøge Remas brand i forhold til ”Discount med holdning”-konceptet, er det interessant at anskue, hvorvidt dette koncept har potentiale til at ændre de definerende parametre for markedet og derigennem differentiere Rema fra de to discountkonkurrenter.

## **Delkonklusion**

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at den norske dagligvarekæde Rema har formået at integrere sig på det danske prismaarked med succes. Udover at have et image i Danmark der ligger i toppen, har Rema en stor markedsandel samt formået at kombinere globale elementer med lokale initiativer. Rema har opnået de danske forbrugeres accept, og det lokale initiativ ”Discount med

holdning” forsøges nu også at blive tilpasset og implementeret på det norske marked. Rema har dog endnu ikke opnået den ønskede position i Danmark, og kæden investerer derfor stadig massivt for at blive den førende danske dagligvarekæde.

Remas nærmeste og største konkurrenter på det danske dagligvaremarked er Netto og Fakta, da disse er discountkæder samt de to største spillere med flest butikker i Danmark. Det er derfor disse to aktører, som Rema skal forsøge at differentiere sig fra for at kunne opnå en unik brandposition og dermed konkurrencemæssige fordele, der kan udvikle forretningen til at være mere end blot integreret på markedet. På nuværende tidspunkt befinder Rema sig i stort set samme position som både Netto og Fakta, hvilket medfører, at Rema ikke har en unik position på trods af den unikke virksomhedsstruktur. Det skyldes, at markedet defineres ud fra parametrene ”pris” og ”sortiment”, hvorfra Rema ikke skiller sig ud. Ønsker Rema en unik position, skal parametrene derfor revurderes, og Rema skal muligvis konstruere nye parametre, som afviger fra konkurrenterne.

Den kommende ekspansion og udvikling af Rema på det danske marked åbner op for en fremtid, der kan bevæge sig i flere retninger. Remas position og brand kan med ekspansionen risikere at bevæge sig i uønskede og uforudsete retninger, hvis Rema ikke formår at påvirke hvilke parametre, der skal definere det fremtidige dagligvaremarked. Da denne afhandling har til formål at analysere Remas brand i forhold til kommunikation om ”Discount med holdning”, er det interessant at anskue, hvilke potentielle udfordringer og muligheder dette koncept har for Remas fremtidige position på det danske marked. For at finde frem til disse muligheder og udfordringer vil sammenhænge og uoverensstemmelser mellem Remas vision, kultur og image blive analyseret. Denne analyse udarbejdes for at opnå en grundig viden om, hvor Remas ledelse skal placere det fremtidige fokus i forbindelse med den fortsatte og udviklede eksistens i Danmark og for at opnå en unik brandposition.

## **Delanalyse 2**

### **REMA 1000s danske vision, kultur og image**

**Er REMA 1000s image i overensstemmelse med  
det strategisk fokus og den interne kultur?**

## **VKI-analyse af REMA 1000**

Remas identitet udgøres og påvirkes af mange og fragmenterede faktorer, der antageligvis ikke har samme fokus og behov. For at kunne skabe et overblik over Remas nuværende virksomhedsidentitet og analysere hvorvidt denne er i balance, vil den indsamlede empiri være grundlæggende for en grundig VKI-analyse. Denne analyse skal fungere som fundament for afhandlingens videre fokus, da den anvendes til at kortlægge Remas identitet, og hvor der er sammenhænge og uoverensstemmelser.

For at kunne analysere om Remas image er i overensstemmelse med det strategiske fokus og den interne kultur, vil analysen løbende definere vision, kultur og image for herefter at analysere disse i forhold til Rema. Definitionerne vil være af pragmatisk og praktisk karakter for at kunne opnå et så realistisk billede af Remas nuværende situation som muligt. På baggrund af definitionerne vil der opstilles hypoteser for, hvilke forventninger vi har til Remas vision, kultur og image ud fra den hidtil opnåede viden. Det er disse hypoteser, som analysen vil forsøge at be- eller afkræfte.

## **Analyse af REMA 1000s vision**

En virksomheds vision er ifølge Hatch og Schultz, hvad virksomhedens øverste ledelse ønsker at opnå i fremtiden (Hatch & Schultz, 2009: 32). En vision skal skabe retning for virksomheden og dermed fungere som rettesnor for de fremtidige forandringer samt motivere medarbejderne (Pjetursson, 2011: 95). Visionen skal derfor være konkret, målbar, opnåelig og tidsbegrænset. Den skal både kunne indeholde virksomhedens drømme, men samtidig være fleksibel og fungere som en overordnet ramme (Pjetursson, 2011: 95). Det medfører, at der er flere faktorer, der udgør en virksomheds vision. Visionen skal både indeholde et overordnet element, som skal fungere som en fremtidig destination, som hele virksomheden kan styre efter. Derudover skal den indeholde en strategi, der konkretiserer, hvordan denne destination opnås. Til sidst skal der være målbare, opnåelige og tidsbegrænsede handlingsplaner, som virksomheden kan arbejde efter i dagligdagen. Det er disse tre elementer, som vil blive analyseret for at kunne definere Remas vision.

Rema er en del af en stor koncern, der sandsynligvis har en overordnet vision, som alle i koncernen er underlagt. Rema har dog tidligere vist stor interesse for at tilpasse sig det lokale marked og ikke nødvendigvis videreføre koncernens retningslinjer direkte. Den danske ledelse har desuden inddraget danske trends og dermed fokuseret på at agere strategisk for at kunne tilpasse Rema til det

danske marked. Der opstilles derfor en hypotese om, at Rema har en tilfredsstillende vision på det danske marked og en strategi for, hvordan denne opnås, samt handlingsplaner for hvordan strategien udføres. For at kunne be- eller afkræfte denne hypotese vil vi analysere Remas vision og strategiske fokus ved at anskue, hvordan Rema kommunikerer om den ønskede fremtidige position i Danmark samt hvilken strategi, der er lagt for at opnå denne. Den eksterne kommunikation samt udtalelser fra Remas indkøbs- og marketingsdirektør vil blive inddraget til dette.

Rema er en del af Reitangruppen, der har en overordnet vision om at blive kendt som Skandinavien mest værdidrevne selskab (Samfundsansvar 2014: 7). Denne vision er dog mere overordnet for hele Reitangruppen, og det kan iagttages, at Rema har en særskilt vision for forretningens udvikling i Danmark. Denne vision er, at Rema ønske om at blive den største og bedste aktør på det danske dagligvaremarked (Bilag 2: 46). Henrik Burkal udtaler, at hans mål er at gøre Rema til Danmarks største dagligvarekæde (Børsen ¶ Burkal vil have en større bid af markedet). Dette fremtidige ønske ses også i Remas aggressive tilgang til butiksåbninger, da ledelsen ønsker at have 400 butikker i Danmark og vil åbne 25 nye butikker årligt, indtil målet er opnået (Børsen ¶ Rema 1000 skruer op for discountkrigen). Det kan dermed udledes, at det er den sidstnævnte vision, der er den relevante for Rema i Danmark.

Det kan læses i Remas rapport om samfundsansvar fra 2014, at der er opsat delvisioner inden for social ansvarlighed, som opdeles i fem fokusområder (Samfundsansvar 2014: 7). Disse fem fokusområder udgør en samlet betegnelse for Remas ”Discount med holdning”-koncept. Det er dette koncept, som Remas ledelse vil anvende strategisk til at forstærke kædens position, volumen og image på det danske dagligvaremarked. Der vil derfor redegøres for de fem fokusområder, delvisionerne inden for de enkelte, og den påvirkning de har på Rema.

### **Fokusområde 1: Den sunde familie**

Det første fokusområde er ”Den sunde familie”, hvor Rema vil bidrage til kundernes sundhed, helbred og trivsel (Samfundsansvar 2014: 11). Denne vision er udvalgt, da Rema ønsker at sælge sunde produkter til gode priser samt gøre det nemmere at leve sundere for danske familier og dermed sikre mere sundhed i Danmark. Denne vision vil Rema udleve ved at fokusere på at udvide sortimentet inden for sukker-, laktose- og glutenfri varer, sojaprodukter samt astma- og allergimærkede produkter. Fokusområdet indeholder yderligere et ønske om at fremme sport og

motion gennem forskellige sponsorater (Samfundsansvar 2014: 11). Til sidst indeholder området et ønske om at løse familielogistikken ved blandt andet at tilbyde madplaner og fødevarer, der passer ind i de forskellige familiekonstellationers hverdag. Dette fokusområde er valgt, da Rema tror på, at det er et konkurrenceparameter, da det giver inspiration til udvikling af nye produkter og løsninger.

Der er dog et dilemma forbundet med dette fokusområde, da Remas ledelse ikke ønsker at være smagsdommer over for danskernes forbrug (Samfundsansvar 2014: 13). Det ses ved, at Rema også sælger sukker, alkohol og tobak. I rapporten udtrykkes det, at Remas tilgang til dette dilemma er at arbejde for at informere kunderne om sundhed.

### **Fokusområde 2: Den glade natur**

Remas andet fokusområde ”Den glade natur” handler om knappe ressourcer, klimaudfordringer og biodiversitet, og der er dermed fokus på verdens bæredygtighedsudfordringer (Samfundsansvar 2014: 14). Remas vision inden for dette område er at være den discountkæde, som sikrer, at produkterne og aktiviteterne er bæredygtige og ansvarlige over for miljø, klima og dyreliv. Dette fokusområde er udvalgt for at sikre, at verden ikke kommer til at mangle ressourcer og bibeholder en rig biodiversitet. Rema vil blandt andet udleve dette ved at fremme salget af økologiske varer og undgå, at det er dyrt at vælge økologiske produkter. Det ses blandt andet ved medejerskabet af Gram Slot, som er Danmarks største økologiske landbrug (Samfundsansvar 2014: 14).

Et essentielt tiltag inden for dette område er Remas fokus på at reducere madspild gennem et samarbejde med NGO'en ”Stop Spild Af Mad” (Samfundsansvar 2014: 6). Her er der udarbejdet tiltag såsom vejning af grøntsager, afskaffelse af flerstykstilbud, løbende tilpasning af portionsstørrelserne og indførelse af enkeltstykssalg af eksempelvis grøntsager. Derudover donerer Rema fødevarer til hjemløse, som ellers ville blive smidt ud. Rema ser selv et dilemma i, at de mindre pakninger kræver mere emballage pr. gram fødevarer, hvilket konflikter med hensynet til naturen. Dette vil Rema håndtere ved at arbejde med miljøvenlig emballage.

Derudover har Remas ledelse fokus på at fremme brugen af certificeret palmeolie via samarbejde med WWF Verdensnaturfonden og leverandørerne (Samfundsansvar 2014: 15). For at sikre biodiversitet samarbejder Rema med Greenpeace omkring bæredygtig fiskeri og truede dyrearter. For at arbejde mod at forbedre dyrevelfærd fører Rema sin egen serie af svinekødsprodukter kaldet

Den Go'e Gris, som er svinekød, der er produceret af danske landmænd, hvor der er taget hensyn til dyrenes velfærd. Alle disse tiltag er under forudsætning af, at priserne forsøges ikke at stige markant (Samfundsansvar 2014: 15). Som et sidste tiltag inden for dette fokusområde, har Rema fokus på CO2-udledning, hvor kæden har investeret i LED-belysning, miljøvenlige køletrailere og foretaget energirenoveringer.

Rema har "Den glade natur" som fokusområde, da virksomheden tror på, at bæredygtighed betyder mere og mere for forbrugerne, og at Rema dermed vil få en konkurrencefordel (Samfundsansvar 2014: 14). Det kan derfor udledes, at Rema igennem disse tiltag forsøger at blive det foretrukne valg for kunder og medarbejdere, der går op i, at en virksomhed skal være bæredygtig.

### **Fokusområde 3: Den gode leverandør**

Inden for dette område har Rema stor fokus på menneskerettigheder og korruption (Samfundsansvar 2014: 16). Remas vision er at sikre, at alle leverandører efterlever standarderne for forretningsadfærd, der fremgår af "Supplier Code of Conduct". Dette fokusområde skal sikre, at leverandører og underleverandører ikke anvender skadelige produktionsmetoder, begår korruption eller går imod menneskerettigheder.

For at udleve denne vision arbejder Rema med leverandørstyring for at sikre, at der vælges etiske leverandører. Rema har tætte partnerskaber med lokale leverandører i form af både bagere og landmænd, og kæden har derudover fokus på arbejdet med at forbedre vilkårene for leverandører fra udviklingslande (Samfundsansvar 2014: 17). Rema forsøger at indgå i en dialog med leverandører, der ikke lever op til standarderne for at forbedre forholdene. Det betyder, at Rema ikke afbryder samarbejdet, hvis forholdene ikke er optimale, men forsøger i stedet at udarbejde en plan, der skal gøre dem etiske leverandører. Dette fokusområde har Rema, da kæden ønsker at sikre, at leverandørerne overholder standarderne og opbygger gode relationer, som forventes at gavne virksomheden (Samfundsansvar 2014: 16).

### **Fokusområde 4: REMA 1000s donationer til velfærden**

Rema ønsker at donere til både lokale, nationale og internationale initiativer, der kan fremme velfærden (Samfundsansvar 2014: 18). Visionen er, at Rema skal være en discountkæde, der støtter op om mulighederne for et sundt og godt liv for alle. Donationer til lokale klubber og arrangementer

skal derfor sikre, at danskerne får et godt og sundt liv, og donationer til nødhjælp skal give mad på bordet, hvor nøden er størst.

Inden for dette fokusområde er det Remas købmænd, der står for donationer og sponsorater til lokalsamfundet. Rema støtter landsdækkende initiativer som blandt andet Scleroseforeningen og Kræftens Bekæmpelse. Derudover støtter Rema globale nødhjælpsorganisationer såsom Danmarksindsamlingen og Dansk Flygtningehjælp (Samfundsansvar 2014: 18).

Der er fokus på dette område for at opnå loyalitet i nærsamfundet samt forsøge at tillægge Rema associationer som værende en virksomhed, der tænker på omverdenen. Derudover ønsker Rema at tilføre motivation til medarbejderne via dette fokusområde.

### **Fokusområde 5: Den motiverende arbejdsplads**

Remas ledelse har en vision om at være Danmarks mest motiverende arbejdsplads ved at fokusere på medarbejdernes trivsel (Samfundsansvar 2014: 19). For at opnå denne vision har Rema et mål om at øge tilfredsheden med 5% hvert år, indtil målet er opnået. For at kunne realisere dette tilbyder Rema blandt andet uddannelser og kurser til medarbejderne. Rema har yderligere fokus på medarbejdernes sundhed, der skal afspejle et fokus på sundhed i butikkerne. Rema ønsker diversitet blandt medarbejderne, og der stræbes blandt andet efter at ansætte folk med nedsat arbejdsevne.

Noget helt specielt ved Rema er, at den store gruppe af købmænd, der fungerer som mellemledere, er selvstændige (Samfundsansvar 2014: 21). Alle Remas butikker drives som franchise, hvilket betyder, at købmændene har det fulde ansvar for både butikkens kvalitet, medarbejderne og arbejdsgangen i den enkelte butik. Det nævnes i Remas samfundsansvarsrapport, at franchisemodellen skaber et dilemma i forhold til balancen mellem arbejde og familieliv for mange købmænd (Samfundsansvar 2014: 21). Vi ser derudover et dilemma i forhold til, at den selvstændige købmand har stor magt over, hvordan butikken skal ledes, og hvilket niveau der opretholdes. Dermed kan Remas ledelse ikke sikre, at alle butikkerne er motiverende arbejdspladser, da dette afhænger af købmandens ledelsesstil og -evner. Remas ledelse ønsker, at dette fokusområde udmønter sig i lavere medarbejderudskiftning samt gladere, sundere og dermed bedre medarbejdere (Samfundsansvar 2014: 19).

### **Prioritering af REMA 1000s visioner**

Rema har opstillet en vurdering af, hvor vigtige de forskellige emner inden for samfundsansvar er for henholdsvis kæden selv og interessenterne (Samfundsansvar 2014: 22). Rema vurderer, at leverandørstyring, madspild og sundhed er de væsentligste emner, og familielogistik, madspild og fødevarer sikkerhed er kategoriseret som emner med størst væsentlighed for interessenterne. Det er ud fra denne analyse, at Rema har udvalgt hvilke emner, der prioriteres. Ud fra dette kan det analyseres, at inden for samfundsansvar prioriterer Rema især fokusområdet ”Den glade natur”, da madspild anses som en meget væsentlig faktor for både Rema og interessenterne. Rema prioriterer derfor delvisionen om at være bæredygtig, hvor bekæmpelse af madspild er i fokus.

Når indkøbs- og marketingsdirektøren spørges direkte ind til Remas vision, nævner han som det første, at Odd Reitan har opsat en vision for Reitangruppen om, at koncernen skal være Skandinavien mest værdidrevne selskab (Bilag 2: 46). Det er dermed den absolut øverste ledelse, der har opsat denne vision, som alle skal efterleve. Senere forklarer ARJ, at visionen for Rema i Danmark er anderledes. Her har Rema et fremtidigt ønske om at være den største kæde målt på omsætning samt at være den dagligvarekæde, der har det bedste image og den største kundetilfredshed (Bilag 2: 46). Visionen om at blive den største discountkæde i Danmark understøttes af udtalelser fra både Henrik Burkal og Odd Reitan (Business.dk ¶ Rema 1000 vil være større end Netto i Danmark; Børsen ¶ Burkal vil have en større bid af markedet). Det kan dermed udledes, at visionen om at ekspandere prioriteres af de højeste ledelseslag – både i Norge og Danmark. Det kan ydermere udledes, at visionen om at blive størst i Danmark overskygger visionen om at blive det mest værdidrevne selskab, da det er denne vision, der er i fokus, når der kommunikeres om Remas fremtid på det danske marked i større danske tidsskrifter.

ARJ's udtalelse om, at Rema vil have det bedste image og den største kundetilfredshed, kan anses som et redskab til at nå målet om at blive den største discountkæde i Danmark målt på omsætning. Målet om at blive størst er dermed afhængig af opnåelsen af et godt image og en høj kundetilfredshed. Derudfra kan det udledes, at delvisionerne inden for samfundsansvar er strategier for at opnå visionen om at blive den største spiller på det danske marked.

Under den dominerende danske vision placeres delvisionerne om samfundsansvar, som skal generere det image, der skal tiltrække og fastholde kunderne, så omsætningen stiger, og

ekspansionen kan fortsætte. Ud fra ovenstående kan det dermed konstateres, at Remas ønskede destination er at blive størst gennem strategien ”Discount med holdning”. Som det kan ses fra tidligere analyse af Remas position på markedet, er Rema ikke differentieret fra de nærmeste konkurrenter, og visionen tager derfor ikke højde for kædens nuværende position. Visionen er dermed ikke tilfredsstillende, og hypotesen, om at Rema har en tilfredsstillende vision på det danske marked og en strategi for, hvordan denne opnås samt handlingsplaner form hvordan strategien udføres, afkræftes. Da visionen ikke tager stilling til Remas position på markedet, vil den underbyggende strategi om samfundsansvar ikke være holdbar, da den forsøges eksekveret uden først at opnå en ny og unik brandposition, som er nødvendig på et prismarked, hvor alle aktører befinder sig i samme position. Differentiering er derfor essentiel for, at Rema kan opnå visionen om at blive størst på det danske dagligvaremarked. Denne afhandling vil derfor tage stilling til Remas position og søge at gøre visionen tilfredsstillende ved at undersøge, hvordan Rema kan opnå en unik brandposition og derigennem opnå visionen.

Rema har flere delvisioner inden for samfundsansvar, der henvender sig til forskellige typer af interessenter, da fokusområderne både tilgodeser miljøet, kunderne, medarbejderne og samfundet (Samfundsansvar 2014: 7). Delvisionerne varetager derfor forskellige interesser og har både interne og eksterne vinkler. Disse forskelligrettede delvisioner kan gøre det vanskeligt at gennemskue, hvilket primært fokus Rema anlægger, og det kan være svært for interessenter at huske og videreføre de mange delvisioner. Hvorvidt Remas delvisioner om samfundsansvar er til stede i de danske forbrugeres associationer og den interne kultur, er derfor interessant at analysere. Den videre analyse vil dermed kortlægge Remas interne kultur samt image blandt de danske forbrugere ud fra den indsamlede empiri for tilsammen at kunne analysere, om Remas virksomhedsidentitet er i balance.

### **Analyse af REMA 1000s kultur**

Hvorimod en virksomheds vision illustrerer, hvem virksomheden gerne vil være, og hvad den gerne vil opnå, så er den interne kultur, hvem virksomheden faktisk er samt hvilke værdier, holdninger og grundlæggende antagelser, der kommer til udtryk (Hatch & Schultz, 2009: 282). Det er svært at observere en virksomheds kultur, da det kun er en meget lille del, der er synlig for omverdenen (Hansen, 2014: 74). Edgar Schein opstiller tre niveauer, hvori man kan analysere en virksomheds kultur. Disse niveauer er opdelt i artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, hvoraf graden af synlighed forringes, jo længere i dybden man forsøger at analysere (Cheney et al., 2011: 78). For at

kunne analysere en virksomheds kultur skal strukturen, historierne og jargonen, som udgør virksomhedens artefakter, dermed anskues. Derudover er det nødvendigt at analysere hvilke værdier og holdninger, der dominerer internt. Yderligere skal de ønskede såvel som faktiske normer og adfærdsmønstre kortlægges, hvilket svarer til de grundlæggende antagelser i virksomheden. Dette gøres så vidt muligt ud fra de indsigter, der er tilgængelige. Vi vil analysere Remas interne kultur ved at kortlægge disse faktorer på baggrund af udtalelser fra Remas indkøbs- og marketingsdirektør samt en række af Remas købmænd.

Remas struktur som franchisekæde medvirker, at den enkelte købmand antageligvis har stor indflydelse på hvilken kultur, der ønskes og skabes. Der opstilles derfor en hypotese om, at Remas kultur primært formes og udleves ude i butikkerne, og at ledelsen dermed kun kan forsøge at påvirke denne. Vi vil forsøge at be- eller afkræfte denne hypotese ved at analysere hvilke faktorer, der definerer kulturen i Rema, og hvor i virksomheden disse skabes, påvirkes samt udleves.

### **Kortlægning af REMA 1000s artefakter**

Remas artefakter vil blive analyseret ud fra hvilken synlig struktur, historier og jargon, der flourer internt. Når ARJ skal beskrive, hvem Rema er med tre ord, dukker ordet franchise op som noget af det første (Bilag 2: 43). Det betyder, at den unikke måde at drive forretning er med til at definere, hvem Rema er og dermed kulturen. At franchisemodellen netop er en vigtig del af Remas kultur ses ligeledes ved, at den understøtter en af Remas otte værdier, som spiller en central rolle for måden at drive forretning (Bilag 2: 44). Denne struktur medvirker, at købmændene er selvstændige erhvervsdrivende, som er centrale for udlevelsen og udviklingen af Remas kultur, da de har den daglige kontakt og ansvaret for medarbejderne. Det er netop denne virksomhedsstruktur, som gør, at købmændene har lyst til at være en del af Rema, da alle fem købmænd nævner, at selvstændigheden er en vigtig motivationsfaktor for dem (Bilag 3: 63). David udtrykker denne motivation i følgende citat:

*”Det at være købmand i Rema 1000 for mig, det er, at jeg får noget frihed til at gøre nogle ting på min måde i forretningen ved at skabe så meget omsætning og indtjening og skabe en god arbejdsplads for mine medarbejdere. [...] det er dejligt at være sin egen herre i eget hus her”*  
(Bilag 3: 106).

En måde ledelsen forsøger at sprede en ønsket kultur er gennem gode historier og eksempler, der fortælles bredt om internt, hvilket ses i følgende citat af ARJ:

*”Så vi prøver hele tiden at bruge de gode eksempler og de gode historier og bruge det til at fortælle, at det er sådan vi gerne. Det er sådan vi skal være”* (Bilag 2: 58).

Et eksempel, der illustrerer ledelsens ønske om at fremme en vis kultur gennem historiefortælling, ses i historien om en ældre dame, der var dårligt gående og udfordret i det glatte snevejr. En af Remas medarbejdere hjalp hende med indkøbsposerne og kørte hende sikkert hjem, hvilket endte med stor ros og en solstrålehistorie, som ledelsen ser som et godt eksempel på, hvilken kultur de ønsker blandt medarbejderne (Bilag 2: 58). Rema-sangen, som blev produceret i 2013 og indeholder både sang og dans om Remas daglige gang lige fra kassedame til administrerende direktør, er en anden måde at fortælle en historie om kulturen i Rema (Youtube.com ¶ REMA 1000 – Rema sangen).

ARJ beskriver tonen i Rema som uhøjtidelige og uformel (Bilag 2: 61). Rema-sangen er ligeledes et symbol på denne uformelle jargon. ARJ fortæller, at det er vigtigt for ham, at medarbejderne kan have det sjovt sammen, og at de, udover at kunne arbejde mange timer sammen, kan have socialt samvær, der indebærer afslappede aktiviteter. Dette samvær medfører ifølge ARJ et bedre kollegialt forhold og er et vigtigt element for også at kunne have et tæt og godt professionelt samarbejde. Ude i butikkerne er det ikke alle steder, at det gode kollegiale sammenhold er til stede. I tre af butikkerne nævner købmændene, at sammenholdet ikke er så godt, som de ønsker, og at der ikke er uformelt samvær, der skaber en god og fælles arbejdskultur (Bilag 3: 87; 97; 104). Hos de to andre købmænd beskrives stemningen på arbejdspladsen som sjov og hyggelig, hvor man ikke bare er kollegaer, men også venner (Bilag 3: 77; 111).

Rema ønsker at fremstå ydmyg, hvilket ses i tilgangen til kommunikation om samfundsansvar, som er forholdsvis diskret i forhold til at fortælle historier bag initiativerne.

*”Nej, man skal ikke være selvfed [...]. Det er fint at gøre en forskel, og man ved det, og har det godt med det, og man fortæller det. Det skal ikke være sådan, at folk kaster op over det. Og det er svært lige at finde ud af, hvad vi skal gøre der”* (Bilag 2: 62).

Informationer og historier om Remas initiativer er tilgængelige, men ARJ har den holdning, at kæden ikke skal fremstå som om, den redder hele verden. Dog udtaler han, at Rema skal kunne bevise, at der er styr på tingene, hvis kæden bliver spurgt ind til emnet. ARJ er stolt af den forskel, Rema forsøger at gøre, men han ønsker ikke, at Rema skal fremstå som pralende.

### **Kortlægning af REMA 1000s værdier**

De holdninger, Rema besidder, afspejles i de værdier, som Odd Reitan har formuleret for hele koncernen. Når ARJ skal beskrive Rema med tre ord, bliver værdierne nævnt som noget fundamentalt for kædens eksistensgrundlag (Bilag 2: 43). Det kan dermed udledes, at værdierne har en central rolle, når Remas kultur skal defineres. ARJ udtaler, at Rema er en værdidrevet virksomhed, hvilket også afspejles i ledelsen, hvor værdierne anvendes som rettesnor for de ledelsesmæssige beslutninger. Det er vigtigt for koncernen, at alle i de højere ledelseslag forstår betydningen af værdierne til bunds og kan efterleve dem korrekt. Det ses også i ARJ's fortælling om hans opstart, hvor han efter gentagende afbud blev pålagt at deltage i et filosofiseminar, der blev afholdt af Odd Reitan, som i fire timer berettede om drømme, holdninger, værdiernes betydning, og hvad han ønskede af lederne (Bilag 2: 44).

I Rema arbejdes der efter følgende otte værdier (Reitangruppen.no ¶ Om oss):

- Vi rendyrker vores forretningsidé
- Vi holder en høj forretningsmoral
- Vi skal være gældfri
- Vi skal motivere til vinderkultur
- Vi tænker positivt og offensivt
- Vi snakker med hverandre og ikke om hverandre
- Kunden er vores øverste chef
- Vi vil have det morsomt og lønsomt

Ifølge ARJ handler den første værdi om at have fokus på det, Rema allerede gør samt udvikle og drive det, kæden er god til (Bilag 2: 44). At holde en høj forretningsmoral handler om, at Rema skal opføre sig ordentligt og ikke løbe fra aftaler. Derudover ønsker Rema at være gældfri, da Odd Reitan mener, at gæld er et tegn på utålmodighed, og Rema vil dermed ikke opkøbe ting, der ikke er råd til. For at kunne udleve værdien om at motivere til en vinderkultur udtaler ARJ, at man forsager

Janteloven i Rema. Det betyder, at når Remas medarbejdere yder en god indsats, er det legitimt at tjene flere penge end andre og at blive hyldet, hvilket stemmer overens med franchisemodellen, hvor hver købmand opnår indtjening alt efter, hvad butikken præsterer. Værdien om at tænke positivt og offensivt handler om at se glasset som halvt fyldt. ARJ udtaler, at Rema ønsker en positiv, mental tilstand, da han tror på, at man kan yde bedre, når man har den psykologiske vilje. Derudover er det vigtigt, at der ikke bagtales, men at man i stedet har en åben tone, hvor man konfronterer kollegaer direkte. Den næstsidste værdi bruger ARJ selv meget energi på at efterleve. Den handler om, at kunden er den øverste chef og har den højeste prioritet hos Rema (Bilag 2: 45). Værdien om at have det morsomt og lønsomt er den sidste værdi på listen. ARJ pointerer, at det også er i denne rækkefølge, arbejdet i Rema skal opleves af medarbejderne, og han beskriver grunden som følgende:

*”Og grunden til at det er i den rækkefølge, det er, at fordi hvis der er noget, du kan lide at lave, så interesserer du dig også for det, og noget du interesserer dig for, det bliver du god til, og når du er god til noget, så kan du også tjene penge” (Bilag 2: 45).*

Remas værdier er ikke blot nogle, der er beskrevet af ledelsen i Norge, men de forsøges i høj grad at blive udlevet i den interne kultur, hvilket ARJ kommer med flere eksempler på (Bilag 2: 44). Værdien om at motivere til en vinderkultur udleves blandt andet til de årlige rigsmøder ved at hylde de købmænd, der har vækstet mest og tjent over en million. Derudover blev værdien om at have det morsomt og lønsomt blandt andet udlevet, da Rema fyldte 20 år i Danmark. Her valgte ledelsen at afholde en stor fest for alle Remas ansatte og lukkede alle butikkerne en hel dag for at kunne transportere alle til Fredericia, hvor der var sørget for underholdning, middag og fest. ARJ udtaler, at værdien, om at kunden er den øverste chef, er central for alt, hvad Rema arbejder med. Det ses ved, at Rema involverer glutenallergikere, når sortimentet af glutenfri produkter skal udvælges, og børnefamilier inddrages, når det skal besluttes, hvordan Remas bleer skal produktudvikles. ARJ fortæller også om en situation, hvor værdien om at være gældfri ikke blev efterlevet (Bilag 2: 44). Denne episode var, da Rema opkøbte Lidl i Norge, hvor Rema var nødt til at låne penge til dette. Her blev værdistenen i Trondheim tildækket af ”skammens presenning”, og Odd Reitan skrev rundt til alle, at dette ikke var måden, Rema skulle drive forretning på. Da pengene var tilbagebetalt, og Rema var gældfri, blev presenningen taget af, og det blev fejret med champagne og fest.

Når Remas købmænd bliver spurgt om, hvorvidt de går op i at videreføre værdierne til deres butik og medarbejdere, udtaler alle fem, at det er noget, de går op i, og alle pointerer, at værdien, om at kunden er den øverste chef, betyder ekstra meget for dem (Bilag 3: 63). De har dermed alle stor fokus på at have kunden i centrum og sørge for, at tilfredsheden er høj ved blandt andet at undgå køer ved kasserne og have rene og rydelige butikker. Jan ser endda værdien som grundforståelse for, hvordan han møder og hjælper kunderne i dagligdagen (Bilag 3: 91). På trods af købmændenes ønske om at videreføre værdierne nævner flere, at det ikke er alle medarbejdere, der kender til og efterlever værdierne (Bilag 3: 63). Købmanden Jan nævner, at han endnu ikke er nået til at udbrede værdierne blandt alle medarbejdere, og Kenneth udtaler, at 70% af medarbejderne kun møder på arbejde, fordi de skal tjene penge og dermed ikke engagerer sig i at udleve Remas værdier (Bilag 3: 68; 92). Lars udtrykker, at det er svært at videreføre værdierne til de unge deltidsansatte, da han mener, at de udelukkende kommer for at tjene penge (Bilag 3: 83). Det kan dermed analyseres, at værdierne er en stor del af Remas kultur, men at de står stærkest i ledelsens og købmændenes bevidsthed. Dette kan udledes, idet alle fem købmænd udtaler, at ikke alle deres medarbejdere har kendskab til og efterlever værdierne, og to af købmændene endnu ikke har arbejdet med værdierne internt i butikken (Bilag 3: 63).

At Rema er en værdidrevet virksomhed påvirker også den måde, der ledes internt (Bilag 2: 43). ARJ fortæller, hvordan en leders mavefornemmelse har stor indflydelse på de beslutninger, der tages. Det betyder, at lederne i høj grad er ansvarlige for deres beslutninger, som kommer til at afspejle det, som lederne står for. Til gengæld synes ARJ også, at denne ledelsesform betyder, at man som leder har plads til at træffe de beslutninger, som man har det godt med, og man som menneske synes, er det rigtige. Den værdibaserede ledelse forsøges at blive spredt ud i Rema ved afholdelse af værdiseminarer, som alle fuldtidsansatte skal deltage i på et tidspunkt (Bilag 2: 60). Derudover får alle ansatte en ugentlig mail fra Odd Reitan som et forsøg på at få Rema-ånden og forståelsen for værdierne bredt ud. ARJ beretter, at lige præcis denne forankring af værdierne ud til alle Remas ansatte er en udfordring, der endnu ikke er løst, men som ARJ har stor fokus på:

*”... det er next step. Det er internt at få klædt alle på, at det er sådan, at de har nogenlunde styr på, hvad det er for nogle fokusområder, vi har. Hvad det er, der er vigtigt, at vi arbejder med...”*

(Bilag 2: 61).

Når de fem købmænd spørges ind til, om de føler sig klædt på af Remas ledelse til at videreføre værdierne, udtrykker alle, at det er de (Bilag 3: 63). Værdierne er noget, som alle Remas købmænd bliver introduceret til gentagende gange, og flere fortæller, at der arbejdes med værdierne, hver gang købmændene mødes, og at det er noget, kæden vægter højt (Bilag 3: 63). På trods af dette er det ikke alle, der formår at anvende værdierne i den daglige ledelse. Jan fortæller, at han ikke tænker særlig meget over at anvende værdierne som ledelsesværktøj, men at det er noget, han ønsker at udleve og derigennem udvikle sig selv som leder, hvilket citatet illustrerer:

*”Jeg skal rent ud sagt ændre min ledelsesstil i forhold til, hvordan jeg startede ud til at inkludere mine medarbejdere langt mere, end jeg har gjort hidtil og give dem en større frihed til at udvikle deres områder og den måde, de gerne vil arbejde på. [...] det første halve år, der har det været rigtig meget kæft, trit og retning fra min side af på mange områder. Men der er jeg nødt til stille og roligt at arbejde mig et andet sted hen for at kunne udvikle butikken derhen, hvor jeg gerne vil”*  
(Bilag 3: 97).

En anden købmand, som ikke bruger værdierne i sin ledelsesstil, er Maria. Hun har erfaring med, at en streng og disciplinær tone fungerer bedre end at anvende værdierne til at give medarbejderne frihed under ansvar (Bilag 3: 101). Derimod er Kenneth et eksempel på, hvordan værdierne kan bruges som et succesfuldt ledelsesværktøj, da han erfarer, at de kan tilføre mening og et formål til den enkelte medarbejders arbejdsdag (Bilag 3: 68). Når Lars leder sine medarbejdere, går han ikke op i at holde møder eller foredrag om værdierne, men han er i stedet selv forgangsmand ved at udleve dem i det daglige arbejde (Bilag 3: 83). Lars tror på, at når medarbejderne ser, hvordan han gør tingene og snakker med kunderne, sætter han scenen for, hvilken standard medarbejderne skal efterleve.

### **Kortlægning af REMA 1000s grundlæggende antagelser**

Udover Remas værdier kan der identificeres grundlæggende antagelser i form af normer og adfærdsmønstre, som er med til at udgøre Remas kultur. Ledelsen ønsker, at medarbejderne er hjælpsomme og i det hele taget opfører sig ordentligt hvilket, ARJ mener, kan afspejles i Remas kultur, da medarbejderne bakker hinanden op og hjælpes ad i pressede situationer (Bilag 2: 61). Denne adfærd er også til stede i nogle af Remas butikker. Kenneth fortæller, hvordan hans medarbejdere hjalp hinanden med at blive færdige og klar til den årlige julefrokost og sov i

butikken, så de sammen kunne hjælpes ad med at fylde butikken op næste morgen (Bilag 3: 77). Derudover oplever Kenneth loyalitet og ansvarsfølelse blandt de ansatte samt villighed til at hjælpe hinanden med at bytte vagter, når det er nødvendigt. David beskriver også sammenholdet blandt hans medarbejdere som rigtig godt, og når han skal beskrive den interne kultur, nævner han ordene; hyggelig, sjov og travl (Bilag 3: 112). David fortæller om vigtigheden i, at alle sørger for, at tingene er i orden, når de er på vagt, da kollegaerne, der møder ind på arbejde efterfølgende, ellers får en hektisk start. Denne hjælpsomhed og sammenholdet blandt kollegaerne er dog ikke til stede i alle Remas butikker. Det ses hos Maria, der har et nyt hold af medarbejdere, som endnu ikke har opbygget en fælles arbejdskultur med normer og adfærd, der bidrager til fællesskabet (Bilag 3: 104). I Jans butik har de heller ikke opbygget en kultur, hvor man løser udfordringer i fællesskab, og hvor det ikke er en sur pligt at blive en time ekstra for at få tingene til at fungere, hvilket Jan ønsker skal være normen for fremtiden (Bilag 3: 97).

En fælles kulturel norm i alle butikkerne er, at købmændene så vidt muligt inddrager medarbejderne i de daglige beslutninger (Bilag 3: 63). Det er især de fuldtidsansatte og souscheferne, der inddrages i den daglige drift, men der er bred enighed om, at alle medarbejdere skal inddrages fremover. Det ses dog hos både Maria og David, at de som ledere på forhånd har taget en beslutning, men forsøger at inddrage medarbejdernes forslag, så alle føler, at de er blevet hørt (Bilag 3: 104; 112). Denne inddragelse og opbakning ses ligeledes købmændene imellem, da flere udtaler, at der altid er andre købmænd at sparre med, hvis man har brug for hjælp (Bilag 3: 63). Denne adfærd beskriver Kenneth i følgende citat:

*”Men tit og ofte jamen så bruger vi meget hinanden også sådan på tværs af butikkerne. Så har man nogle, man kan sparre med. [...] Og det der egentlig er sjovt ved det der Rema-værk sådan kulturmæssigt, det er jo, at sammenholdet sådan butik til butik, det er meget større her, end det var i Coop. Og tit og ofte, så er man villig til at hjælpe hinanden meget mere og gå meget længere for hinanden”* (Bilag 3: 71).

Andre købmænd, som udtrykker samme oplevelse af sammenholdet mellem købmændene, er Jan, der siger, at det vigtigste netværk i hans dagligdag er de andre købmænd, og David, som også bruger de andre købmænd som sparringspartnere (Bilag 3: 93; 108). Maria udtaler, at det også er

hovedkontorets ønske, at købmændene gør brug af hinandens råd og erfaringer, men at det kan være svært at finde tid til i en travl hverdag (Bilag 3: 100).

Remas kultur bygger på tillid til både købmændene og de ansatte, da ARJ anerkender, at det er i butikkerne, at slaget skal vindes (Bilag 2: 60). Dette kan anses som normsættende for kulturen, og købmændene anses dermed som altafgørende for Remas succes. Hovedkontorets vigtigste opgave er derfor at udarbejde nogle rammer, som købmændene kan arbejde inden for. Inden for disse rammer har købmændene ansvaret for, at kunderne får en god oplevelse. Det kan analyseres, at hovedkontoret viser tillid ved at give købmændene frihed til selv at kunne administrere deres butik og dagligdagen inden for et sæt definerede rammer. Selvom der er fastlagte rammer, har ledelsen stor fokus på at lytte og vise respekt over for købmændene ved at tage deres henvendelser alvorligt (Bilag 2: 59). Ledelsen ønsker, at rammerne skal bidrage til rige og lykkelige købmænd, der medfører, at hele kæden opnår fremgang. ARJ udtaler, at der på nuværende tidspunkt er en god stemning, og at købmændene har tjent flere og flere penge qua den gode udvikling de senere år (Bilag 2: 59). Denne indtjening er også noget, som motiverer købmændene, da de kan opnå en økonomisk gevinst ud fra den arbejdsindsats, de har mulighed for at yde. Samtidig vil det også være deres eget økonomiske tab, hvis tingene ikke gøres ordentligt, og indtjeningen falder (Bilag 3: 63). De økonomiske muligheder er en faktor, der i særdeleshed er motiverende for købmændene, hvilket kan ses i følgende citat:

*”Det store incitament er jo selvfølgelig økonomi. Det kan vi ikke komme udenom. Jeg er selvstændig, og det vil sige, det er mine egne penge, jeg har investeret, men de penge jeg tjener i butikken, de penge der står på bundlinjen, når regnskabet det kommer, det er så også mine penge. Og det er der ingen tvivl om, at det er også vigtigt incitament til at give den en skalle...”*

(Bilag 3: 90).

Købmændenes udtalelser og dermed adfærd afspejler derfor en økonomisk drivkraft, og det kan udledes, at dette har påvirkning på kulturen i Rema.

Inden for de opsatte rammer har købmændene frihed til at drive deres forretning individuelt. For at ledelsen kan sikre at disse rammer overholdes, er købmændene i tæt kontakt med regionscheferne, der besøger flere af butikkerne jævnligt alt efter behov. Alle fem købmænd ser deres regionschef

som en sparringspartner, der kan hjælpe dem med at få butikken til at fungere optimalt (Bilag 3: 63). Kenneth nævner dog også, at regionscheferne er til for at sikre, at hovedlinjerne og konceptet overholdes, og at købmændene ikke træffer økonomisk dårlige valg (Bilag 3: 71). Det varierer fra butik til butik, hvor meget der holdes øje, og hvor ofte regionschefen kommer forbi.

Ud fra ovenstående kan det analyseres, at ledelsen forsøger at skabe en kulturel sammenhæng mellem, hvad hovedkontoret og de enkelte købmænd stræber efter. Det forsøger ledelsen at sikre ved at opstille forretningsmæssige retningslinjer og krav, som købmændene skal efterleve samt have regionschefer, der besøger butikkerne jævnligt. Den ønskede sammenhæng kan købmændene også se fornuften i, da de på trods af rammerne, der blandt andet begrænser dem i forhold til sortimentet, alle er positive over for rammernes tilstedeværelse (Bilag 3: 63). Lars udtrykker også, at det er vigtigt, at butikkerne drives i samme retning, da dårlig omtale af én butik rammer hele kæden (Bilag 3: 85). Som det tidligere er nævnt, deltager alle købmændene i de årlige rigsmøder, hvor der informeres og debatteres om relevante emner. Købmændene er dermed bevidste om, hvilke normer og adfærd ledelsen ønsker at fremme, og ud fra ovenstående analyse kan det udledes, at købmændene stræber efter at følge kædens retningslinjer på trods af de udfordringer, det giver den enkelte købmand.

Remas store engagement inden for samfundsansvar giver medarbejderne stolthed og lyst til at involvere sig (Bilag 2: 58). Et eksempel, der viser, at det store engagement afspejles i medarbejdernes adfærd, ses i forbindelse med TV2's "Knæk Cancer"-uge, hvor 280 af Remas medarbejdere sidder i Århus og bemande et call-center for at kunne indsamle penge til Kræftens Bekæmpelse i deres fritid. Der er en norm i Rema om at være stolt af de initiativer, der tages inden for samfundsansvar. Denne stolthed skinner også igennem hos ARJ, der udtaler følgende:

*"... jeg synes at det er en fed fornemmelse at vide, at jeg ved, at vi gør nogle af de her ting. Det er jeg også selv stolt af. [...] Der er jo ingen der har lyst til at arbejde i en virksomhed, det er pineligt at arbejde for..."* (Bilag 2: 58).

Denne stolthed ses ligeledes hos de fem købmænd, der alle har en positiv indstilling, når de spørges ind til, hvad de synes om Remas "Discount med holdning"-koncept (Bilag 3: 63). Købmændene hentyder til, at de er positive, da konceptet bidrager til, at Rema er anderledes end andre

discountbutikker. Det kan dermed analyseres, at der er en norm blandt købmændene om, at de er tilhængere af samfundsansvar, såfremt det understøtter forretningen og bidrager til butikkens økonomiske udvikling. Dette økonomiske incitament ses også hos ledelsen grundet visionen om at ekspandere, men via ARJ's udtalelser kan det analyseres, at det faktum, at konceptet er med til at gøre en forskel i det danske samfund, giver en stolthed, som ikke er motiveret på baggrund af økonomi.

### **REMA 1000s kulturelle udfordringer**

Remas hidtidige succes og store ekspansion har konsekvenser for den interne kultur. I takt med at Rema åbner flere butikker og får flere ansatte, vil der uundgåeligt opstå flere svage led, som det vil være sværere at få til at efterleve Remas standarder og værdier (Bilag 2: 51). Det skyldes, at det kræver meget at få forankret "Discount med holdning"-konceptet, og jo flere ansatte Rema har, jo mere er kæden afhængig af at have gode ambassadører, der kan sprede kulturen. ARJ udtaler, at der på nuværende tidspunkt er medarbejdere, der ikke lever op til værdierne og ikke har den ønskede adfærd, hvilket er én af de store udfordringer, som Rema står over for (Bilag 2: 51). Selvom flere ansatte vil give flere svage led, er de stadig nøglen til at opnå Remas vision. I det hele taget anser ARJ medarbejderne som den bærende drivkraft i Remas succes og mener oprigtigt, at medarbejderne er den vigtigste ressource, hvilket følgende citat understreger:

*"Så det er medarbejderne og menneskene, der bare gør forskellen. Du kan kopiere butikker, varer, priser, men du kan ikke kopiere medarbejdere, altså menneskene. Det kan du ikke"*

(Bilag 2: 61).

Remas ekspansion betyder også, at det bliver udfordrende at sikre den nærhed og holdånd, som Rema tidligere har haft (Bilag 2: 59). Ledelsen forsøger at modvirke dette ved løbende at splitte store enheder op i mindre. Derudover forsøger ledelsen at besøge så mange butikker som muligt, hvilket omfanget af butikker allerede er begyndt at umuliggøre. ARJ anerkender, at selvom der arbejdes aktivt på at modvirke et skift i kulturen, vil det uundgåeligt ske i takt med, at Rema vokser på det danske marked (Bilag 2: 59). Rema kan dermed ikke bibeholde rollen som pioner og risikerer at miste den tidligere gejst om sammen at opbygge noget nyt og udfordre konkurrenterne.

Da Remas kultur formes af den interaktion og adfærd, der foregår blandt medarbejderne, vil den uundgåeligt være flydende og foranderlig. Dermed vil kulturen løbende skifte, og det vil være svært for ledelsen at kontrollere denne udvikling fuldstændigt. Ledelsen kan blot stræbe efter at påvirke kulturen ved at opsætte rammer, kommunikere og fremme en ønsket adfærd, men da købmændene har en stor påvirkning på den kultur, der skabes ude i butikkerne, vil det blot være et forsøg på at fastsætte et fælles koncept og den fremtidige kultur. Franchisemodellen medvirker dermed, at det er vanskeligt for Remas øverste ledelse at kontrollere og styre kulturen, da de enkelte købmænd føler sig selvstændige og dermed ikke strengt underlagt retningslinjer om, hvordan kulturen skal være i deres butik. Det kan derfor udledes, at kulturen primært skabes ude i butikkerne, og hypotesen, om at ledelsen kun kan forsøge at påvirke denne, kan dermed bekræftes.

Den ukontrollerbare kultur medfører, at denne analyse blot er et øjebliksbillede af Remas nuværende kultur og ikke er en endelig og vedvarende kortlægning. Det samme gør sig gældende i den efterfølgende analyse af Remas image, da dette skabes af forbrugernes subjektive opfattelser, der dermed ligeledes er flydende og omskiftelige over tid.

### **Analyse af REMA 1000s image blandt de danske forbrugere**

En virksomheds image omfatter, hvordan dens eksterne interessenter ser den, og virksomheden kan kun forsøge at opstille visioner for, hvad den gerne vil opnå, og hvad den vil være kendt for (Hatch & Schultz, 2009: 32). Brandets image udgøres af følgende tre elementer: opfattelser, erkendelser og indstillinger (Heding et al., 2009: 13). Alle tre skabes i forbrugernes individuelle og subjektive bevidsthed og kan udvikle sig over tid alt efter, hvilke erfaringer forbrugeren opnår i forhold til brandet. Vi vil anvende disse tre elementer til at analysere Remas brandimage og dermed Remas image som discountkæde i Danmark.

Remas image udgøres af en bred vifte af interessenters forventninger og associationer. Remas image kan dermed have flere forskellige versioner alt efter hvilken interessentgruppe, der fokuseres på. Da afhandlingen fokuserer på forholdet mellem Rema og de danske forbrugere, er det derfor denne interessentgruppe, som analysen vil centreres omkring. Ud fra vores viden om Remas seneste ekspansion og vækst på det danske marked, antager vi, at mange forbrugere ofte handler i Rema og derfor ser positivt på virksomheden. Desuden antages det, at Remas unikke tilgang til samfundsansvar er medvirkende til virksomhedens positive vækst i Danmark. Der opstilles derfor en hypotese om, at de danske forbrugere har et positivt billede af Rema, der bygger på opfattelser,

erkendelser og indstillinger til "Discount med holdning"-konceptet og dermed Remas initiativer inden for samfundsansvar. For at kunne be- eller afkræfte denne hypotese vil vi foretage en analyse af Remas image på baggrund af den empiri, som er indsamlet blandt de danske forbrugere og Remas kunder.

ARJ definerer Remas målgruppe til at være Hr. og Fru. Danmark og inddeler denne målgruppe i fem kundetyper: tilbudsrytteren, ildsjælen, sundhedskrigeren, funktionalisten og levemunden (Bilag 2: 52). Disse kundetyper vurderes til at afdække en meget bred del af Danmarks befolkning, og vi anser derfor Remas målgruppe som de danske forbrugere. Denne imageanalyse vil derfor inddrage interessentgruppen, de danske forbrugere, og analysen vil afspejle deres billede af Rema. Denne interessentgruppe er yderst central for Rema, da det er denne gruppe, der skal sikre kædens omsætning. Forbrugerne er ligeledes nøglen til øget vækst, og de er essentielle for, at Rema kan opnå visionen om at blive størst på det danske dagligvaremarked. Desuden nævner ARJ, at værdien, om at kunden er den øverste chef, er af højeste prioritet og dermed altafgørende for Remas måde at drive forretning (Bilag 2: 45).

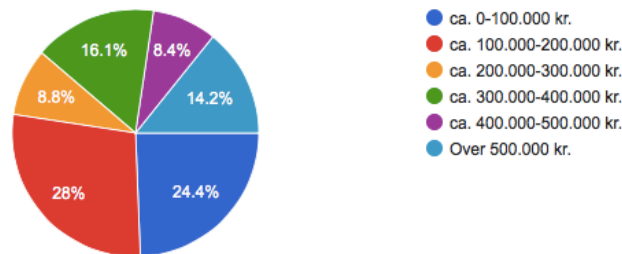
Analysens fokus på forbrugernes billede af Rema medfører, at afhandlingen har fokus på markedsføring samt kontakten mellem Remas brand og forbrugerne. Ved at fokusere på denne interessentgruppe kan analysen bidrage med viden om forbrugernes syn på Remas brand, og hvor der er uhensigtsmæssige associationer, der kræver forbedringer.

### **Kortlægning af de danske forbrugeres billede af REMA 1000**

For at kunne analysere forbrugernes billede af Rema er 536 danske forbrugere spurgt herom i en spørgeskemaundersøgelse, hvoraf 530 af disse har kendskab til Rema (Bilag 1: 2). Ud af de 530 forbrugere har 97,4% prøvet at handle i Rema, og når de skal udtrykke, hvor godt de synes om at handle der på en skala fra 1-5, hvor 5 er det bedste, opnår Rema en gennemsnitsscore på 3,95. Af de 530 forbrugere er 66,2% kvinder, og 33,8% er mænd. Den største aldersgruppe er de 15-25 årige (46%), efterfulgt af de 26-35 årige (30,2%), og de 36-45 årige (10,2%). Den næste aldersgruppe er de 46-55 årige, der består af 7,4% og derefter de 56-65 årige (5,5%) og til sidst er der 0,8% over 65 år. 66,6% af forbrugerne bor i Hovedstadsområdet, og 12,1% kommer fra Sjælland og øerne. 11,1% bor på Fyn, og 8,9% er fra Midtjylland. De to mindst repræsenterede grupper er Sønderjylland

(0,9%) og Nordjylland (0,4%). Der er 521 forbrugere, der har tilkendegivet deres årlige indkomst før skat, der er bredt fordelt, hvilket kan ses i figur 10:

Årlig indkomst før skat (521 responses)



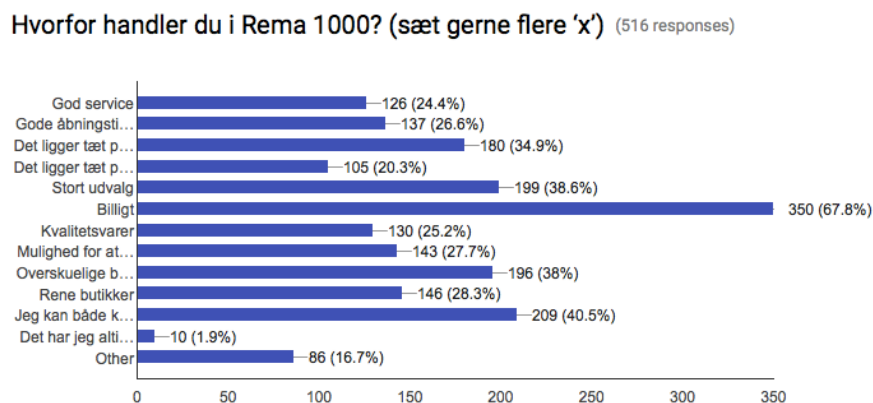
**Figur 10:** Årlig indkomst før skat (Bilag 1: 38)

Der er yderligere foretaget 31 kundeinterviews for at kunne støtte op om og validere de fundne resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (Bilag 4: 114). Ud af de 31 kunder er 45% mænd, og 55% er kvinder, og gennemsnitsalderen er 44 år (Bilag 4: 137). Disse kundeinterviews vil løbende blive inddraget i analysen af Remas image for at understøtte og teste spørgeskemaets resultater. Da interviewundersøgelsen er foretaget i Remas egne butikker, har kunderne kendskab til Rema og har dermed alle prøvet at handle der. Det må antages, at når respondenter, der allerede befinder sig i butikkerne, udvælges, har de en positiv indgangsvinkel til Rema, da de antageligvis ellers ikke ville handle der. Det afspejler resultaterne også, da 96,8% af kunderne svarer, at de synes godt eller rigtig godt om at handle i Rema (Bilag 4: 138).

For at opnå indsigt i de umiddelbare opfattelser af Rema er forbrugerne blevet bedt om at beskrive Rema med tre ord (Bilag 1: 3). Der er 209 forbrugere, der har besvaret dette spørgsmål. Den absolut mest fremtrædende opfattelse er, at Rema er billig og har gode priser, da hele 57,4% af forbrugerne har denne association. Den næststørste opfattelse, som 25,4% af forbrugerne har, er, at Remas sortiment er af høj kvalitet, og at friskheden er i top. De næste associationer i rækken er følgende: overskuelighed (17,7%), stort udvalg (16,7%) og discount (15,3%). Disse fem opfattelser anses som positive og indikerer, at de danske forbrugere har et positivt indtryk af Rema. Den mest dominerende negative opfattelse er, at Remas butikker forbindes med at være rodet og beskidte, som 10% af forbrugerne har nævnt. Ud fra dette kan det analyseres, at det overordnet er positive opfattelser, som forbrugerne har af Rema, og at især prisniveauet samt sortimentet fylder meget i deres bevidsthed. Det ses også i de foretaget kundeinterviews, da disse parametre også er de højest

prioriterede (Bilag 4: 138). 25,8% af kunderne svarer nemlig, at bredden og kvaliteten af sortimentet opfattes som det bedste ved Rema, og 22,6% af kunderne svarer, at det er prisen.

Forbrugernes loyalitet, og dermed indstilling til Rema, er svingende. Ud af 516 forbrugere handler 32,8% i Rema 1-2 gange om ugen, 31,6% handler 1-2 gange om måneden og 34,5% handler i Rema 2 gange hvert halve år eller mindre. Dette indikerer, at størstedelen af de adspurgte forbrugere er forholdsvis loyale, da 64,4% handler i Rema flere gange om måneden og må antages at have et godt kendskab til konceptet og butikkerne. Det kan udledes, at grunden til, at de fleste handler i Rema, skyldes, at det er billigt, hvilket kan ses af figur 11. Hele 350 ud af 516 forbrugere har tilkendegivet, at dette er én af grundene til, at de handler i Rema. De to næststørste grunde til at forbrugerne handler i Rema skyldes sortimentet, da de besvarer, at det faktisk, at de kan købe discount- og kvalitetsprodukter samme sted, og at Rema har et stort udvalg, er grunden til, at de handler i Rema. Derudover er butikkernes overskuelighed også vigtigt for forbrugerne.



**Figur 11:** Hvorfor handler du i Rema 1000? (Bilag 1: 10)

Loyaliteten blandt de interviewede kunder er højere end i spørgeskemaundersøgelsen, da hele 96,8% handler i Rema flere gange om måneden, og flere handler der tilnærmelsesvis dagligt (Bilag 4: 137). Når kunderne spørges ind til, hvorfor de synes godt om at handle i Rema, er det igen sortimentet og prisen, der skinner markant igennem. 61,3% af kunderne udtaler, at et bredt udvalg og godt sortiment er grunden til, at de handler i Rema, og 48,4% af kunderne nævner, at det skyldes de billige priser. Disse grunde er i overensstemmelse med de ovenstående analyserede opfattelser, og det kan udledes, at især funktionelle faktorer har stor betydning, når de danske forbrugere skal vælge dagligvarebutik. Når de forbrugere, der ikke har prøvet at handle i Rema, spørges ind til

hvorfor, er hovedårsagen, at Remas butikker ligger langt fra deres bopæl og daglige færden, hvilket også falder i tråd med observationen om, at de funktionelle faktorer er vigtige (Bilag 1: 10).

I spørgeskemaet er forbrugerne også blevet spurgt ind til, hvad der kunne medvirke, at de ville prioritere at handle i Rema frem for andre butikker (Bilag 1: 28). Her er indstillingen, at de ville prioritere at handle i Rema, hvis der lå flere butikker i nærheden, da hele 50,8% af forbrugerne har sat kryds ved denne kategori. Derudover er indstillingen, at billigere priser og flere rabatter samt et større udvalg medvirker til en højere prioritering af Rema. Her er det endnu engang tydeligt, at de funktionelle faktorer såsom pris, udvalg og beliggenhed har en meget stor betydning for de danske forbrugere, når de skal handle dagligvarer. I en kategorisering af kommentarerne om hvad Rema kan gøre for at blive det foretrukne sted at handle, er det samme tendens, der skinner igennem (Bilag 1: 40). 43,7% af forbrugerne skriver nemlig, at flere Rema-butikker, der ligger tættere på, ville gøre, at de ville handle dér. I besvarelserne af dette spørgsmål er det værd at bemærke, at 19,9% af forbrugerne udtrykker, at deres indstilling er, at Rema ikke skal ændre på noget, for at det kan blive deres foretrukne sted at handle (Bilag 1: 40). Det kan dermed udledes, at Rema allerede opfylder mange af forbrugernes behov, og at Rema allerede tilfredsstiller en stor kundegruppe. Dette udtrykkes også i de foretaget kundeinterviews, da 54,8% har den indstilling, at Rema ikke kan gøre noget anderledes for at forbedre kundeoplevelsen (Bilag 4: 138).

Forbrugerne blev spurgt om, hvilken kategori de synes, Rema hører under. Her fremstår det klart, at Rema opfattes som en discountbutik, da 60% af forbrugerne har kategoriseret Rema som dette (Bilag 1: 11). 26,8% af forbrugerne har dog kategoriseret Rema som et supermarked, og kun 9,2% anser kæden som en købmandsbutik. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de fleste forbrugere tror, at Rema stammer fra Norge, da 54,5% har besvaret dette (Bilag 1: 12). Det er værd at bemærke, at 20,4% af forbrugerne tror, at Rema stammer fra Tyskland, og 15,3% tror, at Rema er dansk. Ud fra dette kan det analyseres, at forbrugerne overordnet har en erkendelse af Rema som værende en norsk discountbutik. Dog må det ud fra vores kendskab til Rema antages, at det vil være mere fordelagtigt, hvis flere opfattede Rema som dansk fremfor tysk, da Rema har et ønske om at være en etableret del af det danske marked og imødekomme specifikke behov, der er unikke for de danske forbrugere. At blive erkendt som tysk kan ikke ses som fordelagtigt for Rema, da kæden hverken er til stede på det tyske marked eller ønsker at drive forretning på baggrund af tyske normer og standarder. Det kan udledes, at grunden til, at så mange tror, at Rema er tysk, er, at

discounttankegangen stammer fra Tyskland, hvor stifteren Odd Reitan også har sin inspiration fra (Rema1000.dk ¶ Historien om Rema 1000). Derudover vurderes det, at erkendelsen af Rema som en købmandsbutik er at foretrække over erkendelsen af Rema som et supermarked grundet kædens franchisestruktur.

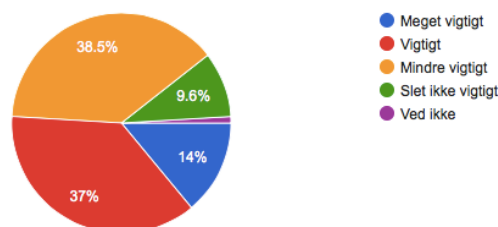
Som afslutning på spørgeskemaundersøgelsen er forbrugerne blevet bedt om at vurdere deres helhedsindtryk og dermed erkendelse af Rema på en skala fra 1-5 (Bilag 1: 37). Her opnår Rema en gennemsnitsscore på 3,97 blandt forbrugerne, der er 0,02 højere, end da de skulle vurdere, hvor godt de syntes om at handle i Rema i starten af undersøgelsen. Hele 77,8% af forbrugerne har givet karakteren 4 eller 5, hvorfra det kan udledes, at de har et positivt billede af Rema som helhed. Som afslutning på kundeinterviewene er de ligeledes blevet bedt om at tildele Rema en overordnet karakter fra 1-5 (Bilag 4: 139). Her opnår Rema en gennemsnitskarakter på 4,17, hvilket ses som særdeles positivt. De forbrugere, der allerede handler i Rema, har dermed et meget positivt billede af kæden.

### Forbrugernes billede af REMA 1000s tilgang til samfundsansvar

Forbrugerne spørges også ind til deres indstilling til Remas samfundsansvar (Bilag 1: 12).

Størstedelen af de 530 forbrugere tilkendegiver, at de synes, det er mindre vigtigt, at de dagligvarer, de køber, er miljøvenlige og/eller økologiske. Dette er dog tæt forfulgt af gruppen, der finder det vigtigt. Der er 14% af forbrugerne, der finder det meget vigtigt, hvorimod kun 9,6% slet ikke finder det vigtigt.

Hvor vigtigt er det for dig, at de dagligvarer, du køber, er miljøvenlige og/eller økologiske?  
(530 responses)

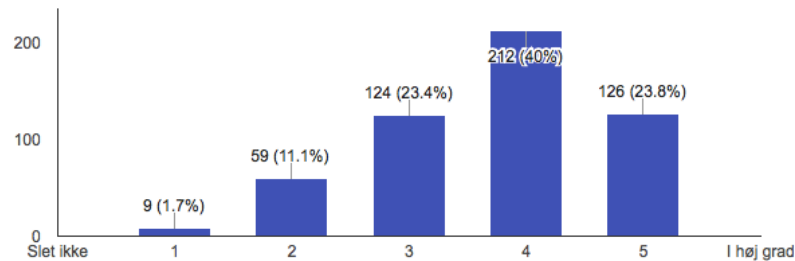


**Figur 12:** Hvor vigtigt er det for dig, at de dagligvarer, du køber, er miljøvenlige og/eller økologiske? (Bilag 1: 11)

Når forbrugerne spørges ind til, hvor meget de går op i at undgå madspild på en skala fra 1-5, er gennemsnitsscoren 3,73, som figur 13 på næste side illustrerer. Denne score er lidt over middel, og

det er værd at bemærke, at 63,8% af forbrugerne har vurderet, at de i høj eller i meget høj grad går op i at undgå madspild.

På en skala fra 1-5, hvor meget går du op i at undgå madspild? (530 responses)



**Figur 13:** På en skala fra 1-5, hvor meget går du op i at undgå madspild? (Bilag 1: 11)

Ud fra disse observationer kan det udledes, at madspild er et emne, der har større betydning for de danske forbrugere, end at produkterne er miljøvenlig og/eller økologiske. Vigtigheden af madspild ses også i følgende citater fra Remas kunder:

*”Sådan noget som madspild, det er jeg meget imod. Altså, jeg synes det er svineri”*

(Bilag 4: Frank, 54 år: 120).

*”Madspild er jo helt åndssvagt, når der er folk, der ikke har noget mad. Det er spild af penge at smide mad ud”* (Bilag 4: Louise, 28 år: 122).

Spørgeskemaundersøgelsens resultater viser, at størstedelen af forbrugerne (60,8%) har kendskab til, at Rema tager et samfundsansvar (Bilag 1: 12). Hele 94,1% af forbrugerne synes, at det er godt eller rigtig godt, at Rema har en holdning til samfundet og miljøet. Efterfølgende er forbrugerne blevet opfordret til at komme med en uddybende beskrivelse af deres indstilling til, at Rema fokuserer på samfundet og miljøet.

*”Vi lever i et samfund, hvor virksomheder er nødt til at tage et socialt ansvar for at kunne overleve.*

*Selvom Rema 1000 udtrykker, at de tager ansvar, tror jeg også, at det i sidste ende er for at forbedre bundlinjen. Når det så er sagt, så synes jeg, det er godt, at de tager dette ansvar f.eks. ift. madspild, da der i Danmark bliver smidt meget unødigt mad ud - det er godt, de imødekommer dette.”* (Bilag 1: 13).

*"Det er noget jeg selv går op i, så det er fedt at de også gør det. Det er fedt, at de ikke bare er røvhuller, der er skide ligeglade med resten af verden og kun tænker på profit." (Bilag 1: 14).*

*"I disse tider er det godt med virksomheder (herunder detailhandler), som tager ansvar overfor vores forbrugskultur. Jeg ville ønske at jeg selv var bedre til at dyrke madspilskulturen - det synes jeg, at Rema 1000 er med til at minde mig om" (Bilag 1: 15).*

Disse citater afspejler det fundne resultat om, at forbrugerne har en positiv indstilling til, at Rema tager et samfundsansvar, og at madspild er et emne, der fylder meget i deres bevidsthed.

Interviewundersøgelsen blandt Remas kunder viser samme tendens, da 87,1% synes det er godt, at en discountkæde går op i miljø, dyrevelfærd og madspild.

*"Jamen det gør at jeg får mere lyst til at handle her, for jeg kan ligesom se okay, hvis jeg nu var single og enlig, så kunne jeg købe en mindre pakke rugbrød, hvilket jo er helt fantastisk. Og jeg kan købe økologisk kød i mindre pakker hvis jeg er single og gerne vil købe økologisk. Jeg behøver ikke have en familie på fem for ligesom at kunne købe det rigtige eller det gode"*

(Bilag 4: Freja, 30 år: 127).

De resterende 12,9% af de interviewede kunder udtaler, at det faktum, at Rema tager et samfundsansvar, er udemærket, men at det ikke påvirker deres indstilling til Rema (Bilag 4: 139).

Der er dermed ingen af Remas kunder, der har en negativ indstilling til Remas tilgang til samfundsansvar. Mange af respondenterne fra begge undersøgelser udtrykker ligeledes, at dagligvarekæder i det hele taget bør have denne tilgang, og at de skal gå forrest, når det handler om samfundsansvar, hvilket kan ses i nedenstående beskrivelser og udtalelser:

*"Det bør en ansvarlig butik gøre i dag. For at støtte op om en mere ansvarlig holdning generelt i samfundet" (Bilag 1: 18).*

*"Det smitter af på kunder, med en butik der tager stilling. Personligt tænker jeg ikke meget på f.eks. miljø og dyrevelfærd, grundet priserne, men når jeg f.eks. køber æg i Rema 1000 skiltes der med hønsenes levevilkår og jeg tager pludselig nogle andre æg end jeg plejer" (Bilag 1: 15).*

*”Forbrugere køber det, der er tilgængeligt. Derfor har detailhandlen et stort ansvar for at udbyde varer, der er ansvarlige over for både samfund, miljø og dyrevelfærd”* (Bilag 1: 17).

*”Det synes jeg der burde være flere discountbutikker, der rent faktisk gør. Jeg ville vildt gerne se Fakta gøre det samme eller Netto. [...] men jeg synes bare det er så fedt, når en billig kæde gør det. Så får også almindelige mennesker også lov til at gøre et eller andet godt”*  
(Freja, 30 år, Bilag 4: 127).

Ovenstående citater illustrerer et ønske fra de danske forbrugere om, at Rema gør det muligt for dem at vælge varer, der tilgodeser miljø og dyrevelfærd samt hjælper dem med at undgå madspild. Det tidligere fundne resultat, om at respondenterne sætter de funktionelle faktorer højt, ses ligeledes, når de kommenterer på spørgsmålet om samfundsansvar.

*”Jeg synes det er fint nok at have det, og selvfølgelig er det bedre end ikke at have en holdning til samfund/miljø – men det ville aldrig få mig til at handle der pga af den holdning. For mig handler det mere om produkternes pris og kvalitet, og så er alt andet bare "bonus" udover.”*  
(Bilag 1: 13).

*”Godt at/hvis de beskæftiger sig med områder der relatere sig til branchen – fødevarer, miljø, landbrug osv. Mindre godt hvis priserne stiger.”* (Bilag 1: 18).

Ovenstående kommentarer indikerer, at selvom det er positivt for Remas image at tage samfundsansvar, så har de funktionelle faktorer stadig en særdeles høj prioritet. Flere forbrugere ser også samfundsansvar som en vedligeholdelsesfaktor og en nødvendighed for virksomheders fremtidige succes. De ser dermed samfundsansvar som en selvfølge og som en tendens, der kun vil blive mere udbredt fremadrettet.

*”Det er fremtiden. Der er for få virksomheder, der tager aktivt stilling. Det skal vi have mere af i Danmark”* (Bilag 1: 17).

*”Jamen det er en rigtig god ide selvfølgelig. De fleste supermarkeder tager stilling til det. Det er måske trenden at man skal gøre det. Det synes jeg er fint”* (Bilag 4, Anna, 40 år: 137).

*"Men det er jo lige som om man er tvunget ind i det, fordi det ligesom er blevet en del af det ikke. Der er fokus på det lige i øjeblikket"* (Bilag 4, Hans, 58 år: 121).

Selvom størstedelen af respondenterne ser positivt på Remas tilgang til samfundsansvar, så er der ikke udelukkende positive holdninger forbundet med dette.

*"jeg hader at daligvarerbutikker spiller moralske på kundenes vegne, butikker bør opføre sig ansvarligt men føre alle varer. De skal heller ikke fremme økologi, det er for unuanceret. Butikker skal heller ikke undlade at have buræg mv.lad være at spille hellig på forbrugerens vegne. Vi ved jo alle at butikkerne I bund og grund kun tænker på penge og det er dejligt og fair nok"*  
(Bilag 1: 19).

Som ovenstående citat illustrerer, ønsker nogle respondenter mulighed for valgfrihed og ønsker ikke at blive belært om, hvilke produkter der er "korrekte" at købe. At Rema tager aktivt stilling til emner såsom miljø, dyrevelfærd og madspild samt synliggør dette i kommunikationen betyder, at kæden kan risikere, at nogle forbrugere bliver frastødt og dermed ikke opfatter det som positivt, da de ikke vil dømmes på grund af de varer, de køber samt belæres om, hvad der er rigtigt og forkert.

I forlængelse af spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål om indstillinger til samfundsansvar og Rema, er respondenterne blevet adspurgt, hvorvidt de kender Remas "Discount med holdning"-koncept, som er et udtryk for tilgangen til samfundsansvar (Bilag 1: 20). Her tilkendegiver 69,1% af forbrugerne, at de kender til udtrykket. 27,2% siger, at de ikke kender det, og 3,8% har svaret "ved ikke". Når de efterfølgende bliver bedt om at beskrive, hvad de tror, udtrykket betyder, opstår der et billede af, at de adspurgt er påvirket af tidligere spørgsmål og gætter på udtrykkets betydning.

*"Det skal være muligt at købe billige varer, der stadig tager hensyn til miljøet. Jeg ved det ikke, men noget i den dur ville være mit gæt."* (Bilag 1: 21).

*"Samfundansvar og miljø – men det er ikke det første jeg tænker på. Udtrykket er lidt svært at forstå."* (Bilag 1: 22).

*"billigt men holdning til miljøet? det er ikke et godt udtryk. synes ikke de skal associere dem selv med discount da det ikke giver indtryk af sustainability og økologi, nærmere det modsatte. 'discount' er ikke en god ting mere." (Bilag 1: 24).*

Tvivlen, om hvorvidt forbrugerne virkelig kender til udtrykket og dets betydning, afspejles også i de udførte kundeinterviews, hvor 67% svarer, at de ikke kender udtrykket "Discount med holdning" (Bilag 4: 142). 38,7% af de adspurgte kunder kender ikke til betydningen bag udtrykket, og 35,5% kan kun fremføre en vag beskrivelse. Det kan derfor udledes, at kunderne ligeledes gætter på, hvad udtrykket "Discount med holdning" indebærer.

### **Analyse af REMA 1000s image blandt de danske forbrugere**

På baggrund af ovenstående kan det analyseres, at Remas image blandt de danske forbrugere overordnet er positivt, da kæden opnår en høj gennemsnitsscore, når forbrugerne spørges direkte ind til deres indstilling til Rema. Derudover udtrykker forbrugerne en positiv indstilling til, at Rema har fokus på samfundsansvar og ikke kun på at sælge varer billigst muligt. Forbrugerne har derfor en positiv indstilling til, at Rema gør det muligt for forbrugerne selv at tage stilling til emner såsom miljø, dyrevelfærd og madspild gennem sortimentet.

*"Det er godt de som supermarked går ind for det, da det kan smitte af på os kunder og skabe en bredere viden og forståelse for hvad der er vigtigt for samfundet og miljøet. Hvis én starter med at bane vej, følger resten med. (Forhåbentlig)" (Bilag 1: 16).*

Det kan yderligere analyseres, at forbrugerne også forventer, at en virksomhed som Rema tager et samfundsansvar.

*"Det er vigtigt at virksomheder tager del i det at være socialt ansvarlig",*

*"Store kæder har en stor indflydelse og et stort ansvar" og*

*"Virksomheder bør anerkende at de har et socialt ansvar" (Bilag 1: 17).*

Selvom forbrugerne har en positiv opfattelse og indstilling til Remas tilgang til samfundsansvar, kender størstedelen ikke "Discount med holdning"-konceptet og gætter sig til betydningen. Forbrugernes positive billede og dermed erkendelse af Rema vurderes derfor ikke til at være på

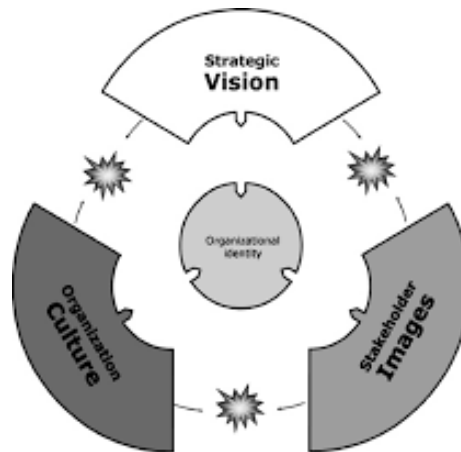
grund af ”Discount med holdning”-konceptet, og det vurderes derfor til at bygge på andre faktorer såsom forbrugernes tidligere oplevelser i butikken og den direkte eller indirekte kommunikation om Rema, som de har været eksponeret for. Det kan ydermere udledes, at funktionelle faktorer såsom pris, udvalg og beliggenhed har den højeste prioritet, når de danske forbrugere skal vælge dagligvarebutik. Derudover viser analysen, at især madspild er et emne, som fylder meget i forbrugernes bevidsthed. Disse faktorer er Rema dermed nødt til at tilgodesee for at bibeholde forbrugernes positive billede af brandet.

Remas image kan ud fra ovenstående analyse defineres til at være positivt, men med stor påvirkning af de funktionelle behov som Rema opfylder hos de danske forbrugere. Den opstillede hypotese, om at de danske forbrugere har et positivt billede af Rema, der bygger på opfattelser, erkendelser og indstillinger til ”Discount med holdning”-konceptet og dermed Remas initiativer inden for samfundsansvar, kan derfor ikke bekræftes til fulde. Trods Remas store engagement inden for samfundsansvar er det ikke opfattelser inden for dette, som opstår, når forbrugerne spørges ind til deres umiddelbare indstilling til Rema. Når forbrugerne spørges nærmere ind til emnet, har de dog en positiv indstilling, og størstedelen har den erkendelse, at miljø, dyrevelfærd og madspild er presserende emner, der er essentielle at fokusere på – især for store virksomheder med indflydelse på, hvilke varer forbrugerne tilbydes.

Remas vision, kultur og image er nu blevet analyseret og vil i den følgende analyse holdes op imod hinanden for at kunne udlede, hvorvidt der er sammenhænge eller uoverensstemmelser mellem de tre. Dette er for at kunne analysere, om Remas virksomhedsidentitet er i balance, eller om der er områder, hvor kæden skal håndtere strategiske tiltag og kommunikation, der kan påvirke brandpositionen i en ønsket retning.

### **Sammenhænge og uoverensstemmelser mellem REMA 1000s vision, kultur og image**

For at en virksomheds identitet er i balance skal der være sammenhæng mellem dens vision, kultur og image (Hatch & Schultz, 2009: 32). Når der ikke er sammenhæng i virksomhedens branding, kan der løbende opstå små eller store ubalancer. Disse medfører en distancering mellem de tre felter, hvilket kan gøre, at virksomheden opfattes som usammenhængende og hyklerisk. Det skyldes, at vision, kultur og image tilsammen repræsenterer alt det, virksomheden er, siger og gør. Den kommende analyse vil derfor anskue Remas kombination af disse tre for at identificere, hvor der er distancering, som illustreret i figur 14 på næste side:



**Figur 14:** Manglende corporate branding-sammenhæng skaber kløfter imellem vision, kultur og image  
(Hatch & Schultz, 2009: 33)

Det er vanskeligt at afgøre, hvad det præcist er, der skaber ubalancer, og hvordan disse indbyrdes påvirker og fremprovokerer hinanden. Ud fra ovenstående analyse af Remas vision, kultur og image vil vi alligevel forsøge at præcisere hvilke sammenhænge og uoverensstemmelser, der er, og hvad der forårsager eventuelle uoverensstemmelser.

### Gap 1: Vision og kultur

Den overordnede vision for Reitangruppen, om at blive Skandinaviens mest værdidrevne selskab, stemmer overens med den centrale rolle, som værdierne spiller i Remas interne kultur. Dog er visionen i Danmark at blive den største målt på omsætning, hvilket skaber en distance mellem værdiernes tilstedeværelse i kulturen og Remas dominerende vision.

Når Remas vision om at blive størst på det danske marked sammenholdes med andre kulturelle elementer end værdierne, ses der overordnet en sammenhæng. Det skyldes, at analysen af Remas kultur indikerer, at købmændene har et stort ønske om at øge omsætningen i deres respektive butikker. Dog ses der en uoverensstemmelse mellem den måde, Remas ledelse vil opnå visionen og den interne kultur. Visionen bygger på ledelsens ønske om at være kendt for samfundsansvar, hvorimod købmændene fokuserer på at vækste ved at udvikle og forbedre deres enkelte butikkers funktionelle elementer og serviceniveau. Det ses blandt andet ved, at ingen af købmændene udtaler, at de gør noget specifikt for at støtte op om ”Discount med holdning”-konceptet, med mindre det forudsætter flere eller glattere kunder og dermed højere omsætning (Bilag 3: 63). Denne distancering, mellem hvad ledelsen ønsker, Rema skal vækste igennem, og den kultur, der hersker

blandt købmændenes tilgang til, hvordan deres omsætning øges, påvirker forbrugernes opfattelse af, hvad Rema står for, hvilket også kan ses i distanceringen mellem Remas kultur og image.

### **Gap 2: Kultur og image**

Remas image blandt de danske forbrugere er i høj grad påvirket af de funktionelle behov, som Rema opfylder. Det stemmer overens med kulturen blandt købmændene om at øge omsætningen ved at have funktionaliteten og servicen i top. Der ses alligevel en distance i forhold til ”Discount med holdning”-konceptet. Købmændene ser konceptet som yderst positivt og grunden til butikkernes succes de senere år, men de fleste forbrugere kender ikke til konceptet og dets betydning, og de forbinder dermed ikke Rema med samfundsansvar.

Der ses ligeledes en uoverensstemmelse mellem Remas kultur og image i forhold til værdierne. Den interne kultur er i høj grad præget af værdierne, men de er ikke til stede i forbrugernes opfattelser af Rema, og der er dermed ingen sammenhæng i dette henseende. Forbrugerne associerer især Rema med billige priser og stort udvalg, hvilket ikke er elementer, der er til stede blandt Remas værdier.

### **Gap 3: Vision og image**

Ud fra ovenstående analyse kan det udledes, at der er uoverensstemmelse mellem, hvordan forbrugerne opfatter Rema, og hvordan Rema ønsker at blive opfattet. Som tidligere nævnt associerer forbrugerne Rema med de funktionelle behov, som Rema opfylder, hvorimod Rema selv ønsker at være kendt for samfundsansvar. Det er derfor her, at den største ubalance i Remas virksomhedsidentitet kan identificeres til at være, hvilket indikerer, at der er stor afstand mellem Remas øverste ledelses vision og forbrugernes billede af Rema. Det kan dermed udledes, at visionen ikke bygger på eller er i overensstemmelse med det, forbrugerne efterspørger, og at forbrugerne går mere op i specifikke funktionelle faktorer såsom pris, beliggenhed og udvalg, hvilket betyder, at de ikke tænker over samfundsmæssige faktorer, når de befinder sig i en købsituation. Forbrugerne har dog en positiv indstilling til Remas tilgang til samfundsansvar, men empirien viser, at det ikke er den afgørende faktor, når forbrugerne skal beskrive deres opfattelser og erkendelser af Rema.

### **Delkonklusion**

Ud fra denne VKI-analyse af Remas virksomhedsidentitet kan det konkluderes, at den dominerende vision for Rema på det danske marked er at blive den største discountkæde målt på omsætning. Det

er på trods af en formuleret vision fra Reitangruppen om at blive Skandinaviens mest værdidrevne selskab. For at opnå visionen om at blive størst har Remas ledelse udarbejdet en strategi, der bygger på fem delvisioner vedrørende samfundsansvar, som skal generere det ønskede image og loyale kunder, som er grundelementerne for at opnå målet. Inden for de fem delvisioner er der opstillet konkrete handlingsplaner for, hvordan strategien skal udleves. Det er især kampen mod madspild, der er i fokus, da dette vurderes til at være den vigtigste faktor for både Rema og de danske forbrugere. Denne vision er dog ikke tilfredsstillende, da den ikke tager højde for Remas position på markedet i forhold til de nærmeste konkurrenter; Netto og Fakta.

Remas kultur formes og udleves primært ude i butikkerne, og ledelsen kan dermed kun forsøge at påvirke denne, da de enkelte købmænds selvstændighed giver dem mulighed for at fremme nogle kulturelle elementer frem for andre. Dette faktum medvirker, at ledelsen ikke kan kontrollere udviklingen af kulturen som helhed, men kun kan forsøge at påvirke den via promovering af bestemte artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, som kan smitte af på købmændene og dermed de enkelte butikker.

Remas interne kultur er i høj grad præget af værdierne, som både ledelsen og købmændene vægter højt. Det kan dog konkluderes, at værdierne ikke er fuldstændig forankret ud til alle Remas medarbejdere. Ledelsen har opstillet nogle rammer, som købmændene har frihed til at navigere inden for, hvilket skaber stor motivation hos købmændene. En anden motivationsfaktor for købmændene er deres mulighed for at opnå stor indtjening, såfremt de formår at drive en god forretning. Det medfører, at købmændene er tilhængere af og støtter ”Discount med holdning”-konceptet, hvis de opnår økonomiske fordele ved dette. Remas tilgang til samfundsansvar er dog en stor del af kulturen og skaber en stolthed på trods af en ydmyg tilgang til kommunikation om konceptet.

Rema har overordnet et positivt image blandt de danske forbrugere, der især er påvirket af de funktionelle behov, som Rema opfylder. Forbrugerne associerer ikke umiddelbart Rema med samfundsansvar, men de har positive holdninger, når de spørges ind til emnet. ”Discount med holdning”-konceptet har indtil videre ikke påvirket forbrugernes billede af Rema, da de kun svagt kender konceptet og dets betydning. I stedet er det faktorerne pris og udvalg, der er til stede i forbrugernes bevidsthed om Rema.

Ud fra de tre analyserede felter kan det konkluderes, at der både er sammenhænge og uoverensstemmelser i Remas virksomhedsidentitet. Der ses blandt andet en sammenhæng mellem Reitangruppens overordnede vision og den centrale rolle, som værdierne spiller i Remas kultur. Derudover er der sammenhæng mellem de funktionelle behov, som forbrugerne ønsker, at Rema skal opfylde, og den tilgang købmændene har til, hvordan de skal øge butikkens omsætning. Der ses dog en uoverensstemmelse i Remas virksomhedsidentitet mellem Remas danske vision og den interne kultur, da ledelsen ønsker at blive kendt for samfundsansvar, mens købmændenes primære fokus er at opfylde kundernes funktionelle behov. Der ses ligeledes en distancering mellem den interne kultur og Remas image i forhold til de førnævnte centrale værdier, da de ikke er tilstede i forbrugernes opfattelser. Til sidst kan det konkluderes, at der er uoverensstemmelse mellem, hvordan Rema ønsker at fremstå, og hvilket billede forbrugerne har af Rema. Det skyldes, at Remas strategi for at opnå visionen er at blive kendt for samfundsansvar, mens forbrugerne associerer Rema med funktionelle faktorer såsom pris og udvalg, hvilket dermed udgør kædens image. Det betyder, at Remas image ikke er i overensstemmelse med det strategiske fokus og den interne kultur.

Uoverensstemmelsen mellem Remas image og vision er interessant at gå yderligere i dybden med i en ny analyse, da en for stor ubalance kan have negative konsekvenser for hele Remas brand og position på det danske marked. Remas branding vil derfor blive analyseret og vurderet i forhold til, hvilken fremtidige brandingtilgang Rema skal anvende for at flytte det strategiske fokus tættere på forbrugernes associationer til brandet for derigennem at opnå sammenhæng og en fremtidig unik brandposition.

## **Delanalyse 3**

### **REMA 1000s branding**

**Hvilke teoretiske brandingtilgange kan bidrage til en analyse af REMA 1000s brandinginitiativer, og hvad skal REMA 1000 særligt arbejde med for at knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på det strategiske fokus?**

## **Kortlægning af REMA 1000s brandinginitiativer**

Ovenstående VKI-analyse indikerer, hvorvidt Remas virksomhedsidentitet er i balance, men ikke hvordan Rema skal anvende branding for at opnå en balance og dermed et stærkt brand på det danske dagligvaremarked. Remas branding er spredt ud via flere forskellige platforme til flere forskellige interessenter med flere forskellige budskaber. Det kan ses ud fra den eksterne kommunikation, som Rema anvender til at positionere virksomheden på det danske marked. Den udførte spørgeskemaundersøgelse påpeger, at de danske forbrugere hovedsagligt hører om Remas tiltag, tilbud mm. gennem tilbudsaviser, tv-reklamer, hjemmesiden og Facebook (Bilag 1: 28). Den følgende analyse vil derfor anskue hvilke teoretiske brandingtilgange, der kan definere Remas brandinginitiativer, og der opstilles en hypotese om, at en virksomheds dominerende brandingtilgang vil påvirke forbrugernes opfattelse af brandet. For at kunne be- eller afkræfte hypotesen vil Remas eksterne kommunikation gennem disse medier blive analyseret for at kunne definere hvilke brandingtilgange, der kan kortlægge den måde, Rema brander virksomheden ud fra Heding, Knudtzen og Bjerres kategorisering. Efterfølgende vil det blive analyseret, hvorvidt denne branding også afspejles i forbrugernes bevidsthed om brandet.

## **Branding via tilbudsaviser**

Når Rema kommunikerer gennem de ugentlige tilbudsaviser, brander virksomheden sig som en discountkæde, der har stor fokus på pris og varernes funktionalitet (Rema1000.dk ¶ Tilbudsavis uge 11-15). Det ses blandt andet i Remas tilbudsavis fra uge 11, hvor forsiden er præget af et stort logo med undertitlen *"Meget mere discount!"* (Rema1000.dk ¶ Tilbudsavis uge 11). Gennemgående for hele tilbudsavisen er stor fremhævelse af priser og billeder af varerne. Der er generelt meget lidt tekst i Remas tilbudsaviser og den tekst, der er, står med småt og omhandler varernes funktionalitet, hvilket blandt andet ses via denne tekst om en Californisk rødvin:

*"Koncentreret aroma og smag af modne kirse- og brombær dominerer denne vin. Det følges flot op af en flot struktur og krydrede toner fra de nye amerikanske egetræsfade, 15%"*

(Rema1000.dk ¶ Tilbudsavis uge 11: 1).

I Remas tilbudsaviser er der desuden generelt løbende store tekstfelter med tydelige overskrifter, der ikke er tilknyttet de specifikke produkter (Rema1000.dk ¶ Tilbudsavis uge 11-15). Her kommunikerer Rema tydeligt om emner såsom udvalg, kvalitet og servicemeddelelser. En form for

servicemeddelelse er ugentlige opskrifter på hverdagsretter, hvortil ingredienserne er listet som tilbudsvarer. Servicemeddelelserne er med til at indikere, hvad læseren kan forvente af tilbudsvarerne på den pågældende side (Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 12: 9). Derudover indeholder tilbudsaviserne mulighed for at scanne forskellige koder, hvis læseren ønsker at læse mere eller at få inspiration. I tilbudsavisen fra uge 12, der er gældende for påskedagene, bruges næstsidste side til at kommunikere om Remas samfundsansvar inden for madspild samt at opfordre forbrugerne til at donere til Scleroseforeningen (Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 12: 19).

Ud fra dette kan det analyseres, at det overordnede indtryk, som læseren får af Remas tilbudsavis, er, hvilket udvalg Rema fører til hvilken pris. Tilbudsaviserne fremhæver de ugentlige tilbud, og samlet set giver tilbudsaviserne en indikation på Remas udvalg til discountpriser (Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 11-15). Denne form for branding falder under den økonomiske tilgang, hvor brandet er en del af det traditionelle marketingsmiks. Inden for denne tilgang ses forbrugeren som rationel og økonomisk, og tilgangen anser virksomheden som afsender af et budskab, der forstås som intenderet af modtageren (Heding et al., 2009: 23). Denne tilgang er gældende her, da tilbudsavisernes budskaber er konkrete, simple samt så baseret på fakta, at de ikke kan misforstås. Desuden appellerer kommunikationen til en rationel og økonomisk forbruger, da kommunikationen i tilbudsaviserne omhandler pris og udvalg.

### **Branding via tv-reklamer**

Rema promoverer tilbud ugentligt via tv-reklamer, som sendes på landsdækkende tv (Bilag 6: 140). Disse reklamer varer 20 sekunder, hvilket medfører, at der er meget kort tid til at kommunikere de ønskede budskaber. Ud fra de fire tv-reklamer kan det observeres, at der er et højt tempo på både musik, billedklipping og voice over. Det medfører, at seeren får meget information på kort tid, hvilket gør det vanskeligt at få alle informationer lagret i hukommelsen. Derudover skal det medtages, at tv er et medie, hvor der ikke er garanteret fuld opmærksomhed fra modtageren, da reklamer i fjernsynet kan anses som støj, og intentionen med at se tv er at have opmærksomhed på programmet og ikke de mellemliggende reklamer.

Fælles for alle fire analyserede tv-reklamer er, at de er præget af en stemme, der har et tempo og et toneleje, der forbindes med salg (Bilag 6: 140). Tv-reklamerne har også alle tilbuddenes varighed placeret i bunden sammen med Remas logo, hvor der står "*Meget mere Rema 1000*". Alle tv-

reklamerne starter med et særskilt slogan i form af blandt andet *"Meget mere til alle"* og *"Meget mere til en 5'er"* (Bilag 6: 140). Disse budskaber er indikator for, hvad der er i fokus i den enkelte reklame. Selvom der er særskilte slogans, har alle fire tv-reklamer overordnet stor fokus på pris og aktuelle tilbud. Der er en løbende rytme, hvor varen først vises, hvorefter prisen synliggøres. Som supplement til tilbuddene har hver tv-reklame et budskab, som ikke omhandler pris. I to af reklamerne er det budskaber, der knytter sig til Remas tilgang til samfundsansvar, da de promoverer fairtrade og madskoler (Bilag 7: 140). I de to resterende tv-reklamer promoveres Remas opskriftsvideoer på YouTube, hvor en kok giver tips til nem mad (Bilag 6: 140).

Ud fra analysen af tv-reklamerne kan det konstateres, at der også her primært er fokus på pris og udvalg. Grundet tempo og den store informationsmængde vil det ikke være alle elementer i reklamerne, der lagres i seernes hukommelse. Det mest fremtrædende er, hvilke produkter Rema fører til hvilken pris, og det er også disse budskaber, der er de simpleste at forstå, hvorefter det kan udledes, at det er disse, som forbrugerne husker, når de senere skal forklare om deres opfattelse af Rema.

Denne branding falder primært under den økonomiske tilgang, men den har dog enkelte elementer, der ikke appellerer til den økonomiske og rationelle forbruger. På trods af dette udgør helhedsindtrykket, som efterlades hos seerne, at der opnås en rationel og økonomisk opfattelse af, hvad Remas brand står for.

### **Branding via REMA 1000s hjemmeside**

På Remas hjemmeside eksponeres man for en anden type kommunikation, der brander Rema i en anderledes retning end den rationelle og økonomiske tilgang (Rema1000.dk). Her kommunikerer Rema primært om kædens samfundsansvar, da Rema blandt andet har et centralt placeret billedhjul, der illustrerer initiativer såsom støtte til Diabetesforeningen, samarbejde med Madskolerne og sponsorat af ALT for damerne Kvindeløb 2016 (Bilag 7: 140). Desuden har arbejdet mod madspild en central plads i øverste højre hjørne, og "social ansvarlighed" har sin helt egen fane i menuen. Under denne fane kan læseren få et overblik over, hvilke initiativer og aktiviteter Rema er en del af i forbindelse med samfundsansvar (Rema1000.dk ¶ Discount med holdning).

Derudover understreges Remas samfundsansvar via kommunikationen om sortimentet, hvor overblikket ikke er opdelt i varekategorier, men det er i stedet opdelt i titler såsom ”allergivenlige produkter”, ”økologi”, ”Gram Slot” og ”Fuldkornsmærket” (Rema1000.dk ¶ Vores sortiment). Under en kolonne med praktiske informationer om blandt andet åbningstider og link til tilbudsavis på hjemmesidens forside, henvises der til Remas tilstedeværelse på de sociale medier. Her vises de seneste opslag på Facebook samt de seneste videoer, der er offentliggjort på YouTube.

Ud fra dette kan det analyseres, at Rema overordnet brander sig på samfundsansvar på hjemmesiden, hvilket hører under den kulturelle brandingtilgang. Her er fokus ikke længere på den direkte kommunikation mellem virksomheden og forbrugerne, men i stedet på et makroperspektiv (Heding et al., 2009: 25). Dette kan Remas branding via hjemmesiden kategoriseres inden for, da kæden brander sig på kulturelle emner såsom madskoler for børn og motionsløb. På hjemmesiden er der ikke primært fokus på en direkte kommunikativ handling mellem Rema og forbrugerne. Der er i stedet fokus på at kommunikere om brede samfundsmæssige emner som eksempelvis kampen mod diabetes, der ikke henvender sig til den enkelte forbruger, men mere generelt til befolkningen. Den direkte kommunikation med forbrugerne foregår via sociale medier, der også har en plads på hjemmesiden, men som vil blive analyseret som et selvstændigt medie.

### Branding via Facebook

Remas branding kan kategoriseres som en relationel tilgang, når der kommunikeres på Facebook. Denne brandingtilgang er dialogbaseret og har fokus på, at der opstår en gensidig relation mellem brandet og forbrugeren (Heding et al., 2009: 24). Denne tilgang ses ved, at Rema opfordrer til og indgår i tæt dialog med de forbrugere, der har spørgsmål, ris og ros. Rema kommunikerer eksempelvis direkte til kunderne og takker dem for deres opbakning i forbindelse med kåringen til Danmarks bedste discountkæde.



**Figur 15:** Remas tak til kunderne (Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark)

På Facebook har forbrugerne mulighed for at indgå i direkte dialog med Rema ved at skrive opslag, kommentere eller give Rema en stjernebedømmelse på 1-5 stjerner med en uddybende kommentar (Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark). Det kan observeres, at Rema forsøger at indgå i dialog med forbrugerne ved at besvare alle henvendelser – positive som negative. Derudover offentliggør Rema selv opdateringer, der indleder til dialog, som da kunderne opfordres til at stemme om, hvilke funktioner Rema skal arbejde med for at forbedre kædens private label bleer.



**Figur 16:** Afstemning om forbedring af bleer (Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark)

Den relationelle tilgang til branding, som Remas branding på Facebook kan kategoriseres som, gør, at der opstår et triadisk forhold mellem Remas brand og forbrugerne samt forbrugerne imellem. Brandet bliver dermed en funktionsdygtig partner, som forbrugerne har et forhold til, og Remas brand bygger på menneskelige karaktertræk. Det ses blandt andet i kommentarerne til et opslag vedrørende åbningstider i påsken. Her er der to forbrugere, der ønsker Rema en god påske, som var Rema en person og ikke en stor dagligvarekæde.



**Figur 17:** God påske Rema (Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark)

Denne brandingtilgangs personificering af Rema ses ligeledes i et opslag om en butiksåbning i Odense, hvortil kommentarerne blandt andet lyder: *"Vi mangler jer i Løgstør"* og *"Vi vil rigtig gerne have jer til Bornholm"* (Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark). Her bliver Rema personliggjort, da flere forbrugere gør brug af det personlige pronomen "jer" om Rema.

### **Den dominerende branding i forbrugernes bevidsthed**

Ud fra ovenstående analyse kan det udledes, at Remas branding kan kategoriseres ud fra flere forskellige tilgange via forskellige medier og former for ekstern kommunikation, da Remas branding kan kategoriseres som både økonomisk, kulturel og relationel. På baggrund af den tidligere analyse af Remas image blandt de danske forbrugere kan det udledes, at den økonomiske tilgang til branding har haft større indflydelse på brandet end de to andre tilgange. Det kan ses ud fra det faktum, at forbrugerne forbinder Rema med pris og udvalg, når de skal beskrive deres umiddelbare billede af Rema og dermed brandet. At den økonomiske tilgang til branding er dominerende i forbrugernes bevidsthed skyldes ligeledes, at en stor del af den eksterne kommunikation, som når ud til forbrugerne, sker via tilbudsaviser og tv-reklamer, hvilket ses af spørgeskemaundersøgelsen (Bilag 1: 28). Kommunikationen gennem disse to kanaler kategoriseres som den økonomiske brandingtilgang, der appellerer til en økonomisk og rationel forbruger, hvilket er grunden til Remas nuværende image. Denne dominerende tilgang til branding afspejles derfor i Remas image blandt forbrugerne, og hypotesen, om at en virksomheds dominerende brandingtilgang vil påvirke forbrugernes opfattelse af brandet, kan derfor bekræftes.

### **En fremtidig favorabel brandingtilgang for REMA 1000**

Der er uoverensstemmelse mellem, hvad Rema ønsker at være kendt for, og hvilke associationer forbrugerne har til brandet. Det skyldes, at den dominerende brandingtilgang ikke stemmer overens med visionen og det image, som ledelsen ønsker, bliver udbredt. Remas branding defineres også ud fra tre forskellige tilgange, der ikke har givet et konsistent billede af, hvad brandet repræsenterer. For at opnå konsistens samt have mulighed for at påvirke forbrugernes associationer skal Rema anvende en forbrugerbaseret tilgang til branding, da der gennem denne kan skabes kundebaseret brandværdi, som vil gavne Remas brand. Denne tilgang opfordrer til, at forbrugerne inddrages samtidig med, at virksomheden kan påvirke forbrugerne mod en ønsket adfærd via lineær kommunikation (Heding et al., 2009: 24). Rema kan derfor anvende denne tilgang til at knytte forbrugernes associationer tættere på det strategiske fokus, da Rema kan forsøge at påvirke forbrugernes kendskab samtidig med, at forbrugerne føler sig inddraget og tilgodeset.

For at kunne analysere hvordan Rema kan opnå et stærkt brand, anvendes Kellers forbrugerbaseret tilgang til branding, hvor brandværdien skabes via associationer i forbrugernes bevidsthed. Der vil derfor i det følgende blive analyseret, hvilke associationer forbrugerne har til Remas brand.

### **Øget brandværdi gennem en forbrugerbaseret brandingtilgang**

Den forbrugerbaserede brandingtilgang postulerer, at en virksomheds brandværdi øges, hvis brandet opnår kendskab blandt forbrugerne, der bygger på positive, stærke og unikke associationer (Keller, 1993: 2). Kendskabet til Rema kan påvirkes via bevidstheden om brandet samt det billede, der skabes af Remas brand via forskellige typer af associationer. Rema har et ønske om, hvilke associationer brandet skal bygge på, hvilket ikke stemmer overens med Remas nuværende image og dermed de associationer, der er tilstede i forbrugernes bevidsthed. Der opstilles derfor en hypotese om, at der er dimensioner, som Rema ikke udnytter optimalt, og at virksomheden kan opnå en øget brandværdi ved at udnytte disse og forsøge at knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på det strategiske fokus. Dimensionerne, der udgør kendskabet til Remas brand, vil derfor blive kortlagt for herefter at kunne analysere, hvilke dimensioner Rema skal forsøge at påvirke for at opnå en sammenhæng, som vil tilføre en kundebaseret brandværdi.

### **Forbrugernes bevidsthed om REMA 1000s brand**

For at analysere kendskabet til Remas brand skal forbrugernes bevidsthed om brandet defineres, hvilket er den ene af de to dimensioner i Kellers model. Som det tidligere er analyseret, er Rema en stor spiller på det danske dagligvaremarked, og kæden er repræsenteret med butikker over hele landet (Rema1000.dk ¶ Find nærmeste REMA 1000). Desuden kan det udledes, at bevidstheden om Rema er stor, da 98,9% af 536 respondenter har kendskab til Rema (Bilag 1: 2).

Det er ikke direkte blevet undersøgt, hvorvidt Remas visuelle udtryk er tilstede i forbrugernes bevidsthed. Men ud fra den store bevidsthed om Rema og den massive tilstedeværelse på det danske marked samt i de danske landsdækkende medier, antages det, at bevidstheden om Remas visuelle udtryk også er stor.

### **Forbrugernes billede af REMA 1000s brand**

Den anden dimension, der udgør kendskabet til Remas brand, indebærer det billede, som forbrugerne har af brandet og dermed de associationer, der er knyttet hertil. Det kan udledes fra den tidligere imageanalyse, at de dominerende typer af associationer blandt de danske forbrugere er: pris, sortiment af høj kvalitet, overskuelighed, stort udvalg og discount. Disse associationer har alle egenskaber, der enten er produkt- eller ikke-produktrelateret. Når fordelene ved disse associationer skal kategoriseres ud fra Kellers model, kan det analyseres, at de enten er funktionelle eller

erfaringsbaserede. Ingen af de ovenstående associationer kan kategoriseres som symbolske, og det kan dermed udledes, at Remas image ikke indeholder associationer af symbolsk karakter. Associationerne er positive i forbrugernes optik, da det kan udledes fra den tidligere imageanalyse, at det er de funktionelle behov, som er vigtige for forbrugerne, hvilket også er dem, Rema opfylder. Så på trods af at der ikke er symbolske fordele forbundet med associationerne til Remas brand, er der stadig en positiv indstilling til Rema. Dog er ingen af associationerne forbundet med det, som Remas ledelse ønsker, at brandet skal være kendt for, da "Discount med holdning"-konceptet ikke er en del af disse associationer.

Udover type kan associationer variere i forhold til, hvor positive, stærke og unikke, de er. Som nævnt er associationerne til Remas brand positive, da de bygger på funktionelle behov, som tilgodeses. Styrken af forbrugernes associationer kan dermed karakteriseres som stor, da disse tydeligt dominerer det billede, som forbrugerne har af Rema, hvilket empirien også indikerer. Især associationen om billige priser står stærkt i forbrugernes bevidsthed, når de skal beskrive Rema (Bilag 1: 3; 39). Hvorvidt associationerne kan kategoriseres som unikke skal ses ud fra, om de tilfører en konkurrencemæssig fordel eller en særlig produktgenskab, som overbeviser forbrugerne om at købe brandet eller forbruge dets services (Keller, 1993: 6). De dominerende associationer til Remas brand kan ikke kategoriseres som unikke, da de ikke skiller sig ud fra de funktionelle behov, som de to konkurrerende discountkæder opfylder eller har mulighed for at opfylde. Det kan derfor analyseres, at forbrugernes associationer ikke giver Rema en konkurrencemæssig fordel, og de anses ikke som unikke nok til at kunne overbevise forbrugerne om udelukkende at handle i Rema frem for andre dagligvarebutikker. Det kan dermed udledes, at Rema ikke besidder alle tre dimensioner, der skal være tilstede, før brandet kan opnå succes og merværdi. Den første del af hypotesen, om hvorvidt der er dimensioner, som Rema ikke udnytter optimalt, kan dermed bekræftes. Det vil derfor nu analyseres, hvilke dimensioner Rema skal forsøge at påvirke for at opnå et kendskab til brandet blandt forbrugerne, som stemmer overens med det strategiske fokus og dermed skaber kundebaseret brandværdi.

### **Dimensioner der kan øge REMA 1000s brandværdi**

For at Remas brand kan opnå en øget værdi, kan det ud fra ovenstående analyseres, at der er dimensioner inden for brandets image, som Rema skal fokusere på at påvirke. Da bevidstheden om Remas brand allerede er tilstede, er det ikke her, at Rema skal placere fokuset. I stedet skal Rema fokusere på at påvirke den type af associationer, som forbrugerne har til brandet. Her er det især de

associationer, der tilfører symbolske fordele til brandet, som Rema skal udnytte mere optimalt, end kæden gør på nuværende tidspunkt. De eksisterende associationer kan kategoriseres som funktionelle og erfaringsbaserede, hvilket medfører, at Rema ikke skiller sig ud fra de konkurrerende discountkæder, som associationer med symbolske fordele har potentiale til at kunne. Da Rema opererer på et marked, hvor funktionelle og servicebaserede fordele er lette at kopiere, er Rema nødsaget til at differentiere sig på symbolske fordele for at opnå merværdi til brandet. Dette vil også medføre, at Rema opnår unikke associationer til brandet, hvilket på nuværende tidspunkt ikke er til stede.

Remas ledelse har en strategi om, at brandet skal være kendt for samfundsansvar og dermed ”Discount med holdning”. Dette vil være en måde, hvorpå Rema kan opnå unikke associationer hos forbrugerne og dermed en øget kundebaseret brandværdi. Strategien herom er derfor den rette vej at gå for Rema, men ovenstående analyse indikerer, at dette på nuværende tidspunkt blot er et ønske og ikke afspejles i associationerne. For at opnå unikke associationer vedrørende ”Discount med holdning” skal Rema påvirke forbrugerne, så de får associationer omhandlende dette. Disse associationer har symbolske fordele og tilfører Rema en særlig egenskab ud over at sælge dagligvarer til billige priser. Denne type af associationer vil give Rema en konkurrencemæssig fordel samt øge brandets værdi, da forbrugerne vil foretrække og prioritere at handle i Rema frem for andre discountbutikker, da Rema vil kunne tilbyde en ekstra dimension ud over det funktionelle og forventelige, som kæden ikke gør hidtil. Desuden viser ovenstående imageanalyse, at forbrugerne har en positiv indstilling til, at en discountkæde som Rema går op i samfundsansvar, og det kan dermed udledes, at symbolske fordele, der opstår via associationer til ”Discount med holdning”, vil blive taget godt imod af de danske forbrugere. Opnås disse unikke associationer til Remas brand vil det medføre en større sammenhæng mellem forbrugernes billede af Rema og ledelsens ønske om at være kendt for samfundsansvar. Den sidste del af hypotesen, vedrørende at Rema kan opnå en øget brandværdi ved at udnytte alle dimensioner og forsøge at knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på det strategiske fokus, kan derfor bekræftes.

### **Delkonklusion**

Ud fra denne delanalyse kan det konkluderes, at Remas branding kan kategoriseres ud fra flere teoretiske brandingtilgange på forskellige platforme, da der både kan identificeres en økonomisk, kulturel og relationel tilgang. Remas branding kan kategoriseres til at være domineret af den økonomiske brandingtilgang, da denne kan observeres i tilbudsaviser og tv-reklamer, hvilket er

medier, hvor forbrugerne primært opnår kendskab til Rema. For at knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på det strategiske fokus skal Rema anvende en forbrugerbaseret brandingtilgang, da den kan skabe kundebaseret brandværdi, såfremt Rema formår at skabe et kendskab, der bygger på positive, stærke og unikke associationer.

Det kan konkluderes, at bevidstheden om Remas brand er stor, og at de nuværende associationer både har funktionelle og erfaringsbaserede fordele, samt at der er en positiv indstilling til disse. Kendskabet til Remas brand bygger desuden på associationer, som både er positive og stærke. Dog er associationerne ikke præget af symbolske fordele og kan ikke kategoriseres som unikke. De eksisterende associationer tilfører dermed ikke konkurrencemæssige fordele og øget brandværdi, da de ikke er unikke. Rema skal derfor fokusere på at opnå dette ved at påvirke associationerne vedrørende samfundsansvar og dermed ”Discount med holdning”-koncept, da dette er unikt for Rema, og kæden skal forsøge at påvirke associationerne til at opnå symbolske fordele i forbrugernes bevidsthed. Såfremt Rema opnår dette, kan påvirkningen af associationerne medføre en større kundebaseret brandværdi, da det vil resultere i en større sammenhæng mellem det strategiske fokus og forbrugernes associationer til brandet.

Hvordan Remas brand kan opnå en unik position og øget værdi vil blive analyseret i den kommende analyse, der vil anskue, hvordan Rema kan opnå disse unikke associationer via strategisk kommunikation. Den strategiske kommunikation skal medføre, at Rema opnår en differentieret brandposition samtidig med, at den brede målgruppes behov og krav tilgodeses.

## **Delanalyse 4**

### **Unik brandposition via strategisk kommunikation**

**Hvordan kan REMA 1000 anvende strategisk kommunikation til at opnå en unik brandposition samt tilgodese flere forbrugerbehov samtidigt?**

## **Unik brandposition via fleksibel integreret kommunikation**

For at en virksomhed kan opnå langsigtet succes, er det essentielt at den er forbrugerorienteret, hvilket medfører, at den skal være fleksibel, lydhør samt kunne håndtere turbulens, tvetydighed og mangfoldighed, da omverdenen er kompleks (Christensen et al., 2008: 432). Simpel og centraliseret kontrol er dermed ikke længere nok, når en virksomhed skal skabe det nødvendige kundefokus. Det betyder, at før Rema kan skabe unikke associationer til brandet og dermed opnå en unik position på det danske dagligvaremarked, er det essentielt, at der anvendes strategisk kommunikation, som kan håndtere denne fleksibilitet. Der opstilles en hypotese om, at en dagligvarekæde kan opnå en unik brandposition ved at anvende fleksibel integreret kommunikation. Denne hypotese testes ved at analysere, hvilke forbrugerbehov Rema skal imødekomme, og hvordan kæden kan anvende strategisk integreret kommunikation i forhold til den kontekst, den befinder sig i. Derefter analyseres det, hvordan denne kommunikation, udover at skulle tilfredsstille allerede eksisterende behov, kan tilføre noget unikt, der kan differentiere Rema. Denne analyse har dermed til hensigt at udlede, hvordan Rema kan balancere mellem at integrere kommunikationen, der tilgodeser de eksisterende forbrugerbehov, og favne den fleksibilitet, som er nødvendig for at opnå en unik position.

Når Rema skal kommunikere, er der en meget bred målgruppe at rette budskaberne imod. ARJ udtaler, at Remas målgruppe kan defineres til at være Hr. og Fru. Danmark, hvilket indebærer en meget stor del af de danske forbrugere (Bilag 2: 52). Rema arbejder med fem forskellige kundetyper, der hver har forskellige behov, som Rema skal opfylde. Den første kundetype er ”tilbudsrytteren”, der forventer billige priser og skarpe tilbud. Den næste kundetype er ”funktionalisten”, som ønsker, at det skal være nemt at handle, samt at man skal kunne købe det, man har behov for. ”Levemunden” går op i smag og kvalitet samt ønsker at kunne købe varer af god kvalitet. Den næste kundetype er ”sundhedskrigeren”, der har stor fokus på produkter, der støtter op om en sund livsstil. Til sidst er der ”ildsjælen”, som går op i emner inden for samfundsansvar og bæredygtighed (Bilag 2: 52). Ud fra dette kan det analyseres, at Rema står over for mange og differentierede forbrugerbehov, som skal opfyldes for at kunne tilgodeses alle kundetyper, hvilket Rema er nødt til, da Hr. og Fru. Danmark er den overordnede målgruppe. Der er dermed behov for diversitet i den eksterne kommunikation, da virksomheden ellers ikke kan appellere til alle samtidigt. Disse forskellige kundetyper kan også identificeres i spørgeskemaundersøgelsen og kundeinterviewene, da der er forskellige grunde til, at forbrugerne vælger Rema som

dagligvarebutik samt forskelligartede behov, der ønskes tilgodeset for at prioritere Rema frem for andre (Bilag 1: 10; Bilag 4: 114).

Udover Remas forskellige kundetyper er det værd at bemærke, at den indsamlede empiri og tidligere imageanalyse viser en tendens til, at den individuelle forbruger ligeledes har forskelligartede ønsker og behov samtidigt. Det kan udledes, da imageanalysen viser, at de danske forbrugere både har fokus på pris samt kvaliteten og bredden af sortimentet, når de skal vælge dagligvarebutik. Ud fra dette kan det analyseres, at det er disse behov, som forbrugerne ønsker, at Rema imødekommer. Samtidig udtrykker forbrugerne en positiv indstilling til og ønske om, at virksomheder som Rema tager et samfundsansvar, samt at der er større fokus på at fremme emner såsom bæredygtighed, dyrevelfærd og økologi.

Graden af kompleksitet i Remas kommunikation øges grundet opbygningen som franchisekæde. Denne virksomhedsstruktur medfører netop, at alle Remas butikker kan anskues som selvstændige købmandsenheder, der både driver forretning og kommunikerer forskelligt. Den forskelligartede kommunikation ses blandt andet ved, at flere af Remas butikker har selvstændige Facebook-sider, som styres af de individuelle købmænd (Facebook.com ¶ REMA 1000 Nordensvej; Rosenørns Allé; Børkop). Denne selvstændighed gør det vanskeligt for Remas ledelse at integrere kommunikationen fra Rema som helhed. For at imødekomme dette og håndtere behovet for diversitet skal Rema kunne balancere centralisering og decentralisering ved at have nogle fælles start- og slutpunkter samt fælles procesregler, der kan guide de selvstændige enheder, som ses af figur 4 på side 22 i de teoretiske refleksioner. Inden for disse rammer skal der være plads til at efterleve den nødvendige fleksibilitet, som Remas mange og forskelligartede kundetyper fordrer.

### **Balancering af centralisering og decentralisering i REMA 1000s kommunikation**

Den fleksibilitet, som Rema er nødt til at anvende i kommunikationen for at tilgodesede de mange forbrugerbehov, må ikke overtage Remas strategiske kommunikation i en sådan grad, at den udelukkende vil omfatte, hvad forbrugerne ønsker og efterspørger. Som det tidligere er argumenteret, er der mange diverse forbrugerbehov, og følger Rema blindt at efterkomme alle disse, kan kæden risikere, at kommunikationen og dermed brandet bliver fragmenteret og uden en klar retning. På trods af en nødvendig fleksibilitet skal der dermed også være en grad af integrering, der indeholder en fælles retning for Remas kommunikation. Denne retning skal illustrere, hvilken vej Rema ønsker, virksomheden skal bevæge sig i, da forbrugerne ikke tænker strategisk eller

langsigtet på Remas vegne. Forbrugernes behov strækker sig til individuelle ønsker, og de kan derfor ikke anvendes som styrende for en virksomheds strategiske retning. Forbrugernes ønsker skal dermed inddrages som inspiration, men Rema skal selv definere retning og strategi. Således bliver forbrugerne inddraget, uden at Rema mister fokus og den samlede identitet. For at opnå en integreret kommunikation, der er fleksibel og lydhør over for forbrugernes diverse behov, opsættes der derfor en rammemodel for, hvordan Remas strategiske kommunikation kan blive fleksibelt integreret. Denne rammemodel indeholder fælles start- og slutpunkter samt fælles procesregler, der sikrer integrering samtidig med, at der plads til fleksibilitet i kommunikationen (Christensen et al., 2008: 440).

### **Fælles startpunkt for REMA 1000**

For at opnå et fælles udgangspunkt for en virksomheds kommunikation er den nødsaget til at opstille et fælles startpunkt, hvorfra der sikres konsistens (Christensen et al., 2008: 438). Dette startpunkt skal ansues som overordnet og dermed som noget, der favner al kommunikationen. Under denne paraply skal der være plads til fleksibilitet, og det fælles startpunkt skal derfor ses som retningsgivende for virksomhedens kommunikation.

Et fælles startpunkt for Rema defineres til at være værdierne, da de er grundlæggende for den måde, Remas ledelse ønsker at fremstille virksomheden. Værdierne er forankret i virksomhedens ledelse og hovedkontor samt hos de forskellige købmænd, som er de kommunikerende elementer for Rema. Værdierne er et godt startpunkt, da de er konsistente og fastlagte. Værdierne vil ikke umiddelbart blive ændret, og de er derfor et fast holdepunkt at have som ramme for kommunikationen. Derudover er værdierne så overordnede, at de tillader fleksibilitet og dermed forskellige fortolkninger af, hvorledes de skal påvirke kommunikationen.

### **Fælles slutpunkt for REMA 1000**

Det fælles slutpunkt er en indikator for, hvad virksomheden har som mål (Christensen et al., 2008: 438). Et slutpunkt kan derfor anses som virksomhedens vision. Remas slutpunkt defineres dermed til at være visionen om at blive den største dagligvarekæde på det danske marked målt på omsætning. Dette slutpunkt er, hvad al Remas strategiske kommunikation skal have for øje, da det er dette punkt, som al kommunikationen skal være med til at opnå. De enkelte kommunikationsaktiviteter kan godt have andre delmål, som ønskes opnået via en bestemt form for

strategisk kommunikation. Disse delmål skal dog altid understøtte eller være et skridt på vejen for at opnå det endelige mål og dermed det fælles slutpunkt. Al kommunikation fra Rema skal dermed ikke nødvendigvis omhandle eller indeholde budskabet om at blive størst på det danske dagligvaremarked, men den skal være et skridt på vejen. Slutmålet ses derfor som rettesnor for, hvilken retning den strategiske kommunikation skal føre Rema i.

### **Fælles procesregler for REMA 1000**

Fælles procesregler for den strategiske kommunikation skal guide virksomheden samt tillade variation og horisontal inddragelse, der kan føre til nytænkning og udvikling (Christensen et al., 2008: 440). Remas procesregler er især vigtige at definere, da den høje grad af selvstændighed i de lokale enheder åbner op for, at Rema kan udvikle sig via lokale initiativer og kommunikation herom, mens der samtidig er behov for procesregler, som opsætter en rettesnor. Disse procesregler skal sikre, at det er det fælles slutmål, som kommunikationen understøtter.

Ud fra de tidligere analyser kan det udledes, at de procesregler, der præger Remas kommunikation i dag, er sloganet ”Meget mere discount”, som er tæt knyttet til Remas logo på både hjemmeside, tilbudsaviser, tv-reklamer mm. Det har medført, at Remas branding primært kan kategoriseres til at have en økonomisk tilgang, som har smittet af på forbrugernes billede af virksomheden. For at opnå en unik position på det danske dagligvaremarked skal Rema ændre de fælles procesregler til i stedet at bygge på ”Discount med holdning”. Det vil give Remas kommunikation en ny vinkel samtidig med, at kæden bibeholder den nuværende og succesfulde position som discountkæde med basisvarer til billige priser. En ændring af procesreglerne til ”Discount med holdning” vil tilføre noget nyt til kommunikationen, der differentierer Rema på et marked, som er defineret ud fra parametrene ”pris” og ”sortiment”. Procesreglerne har stadig det fælles slutmål for øje, da de vil resultere i, at der opstår en mulighed for at opnå en konkurrencefordel, der i sidste ende kan give større markedsandele.

Værdierne, der er det fælles startpunkt, kan ses som oveordnet for procesreglerne, da flere af værdierne hentyder til anderledes, etisk og forretningsfremmende kommunikation. Hele Remas tilgang til samfundsansvar er strategien for, hvordan visionen opnås, og at procesreglerne defineres til at være ”Discount med holdning”, falder derfor i tråd med både start- og slutpunkter. Disse procesregler vil medføre et skift i Remas kommunikation, som på nuværende tidspunkt

udelukkende er centreret omkring discount. Fremadrettet vil kommunikationen få tilført en yderlig dimension, som ikke erstatter den foregående, men supplerer med noget unikt og bidrager med det, som Remas ledelse ønsker, at Remas brand skal være kendt for.

Remas nye procesregler giver plads til fleksibilitet i kommunikationen, som kan medføre, at der opstår nye ideer og løsninger til at opnå det fælles slutpunkt. ”Discount med holdning” er dermed både retningsgivende og samtidig fleksibel i forhold til forskellige fortolkninger. Det medfører, at den fleksibilitet, der kræves, for at der er potentiale til at tilgodese flere forbrugeres behov, er til stede, da ”discount” suppleres med ordet ”holdning”, der kan indeholde flere forskellige fortolkninger samtidigt. Disse procesregler dækker dermed over flere måder at kommunikere strategisk uden at vige fra den fælles ramme.

Ved en ændring af de fælles procesregler sættes virksomhedens fleksibelt integrerede kommunikation i bevægelse, og der skal også fremadrettet stræbes efter, at procesreglerne tillader mere fleksibilitet i kommunikationen, så virksomheden konstant kan udvikle sig (Christensen et al., 2008: 441). En udvikling af Remas procesregler fra udelukkende at koncentrere sig om discount til at anvende ”Discount med holdning” vil medvirke en sådan udvikling, der vil give plads til, at Remas kommunikation bliver mere fleksibel og unik end tidligere. Det kan udledes, at det vil være i Remas ledelses interesse at foretage denne ændring således, at retorikken om Rema kan ændres, så brandpositionen bliver påvirket af tilgangen til samfundsansvar. Dette er allerede strategien for, hvordan Rema vil opnå visionen, og at integrere strategien i kommunikationen er et redskab til, hvordan Rema kan forene det strategiske fokus med forbrugernes associationer til brandet. Rema har allerede ”Discount med holdning” som strategisk fokus, men ud fra den tidligere imageanalyse kan det konstateres, at dette fokus ikke afspejles i forbrugernes bevidsthed. Det kan dermed udledes, at det ikke har været tydeligt nok i Remas kommunikation, da den økonomiske tilgang er dominerende. ARJ udtaler ligeledes, at Rema ikke kommunikerer udpræget om initiativerne inden for samfundsansvar og anerkender, at der kunne gøres mere inden for kommunikationen om dette felt (Bilag 2: 62). Disse nye procesregler ses derfor som et strategisk skift i kommunikationen, som vil gavne Remas brandposition ved at gøre den unik. Hypotesen, om at en dagligvarekæde kan opnå en unik brandposition ved at anvende fleksibel integreret kommunikation, kan derfor bekræftes.

På trods af at ledelsen kan opstille rammer for virksomhedens kommunikation og dermed opnå fleksibel integration, vil ledelsen aldrig kunne styre kommunikationen fuldstændig. Det er også tilfældet hos Rema, da virksomhedsstrukturen medvirker, at der er stor selvstændighed i de enkelte enheder. Købmændene har den direkte kontakt med kunderne i butikkerne og kommunikerer via Facebook, hvilket gør, at de er afgørende kommunikatører, når der skal skabes eller påvirkes associationer i forbrugernes bevidsthed om Rema. Det medfører, at Remas ledelse ikke har kontrol over den kommunikation, der foregår ude i virksomhedens mange enheder og på de respektive Facebook-sider, hvilket er centrale elementer, når forbrugernes billede af Rema skabes. Ledelsen kan blot forsøge at påvirke kommunikationen via de fælles start- og slutpunkter samt procesregler, der dermed bliver særdeles vigtige elementer for ledelsen for at skabe og opretholde en fælles retning for Remas brand.

Den fleksibilitet, som ovenstående analyse illustrerer, skal være til stede, opnås ved at kommunikere om ”Discount med holdning”. Kommunikationen om dette skal tilgodeses flere forbrugerbehov samtidigt, hvilket den næste analyse vil undersøge ved at inddrage Eisenbergs syn på strategisk flertydighed, da ovenstående analyse ikke illustrerer, hvilke specifikke elementer i den strategiske kommunikation, der er medvirkende til, at flere forbrugerbehov imødekommes.

### **Opfyldelse af flere forbrugerbehov via strategisk flertydighed**

Rema har en bred målgruppe, der har forskelligartede behov, som ønskes tilgodeset. Rema er derfor nødt til at være fleksibel i kommunikationen samtidig med, at der skal skabes retning og et samlet brand på trods af de mange selvstændige enheder, som udgør Rema. Eisenberg anerkender, at der er et behov for, at virksomheder er fleksible i deres kommunikation for at kunne imødekomme forskellige og endda konfliktende krav, og at dette kan gøres strategisk ved at omfavne flertydighed (Eisenberg, 1984: 227). For denne analyse opstilles der derfor en hypotese om, at strategisk flertydighed kan anvendes som redskab til at tilgodeses flere forbrugerbehov samtidigt. Vi vil forsøge at be- eller afkræfte hypotesen ved at analysere, hvorvidt strategisk flertydighed i kommunikation om ”Discount med holdning” kan resultere i imødekommelse af flere og modstridende krav fra de danske forbrugere.

### **Anvendelse af strategisk flertydighed i REMA 1000s kommunikation**

Strategisk flertydighed kan anvendes til at skabe enighed om det, der kommunikeres, uden at forskellige fortolkninger begrænses (Eisenberg, 1984: 231). Rema kan derfor sandsynligvis benytte

sig af strategisk flertydighed, når kæden kommunikerer for at åbne op for, at flere af målgruppens kundetyper kan relatere til kommunikationen, da den kan fortolkes på flere måder. En måde Rema kan anvende kommunikation, der er strategisk flertydig, er ved at have vage og uklare formuleringer. Disse formuleringer skal være tilstrækkeligt åbne og upræcise, så modtageren ikke umiddelbart kan præcisere, hvad kommunikationen præcist indeholder. Modtageren kan dermed selv skabe fortolkninger og udlede den betydning, som giver mening for vedkommende, hvilket betyder at fortolkningerne bygger på det, som er i fokus hos netop denne modtager. De forskellige fokuser kan være bevidste eller ubevidste for modtageren, men det forudsættes, at de bunder i de underliggende behov, som modtageren har. Dermed sidestilles det fokus, som en modtager har og dermed fortolkningen af kommunikationen med det behov, som Rema skal opfylde for at tilfredsstille denne kunde.

Da Remas fælles procesregler skal bygge på ”Discount med holdning”, kan dette ses som det overordnede fokus, Remas strategiske kommunikation skal centreres omkring. For at kunne gøre brug af de fordele der er ved at anvende strategisk flertydighed i kommunikationen, er det derfor essentielt, at det overordnede budskab er flertydigt og åbent for fortolkning. ”Discount med holdning” defineres som en vag formulering, da ordet ”holdning” er et ord, der indebærer en personlig opfattelse eller vurdering. Der findes ikke én form for holdning, men det er i stedet en subjektiv vurderingssag, og ordet kan derfor rumme mange forskellige betydninger og fortolkninger. At Rema kommunikerer ”holdning” illustrerer, at kæden tager et standpunkt, men ikke inden for hvilket område. Det vage ord støttes op af ordet ”discount”, som til gengæld er et ord, der har en klar betydning. Dog er ”discount” et ord, der indeholder en bred betydning med mange delelementer, og når det kobles med ”holdning”, bliver formuleringen som helhed uklar. Denne uklarhed ses også i forbrugernes bevidsthed, da den tidligere imageanalyse viser, at de danske forbrugere generelt har svært ved at beskrive, hvad ”Discount med holdning” betyder. Forbrugerne gætter på udtrykkets betydning, og der fremhæves forskellige emner og fortolkninger, når der spørges ind til betydningen. Det kan dermed udledes, at ”Discount med holdning” er en vag og uklar formulering af, hvad Remas brand står for, og at forbrugerne fortolker dette udtryk forskelligt, hvilket betyder, at kommunikation om ”Discount med holdning” kan anvendes strategisk flertydigt.

Udtrykket ”Discount med holdning” er allerede tilstedeværende i Remas kommunikation, men det har ikke den centrale placering, som ovenstående analyse opfordrer til, at det skal være. I stedet anvender Rema på nuværende tidspunkt udtrykket ”Meget mere discount” som det primære i kommunikationen. Dette udtryk anses ikke som vagt eller uklart, da det ikke giver plads til forskellige fortolkninger, da det kun kommunikerer ”discount”, hvilket er et ord med en klar betydning. I kommunikationen af dette udtryk kan det derfor analyseres, at Rema på nuværende tidspunkt ikke er flertydig. I den tidligere analyse af Remas tilgang til branding ses det dog, at Remas branding kan kategoriseres inden for flere forskellige tilgange, og der kommunikeres om forskellige emner, som blandt andet falder inden for ”Discount med holdning”. Det betyder ikke, at Rema gør brug af strategisk flertydighed, men blot at kommunikationen er fragmenteret. Der ses dermed stort potentiale i, at Rema kan udvikle den strategiske kommunikation, så den bliver centreret, men samtidig favner fleksibilitet ved bevidst at være strategisk flertydig, hvilket ”Discount med holdning” har potentiale til. Det betyder, at ”Meget mere discount” skal erstattes med ”Discount med holdning” i den eksterne kommunikation, da ”Meget mere discount” ikke bringer Rema i en unik brandposition eller formår at tilgodesse flere forbrugerbehov samtidigt. Den indsamlede empiri indikerer, at fortolkningerne af ”Discount med holdning” overordnet er positive, og at forbrugerne vil tage godt imod, at Rema promoverer samfundsansvar endnu mere, hvilket dette udtryk indebærer. Udover den positive indstilling fra forbrugerne vil dette udtryk tilbyde unikke associationer og egenskaber til Remas brand, der kan differentiere brandet på det danske dagligvaremarked, da Remas brand i så fald vil tilbyde mere end billige varer og et bredt sortiment.

På trods af at ”Discount med holdning” allerede er en del af Remas eksterne kommunikation, har det ikke opnået en indlejring i forbrugernes bevidsthed, da Remas image forbindes med pris og sortiment. Selvom udtrykket kommunikerer via forskellige medier såsom hjemmeside, Facebook og tv-reklamer, er det ikke blevet det dominerende budskab, men det ses blot som en sidebemærkning. For at udtrykket kan blive en fast og dominerende del af Remas image, vil det derfor være nødvendigt at kommunikere mere strategisk og massivt om dette. Når strategisk flertydighed anvendes som redskab til at tilgodesse forbrugernes behov, er den kontekst, der kommunikeres i samt modtagerens eksisterende viden, helt central (Eisenberg, 1984: 229). Den kontekst, som Rema kommunikerer ”Discount med holdning” i, vil derfor være yderst vigtig for at opnå de fordele, der er ved at kommunikere strategisk flertydigt. Den kontekst, som Rema skal fokusere på at kommunikere ”Discount med holdning” i, skal være der, hvor forbrugerne interagerer med brandet,

samt hvor kommunikationen er i overensstemmelse med mediets formål for ikke blive støj. Et medie, hvor det ikke vil være favorabelt at benytte dette flertydige budskab, er i tilbudsaviserne, da formålet med disse er at kommunikere om tilbuddene og sortimentet. Modtagernes forventninger til dette medie medvirker, at der udelukkende skal være fokus på de tilbudsvarer, som Rema fører den pågældende uge, og anden kommunikation vil blot ses som støj. Det vil medføre, at Remas image fortsat vil indeholde associationer vedrørende pris og udvalg, men det vil ikke ses som en ulempe, da Rema ikke skal bevæge brandet fuldstændig væk fra discount, men blot tilføre en yderlig dimension. Henholdsvis "discount" og "holdning" skal blot kommunikeres, hvor det giver mening. At kommunikere "holdning" vil give mening i de landsdækkende tv-reklamer, som allerede forsøger at inddrage en anden dimension end tilbud. Som det tidligere er analyseret, er dette ikke lykkedes, og Rema skal derfor udvikle tv-reklamerne, så det primære fokus er samfundsansvar og dermed "Discount med holdning" frem for "Meget mere discount". Tv-reklamerne vil dermed bidrage til at påvirke Remas image, så det indeholder mere end pris og sortiment. Dette medie er brugbart til at påvirke forbrugernes associationer, da tv-reklamer er en af de primære medier, hvor forbrugerne opnår kendskab til Rema (Bilag 1: 28). Disse tv-reklamer skal alle bygge på "Discount med holdning" frem for at have særskilte slogans, som Rema anvender nu. At have dette udtryk som gennemgående og overordnet giver plads til fleksibilitet i den enkelte tv-reklame.

En kontekst, hvor det er vigtigt for Rema at kommunikere flertydigt, er dér, hvor der er direkte kontakt med forbrugerne. Det betyder, at den kommunikation, som foregår i butikkerne og på de sociale medier, er helt central for at integrere dette flertydige budskab med brandet. Købmændene er derfor vigtige ambassadører, og kommunikationen i butikkerne i form af indretning, skiltning, bæreposer og andre touch points skal udnyttes strategisk. Denne kommunikation skal være flertydig af karakter, da det vil bidrage til, at forbrugerne kan tolke budskabet således, at det dækker deres individuelle behov. Det samme gør sig gældende på Facebook, hvor Remas hovedkontor samt købmændene har den direkte dialog med forbrugerne. At kommunikere strategisk flertydigt kan åbne op for, at Remas brand kan udvikle sig, og det vil derfor nu analyseres, hvilket udbytte Rema kan opnå ved at bruge denne strategiske tilgang til kommunikation.

### **REMA 1000s udbytte af strategisk flertydighed**

Strategisk flertydighed kan bidrage til at promovere forenet diversitet, facilitere virksomhedsmæssig udvikling samt forstærke eksisterende egenskaber og bevare favorable positioner (Eisenberg, 1984: 227). Rema kan dermed opnå disse tre elementer, såfremt

virksomheden formår at benytte strategisk flertydighed i kommunikationen til forbrugerne. Ud fra ovenstående kan det udledes, at udtrykket ”Discount med holdning” har en flertydighed, som kan anvendes strategisk, og der er dermed potentiale til, at Rema kan benytte dette som redskab til at opnå en unik brandposition.

Rema kan opnå forenet diversitet ved at kommunikere strategisk flertydigt, da der gennem den vage kommunikation om ”Discount med holdning” kan tilgodeses flere forbrugerbehov samtidigt. Udtrykket giver plads til individuel fortolkning af, hvad selve budskabet indeholder. Samtidig kan udtrykket rumme, at modtagerne oplever en enighed om, at det er positivt, at Rema har en holdning. Det kan udledes, da langt størstedelen af respondenterne i vores undersøgelser er positivt indstillet over for dette. Der er dog ikke enighed om, hvad denne holdning skal eller allerede indebærer, hvilket er en indikator for forenet diversitet, som skabes af strategisk flertydighed. Ovenstående hypotese, om at strategisk flertydighed kan anvendes til at tilgodese flere forbrugerbehov samtidigt, kan derfor bekræftes.

Udover forenet diversitet faciliterer strategisk flertydighed en udvikling i Remas brand. Det sker, da forbrugernes billede af Rema vil skifte fra at være udelukkende baseret på discount til at indeholde en yderlig dimension, der er unik. Desuden forstærker den strategiske flertydighed Remas eksisterende egenskab som discountkæde og bevarer den position, som Rema allerede besidder på det danske dagligvaremarked. På denne måde risikerer Rema ikke at miste sin allerede etablerede position på markedet, men bygger videre og udvikler positionen, så Rema i fremtiden kan opnå en unik brandposition, som vil give kæden konkurrencemæssige fordele og opnåelse af visionen. På baggrund af dette kan det konstateres, at det vil være gavnligt for Rema at anvende strategisk flertydighed i den fremtidige eksterne kommunikation, hvilket indebærer et skift i det dominerende budskab, som tidligere analyse også har fundet relevant.

## **Delkonklusion**

Ud fra denne delanalyse kan det konkluderes, at Rema kan anvende fleksibel integreret kommunikation samt strategisk flertydighed til at opnå en unik brandposition, der tilgodeser flere forbrugerbehov samtidigt. Dette kan Rema gøre ved at benytte fleksibel integreret kommunikation til at balancere centralisering med decentralisering i kommunikationen ved at opstille fælles start- og slutpunkter samt procesregler, der samtidig tillader den nødvendige fleksibilitet. Et redskab

inden for strategisk kommunikation, som kan benyttes til at opnå denne position og sikre, at flere forbrugere føler, at deres behov er tilgodeset, er strategisk flertydighed.

For at Rema kan opnå en unik brandposition, skal det fælles startpunkt være værdierne, og det fælles slutpunkt skal være visionen om at blive den største kæde på det danske marked. De fælles procesregler skal være ”Discount med holdning”, som vil tilføre en ny dimension til kommunikationen, som på nuværende tidspunkt er centreret omkring ”Meget mere discount”, hvilket ikke giver brandet en unik position og dermed konkurrencefordel.

”Discount med holdning” kan derudover tilgodesse flere forbrugerbehov samtidigt, da udtrykket er vagt og uklart, som gør det muligt at anvende strategisk flertydighed i kommunikationen. Denne form for strategisk kommunikation vil være fordelagtig for Rema at anvende, da det tilfører forenet diversitet, da udtrykket ”Discount med holdning” er åben for subjektive fortolkninger samtidig med, at der kan skabes enighed om det positive ved budskabet. Strategisk flertydighed i Remas kommunikation kan derudover facilitere en udvikling af brandet mod en unik position, som falder i tråd med, hvad Remas ledelse ønsker, at brandet skal være kendt for. Desuden forstærkes den position og de egenskaber, som Rema allerede besidder på det danske dagligvaremarked ved, at den strategiske flertydighed er centreret omkring ”Discount med holdning”.

For at opnå og integrere den unikke brandposition, som fleksibel integreret kommunikation samt strategisk flertydighed muliggør, er det nødvendigt at analysere, hvilke strategiske processer, Rema skal fokusere på. Det gøres for at kunne udlede, hvordan målet om at blive størst på det danske dagligvaremarked opnås, samt hvordan strategi kan anvendes til at gøre denne position vedvarende. Den følgende analyse vil derfor bevæge sig væk fra at anskue strategisk kommunikation til nu at analysere, hvilken form for strategiske elementer Rema skal inkorporere for at opnå vedvarende succes.

## **Delanalyse 5**

### **Unik brandposition via strategiske elementer**

**Hvilke elementer skal REMA 1000s strategi indeholde for at understøtte en vedvarende unik brandposition?**

## Optimering af strategiprocesser i REMA 1000

For at en virksomhed kan opnå langsigtede mål og realisere handlingsplaner, er det essentielt at se på virksomhedens strategidannelse og implementeringen heraf (Mintzberg & Waters, 1985: 257). Strategier kan placeres inden for de to modpoler; *deliberate*, som er bevidst strategi og *emergent*, der er strategi under løbende udvikling. En virksomheds strategi kan analyseres ud fra hvor høj en grad af de to modpoler, den indeholder (Mintzberg & Waters, 1985: 270). For at Rema kan bevare den unikke brandposition, som kæden kan opnå via strategisk kommunikation, er det centralt at anvende strategiprocesser, der understøtter de igangsatte initiativer, som er med til at udbygge den unikke position på markedet. Ud fra dette samt den hidtidige opnået viden opstilles der en hypotese om, at i hvor høj grad en virksomhed skal anvende henholdsvis bevidst eller løbende strategi afhænger af dens struktur og strategiske fokus. For at be- eller afkræfte denne hypotese vil Remas nuværende strategi, og hvordan denne er forsøgt udlevet, blive analyseret, hvorefter det vil udledes, hvorvidt denne er tilpasset strukturen samt det strategiske fokus. Til sidst vil det blive analyseret hvilken strategitype, der er den rette til at understøtte den unikke brandposition, som Rema kan opnå, og om denne er afhængig af Remas struktur og strategiske fokus.

Rema har en vision om at blive størst på det danske dagligvaremarked. For at opnå denne vision har Rema en strategi om at blive kendt for samfundsansvar. Remas ”Discount med holdning”-koncept anses derfor som den strategi, der arbejdes med. Ud fra denne udledning sidestilles beskrivelsen af Remas strategi med samfundsansvarsrapporten fra 2014, som indeholder en beskrivelse af alle de strategiske elementer bag ”Discount med holdning”. I denne rapport er det nøje beskrevet hvilke fokusområder, der er inden for ”Discount med holdning”-konceptet samt hvilke initiativer, der er allerede er udlevet (Samfundsansvar 2014). Derudover er der fastsat konkrete mål og KPI’er inden for hvert fokusområde, som Rema stræber efter at realisere i 2015 (Samfundsansvar 2014: 8). Det kan dermed udledes, at der er en fastlagt og konkret planlægning af, hvordan strategien skal realiseres. I Remas tidligere samfundsansvarsrapporter fra 2012 og 2013 er Remas initiativer inden for samfundsansvar ikke kvantificeret i samme grad som i rapporten fra 2014 (Samfundsansvar 2012; 2013). De samme fokusområder og initiativer som i rapporten fra 2014 er beskrevet, men der er ikke opstillet klare KPI’er for, hvordan strategien skulle udledes. Det kan dermed udledes, at rapporterne fra 2012 og 2013 er reaktive, hvorimod den fra 2014 er mere proaktiv af karakter. Ud fra dette kan det analyseres, at Remas hidtidige strategi har været centreret omkring den

overordnede vision og strategien om at være kendt for ”Discount med holdning”, som den er opstillet i samfundsansvarsrapporterne, og den kan kategoriseres som en bevidst strategi.

Den strategitype, som Remas strategi også kan kategoriseres ud fra, udledes på baggrund af den rolle, som ARJ har i Rema samt den måde, købmændene efterlever strategien. I rapporter fra 2012 og 2013 står ARJ som ansvarlig for alle fokusområder inden for strategien (Samfundsansvar 2012; 2013). ARJ har desuden været en del af den danske topledelse fra start og er ophavsmand på hele ”Discount med holdning”-konceptet (Bilag 2: 42). ARJ sidder nu i den norske bestyrelse for at kunne videreføre de strategiske tanker bag ”Discount med holdning”. Det kan dermed udledes, at ARJ kan anses som den entreprenør, der går forrest og sikrer, at resten af virksomheden følger ham og hans vision for strategien. Købmændene følger ARJ, hvilket kan analyseres ud fra deres udtalelser om ”Discount med holdning”-konceptet i de foretagne interviews (Bilag 3: 63). Alle købmændene er positivt indstillet over for strategien, men ingen af dem tager selvstændige initiativer for at realisere den. Remas hidtidige strategi kan dermed ses som *entreprenørstrategien*. Denne strategitype er karakteret ved, at én person har magten til at pålægge en retning, som resten af virksomheden følger (Mintzberg & Waters, 1985: 260). Strategitypen anses derfor primært som bevidst, men der kan opstå løbende udvikling, hvis lederen af strategien vælger at skifte retning.

Remas strategi indeholder en bevidst retning, hvor én af de øverste ledere går forrest for at få resten af virksomheden til at følge hans vision om ”Discount med holdning”. Det kan derfor analyseres, at Remas strategi har en bevidst retning, hvor der på nuværende tidspunkt ikke sker løbende tilpasninger fra Remas mange selvstændige enheder. Entreprenørstrategien gør det muligt at få alle virksomhedens enheder til at følge den samme vision, så længe der er en leder, som de ansatte har lyst til at følge. Rema har tidligere været en pioner på det danske marked og var ikke en del af de store spillere (Bilag 2: 59). Til denne rolle fungerer entreprenørstrategien, da den kan give motivation og kampgejst ved, at den øverste ledelse går forrest i den kamp, som virksomheden står overfor. Remas ekspansion til nu at være én af de største discountkæder på det danske dagligvaremarked gør, at kæden ikke længere kan kategoriseres som pioner og dermed skal det revurderes, hvorvidt entreprenørstrategien stadig er ideel.

Denne afhandling søger at placere Rema i en unik brandposition, som vil differentiere kæden. Denne position skal opnås via fleksibel integreret kommunikation og strategisk flertydighed, som

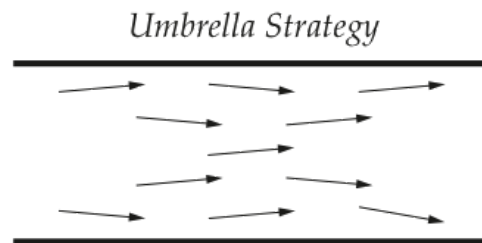
fordrer, at der er fleksibilitet til stede i Remas kommunikation. Det kan dermed udledes, at der ligeledes skal være fleksibilitet i den måde, strategien forsøges realiseret, så Remas brand kan udnytte det potentiale, som der er i de selvstændige købmænds store engagement. Med den nuværende måde at realisere strategien er der ikke plads til denne fleksibilitet, da købmændene ikke kan fortolke og udleve ”Discount med holdning” ud fra den situation, den enkelte butik befinder sig i. Remas store ekspansion og kommende position på markedet betyder ligeledes, at en entreprenørstrategi vanskeliggøres. Det skyldes, at det ikke er muligt for ledelsen at have fuldstændig kontrol over Remas brand, som tidligere analyse ligeledes har udledt. Dette medfører, at strategien skal inkorporere det faktum, at ledelsen ikke kan kontrollere kompleksiteten i og omkring Rema og dermed skal kunne indeholde en grad af løbende udvikling i de strategiske processer. Det kan dermed udledes, at Rema mangler fleksibilitet og mulighed for fortolkning i udførelsen af strategien, samt at det potentiale, som virksomhedens struktur har, ikke udnyttes optimalt. Hypotesen, om at graden af henholdsvis bevidst eller løbende strategi afhænger af virksomhedens struktur og strategiske fokus, kan dermed bekræftes. Det kan udledes, da Rema i højere grad skal kunne tilpasse strategien løbende, når det strategiske fokus er ”Discount med holdning”, som er et udtryk, der er åbent for fortolkninger og dermed kan udledes forskelligt, samt at strukturen er franchise, og at Rema er blevet en stor spiller på markedet. Den følgende analyse vil derfor undersøge, hvilken strategitype Rema skal anvende i fremtiden for at understøtte den unikke brandposition.

### **Strategitype som understøtter en unik brandposition**

For at Remas strategi kan støtte op om og udbygge den unikke brandposition, skal den indeholde processer, som falder i tråd med det strategiske fokus og virksomhedsstrukturen. Derudover skal strategien kunne håndtere den komplekse omverden, som Rema befinder sig i. Remas strategiske fokus om ”Discount med holdning” er flertydigt, og hvis kommunikationen om dette bliver fleksibelt integreret, er det essentielt, at der er opstillet rammer, som tydeliggør, hvad strategien skal efterleves inden for. Det skal sikre, at strategien for den opsatte vision efterleves. Remas virksomhedsstruktur kan ligesom omverdenen defineres som kompleks, da alle butikker drives og ledes af selvstændige købmænd. Det er derfor vigtigt, at Remas købmænd kan agere som ambassadører og er bevidste om hvilke rammer, der er opstillet.

På baggrund af dette kan det analyseres, at Rema skal anvende *paraplystrategien* i stedet for entreprenørstrategien. Ved brug af denne strategitype kan Remas ledelse opstille specifikke

retningslinjer for den adfærd, som købmændene skal udleve. På den måde kan ledelsen kontrollere, hvilken retning strategien skal bevæge sig i samtidig med, at der er plads til den fleksibilitet og fortolkning, som det strategiske fokus og virksomhedens struktur kræver, hvilket illustreres i nedenstående figur:



**Figur 18:** Paraplystrategien (Mintzberg & Waters, 1985: 262)

Paraplystrategien indeholder både elementer af bevidst og løbende strategi. Den tilpasses løbende, da det, som befinder sig inden for rammerne, er løst defineret, og der er derfor plads til fortolkninger. Samtidig er der bevidsthed via de rammer, som ledelsen opstiller for strategien. Det betyder, at paraplystrategiens ydre rammer er det bevidste i strategien, og det mellemliggende er dér, hvor strategien indeholder fleksibilitet og kan udvikle sig. Håndtering af denne strategitype kræver, at ledelsen monitorerer adfærden blandt medarbejderne for at kunne vurdere, om rammerne overholdes (Mintzberg & Waters, 1985: 263). Denne håndtering vil være nem at implementere i Remas struktur, da der allerede er tilknyttet en regionschef til hver butik, der besøger den jævnligt, hvilket er iagttaget ud fra interviewene med købmændene (Bilag 3: 63).

At anvende denne strategitype vil betyde, at Rema vil blive mere tilpasningsparate og give plads til, at købmændene kan udleve strategien og kommunikere herom mere proaktivt og selvstændigt. Alle købmændene har et meget højt engagement og vægter frihed samt selvstændighed højt, og det kan derfor udledes, at såfremt der er plads til individuel udlevelse af strategien, vil denne opstå. Det vurderes dermed, at paraplystrategien vil fungere i den virksomhedsstruktur, som Rema er bygget op omkring. Samtidig muliggør denne strategitype, at det potentiale, som hidtil ikke er blevet udnyttet optimalt, udledes, da købmændene vil blive en del af eksekveringen af strategien, og deres store viden om forretningen og direkte kontakt med kunderne vil komme Rema til gode.

Anvendelse af paraplystrategien i Rema vil derfor falde i tråd med både virksomhedens struktur og strategiske fokus. Da strategien vil give plads til individuel fortolkning og udlevelse, vil den opfordre til den strategiske kommunikation, som forrige analyse anbefaler, at Rema skal anvende

for at opnå en unik brandposition. Det kan dermed udledes, at implementering af denne strategitype vil bidrage til udviklingen og forankringen af Remas unikke brandposition, som "Discount med holdning" medfører.

Den unikke brandposition skal løbende tilpasses og udvikles for, at Rema kan bevare differentiering fra konkurrenterne. Rema skal derfor tilføje et ekstra element til strategien, der sikrer en konstant udvikling og dermed fortsat unik position, og den følgende analyse vil anskue, hvorvidt CSR som ambitionskommunikation kan være et brugbart element til dette.

### **Vedvarende unik brandposition via ambitionskommunikation**

Den tidligere analyse illustrerer, at forbrugerne ikke forbinder Rema med "Discount med holdning", men at de i stedet forbinder Rema med pris og sortiment. Ud fra denne observation samt analysen af Remas nuværende position på det danske dagligvaremarked kan det udledes, at Rema ikke på nuværende tidspunkt har en unik brandposition. Som tidligere analyse indikerer, kan dette opnås via strategisk kommunikation om "Discount med holdning". At give Remas brand en ny og unik position på markedet er dog ikke ensbetydende med, at denne position vil forblive unik og differentieret fra konkurrenterne. Det skyldes, at konkurrenterne antageligvis vil have interesse i at forsøge at opnå samme position som Rema, hvis den anses som succesfuld. Denne analyse vil derfor analysere, hvilke strategiske elementer Rema kan benytte sig af for at sikre en vedvarende unik brandposition. Der opstilles derfor en hypotese om, at ambitionskommunikation vedrørende samfundsansvar kan anvendes som et strategisk kommunikationsværktøj til at opnå og udbygge en vedvarende unik brandposition. Vi vil forsøge at be- eller afkræfte denne hypotese ved at analysere, om ambitionskommunikation vedrørende "Discount med holdning" vil have en udviklende og positiv effekt, som kan bevare en unik position for Rema på markedet.

At Rema på markedet på nuværende tidspunkt ikke har en unik position kan skyldes, at virksomheden ikke kommunikerer nok om samfundsansvar. Dette kommer til udtryk i interviewet med ARJ, der fortæller, at Rema har en ydmyg tilgang til, hvordan der skal kommunikeres om de samfundsmæssige tiltag, der allerede tages, og som Rema ønsker at opnå inden for samfundsansvar (Bilag 2: 62). Rema ønsker ikke at fremstå som en dagligvarekæde, der tror, at den redder hele verden og dermed som pralende. Derfor har der hidtil været en afdæmpet kommunikation om emner inden for samfundsansvar, hvilket har medført, at det ikke er en integreret del af forbrugernes associationer til Rema. Det kan ligeledes anskues på baggrund af den tidligere imageanalyse samt

analysen af Remas branding. Kommunikation om Remas tiltag inden for samfundsansvar er til stede i branding, men den dominerer ikke kommunikationen som helhed og dermed heller ikke modtagerens efterladte indtryk.

For at sikre at den unikke position udnyttes optimalt og konstant forbedres, skal Rema udvikle kommunikationen om samfundsansvar samtidig med, at udførelsen inden for dette område kontinuerligt udvikles. Ved anvendelse af ambitionskommunikation i forbindelse med samfundsansvar, ses kommunikation som performativt (Christensen et al., 2013: 376). Det betyder, at kommunikation om samfundsansvar er tæt forbundet med tilsvarende handling, og omvendt anses det som kommunikerende, når der foretages handlinger inden for samfundsansvar. Dette skal Rema medtage i arbejdet med og kommunikationen om ”Discount med holdning”. Når ”Discount med holdning” kommunikerer, stimulerer kommunikationen til forbedringer i Remas arbejde til at udføre de initiativer, der er italesat. Samtidig har det stor kommunikerende effekt, når Rema tager et initiativ som eksempelvis enkeltstyksalg af grøntsager for at undgå madspild. At anvende performativ kommunikation anses som fordelagtigt i en virksomhedsstruktur som Remas, da der er stor potentiale i, at alle selvstændige enheder arbejder med tiltag, der har et fælles mål for øje. Ambitionskommunikation kan derfor benyttes strategisk til at få alle Remas købmænd til at bidrage til udviklingen og udlevelsen af ”Discount med holdning”, hvilket vil forankre den nye og unikke brandposition i en højere grad, end hvis det udelukkende er hovedkontoret, der tager initiativer og kommunikerer om samfundsansvar.

Når en virksomhed kommunikerer eksternt om CSR, skaber det forventninger i offentligheden om, at virksomheden efterlever det, den kommunikerer om (Christensen et al., 2013: 382). Når Rema dermed kommunikerer om ”Discount med holdning”, påvirker det forbrugernes forventninger til, hvad en dagligvarekæde skal efterleve. Kommunikation om ”Discount med holdning” er derfor medvirkende til, at Rema skaber forventninger, der kan udmøntes i nye behov hos forbrugerne, som ikke på nuværende tidspunkt er til stede. Dette kan ses som en strategisk måde, hvorpå Rema kan sætte sig i en position, hvor der efterleves forventninger hos forbrugerne, som andre dagligvarekæder ikke opfylder.

Når ambitionskommunikation om samfundsansvar anvendes, vil der uundgåeligt opstå uoverensstemmelser mellem, hvad en virksomhed kommunikerer, og hvad den gør (Christensen et

al., 2013: 372). Denne hykleri risikerer at blive anset som negativt for en virksomheds image, men den har samtidig potentiale til at skabe positiv udvikling inden for CSR-mål og -standarder. Det vil derfor analyseres, hvordan Rema kan anvende hykleri i en kontekst, som vil have en positiv indvirkning på forbrugernes billede af Rema.

### **Hykleri med positiv indvirkning på REMA 1000s image**

Når en virksomhed anvender ambitionskommunikation om CSR, opstår der hykleri, som kan udnyttes strategisk (Christensen et al., 2013: 378). Hykleri kan ansues ud fra to vinkler, hvoraf den ene har en negativ effekt på virksomhedens brand. Den anden er positiv i den forstand, at den motiverer til handling inden for en ønsket fremtid ved at simulere, at den ønskede fremtid allerede eksisterer. Rema skal derfor sikre, at ambitionskommunikation om ”Discount med holdning” ikke vildleder og anvendes til at skjule ubehagelige sandheder, da det i så fald vil have en negativ påvirkning på forbrugernes billede af brandet. Rema skal i stedet anvende ambitionskommunikation til at fortælle om en ønsket fremtid, som der er reelle intentioner om at opnå.

Når der anvendes ambitionskommunikation i forhold til en virksomheds CSR, er det med til at udvikle området mod højere mål og standarder (Christensen et al., 2013: 373). Det betyder, at hvis Rema anvender ambitionskommunikation om ”Discount med holdning”, er det med til at sikre konstant udvikling og kontinuerlig stræben efter at opnå højere standarder inden for samfundsansvar, end der allerede er. Ud fra dette kan det udledes, at ambitionskommunikation kan anvendes som et strategisk kommunikationsværktøj til at sikre, at Rema ikke går i stå i den nye position, virksomheden kan skabe via ”Discount med holdning”, men at Rema i stedet formår at have løbende fremdrift inden for feltet. Det vil ligeledes medføre, at Rema kan differentiere brandets position fra konkurrenterne, også fremadrettet, da der i så fald vil opnås løbende udvikling og ikke kun en fastlåst position på markedet, der kan indhentes.

Når Rema skal anvende ambitionskommunikation, er det essentielt, at der ikke blot kommunikeres om tiltag inden for CSR, som der allerede efterleves, men at der kommunikeres om yderligere og ønskede tiltag for fremtiden, som der ikke allerede arbejdes med. Det betyder også, at denne kommunikation vil være hyklerisk, da Rema ikke på tidspunktet for kommunikationen efterlever det, der kommunikeres om. Dog kan denne hykleriske kommunikation ses i et positivt lys, da kommunikationen skal omhandle, hvordan Rema ønsker at udvikle virksomheden i fremtiden og ambitionerne inden for at forbedre det samfund, som alle er en del af. Denne hykleri kan

forbrugerne opfatte som positiv, da det skal være tydeligt, at Rema ikke forsøger at vildlede eller lyve, men at kæden i stedet har reelle ambitioner, som den ønsker at opnå inden for et felt, der gavner hele samfundet. Hyklery i forbindelse med ”Discount med holdning” kan dermed ses som en kontekst, der vil have positiv indvirkning på forbrugernes billede af Rema og dermed Remas image. Samtidig medfører uoverensstemmelsen mellem, hvad Rema siger og gør, at der kan opstå uklarhed i kommunikationen om samfundsansvar. Denne uklarhed giver plads til forskellige fortolkninger, og forskellige typer af forbrugere med forskellige behov kan identificere sig selv med den samme kommunikation, selvom de ikke er enige om det reelle indhold. Inkonsistensen mellem CSR-kommunikation og -tiltag kan dermed forstærke en unik position på trods af adskillige og modstridende behov fra forbrugerne.

Ud fra ovenstående kan det analyseres, at Rema skal anvende ambitionskommunikation om ”Discount med holdning”, da det bidrager positivt til Remas image og kan sikre, at den unikke brandposition på markedet kan udvikles og bevares. Hypotesen, om at ambitionskommunikation vedrørende samfundsansvar er et strategisk kommunikationsværktøj, der vil have en udviklende effekt og dermed bevare en unik brandposition, bekræftes dermed. Ambitionskommunikation kan udbygge den unikke position, Rema får via den strategiske kommunikation, og sikrer dermed vedvarende udvikling, som gør, at Rema forbliver unik og ikke indhentes af konkurrenterne. Rema skal anvende hyklery strategisk og komme ud over en eventuel forestilling om, at hyklery har en negativ effekt på kædens image. Rema skal i stedet have mod til i højere grad at kommunikere eksternt om ”Discount med holdning” og tydeliggøre, hvilke ambitioner der er for fremtiden inden for dette felt. Remas ydmyge tilgang til kommunikation om samfundsansvar skal derfor tilsidesættes for at kunne opnå en stabil og vedvarende unik brandposition, som er med til at opnå visionen om at blive størst på det danske dagligvaremarked.

## **Delkonklusion**

Ud fra ovenstående delanalyse kan det konkluderes, at Rema skal tilpasse de strategiske processer for at kunne udnytte det potentiale, som strukturen og det strategiske fokus medfører. Rema skal benytte paraplystrategien, da den både indeholder bevidst og løbende strategi, som er nødvendig i forhold til strukturen og det strategiske fokus. Paraplystrategien gør det muligt for Remas ledelse at opsætte rammer for strategien og inden for disse give mulighed for, at alle selvstændige enheder i Rema kan fortolke og efterleve strategien ud fra den kontekst, som de befinder sig i. Dette vil

understøtte den strategiske kommunikation, og denne strategitype vil derfor understøtte den unikke brandposition.

Det kan yderligere konkluderes, at Remas strategi skal indeholde et element, som skal sikre, at den unikke brandposition bliver vedvarende og formår at differentiere Rema fra konkurrenterne kontinuerligt. Til dette kan Rema anvende ambitionskommunikation vedrørende ”Discount med holdning”, da det vil gøre Rema i stand til løbende at udvikle virksomheden og dermed ikke blive fastlåst i en position, som kan indhentes af konkurrenterne. Ambitionskommunikation medfører, at Rema skal håndtere hykleri strategisk, da der skal kommunikeres om mål og standarder, som endnu ikke er opnået. Denne hykleri skal anvendes i en positiv kontekst, hvor forbrugerne får et billede af, at Rema kommunikerer således, da kæden har ambitioner om en vedvarende udvikling, der tilgodeser samfundsmæssige anliggender, og at Rema dermed ikke er hyklerisk for at vildlede. Dette strategiske element vil dermed kunne bidrage til, at Rema konstant vil søge forbedringer inden for samfundsansvar, hvilket gør den kommende unikke brandposition vedvarende.

Formår Rema at opnå den kommende unikke brandposition, vil det ske ved at knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på det strategiske fokus på ”Discount med holdning”. Det er derfor interessant at diskutere, hvorvidt dette vil tilføre værdi til Remas brand og i så fald hvilken. Den sidste delanalyse vil derfor anskue dette ved at samle op på de tidligere delanalyser samt reflektere over, hvordan afhandlingen vil bidrage til, at Rema kan udvikle forretningen og opnå visionen om at blive størst på det danske dagligvaremarked gennem strategisk kommunikation om ”Discount med holdning”.

## **Delanalyse 6**

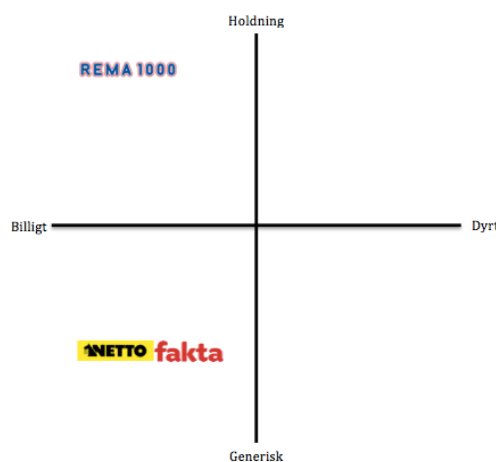
### **Værdi til REMA 1000s brand**

**Hvordan kan skabelse af et nyt behov hos forbrugerne give REMA 1000  
en unik brandposition, og tilfører det øget brandværdi og loyalitet,  
hvis denne position opnås?**

## Nye definerende parametre for dagligvaremarkedet

Denne analyse har til formål at reflektere over og diskutere, hvorvidt en konstruktion af et nyt behov hos forbrugerne kan tilføre værdi og loyalitet til brandet. Som analysen af Remas position udleder, er Rema nødt til at differentiere brandet på andre parametre end ”pris” og ”sortiment”, hvis kæden vil indfri visionen. Rema skal skabe præferencer hos forbrugerne, så de aktivt vælger at handle i Rema frem for i konkurrerende butikker. Der opstilles en hypotese om, at en dagligvarekæde kan opnå en unik brandposition ved at skabe et nyt behov hos målgruppen, som konkurrenterne ikke indfrier. Vi vil forsøge at be- eller afkræfte denne hypotese ved at analysere, hvorvidt kommunikation om ”Discount med holdning” kan konstruere et nyt behov hos de danske forbrugere, som Netto og Fakta ikke opfylder og undersøge, hvorvidt et sådan behov kan give Rema en unik position på markedet. Til sidst vil det analyseres, om dette vil være værdiskabende for Remas brand samt hvordan.

”Discount med holdning” falder uden for parameteret ”sortiment”, da konceptet omhandler Remas arbejde med samfundsansvar kombineret med discounttankegangen. Når Rema anvender ”Discount med holdning” til at brande sig på markedet, sker der dermed et skift i hvilke parametre, der skal inddrages, når Remas position skal kortlægges i forhold til konkurrenterne. ”Discount med holdning” er et strategisk skift i Remas branding, da det ændres fra at omhandle pris og assortment gennem ”Meget mere discount” til at være centreret omkring pris og samfundsansvar. Den tidligere udarbejdede konkurrentanalyse matrix 1.0 skal derfor rekonstrueres, da den vertikale akse nu skal omfatte parameteret ”holdning/generisk” frem for ”stort/lille assortment”. Det medfører ligeledes, at aktørernes position i matrixen skal ændres, som nedenstående matrix 2.0 illustrerer:



**Figur 19:** Konkurrentanalyse 2.0 på det danske dagligvaremarked

I den nye matrix er aktørernes positioner ændret. Både Netto og Fakta er nu placeret i nederste venstre kvadrant, da de kategoriseres som billige og generiske. De har denne position, da de er discountkæder med billige priser, som har et begrænset engagement inden for samfundsansvar. Netto har blot en kortfattet og uklar ansvarlighedsrapport, hvor de mest basale emner inden for samfundsansvar beskrives (Netto.dk ¶ CSR). Faktas begrænsede engagement inden for samfundsansvar ses ved samarbejdet med Hus Forbi samt uddannelsesstilbud til unge autister (Fakta.dk ¶ Om Fakta; Fakta vinder pris for at tage stort socialt ansvar). Remas position er derimod placeret øverst på den vertikale akse og bibeholder positionen til venstre på den horisontale. Rema opnår denne position via kædens store engagement inden for samfundsansvar og kommunikation om ”Discount med holdning”, som afhandlingens analyse opfordrer til. Denne position betyder, at Rema bliver differentieret og opnår en unik position, som kædens nærmeste konkurrenter er langt fra at opnå.

Formår Rema at gøre parameteret ”holdning/generisk” definerende for det danske dagligvaremarked, kan det udledes, at dette vil blive et emne, som bliver en del af forbrugernes bevidsthed, når de for fremtiden skal vælge dagligvarebutik. På nuværende tidspunkt er samfundsansvar ikke en faktor, som forbrugerne medtager i deres vurdering, når de skal vælge dagligvarebutik, da der ikke er én eneste fra hverken spørgeskemaundersøgelsen eller de foretagne kundeinterviews, der efterspørger mere samfundsansvar fra Rema (Bilag 1: 28; Bilag 4: 138). Dog er langt størstedelen af forbrugerne positivt indstillet over for det faktum, at Rema tager et samfundsansvar, og der ses dermed potentiale i, at parameteret ”holdning” vil være en positiv faktor, som forbrugerne tillægger, når de skal vælge dagligvarebutik. Strategisk kommunikation vedrørende ”Discount med holdning” kan dermed være med til at skabe et nyt behov hos forbrugerne om, at dagligvarekæder skal tage et samfundsansvar og dermed have et formål med branding, der bygger på andet end pris og sortiment.

Dette nye behov hos de danske forbrugere og dermed Remas målgruppe gør, at det danske dagligvaremarked defineres ud fra det nye parameter, der er udledt ovenfor. Når Rema, Netto og Faktas nye positioner kortlægges og sammenlignes ud fra parameteret ”holdning/generisk”, opnår Rema en unik brandposition, der er markant anderledes. Det betyder, at når dette nye behov skabes via kommunikation om ”Discount med holdning”, opnår Rema en unik brandposition, da kæden opfylder det nye behov hos forbrugerne om, at dagligvarekæder skal have en ”holdning”, hvilket

Netto og Fakta ikke vurderes til at opfylde grundet deres begrænsede engagement inden for samfundsansvar. Dette bekræfter hypotesen om, at skabelse af et nyt behov hos målgruppen, som konkurrenterne ikke indfrier, medfører en unik brandposition. Hvorvidt et nyt behov genererer øget brandværdi og loyalitet vil blive analyseret i det følgende.

### **”Discount med holdning” som værdiskabende for REMA 1000**

Når en virksomhed brander sig og kommunikerer strategisk, er dette grundet en stræben efter værdiskabelse, som vil være gavnligt for virksomheden (Keller, 1993). Det skyldes, at værdiskabelsen genererer en yderlig dimension til brandet, som kan skabe en konkurrencemæssig fordel, der vil placere virksomheden i en favorabel position. Værdiskabelse opnås gennem virksomhedens brand, der i forbrugernes øjne skal være mere værd end konkurrenternes. Denne merværdi skaber præferencer hos forbrugerne og tilfører øget værdi til virksomheden i form af blandt andet øget salg (Elliott & Percy, 2007).

For at Rema kan opnå en øget brandværdi, skal kendskabet til brandet bygge på positive, stærke og unikke associationer. Ud fra delanalyse 3 kan det udledes, at Rema mangler at opbygge unikke associationer, der påvirker kendskabet til brandet. Strategisk kommunikation om ”Discount med holdning” kan skabe disse unikke associationer, som bygger på andet end blot funktionelle faktorer. At Rema bliver kendt for ”Discount med holdning” tilfører derfor en ekstra dimension til brandet, som konkurrenterne ikke anvender i deres branding. Det kan argumenteres, at denne dimension ikke i samme grad kan kopieres, som de funktionelle faktorer kan, da det vil kræve en ny brandingstrategi og måde at kommunikere for konkurrenterne. At øge målgruppens kendskab til ”Discount med holdning” via strategisk kommunikation giver dermed en øget brandværdi, da der opbygges unikke associationer til brandet, og forbrugerne dermed tillægger brandet en højere værdi end konkurrenternes. Derudover opnår Rema en konkurrencemæssig fordel, da der konstrueres et nyt behov hos målgruppen om, at en dagligvarekæde skal have en holdning til samfundsansvar.

En anden form for værdi, som kan tilføres Remas brand via strategisk kommunikation om ”Discount med holdning”, er loyalitet. Det kan opnås ved at opbygge associationer, der fører til holdninger og dermed behov, som skal opfyldes, for at forbrugerne foretrækker et brand frem for et andet (Elliott & Percy, 2007: 87). Bliver det nye behov definerende for markedet, kan Rema dermed opnå øget værdi til brandet gennem kunder, der er loyale over for brandet. Det kan argumenteres, at denne loyalitet forudsætter, at parameteret ”holdning” sættes over ”pris”, når

forbrugerne skal vælge dagligvarebutik, da Rema ikke differentierer sig prismæssigt fra konkurrenterne. På baggrund af disse observationer kan hypotesen, om at en dagligvarekæde kan opnå øget brandværdi ved at skabe et nyt behov hos målgruppen, som konkurrenterne ikke indfrier, bekræftes. Hypotesen kan dog kun bekræftes under forudsætning af, at det nye behov overskygger andre behov, som konkurrenterne indfrier på lige fod med den pågældende virksomhed. For at Rema kan opnå øget brandværdi gennem et konstrueret behov om, at dagligvarekæder skal have ”holdning”, skal dette behov derfor overgå behovet om billige priser, da Rema ikke differentierer sig fra Netto og Fakta på dette parameter, selvom kæden kommunikerer strategisk om ”Discount med holdning”.

Dog er ”Discount med holdning”-konceptet og kommunikation herom nøglen til, at Rema kan udbygge den position, kæden har nu, så brandet kan opnå en unik position på baggrund af en samhørighed mellem det strategiske fokus og forbrugernes associationer. Denne unikke brandposition skal tilføre den konkurrencemæssige fordel, som Rema er afhængig af for at opnå visionen om at blive den største spiller på det danske marked målt på omsætning.

### **Delkonklusion**

Ud fra den sidste delanalyse kan det konkluderes, at skabelse af et nyt behov hos forbrugerne giver Rema en unik brandposition, da dagligvaremarkedet i så fald skal defineres ud fra et andet parameter end tidligere. Det nye parameter skal være ”holdning/generisk” og medvirker, at Rema differentierer sig fra de to nærmeste konkurrenter, da disse kun har begrænset engagement inden for samfundsansvar. Dette forudsætter, at forbrugerne associerer det faktum, at Rema har en holdning med noget positivt, hvilket den indsamlede empiri indikerer, at de gør. Disse positive associationer fører til et nyt behov, når Rema kommunikerer strategisk om ”Discount med holdning”, hvilket medfører, at Rema opfylder et nyt forbrugerbehov i modsætning til Netto og Fakta. Det giver Rema en unik brandposition og tilfører dermed værdi til brandet. Denne værdi opstår, når kendskabet til ”Discount med holdning” øges, da det skaber unikke associationer, som Rema på nuværende tidspunkt ikke besidder. Formår Rema at opbygge disse unikke associationer til brandet, vil det ligeledes medføre, at forbrugernes nye associationer stemmer overens med Remas strategiske fokus.

En yderlig værdi, som tilføres Remas brand via denne overensstemmelse, er loyalitet, der opnås ved at opbygge associationer, der fører til holdninger og dermed skaber præferencer for Remas brand. Det kan dermed konkluderes, at overensstemmelse mellem forbrugernes associationer og Remas

strategiske fokus på "Discount med holdning" tilfører værdi til brandet i form af en unik brandposition, som vil give øget brandværdi og loyale kunder, der foretrækker at handle i Rema frem for Netto og Fakta.

## **Refleksioner over afhandlingens fundne resultater**

På baggrund af afhandlingens seks delanalyser vil der nu blive reflekteret over, hvad denne afhandling kan bidrage med af viden om formålsdrevet branding på et prismarked, samt hvem denne viden er relevant for. Da der i afhandlingen anvendes en metodisk tilgang, der er induktiv af karakter, medfører det, at vi kan anvende analysen af Remas specifikke situation til at udlede noget generelt for denne type virksomhed og marked. Dette afsnit har derfor til formål at belyse generelle tendenser og resultater, der gør sig gældende på et prismarked, hvilket betyder, at resultaterne kan overføres og testes på nye tilfælde og andre markeder, hvor pris er en vigtig faktor. Det er muligt, da den induktive tilgang tillader, at man kan udlede generelle tendenser på baggrund af noget specifikt, som i dette tilfælde er Rema. Denne metodiske tilgang medfører ligeledes, at de fundne resultater ikke er endegyldige, men at de blot udgør én sandhed blandt mange, hvilket afhandlingens rammer også forudsætter.

Denne afhandling har anvendt Rema som specifik case til at undersøge, hvorvidt formålsdrevet branding er relevant at anvende på et prismarked, som det danske dagligvaremarked kategoriseres som, samt hvad dette kan tilføre Remas brand. Denne case er netop interessant til at udlede noget generelt om formålsdrevet branding ud fra, da virksomheden allerede har taget initiativer inden for dette felt samtidig med, at Rema promoveres som en discountkæde, og at det er atypisk for dette marked at anvende formålsdrevet branding.

Ud fra analysens be- og afkræftede hypoteser kan det udledes, at virksomheder, der opererer på et prismarked, kan opnå en unik brandposition, såfremt de skaber et nyt behov hos forbrugerne. Det nye behov skal ikke på forhånd være indfriet af konkurrenterne, og det skal kunne overskygge eksisterende parametre, som definerer markedet. Derudover skal et nyt behov være så stærkt, at det formår at blive et vigtigere parameter end pris, hvilket er centralt, da virksomhederne netop befinder sig på et marked, hvor pris er en essentiel faktor for forbrugerne. I Remas tilfælde bidrager formålsdrevet branding til, at brandet opnår en unik position, der kan tilføre værdi i form af øget brandværdi og loyalitet. Her er holdning inden for samfundsansvar det parameter, som Rema skal

anvende til at differentiere sig, og det vil være interessant at anskue, hvorvidt dette er et brugbart differentieringsparameter på andre markeder, hvor pris er centralt. Disse fundne resultater er dermed relevante for alle virksomheder, der befinder sig på et prismarked.

Afhandlingens resultater kan anses som en indikator for nye samfundsmæssige tendenser inden for forbrug af dagligvarer. Resultaterne tyder på, at de moderne forbrugeres behov i fremtiden ikke længere kan tilfredsstilles ved, at virksomheder kun tilgodeser de funktionelle behov, men at der i stedet opstår et behov om, at dagligvarekæder skal tage et samfundsansvar og være formålsdrevet frem for drevet af funktionalitet i branding. Det betyder for den samlede dagligvarebranche, at denne tendens i så fald vil medvirke et skift i markedets konkurrenceparametre, hvilket alle aktører vil skulle tage stilling til, hvis de vil opnå eller bevare en legitim og konkurrencedygtig position. Det betyder, at der muligvis er et skift på vej i måden, den danske dagligvarebranches aktører skal brande sig på.

Afhandlingens fundne resultater illustrer desuden, at strategisk kommunikation og strategi vedrørende det nye behov er redskaber til at opnå en unik position for brandet. I Remas tilfælde er strategisk brug af fleksibel integreret kommunikation og flertydighed centralt for den kommunikation, der skal anvendes for at skabe et behov om, at en dagligvarekæde har en samfundsmæssig holdning. Desuden skal strategien indeholde processer, der sætter en ramme, men tillader fleksibilitet og fortolkning inden for denne. Noget tyder på, at dette kan generaliseres, da omverdenens store og sandsynligvis stigende kompleksitet fordrer, at der skal være plads til individuel fortolkning, da det ellers er umuligt at imødekomme de mange og fragmenterede behov og krav, som omverdenen og interessenterne stiller, hvilket er relevant for alle virksomheder at imødekomme. Samtidig sikrer rammen, at virksomhedens identitet ikke bliver splittet og kommer i ubalance, hvilket skader brandet. Desuden er det vigtigt med overordnede rammer, når strategi og strategisk kommunikation anvendes som positionerende, da det er centralt, at det er det nye behov, der er omdrejningspunkt for at opnå den ønskede unikke position. Det nye behov skal derfor være grundlæggende for virksomhedens strategi, som skal være de fælles procesregler, når der kommunikeres. Hvis dette ikke er tilfældet, vil det nye behov ikke generere en unik brandposition, da forbrugerne i så fald ikke vil associere brandet med dette.

Der ses ydermere en tendens til, at formålsdrevet branding kan tilføre værdi til et brand, som befinder sig på et prismarked, da et nyt behov, som konkurrenterne ikke indfrier, vil tilføre en ny dimension til brandet, som vil differentiere virksomheden. Denne dimension kan skabe præferencer, hvilket fører til loyalitet samt tilfører øget brandværdi, da brandet vil indeholde mere end de behov, som virksomheden allerede stiller. Denne afhandling kan dermed bidrage med generel viden om, at formålsdrevet branding er relevant at anvende på et prismarked, såfremt der kan konstrueres et behov, som er vigtigere end pris i forbrugernes øjne og som ikke indfris af konkurrenterne.

## **Konklusion**

Ud fra afhandlingens analyse af den indsamlede empiri har det været muligt at komme frem til, hvordan en international virksomhed kan anvende formålsdrevet branding til at integrere og positionere brandet på det danske dagligvaremarked. En analyse af Remas situation på det danske dagligvaremarked har gjort os i stand til at opnå viden, der kan generaliseres i forhold til relevansen af formålsdrevet branding på et prismarked. Denne viden er opnået via seks delanalyser, der hver har genereret konklusioner inden for dette problemfelt.

Ud fra den første delanalyse kan det konkluderes, at Rema har formået at integrere sig på det danske dagligvaremarked med succes. Rema har opnået et positivt image i Danmark, og kæden har via en kombination af globale elementer og lokale initiativer formået at opnå en stor markedsandel. Rema har dog endnu ikke opnået den ønskede position i Danmark og er ikke kendt for det danske initiativ ”Discount med holdning”. Remas nærmeste konkurrenter er Netto og Fakta, der er de største discountkæder i Danmark i forhold til antal butikker. Rema befinder sig på nuværende tidspunkt i stort set samme position som de to konkurrenter, og på trods af Remas unikke virksomhedsstruktur som franchise, har virksomheden ikke en unik position på markedet. Det skyldes, at markedet defineres ud fra parametrene ”pris” og ”sortiment”, hvor Rema ikke afviger fra konkurrenterne.

Delanalyse 2 illustrerer, at den dominerende vision for Rema på det danske marked er at blive den største dagligvarekæde målt på omsætning. Strategien for at opnå denne vision bygger på indsatser inden for samfundsansvar og dermed Remas ”Discount med holdning”-koncept. Kulturen i Rema formes og udledes i butikkerne, og købmændenes selvstændighed gør, at ledelsen kun kan forsøge at påvirke kulturen. Remas værdier påvirker i høj grad den interne kultur, men de er ikke

fuldstændig forankret ud til alle medarbejderne. Desuden er det økonomiske incitament vigtigt for købmændene, hvilket afspejles i kulturen. Remas image blandt de danske forbrugere er overordnet positivt, og det er især påvirket af de funktionelle behov, som Rema opfylder. Rema associeres ikke med samfundsansvar og ”Discount med holdning”, og det er i stedet pris og sortiment, der er til stede i forbrugernes bevidsthed om Rema. Ud fra Remas vision, kultur og image kan det konkluderes, at der både er sammenhænge og uoverensstemmelser i Remas virksomhedsidentitet. Der ses især en uoverensstemmelse mellem, hvordan Rema ønsker at fremstå via det strategiske fokus og det image, som Rema besidder blandt forbrugerne. Det kan dermed konkluderes, at der ikke er overensstemmelse mellem Remas image, strategiske fokus og den interne kultur.

På baggrund af den tredje delanalyse kan det konkluderes, at Remas brandinginitiativer kan kategoriseres ud fra forskellige teoretiske brandingtilgange. Den økonomiske, kulturelle og relationelle tilgang kan identificeres i Rema branding, og det kan konkluderes, at den dominerende brandingtilgang er den økonomiske, som også har påvirket forbrugernes associationer til Rema. For at kunne knytte forbrugernes associationer til brandet tættere på Remas strategiske fokus skal en forbrugerbaseret tilgang til branding anvendes. Kendskabet til Remas brand bygger på associationer, som er positive og stærke, men de er ikke unikke eller præget af symbolske fordele. Rema skal derfor påvirke associationerne vedrørende ”Discount med holdning”, da disse er unikke og kan gøre Rema i stand til at opnå en større sammenhæng mellem det strategiske fokus og forbrugernes associationer til brandet.

For at Rema kan opnå en unik brandposition, der tilgodeser flere forbrugerbehov samtidigt, kan det ud fra delanalyse 4 konkluderes, at Rema kan anvende fleksibel integreret kommunikation samt strategisk flertydighed. Rema kan anvende fleksibel integreret kommunikation til at balancere centralisering med decentralisering i kommunikationen ved at have fælles start- og slutpunkter samt procesregler. Det fælles startpunkt skal være Remas værdier, og slutpunktet skal være visionen om at blive den største danske discountkæde målt på omsætning. De fælles procesregler skal ændres til at være ”Discount med holdning”, der vil tilføre en ny dimension til kommunikationen. Kommunikation om ”Discount med holdning” kan desuden tilgodese flere forbrugerbehov, da udtrykket er vagt og uklart, hvilket gør det muligt at anvende strategisk flertydighed og dermed opnå forenet diversitet samt facilitere en udvikling af brandet mod en unik position.

Ud fra delanalyse 5 kan det konkluderes, at Rema kan understøtte en vedvarende unik brandposition ved at tilpasse de strategiske processer og dermed udnytte det potentiale, som virksomhedsstrukturen og det strategiske fokus har. Rema skal anvende paraplystrategien, som indeholder processer af bevidst og løbende strategi, da Remas ledelse dermed har mulighed for at opsætte rammer for strategien samtidig med, at der er fleksibilitet til, at alle selvstændige enheder kan fortolke og efterleve strategien individuelt. Remas strategi skal derudover indeholde et element, som sikrer, at den unikke brandposition bliver vedvarende. Det konkluderes, at Rema kan anvende ambitionskommunikation om ”Discount med holdning” til dette. Ambitionskommunikation medfører løbende udvikling gennem strategisk anvendelse af positiv hykleri, hvor Rema skal kommunikere om ønskede ambitioner inden for samfundsansvar.

Den sidste delanalyse gør det muligt at konkludere, at skabelse af et nyt behov hos forbrugerne kan give Rema en unik brandposition. Denne position opnås ved at udvikle et nyt parameter, der skal definere dagligvaremarkedet. Det nye parameter skal være ”holdning/generisk”, der medvirker, at Rema differentierer sig fra de to nærmeste konkurrenter. Det konstateres, at det nye parameter har potentiale til at placere Rema i en unik og favorabel position, da forbrugerne har en positiv indstilling til, at en dagligvarekæde tager samfundsansvar. Formår Rema at gøre det nye parameter definerende for markedet, tilfører det værdi og loyalitet til Remas brand, da forbrugerne i så fald vil have et behov, som Rema er den eneste aktør på markedet, der opfylder.

Det kan konkluderes, at de seks delanalyser bidrager med viden om formålsdrevet branding på et prismarked, der er relevant at anvende, såfremt det nye behov overskygger behovet om billige priser. En international virksomhed kan dermed anvende formålsdrevet branding, når den skal integrere og positionere brandet på det danske dagligvaremarked ved at opnå unikke og symbolske associationer, der genererer et nyt behov hos forbrugerne, som konkurrenterne ikke indfrier. Dette behov skabes gennem strategisk kommunikation om det strategiske fokus, der medfører, at brandet opnår en unik position.

## **Perspektivering**

Ud fra afhandlingens fundne resultater vil det være interessant at anskue, hvorvidt andre begreber og teoretiske elementer er relevante at inddrage i en videre analyse. På baggrund af det fundne resultat om, at formålsdrevet branding er relevant at anvende på et prismarked, hvis der konstrueres

et nyt behov hos forbrugerne, der ikke indfries af konkurrenterne, vil det være aktuelt at inddrage begrebet *legitimitet*. Legitimitet er en virksomheds vigtigste ressource, da det er afgørende for dens eksistens på markedet og defineres ud fra, hvorvidt interessenterne anser virksomhedens handlinger som socialt acceptable (Lorenzen et al., 2009: 147). Legitimitet er derfor relevant at anskue i en analyse af Remas brand på det danske dagligvaremarked, da et nyt behov kan ændre de sociale normer og dermed hvilke handlinger, der accepteres i samfundet. I en videre analyse vil det derfor være interessant at undersøge, om Rema kan opnå øget legitimitet på baggrund af en unik brandposition, som skabes gennem et nyt behov om, at dagligvarekæder skal tage et samfundsansvar. Dette vil derudover fordre en diskussion af, hvorvidt øget legitimitet kan tilføre mere værdi til Remas brand, da det kan diskuteres, om legitimitet er en faktor, der kan bidrage til endnu flere loyale kunder.

Modsat kan det diskuteres, om øget legitimitet til Remas brand har som konsekvens, at andre dagligvarekæder er nødsaget til at opfylde dette nye behov for ikke at fremstå illegitime. Hvis dette er tilfældet, giver det konkurrenterne incitament til at imødekomme det nye behov, og det vil derfor være interessant at analysere, hvorvidt der i så fald vil opstå *isomorfi* på markedet. Isomorfi opstår blandt andet, når virksomheder efterligner andre på markedet, der har en position, som de selv ønsker at opnå (Lorenzen et al., 2009: 148). En konsekvens af isomorfi er derfor, at konkurrenterne vil komme til at ligne hinanden og ende med at brande sig på de samme parametre og dermed vil befinde sig i samme position. Som det tidligere er konkluderet, er ”Discount med holdning” en måde, Rema kan differentiere sig på det nuværende dagligvaremarked, men opstår der en social norm om, at dagligvarekæder skal tage samfundsansvar, vil det antageligvis føre til, at Remas konkurrenter følger trop. Rema vil i så fald igen befinde sig i samme position som de nærmeste konkurrenter. Det er derfor centralt, at en videre analyse tager højde for denne konsekvens og anskuer, hvordan Rema kan opnå en unik position eller udvikle positionen yderligere, så den forbliver vedvarende.

Dog kan det diskuteres, om Rema kan opnå en konkurrencemæssig fordel ved at være det første brand, der positionerer sig gennem formålsdrevet branding, da forbrugernes associationer antageligvis vil blive så stærke, at selv når konkurrenterne forsøger at opnå samme position, vil det være Rema, som forbrugerne har i tankerne, når samfundsansvar er et behov, de ønsker imødekommet.

# Litteraturliste

- Andersen, Ib (2008). Den skindbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur, 2. udgave, 2. oplag. Kapitel 5, s. 107-121 + kapitel 9, s. 167-184
- Anderson, Valerie (2004). Research Methods in Human Resource Management. CIPD Publishing. Kapitel 4, s. 94-117
- Business.dk ¶ Discountbranchen går væk fra discount  
Lokaliseret den 19.04.16 fra <http://www.business.dk/detailhandel/discountbranchen-gaar-vaek-fra-discount>
- Business.dk ¶ Rema 1000 vil være større end Netto i Danmark  
Lokaliseret den 18.02.16 fra <http://www.business.dk/ledelse/rema-1000-vil-vaere-stoerre-end-netto-i-danmark>
- Børsen.dk ¶ Blå bog Henrik Burkal  
Lokaliseret den 04.03.16 fra <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/62227/artikel.html>
- Børsen ¶ Burkal vil have en større bid af markedet  
Publiceret den 11.10.13 i Lykke, Pia: Burkal vil have en større bid af markedet, i Børsen, nr. 197 2013, Executive, side 4-6
- Børsen.dk ¶ Fakta gør klar til fremtidens forbrugere  
Lokaliseret den 11.04.16 fra [http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/106453/fakta\\_goer\\_klar\\_til\\_fremtidens\\_forbrugere.html](http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/106453/fakta_goer_klar_til_fremtidens_forbrugere.html)
- Børsen ¶ Krigerisk Rema 1000 åbner 130 nye butikker  
Lokaliseret den 18.02.16 fra <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/132451/artikel.html?hl=YTozOntpOjA7czoxOToiUmVtYSAxMDAwIOVibmVyIDEzMCI7aToxO3M6OToiUmVtYSAxMDAwIjtpOjI7czoZOilxMzAiO30>
- Børsen ¶ Rema 1000 skruer op for discountkrigen  
Publiceret den 29.01.16 i Bertelsen, Jens: Rema 1000 skruer op for discountkrigen, i Børsen, nr. 20 2016, weekendsektion, side 6-7

- Cheney, George, Christensen, Lars Thøger, Zorn, Theodore E. & Ganesh, Shiv (2011). Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices. Waveland Press, Inc, 2. Edition. Kapitel 4, s. 75-107
- Christensen, Lars Thøger, Firat, A. Fuat & Torp, Simon (2008). The organization of integrated communications: Toward flexible integration. European Journal of Marketing, Vol. 42 no. 3 (4), s. 447-317
- Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2013). CSR as aspirational talk. Sage, 20(3), s. 372-393
- Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette & Cheney, George (2008). Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique. SAGE Publications
- Coopforum.dk ¶ Fakta – fuld af forventning  
Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://coopforum.dk/nyheder/fakta---fuld-af-forventning>
- Eisenberg, Eric M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. Communication Monographs, 51, s. 227-270
- Elliott, Richard & Percy, Larry (2007). Strategic Brand Management. Oxford: Oxford University Press. Kapitel 5, s. 80-100
- Facebook.com ¶ REMA 1000 Børkop  
Lokaliseret den 01.04.16 fra <https://www.facebook.com/REMA1000Boerkop/?fref=ts>
- Facebook.com ¶ REMA 1000 Danmark  
Lokaliseret den 21.03.16 fra <https://www.facebook.com/REMA1000DK/?fref=nf>
- Facebook.com ¶ REMA 1000 Nordensvej  
Lokaliseret den 01.04.16 fra <https://www.facebook.com/REMA1000Nordensvej/?fref=ts>
- Facebook.com ¶ REMA 1000 Rosenørns Allé  
Lokaliseret den 01.04.16 fra <https://www.facebook.com/REMA1000RosenornsAlle/?fref=ts>
- Fakta.dk ¶ Fakta vinder pris for at tage stort socialt ansvar  
Lokaliseret den 12.04.16 fra <http://fakta.dk/nyheder/fakta-vinder-pris-for-at-tage-stort-socialt-ansvar/>
- Fakta.dk ¶ Om Fakta  
Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://fakta.dk/lige-nu/flinke-fakta/>

Freeman, Edward, Rubin, James & Moriarty, Brian (2010). Et stakeholderperspektiv på corporate communication, værdiskabelse og tillid. I Merksens, Henrik. (red.). Håndbog i strategisk public relations. Samfundslitteratur, s. 67-85

Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (red.) (2009). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer. Roskilde Universitetsforlag 2004, 2. udgave, 4. oplag 2009. Kapitel 10, side 349-388

Føtex.dk

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://www.foetex.dk/?intcmpid=logo>

Føtex.dk ¶ Vores historie

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://www.foetex.dk/kundeservice/foetex/historien-bag>

Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, Ruler, Betteke van, Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy (2007). Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication, 1(1), s. 3-35

Hansen, Heidi (2014). Kommunikation skaber din organisation. Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 2. oplag. Kapitel 1, s. 11-21 + kapitel 5, s. 69-105

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2009). Brug dit brand. Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding. Gyldendal Business, 1. udgave, 1. oplag

Heding, Tilde, Knudtzen, Charlotte & Bjerre, Mogens (2009). Brand Management, Research, theory and practice. Kapitel 2-3, s. 8-26

Keller, Kevin Lane (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing, 57(1), s. 1-22

Kfst.dk ¶ Fremtidens detailhandel

Lokaliseret den 11.04.16 fra

<https://www.kfst.dk/~media/KFST/Publikationer/Dansk/2014/20140410%20Detailhandel/20140410%20Analyse%20Fremtidens%20detailhandel.pdf>

Kommunikationsforum.dk ¶ Find et formål eller forsvind

Lokaliseret d. 19.04.16 fra <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Formaalsdrevne-virksomheder>

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). InterView: Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels Forlag, 2. Udgave. Kapitel 11-12, s. 217-242

LandbrugØst ¶ Rema 1000-støtte til mælkeproducenterne

Publiceret den 01.09.15 i Hallgren, Jesper: Rema 1000-støtte til mælkeproducenterne, i LandbrugØst, side 4

LinkedIn.com ¶ Anders Jensen

Lokaliseret den 04.03.15 fra <https://www.linkedin.com/in/anders-jensen-bb6a477>

LinkedIn.com ¶ Fakta

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://www.linkedin.com/company/fakta?trk=affco>

LinkedIn.com ¶ Føtex, Dansk Supermarked Group

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://www.linkedin.com/company/f-tex-dansk-supermarked>

Lorenzen, Mark, Friis, Ivar & Vámosi, Tamás (red.) (2009). Erhvervsøkonomisk teori.

Samfundslitteratur, 1. udgave 2004, 3. oplag. Kapitel 8, s. 145-171

Merz, Michael, He, Yi & Vargo, Stephen (2009). The Evolving Brand Logic: a Service-Dominant Logic Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science 37(3), s. 328-344

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, 6, s. 257-272

Netto.dk

Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://www.netto.dk/Pages/Forside.aspx>

Netto.dk ¶ CSR

Lokaliseret den 12.04.16 fra <http://www.netto.dk/OmNetto/Documents/CSR%20profil.pdf>

Netto.dk ¶ Historien om Netto

Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://www.netto.dk/OmNetto/Pages/Historie.aspx>

Netto.dk ¶ Vision og værdisæt

Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://www.netto.dk/OmNetto/Pages/Vision-og-vaerdisaet.aspx>

Om.coop.dk ¶ Vores butikker

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://om.coop.dk/Koncern/vores+butikker.aspx>

Pjetursson, Leif (2011). Når ledelse er kommunikation en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer. L&R Business, 2. udgave, 3. oplag. Kapitel 4, s. 94-117

Reiman, Joey (2012). Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy. John Wiley & Sons. Kapitel 1, s. 5-41

Reitangruppen.no ¶ Om oss

Lokaliseret den 18.02.16 fra <http://www.reitangruppen.no/om-oss/>

Rema1000.dk

Lokaliseret den 21.03.16 fra <http://rema1000.dk>

Rema1000.dk ¶ Discount med holdning

Lokaliseret den 21.03.16 fra <http://rema1000.dk/social-ansvarlighed/>

Rema1000.dk ¶ Find nærmeste REMA 1000

Lokaliseret den 31.03.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/abningstider/>

Rema1000.dk ¶ Historien om REMA 1000

Lokaliseret den 18.02.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/organisationen/historie/>

Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 11

Lokaliseret den 18.03.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/avis/avis/#catalogs/f036kRy>

Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 12

Lokaliseret den 21.03.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/avis/avis/#catalogs/9bc1gXy>

Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 13

Lokaliseret den 31.03.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/avis/avis/#catalogs/650fxcy/1>

Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 14

Lokaliseret den 04.04.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/avis/avis/#catalogs/cca5Ny1/1>

Rema1000.dk ¶ Tilbudssavis uge 15

Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://rema1000.dk/om-rema-1000/avis/avis/#catalogs/6164Zq1/1>

Rema1000.dk ¶ Vores sortiment

Lokaliseret den 21.03.16 fra <http://rema1000.dk/sortiment/>

Rema.no ¶ Om Rema 1000

Lokaliseret den 18.02.16 fra <https://www.rema.no/artikler/om-rema-1000>

Ritzau ¶ Citathistorie fra: Rema1000 vil være den nye lokale brugsforening

Publiceret den 08.04.2014 i Ritzaus Bureau, *Citathistorie fra: Rema1000 vil være den nye lokale brugsforening*, Artikel-id: e4822db7

Robertson, Roland (1995). Glocalization: Time and homogeneity-heterogeneity, in Global Modernities, M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson, eds. London Sage, s. 24-44

Samfundsansvar 2014

Lokaliseret den 18.02.16 fra <http://rema1000.dk/wp-content/uploads/2015/05/Samfundsansvar-2015.pdf>

Samfundsansvar 2013

Lokaliseret den 18.02.16 fra [http://rema1000.dk/wp-content/uploads/2014/07/CSR\\_2013.pdf](http://rema1000.dk/wp-content/uploads/2014/07/CSR_2013.pdf)

Samfundsansvar 2012

Lokaliseret den 18.02.16 fra [http://rema1000.dk/wp-content/uploads/2015/05/CSR\\_2012.pdf](http://rema1000.dk/wp-content/uploads/2015/05/CSR_2012.pdf)

Søndagsavisen.dk ¶ Stort pristjek: Her får du landets billigste dagligvarer

Lokaliseret den 11.04.16 fra <http://www.sondagsavisen.dk/testogindkob/2016-01-22-her-kan-du-kobe-landets-billigste-dagligvarer/>

Yougov.dk ¶ Danmarks bedste omtalte brands 2015

Lokaliseret den 06.03.16 fra <https://yougov.dk/news/2016/01/14/danmarks-bedst-omtalte-brands-2015/>

Youtube.com ¶ Føtex Reklame

Lokaliseret den 11.04.16 fra <https://www.youtube.com/watch?v=Wj5UCnnCTx4>

Youtube.com ¶ REMA 1000 - Rema sangen

Lokaliseret den 15.03.15 fra <https://www.youtube.com/watch?v=ybjHlovZyKo>

Årsrapport 2014

Lokaliseret den 18.02.16 fra <https://rema-no-prod-media.s3.amazonaws.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/04/14-REMA-1000-Årsrapport-2014.pdf>