



## Franchise i dagligvarebransjen:

Hvilke forskjeller finnes i franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge, og kan disse forskjellene forklare hvorfor det har oppstått misnøye og internt bråk i én av kjedene?

**Forfattere: Toril Lydersen Nøkleberg & Randi Bergitte Vågshaug**

**Veileder: Professor Øystein Fors**

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon, i hovedprofilen  
Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Høsten 2010

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg forskjeller i franchisesystemene til Rema 1000 og Ica Norge, for å forklare hvorfor det er intern misnøye og bråk i den ene kjeden og hvorfor vi ikke ser det i den andre.

Vi fant med utgangspunkt i intervjuer med kjøpmenn fra begge kjedene at det er store forskjeller mellom de ulike franchisesystemene, der noen forskjeller var viktigere enn andre til å forklare hvorfor misnøye og bråk oppstår.

De forskjellene vi har sett på er faglig og sosialt miljø, franchisekontrakten, samarbeid og kommunikasjon med ledelsen, i hvilken grad kjøpmennene er fornøyd med kjeden sin, og hvordan franchisesystemene fungerer i praksis.

Ut ifra våre analyser har vi funnet ut at de faktorene som er mest utslagsgivende for hvordan trivselen er blant franchisetakerne er samarbeidet mellom partene i kjeden, herunder kommunikasjon, grad av tillitt til ledelsen og konsekvensene av økonomien i kjeden. Disse faktorene bestemmer derfor i hvilken grad det vil kunne oppstå internt bråk og klager fra franchisetakerne.

## Forord

Denne masteroppgaven er en del av vår masterstudie innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, i hovedprofilen økonomisk styring. Arbeidet med oppgaven har vært en arbeids- og tidskrevende prosess, med mye reising i forbindelse med intervjuer av franchisetakere i to dagligvarekjeder.

Vi har med denne oppgaven lært veldig mye, både om dagligvarebransjen og franchise, og om oppgaveskriving og intervjuteknikk.

Vi ble sommeren 2010 oppmerksomme på medieskriveriene om dagligvarebransjen, der Rema 1000 og Ica Norge ble utpekt som hverandres motsetninger når det gjaldt økonomi, utvikling i markedsandeler og fornøyde franchisetakere. Vi syntes dette var spennende, og var interessert i å finne ut hvorfor det tilsynelatende var så store forskjeller mellom disse to kjedene, noe vi ville få svar på ved å ta utgangspunkt i franchisesystemene deres. Vi tok begge kurset BUS438 Strategisk outsourcing og franchising våren 2010, og hadde derfor en interesse for franchising. Temaet syntes vi var aktuelt og spennende, i tillegg til noe som ingen tidligere hadde forsket på.

Vi vil benytte anledningen til å rekke en stor takk til alle de franchisetakerne i Rema 1000 og Ica Norge som har tatt seg tid til å snakke med oss i sin travle hverdag. De har vært veldig behjelpelige og ærlige, og informasjonen vi fikk fra dem har vært et godt grunnlag for oppgaven vår. Uten deres bidrag ville ikke oppgaven blitt like god og pålitelig.

Vi vil også takke vår veileder professor Øystein Foros for hans ærlige tilbakemeldinger, og hjelp til å få arbeidet vårt på rett spor når det var behov for det.

Til slutt vil vi takke familie og venner for deres hjelp og støtte.

Bergen 7. desember 2010

Toril Lydersen Nøkleberg & Randi Bergitte Vågshaug

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	1
Forord.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1. Introduksjon .....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Oppgavens avgrensning .....	8
1.4 Oppgavens struktur og oppbygning .....	9
2. Teori om franchise .....	10
2.1 Generelt .....	10
2.2 Historie .....	10
2.3 Kontrakten.....	11
2.4 Fordeler ved et franchisesamarbeid.....	12
2.5 Agentteori.....	13
2.6 Vertikale eksternaliteter .....	14
2.7 Dual Distribution.....	15
3. Presentasjon av dagligvarebransjen i Norge .....	17

3.1 Markedsandeler .....	17
3.2 Utvikling i dagligvarebransjen i Norge .....	18
3.3 Dagligvarebransjen og franchise .....	22
3.4 Historien til Rema 1000 .....	23
3.5 Historien til Ica Norge .....	24
4. Presentasjon av bråket i Ica Norge .....	25
4.1 Rettsaken mot Ica Norge .....	25
4.2 Annet internt bråk .....	27
5. Metode .....	29
5.1 Studiens formål .....	29
5.2 Valg av undersøkelsesdesign .....	29
5.3 Valg av metodisk tilnærming .....	30
5.4 Innsamling av kvalitativ data .....	30
5.5 Valg av enheter .....	32
5.6 Evaluering av metode .....	33
6. Analysedel .....	37
6.1 Å jobbe i et franchise-system .....	37
6.1.1 Fordeler med franchise .....	37
6.1.2 Ulemper med franchise .....	39
6.1.3 Konklusjon .....	40

6.2 Franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge .....	40
6.2.1 Valg av kjede .....	40
6.2.2 Er kjøpmennene fornøyd med valg av kjede? .....	41
6.2.3 50 % franchise versus 100 % franchise .....	45
6.2.4 Krav fra franchisegiver til butikken.....	49
6.2.5 Kampanjevarer og deres tap .....	58
6.2.6 Konklusjon.....	63
6.3 Faglig og sosialt miljø.....	63
6.3.1 Sosiale arrangementer.....	63
6.3.2 Samhold og samarbeid mellom kjøpmenn .....	65
6.3.3 Opplæring og kursing .....	66
6.3.4 Konklusjon.....	68
6.4 Samarbeid med ledelsen.....	69
6.4.1 Franchisetakernes kommunikasjon med ledelsen.....	69
6.4.2 Regional styring.....	73
6.4.3 Utskiftning av toppledelse .....	75
6.4.4 Konklusjon.....	78
6.5 Franchisekontraktene i Rema 1000 og Ica Norge .....	79
6.5.1 Betaling til franchisegiver .....	79
6.5.2 Kontraktens periode og utgangsmuligheter .....	82

6.5.3 Konklusjon.....	83
6.6 Bonuser og rabatter .....	84
6.6.1 Bonuser og rabatter.....	84
6.6.2 Konklusjon.....	88
6.7 Hva kjøpmennene mener må til for at Ica Norge skal gjøre det bedre fremover .....	89
6.7.1 Kjøpmennenes holdning om Ica Norges fremtid.....	89
6.7.2 Fra “gule Rimi” og Ica Nær til “røde Rimi” .....	90
6.7.3 Konklusjon.....	92
6.8 Oppsummering av analysedelen.....	92
7. Konklusjon.....	95
Litteraturliste.....	98
Vedlegg.....	102
Vedlegg 1: Intervjuguide Rema 1000 .....	102
Vedlegg 2: Intervjuguide Ica Norge.....	104

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi valgte å foreta en sammenlignbar studie av Rema 1000 og Ica Norge, og med dette forklare hvorfor det er misnøye og bråk internt i Ica Norge og ikke i Rema 1000.

For å finne ut dette ville se nærmere på franchisesystemene i de to kjedene, for å kartlegge forskjeller og hvordan disse kan forklare de store motsetningene internt til de to kjedene.

Ideen for oppgaven fikk vi gjennom artikler i ulike aviser om dagligvarebransjen, som det har vært skrevet mye om de siste årene, herunder blant annet om markedsrett og posisjoner, og forhold mellom franchisetakere og ledelsen blant “de fire store”<sup>1</sup>. I sommer og i begynnelsen av høst-semesteret var det spesielt mange artikler i avisene om Rema 1000 og kjøpmennenes suksess, og om Ica Norge sin dårlige utvikling og bråk internt der kjeden ble framstilt som taperne i bransjen (Dagens Næringsliv 2010a).

Det har blitt skrevet mye om de rundt 60 kjøpmennene som gikk til gruppesøksmål mot Ica Norge, da de mente de har blitt urettferdig behandlet med tanke på utdeling av bonuser og resultat. I tillegg synes kjøpmenn i Ica Norge at de ikke får bestemme nok over sin egen butikk, noe de mener bidrar til at kundene blir misfornøyde og fører til dårlig lønnsomhet.

Altså har Rema 1000 og Ica Norge blitt framstilt som to motsetninger i forhold til lønnsomhet og utvikling, trivsel blant kjøpmennene og forholdet mellom disse og ledelsen.

Alt i alt ser det ut til at franchisesystemet i Ica Norge kan være annerledes utformet enn i Rema 1000, der det virker som kjøpmennene er mye mer fornøyde. Vi vil finne ut om dette stemmer, og hvilke forskjeller det kan være mellom franchisesystemene som kan forklare de store ulikhetene vi ser mellom kjedene.

---

<sup>1</sup> “De fire store” er en betegnelse på de fire aktørene i dagligvaremarkedet i Norge; NorgesGruppen, Coop Norge, Ica Norge og Reitangruppen



## 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i det vi med oppgaven ville finne ut av, kom vi frem til følgende problemstilling:

***“Hvilke forskjeller finnes i franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge, og kan disse forskjellene forklare hvorfor det har oppstått misnøye og internt bråk i én av kjedene?”***

For å svare på denne problemstillingen, benyttet vi en trestegs-prosess. Først opparbeidet vi en generell forståelse av franchising og dagens tilstand i de to kjedene, via teori og avisartikler. Deretter foretok vi kvalitative undersøkelser gjennom å intervjuer franchisetakere fra de to kjedene for å få en forståelse for hvilke forskjeller det finnes mellom franchisesystemene, og hva kjøpmennene mente om det interne bråket i Ica Norge. Til slutt identifiserte og analyserte vi ulikheter mellom kjedenes franchisesystemer ut i fra funnene våre, for å kunne konkludere med hva de viktigste kildene til misnøye i en kjede er.

## 1.3 Oppgavens avgrensning

Vi har valgt å studere franchisesystemene til Rema 1000 og Ica Norge. Rema 1000 har vi valgt fordi de tilsynelatende har veldig fornøyde kjøpmenn som stadig tjener mer penger.

Motsetningen til dette finner vi i Ica Norge, der mange kjøpmenn er misfornøyde med systemet sitt og vil ha endringer. Derfor fokuserer vi kun på disse to kjedene, da de på flere områder er to motpoler.

Ica Norge har konseptkjedene Rimi, Ica Nær, Ica Maxi og Ica Supermarked, og vi valgte å konsentrere oss om franchisesystemet til Ica Nær og Rimi, da det er disse som har mest franchisedrevne butikker. Det er ingen av Ica Maxi-butikkene som er franchisedrevet, og det er kun et fåtall franchisedrevne Ica Supermarked-butikker i landet, men ingen av disse finnes i denne byen.

Vi valgte å intervjuer franchisetakere i en stor by i Norge, da vi ikke hadde kapasitet til å utvide undersøkelsen til en bredere populasjon.

## **1.4 Oppgavens struktur og oppbygning**

Oppgaven består av 7 deler, der del 1 er introduksjon og del 2 er generell teori om franchising. Del 3 presenterer dagligvarebransjen i Norge, herunder utvikling i nøkkeltall og presentasjon av Rema 1000 og Ica Norge. Del 4 presenterer bråket som har vært og som vi fortsatt ser i Ica Norge internt, og del 5 omhandler den metodiske fremgangsmåten. I del 6 er analysen av funnene fra intervjuer, der vi har sammenlignet flere av våre funn med teori. Vi har også hatt konklusjoner i slutten av delkapitlene. Del 7 består av selve konklusjonen på problemstillingen vår.

## 2. Teori om franchise

### 2.1 Generelt

Blair og Lafontaine (2005) beskriver franchise som et kontraktsbasert samarbeid mellom selvstendige parter; en franchisegiver og en franchisetaker.

Franchisegiver er den som har utviklet en forretningside, som inkluderer merkenavn og konsept, produkter og forretningsmetoder.

Franchisetaker er den som kjøper retten til å drive innenfor franchisegivers konsept og merkenavn for en gitt periode og geografisk område.

Franchise kombinerer merkevarebygging og utnyttelse av stordriftsfordeler med lokal entreprenørskap. Begge partene får drive med det de er best til, og får gjensidig gevinst av hverandres innsats.

Franchisetaker benytter seg av kjedens merkenavn, deres konsepter og systemer, og stordriftsfordelene som franchisesystemet bringer. Franchisegiver er ansvarlig for å ordne gode innkjøpsbetingelser, som de får fordi de er en kjede. Alt dette fører til en større effektivitet for franchisetaker enn det han kan oppnå på egenhånd (Blair og Lafontaine 2005).

I oppgaven bruker vi også begrepet kjøpmann som betegnelse på franchisetaker, da disse i dagligvarebransjen er sammenfallende. En kjøpmann er eier av en butikk, og når han er tilknyttet en kjede, er han derfor en franchisetaker.

En butikksjef er en som er ansatt og lønnet av kjeden, og han er leder for en selskapseid butikk.

### 2.2 Historie

I følge Børge Nilssen (2009) startet bruken av franchise på slutten av 1800-tallet, og vokste raskt i 1950- og 1960-årene i USA med kjeder som eksempelvis McDonald's og Kentucky Fried Chicken. I 1970- og 1980-årene ble franchise også mer vanlig i Europa, og fra 1990 har teknologi og internett bidratt til at franchise har økt enda mer. I dag er franchise en del av

hverdagen til de fleste, fordi det finnes i de aller fleste bransjer, og som konsumenter handler vi ofte i butikker som er en del av en kjede.

Norges Franchise Forening (NFF) ble startet i 1972, og på den tiden var ikke franchise et kjent begrep i Norge. I dag er det derimot den mest utbredte metoden for samarbeid mellom selvstendige parter. I følge NFF er det i dag 300 franchisesystemer med til sammen 25 000 lokale virksomheter som drives gjennom franchise. Franchise finnes i de fleste bransjer, blant annet detaljhandel, service-, konsulentnæring, produksjon- og salgsvirksomhet, og denne formen for drift blir stadig mer vanlig (Norges Franchise Forening 2010).

## 2.3 Kontrakten

I følge Blair og Lafontaine (2005) fastsetter franchisekontrakten forholdet mellom franchisegiver og franchisetaker, hvordan franchisebutikken skal bli drevet og hvilke rettigheter og forpliktelser begge partene har. Franchisetakeren betaler en avgift for å være en del av franchisesystemet.

Videre forklarer Blair og Lafontaine (2005) hvilke elementer den totale avgiften ofte er delt inn i:

**Franchiseavgift:** Dette er enten en engangsgift som vanligvis blir betalt ved kontraktsinngåelse, og/eller den kan være en årlig fast avgift.

**Royalties:** Dette er en avgift som blir betalt gjennom hele kontraktsperioden. Den er i de fleste tilfeller satt som en prosentvis andel av omsetning, men kan også være i prosent av profitt. Som oftest er den en fast prosent, men i noen tilfeller kan prosentsatsen variere i forhold til salget. Denne avgiften er franchisegiverens viktigste inntekt. Ved bruk av royalties vil både franchisegiver og franchisetaker ønske å maksimere omsetning og profitt, da det gir størst gevinst for begge.

**Markedsføringsavgift:** I tillegg til franchiseavgift og royalties, er det flere kontrakter som har en egen avgift franchisetaker må betale, som skal støtte nasjonal og lokal markedsføring. Denne avgiften er i likhet med royalties vanligvis en prosentvis andel av omsetningen, men den kan også være en fastavgift.

Disse tre avgiftene er inntekter for franchisegiveren, og skal dekke kostnader til forpliktelser franchisegiveren har til franchisetakerne, samt at franchisegiveren skal sitte igjen med en gevinst.

## 2.4 Fordeler ved et franchisesamarbeid

Blair og Lafontaine (2005) beskriver de viktigste fordelene for begge parter ved å inngå et franchisesamarbeid:

**Merkenavn:** franchisetaker får benytte seg av et etablert merkenavn, noe som er viktig i samfunnet i dag der merkenavn stadig får økt betydning.

**Stordriftsfordeler:** franchisegiver står for markedsføringen av hele kjeden, og forhandlinger og innkjøp av varer fra leverandørene til alle butikkene. Dette gir opphav til stordriftsfordeler som fører til lavere kostnader for alle parter i samarbeidet, som igjen er viktig for å være konkurransedyktig i markedet. Selvstendige kjøpmenn uten kjedetilknypning har ikke de samme stordriftsfordelene, og vil derfor ikke være like konkurransedyktige.

**Benytte en lokal entreprenør sin lokalkunnskap og drivkraft:** i et franchisesamarbeid får partene konsentrert seg om det de er best til, og de får derfor gevinst av hverandres innsats. Franchisegiver er god på markedsføring, konsept og innkjøp, mens franchisetaker sin fordel er at han har god lokalkunnskap, engasjement og drivkraft. Dette fører til effektivitet i kjeden og driften.

For at disse fordelene skal oppnås, sier Blair og Lafontaine (2005) det er viktig at butikkene følger konseptet fastsatt av franchisegiver. For å sørge for dette, setter franchisegiver krav og retningslinjer som franchisetaker må følge, herunder blant annet krav til sortiment og service. En del krav kan kontraktsfestes, slik som vareutvalg fastsatt av franchisegiver. Andre krav er ikke så lett å kontraktsfeste, deriblant servicenivå, da dette er en uobserverbar innsats som er vanskelig å måle.

I tillegg til fordelene Blair og Lafontaine (2005) nevner over, ser Børge Nilssen (2009) også på faglig og sosialt miljø som en fordel som oppnås for franchisetakerne, i forhold til å drive helt selvstendig. Som franchisetaker får man altså ta del i et miljø der en kan lære av hverandre og engasjere seg, noe som vil gjøre butikkdriften mer effektiv og spennende. I det faglige og sosiale

miljøet inngår opplæringsprosess, kursing, sosiale arrangementer og samhold mellom franchisetakerne.

## 2.5 Agentteori

Blair og Lafontaine (2005) beskriver agentteorien, som handler om forholdet mellom agent (franchisetaker) og prinsipal (franchisegiver), og hvordan det kan oppstå interessekonflikter mellom disse, da hver av partene vil ha størst mulig del av omsetningen i butikken. I den forbindelse er det fare for opportunistisk atferd, noe som gjør at risikoen er høyere i et franchiseforhold sammenlignet med hvis selskapet eier butikken selv. I dette tilfellet er agenten (butikksjef) ansatt av prinsipalen, og det oppstår ikke den samme interessekonflikten mellom disse som det kan gjøre mellom franchisetaker og franchisegiver. I et franchisesamarbeid er det muligheter til stor gevinst, noe som gir høye incentiver til å øke omsetningen for begge parter, og det vil kunne oppstå en maktkamp mellom partene for å få mest mulig av denne omsetningen selv. Utfordringen er å dele gevinsten av samarbeidet rettfærdig, og kontrakten må sørge for at begge parter opptrer optimalt for kjeden, og at de har som incentiv å maksimere den totale omsetningen. Problemet oppstår når prinsipalen ikke har full kunnskap om agenten og hans motiver, og prinsipalen må derfor gjennomføre tiltak for å sørge for at franchisetaker ikke tar mer av gevinsten enn sin del. Blair og Lafontaine (2005) beskriver at dette ofte er grunnen til at royalties i mange tilfeller blir beregnet ut ifra omsetning og ikke profitt, da det er for franchisetakerne lettere å manipulere profitten enn det er å manipulere omsetning. Når royalties blir beregnet av omsetning, vil begge parter tjene på en omsetningsøkning.

Generelt ser vi at prinsipal i et franchisesamarbeid ikke vil ha like god kontroll og oversikt over hva agenten foretar seg, og at dette kan skape problemer for franchisegiver som kan føre til økte krav og retningslinjer for franchisetakeren. Dette problemet henger sammen med problematikken rundt vertikale eksternaliteter som beskrevet i neste avsnitt.

## 2.6 Vertikale eksternaliteter

Blair og Lafontaine (2005) beskriver problematikken knyttet til vertikale eksternaliteter i et franchisesamarbeid, som oppstår som følge av felles markedsføring av hele kjeden. Alle butikkene i en kjede avhenger av hverandre da de opererer under samme merkenavn, og hvis én butikk fraviker fra konseptet vil det påvirke den totale inntjeningen til alle butikkene negativt. Vertikale eksternaliteter eksisterer fordi en kundes erfaring i én franchisevirksomhet påvirker i hvilken grad kunden vil oppsøke en annen butikk i samme kjede i lokalisert et annet sted. Bli kunden skuffet i én av utsalgsvirksomhetene i kjeden grunnet eksempelvis lav kvalitet på varene eller dårlig service, vil kunden sannsynligvis unngå butikker fra samme kjede andre steder. Franchisegiver setter krav og retningslinjer til butikkene med hensyn på eksempelvis sortiment og service, noe som påvirker i stor grad hvordan kundene opplever å handle i butikkene. For at alle kundene skal få den samme gode opplevelsen er det viktig at alle butikkene har samme sortiment og samme nivå på service, da dette øker hele kjeden sin konkurransekraft og dermed inntjening.

Videre forklarer Blair og Lafontaine (2005) at det å følge alle krav franchisegiver setter til butikkene er i midlertidig ofte kostbart for franchisetaker, og det kan være fristende å fravike fra standarden i kjeden for å øke sin egen inntjening. Franchisetakeren vil altså kunne ha incentiv til å redusere eksempelvis servicenivået til et lavere nivå enn det som er optimalt for hele kjeden. Dette potensielle problemet med opportunistisk atferd skaper behov for vertikale kontroller fastsatt av franchisegiver for å sørge for at hver franchisetaker sin interesse sammenfaller med hele kjeden sin interesse. Franchisegiver må derfor redusere mulighetene og/eller incentivene franchisetaker har for å avvike fra optimal innsats for kjeden, ved å fastsette vertikale kontroller. Ved bruk av slike vertikale kontroller kan det oppstå misnøye blant franchisetakerne, og uenigheter mellom disse og franchisegiver. Dette kan oppstå av to grunner; for det første vil slike kontroller begrense franchisetakers mulighet til å handle i egen favør. For det andre vil disse kontrollene redusere franchisetaker sin selvstendighet, og mulighet til å tilpasse seg lokalk markedet og kundene sine.

Allikevel sier Blair og Lafontaine (2005) at alle butikkene åpenbart drar fordel av disse kontrollene, da det sørger for at merkenavnet opprettholdes og øker i verdi, noe som øker

lønnsomheten og inntjeningen i hele kjeden. Av den grunn må hver franchisetaker godta at han blir forespeilet de samme kravene og retningslinjene som de andre butikkene i kjeden blir.

Når det gjelder hvilke krav og retningslinjer franchisegiver setter for å sørge for at alle franchisetakerne oppfører seg optimalt for hele kjeden, er det i mange tilfeller vanskelig å kontraktsfeste ulike krav. Service er et eksempel på dette, som er en aktivitet det er vanskelig for franchisegiver å observere og kontrollere.

For å kontrollere slik uobserverbar innsats kan kjeden lage maler og retningslinjer som det i kontrakten står at franchisetakerne må følge, og eksempelvis teste servicenivået ved å fremstå som en vanlig kunde, såkalt “mystery shoppers”. I tillegg kan det kontraktsfestes en straff som følge av et eventuelt avvik fra retningslinjene. (Blair og Lafontaine 2005)

## 2.7 Dual Distribution

Blair og Lafontaine (2005) forteller at firmaer som benytter seg av franchise som oftest driver noen virksomheter selv, det vil si at de er selskapseide. Et eksempel er McDonalds som i 2001 hadde 30 093 restauranter, eide direkte 8 378 av disse selv, noe som tilsvarer 28 % av alle restaurantene i kjeden.

Mellom franchiseeide og selskapseide utsalgssteder i samme kjede fant Blair og Lafontaine (2005) noen generelle funn:<sup>2</sup>

- Dagligvarehandel var den eneste bransjen der det var flere selskapseide forretninger enn franchiseeide forretninger. For alle andre bransjer var trenden motsatt, der det var flere franchiseeide virksomheter enn selskapseide.
- For alle bransjer stod franchiseeide utsalgssteder for størst del av den totale omsetningen til kjeden, med unntak av dagligvarebransjen der de selskapseide butikkene hadde høyere omsetning enn de franchisedrevne.

---

<sup>2</sup> Disse funnene er basert på bransjeundersøkelser i USA fra år 1988



- I alle bransjene, med unntak av dagligvarebransjen, var gjennomsnittlig omsetning per virksomhet lavere i de selskapseide virksomhetene enn i de franchiseeide. I dagligvarebransjen derimot var dette motsatt, da de selskapseide forretningene hadde høyere omsetning per forretning enn de selskapseide.
- Antall ansatte per virksomhet var i gjennomsnitt høyere hos selskapseide enn franchiseeide virksomheter i alle bransjer, noe som også var tilfelle i dagligvarebransjen.
- I gjennomsnittlig salg per ansatt, som kan måle arbeidsproduktiviteten, var det ingen systematisk tendens til om den var høyere hos de som er butikkdrevet eller hos de som er franchisedrevet for bransjen. Men for dagligvarebransjen var det noe høyere gjennomsnittlig omsetning per ansatt i franchiseeide enn i selskapseide forretninger.

Blair og Lafontaine (2005) forklarer at verdien av merkenavnet er en viktig faktor for kjedenes valg av hvor stor andel av virksomhetene som skal være selskapseide butikker. De kjedene som har et sterkt merkenavn ønsker en høy andel av selskapseide butikker. Grunnen til dette er at de får en høyere andel av inntekten fra de som er selskapseide enn de som er franchiseeide.

## 3. Presentasjon av dagligvarebransjen i Norge

Med dagligvare menes produkter til husholdningene som blir anskaffet ofte og regelmessig, herunder matvarer og andre små husholdningsartikler.

I dag foregår størsteparten av dagligvaresalget gjennom dagligvareforretninger, men også kiosker og bensinstasjoner selger noe av dette (Rasmussen og Reidarson 2007). I det følgende beskrives kun salg av dagligvareprodukter fra dagligvareforretningene.

### 3.1 Markedsandeler

Dagligvarehandelen i Norge domineres av fire landsdekkende aktører, som sammen har den sterkeste konsentrasjonen av markedsrett i Europa (Rasmussen og Reidarson 2007).

“De fire store” er:

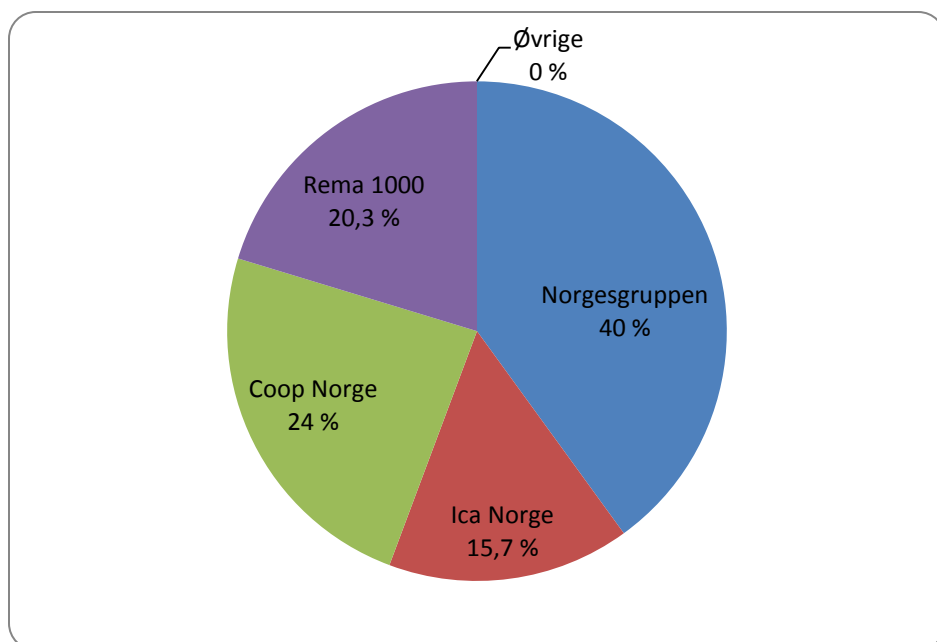
- Norgesgruppen (med konseptkjedene Kiwi, Meny, Ultra, Spar, Joker og Bunnpris),
- Coop Norge (Coop Prix, Coop Mega, Coop Extra, Coop Obs! Og Coop Marked),
- Reitangruppen (Rema 1000)
- Ica Norge (Ica Nær, Rimi, Ica Supermarked og Ica Maxi).

AC Nielsen har gjennom en årrekke beregnet utvikling i markedsandeler, omsetning og antall butikker i dagligvarebransjen, som blir presentert årlig i Dagligvarefasiten. Disse tallene inkluderer kun omsetningstallene fra dagligvareforretningene til de fire kjedene, her er altså ikke omsetning av dagligvarer fra kiosker og bensinstasjoner tatt med.

Markedsandeler for dagligvareforretningene per 31.12.2009<sup>3</sup>, er ifølge AC Nielsens dagligvarefasit for 2009 som følger:

---

<sup>3</sup> Vi bruker tall fra 2009 da dette er de nyest oppdaterte tallene.



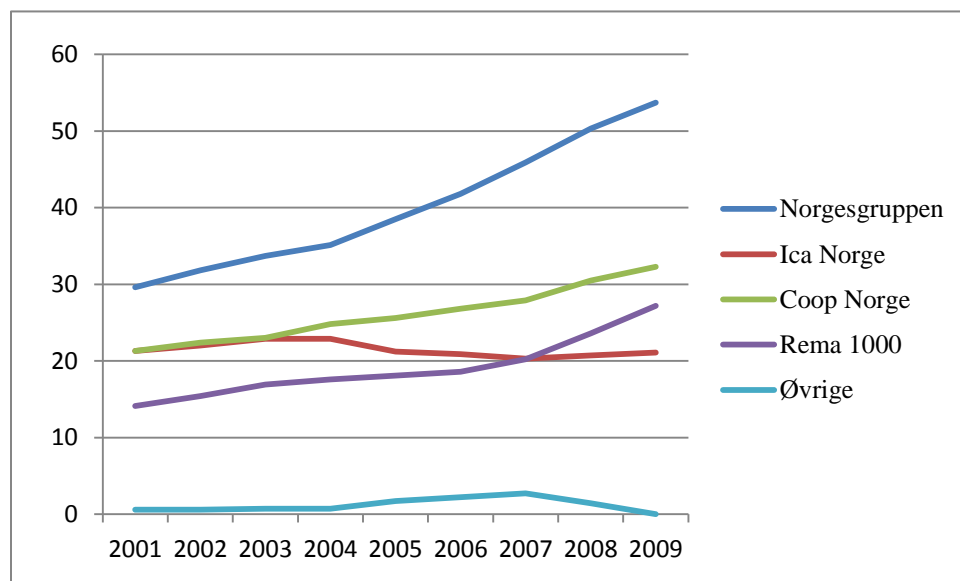
**Figur 1: Fordeling av markedsandeler etter omsetning per 31.12.2009**

Som vi ser er markedet konsentrert med kun fire aktører, som hver har en solid andel av totalmarkedet. Øvrige butikker, det vil si privateide dagligvareforretninger uten kjedetilknyping, har blitt totalt eliminert i 2009, da kjedene har overtatt hele markedet.

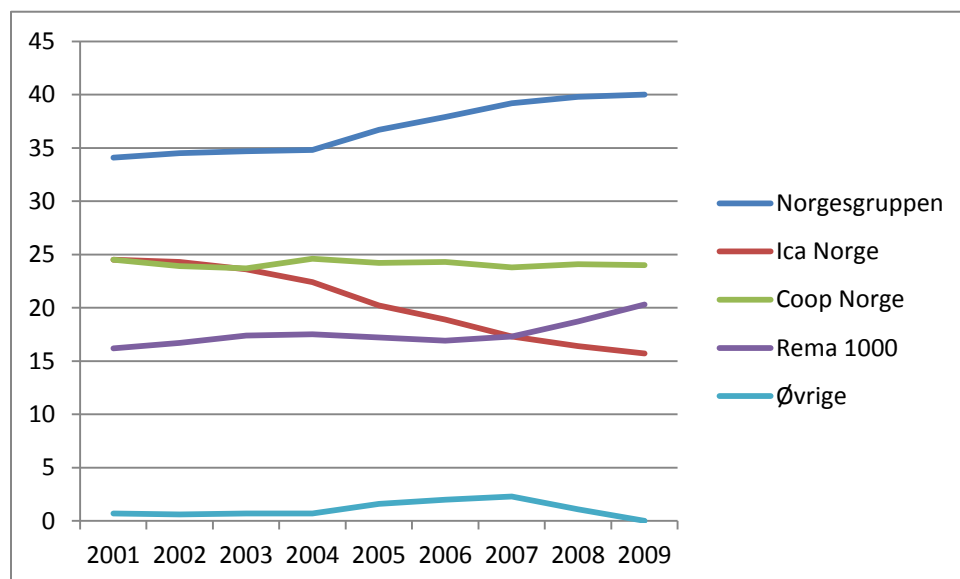
### 3.2 Utvikling i dagligvarebransjen i Norge

Vi fikk fra AC Nielsen tilsendt dagligvarefasitene de har utarbeidet fra år 2001 til 2009, og har med utgangspunkt i disse lagd grafer som viser utvikling i ulike parametere for aktørene i dagligvarebransjen.

### Årlig utvikling i omsetning og markedsandel



**Figur 2: Årlig utvikling i omsetning i milliarder kroner**



**Figur 3: Årlig utvikling i markedsandeler**

Figur 2 viser årlig utvikling i omsetning for alle dagligvareforretninger i Norge fra år 2001 til 2009. Som vi ser har omsetningen til øvrige butikker<sup>4</sup> økt en del i løpet av de syv første årene, for deretter å bli redusert til null i år 2009. Dette forklarer hvorfor de fire store aktørene i dag kontrollerer så godt som 100% av markedet.

Med unntak av Ica Norge, har alle “de fire store” økt omsetningen i løpet av perioden. Coop Norge og Norgesgruppen har økt sine omsetninger med henholdsvis 51,6% og 81,4%, og Rema 1000 har økt med hele 92,9%.<sup>5</sup>

Ica Norge hadde en liten stigning i omsetning fra år 2001 til 2004, men etter dette og frem til 2009 har omsetningen årlig blitt lavere. Kjeden har i dag lavere omsetning enn de hadde i år 2001, med en reduksjon på 0,94%.<sup>6</sup>

For hele markedet har omsetningen økt fra 86,95 mrd i år 2001 til 134,2 mrd i 2009, en økning som tilsvarer 54,3%.<sup>7</sup>

Ut i fra dette ser vi at både Rema 1000 og Norgesgruppen har hatt en omsetningsøkning i perioden som er høyere enn økningen i totalmarkedet. Når omsetningen til enkeltkjedene øker mer enn totalomsetningen, betyr det at kjedene tar større andel av omsetningen i markedet, og øker dermed sine markedsandeler.

I Figur 3 ser vi at utviklingen i markedsandeler i perioden år 2001 til 2009 har vært veldig ulik for alle kjedene. Ica Norge og Coop Norge hadde samme markedsandel i år 2001 med 24,5 %, men begge kjedene har siden den gang tapt andeler. Coop Norge har i dag en andel på 24,0 %, mens Ica Norge har 15,7 % og har dermed tapt så mye som 35,9 %<sup>8</sup> av andelen de hadde i år 2001. Ica Norge har i dag den laveste andelen blant “de fire store”.

Norgesgruppen og Rema 1000 er de eneste som har økt sine andeler i løpet av den samme perioden. Førstnevnte hadde i år 2001 en markedsandel på 34,1 %, og har dermed økt

---

<sup>4</sup> Butikker uten kjedetilknypning

<sup>5</sup>  $(32,3-21,3)/21,3 = 0,516 = \underline{51,6\%}$ ,  $(53,7-29,6)/29,6 = 0,814 = \underline{81,4\%}$ , og  $(27,2-14,1)/14,1 = 0,929 = \underline{92,9\%}$

<sup>6</sup>  $(21,1-21,3)/21,3 = \underline{-0,94\%}$

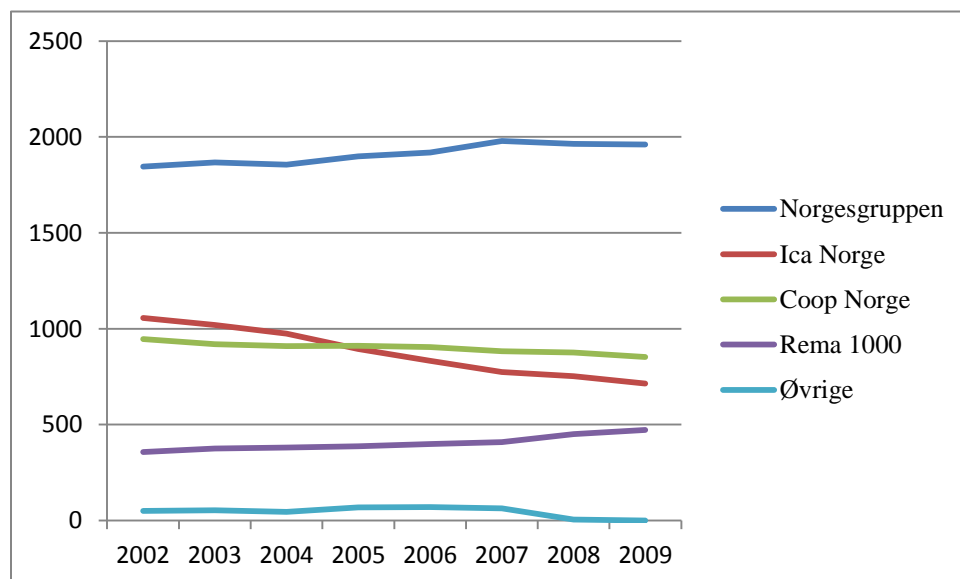
<sup>7</sup>  $(134,2-86,95)/86,95 = 0,543 = \underline{54,3\%}$

<sup>8</sup>  $(0,157-0,245)/0,245 = -0,359 = \underline{-35,9\%}$

markedsandelen sin med 17,3 %.<sup>9</sup>

Rema 1000 på sin side hadde 16,2 % andel av totalomsetningen i markedet i 2001, og har siden den gang økt markedsandelen med 25,3 %.<sup>10</sup>

### Årlig utvikling i antall butikker



**Figur 4: Årlig utvikling i antall butikker<sup>11</sup>**

I figur 4 ser vi at Norgesgruppen og Rema 1000 har flere butikker i dag enn de hadde i år 2002, mens Coop Norge og Ica Norge har i samme periode redusert antall butikker. Fra år 2007 har alle kjedene, med unntak av Rema 1000 redusert antall butikker.

Ica Norge ser vi i år 2002 hadde etter NorgesGruppen flest butikker, mens i dag har de nest lavest andel butikker.

Oppsummert finner vi at Rema 1000 og NorgesGruppen fra år 2001 til 2009 har hatt en større økning i omsetning enn totalmarkedet og dermed tatt markedsandeler, og de er også de eneste

<sup>9</sup>  $(0,40-0,341)/0,341 = 0,173 = \underline{17,3\%}$

<sup>10</sup>  $(0,203-0,162)/0,162 = 0,253 = \underline{25,3\%}$

<sup>11</sup> Vi har her ikke tall fra år 2001

kjedene som i dag har høyere markedsandeler enn de hadde i år 2001. Ut i fra antall butikker ser vi at det er Rema 1000 som har økt mest, og er den eneste kjeden som i løpet av perioden har økt antall butikker hvert år.

Coop Norge har holdt noenlunde den samme markedsandelen i år som de hadde i år 2001, og de har hatt omtrent den samme økningen i omsetning som markedet har hatt.

Ica Norge er den kjeden som har hatt en definitivt dårligst utvikling blant ”de fire store”, da de hvert år har hatt lavere omsetningsøkning enn totalmarkedet, og har derfor en vesentlig redusert markedsandel i dag. I tillegg har de redusert antall butikker kraftig de siste årene.

### **3.3 Dagligvarebransjen og franchise**

I dag er så og si alle dagligvareforretninger i Norge tilknyttet en kjede, da de enten er selskapseide butikker eller franchiseide butikker. For butikker drevet gjennom franchise har selvstendige kjøpmenn inngått avtale med en av kjedene som gir kjøpmannen adgang til drift etter et fastsatt system.

Blant ”de fire store” var Rema 1000 den første dagligvareaktøren i Norge som tok i bruk franchise som organisasjonsform, og er i dag den eneste av kjedene som baserer seg på 100 % franchise (Rema 1000 2010c).

Ica Norge har også en del franchisedrevne butikker, da omtrent halvparten av Rimi- og Ica Nærbutikkene er kjøpmannseide (Ica Sverige 2010, s29). For konseptkjeden Ica Maxi har de ingen franchisedrevne butikker, mens for Ica Supermarked har de noen få av disse (Oslo Tingrett 25.6.2010).

I NorgesGruppens er i overkant halvparten av butikkene drevet gjennom franchise (NorgesGruppen 2010).

Coop Norge har ingen franchiseide butikker, da alle butikkene er eid av forbrukerne (Coop Norge 2010).

### 3.4 Historien til Rema 1000

Odd og faren Ole Reitan står bak Reitangruppen som eier Rema 1000.

De startet allerede i år 1972 en dagligvarebutikk i Trondheim ved navnet Sjøkkpris. Rema 1000-konseptet fikk Odd Reitan inspirasjon til da han var på studietur i Tyskland, av den tyske dagligvarekjeden ALDI som hadde fokus på lavpris og å drive i enkelthet. (Rema 1000 2010b).

I 1979 åpnet Odd Reitan og faren Ole Reitan sin første Rema 1000-butikk, og den ble kalt Remi 600, som et symbol på et vareutvalg med 600 ulike varer. Navnet ble senere byttet ut til Rama 600, og fra år 1981 har navnet vært Rema 1000 som en forkortelse for “Reitan Mat 1000 artikler” (Store Norske Leksikon 2010d).

På samme måte som Stein Erik Hagens Rimi, ble Rema 1000 en suksess i lavprismarkedet, og fikk stadig større andeler av totalmarkedet. Sammen forandret de dagligvarebransjen i Norge med sitt lavpris-konsept, og flere kjeder måtte se seg nødt til å fokusere mer på lavpris for å være konkurransedyktige. (Store Norske Leksikon 2010f)

I 1990 var Rema 1000 blitt så store at de hadde forretninger i alle norske byer med over 10 000 innbyggere, og senere har de også etablert seg i Danmark og Sverige. Fokuset har vært å beholde lave priser til kundene, gjennom lave kostnader, effektiv drift og gode innkjøpsbetingelser, og slagordet til Rema 1000 har i alle år vært “bare lave priser” (Rema 1000 2010b).

Rema 1000 var den første dagligvareaktøren som tok i bruk franchise som organisasjonsform, og er i dag den eneste av “de fire store” som tilnærmet rendyrker dette (Rema 1000 2010c).

Rema 1000 har den siste tiden, spesielt i løpet av det siste året, blitt hyllet i media, og de har tatt over den posisjonen Rimi tidligere hadde som største konseptkjede. Aldri før har Rema 1000 gjort det så bra, og franchisetakerne har kunnet ta ut store gevinster. Flere franchisetakere har en inntekt på flere millioner og snittinntekten ligger rett under to millioner kroner (Dagens Næringsliv 2010a).

I dag eies Reitangruppen av Odd Reitan sammen med hans to sønner Ole Robert og Magnus. Ole Robert Reitan overtok som administrerende direktør i Rema 1000 i år 2002 (Store Norske Leksikon 2010c).



### 3.5 Historien til Ica Norge

Rimi, som i dag er en del av Ica Norge, ble startet i 1977 av Stein Erik Hagen. Ideen hadde han, i likhet med Od Reitan, fått fra lavpriskjedene i Tyskland. Da han etter dette startet butikkdrift i Norge kalte han kjeden Rimi 500, et symbol på at de skulle ha 500 ulike varer i sortimentet sitt. Slagordet var “Enklest er billigst”, og ved å ha færre varer og mer selvbetjening ble dette billigere enn de tradisjonelle dagligvarebutikkene. (Store Norske Leksikon 2010f).

Det virkelige gjennombruddet kom i 1987 da Stein Erik Hagen kjøpte Spar 800 fra Norges ledende grossistfirma, Joh. Johansson. Med hjelp fra Joh. Johansson fikk han etablert seg utenfor Oslo, og Rimi-navnet ble etter hvert kjent flere steder i Norge.

I 1990-årene fortsatte selskapet å vokse til å bli den største kjeden i Norge, og i 1992 solgte Hagen 30 % av selskapet sitt til svenske Ica (Store Norske Leksikon 2010f).

I 1998 fusjonerte Hakon-gruppen og Ica Sverige, hvor Hagen hadde 20 % aksjer. I år 2000 ble halve konsernet solgt til den nederlandske dagligvaregiganten Royal Ahold, og i 2004 solgte Hagen seg helt ut. Hakon-gruppen skiftet da navn til Ica Norge (Store Norske Leksikon 2010a). I følge kjøpmenn vi intervjuet var det først da Hagen solgte seg ut at Rimi ble store på franchise, da de tidligere helst hadde hatt ansatte butikksjefer i selskapseide butikker. Franchiseavtaler var da først og fremst med kjøpmenn som hadde egne lokaler og tidligere hadde drevet egen butikk, men som ville ta del i Rimi sitt konsept.

Etter at Stein Erik Hagen solgte seg ut av Ica Norge og gikk ut av ledelsen, bestemte Ica Norge at alle Rimi-butikkene skulle endres til Ica Nær, med nytt konsept og nye priser (Handelsbladet FK 2010a). Etter dette ser vi at det har gått nedover med Ica Norge og de har tapt markedsandeler.

De siste årene har Ica Norge tapt penger i milliardklassen, og har hatt mye internt bråk.

I tillegg har kjeden hatt hyppig utbytting av ledelse og administrerende direktører, som alle har gjort forsøk på å snu om på lønnsomheten, men med lite hell (Dagens Næringsliv 2010b).

I dag er det portugisiske Antonio Soares som er administrerende direktør i Ica Norge, og han har tatt avgjørelsen om å konvertere alle Ica Nær-butikkene tilbake til det gamle Rimi-konseptet, som et forsøk på å redde kjeden (Dagens Næringsliv 2010b).

## 4. Presentasjon av bråket i Ica Norge

I løpet av de siste årene har det vært mye medieomtale om internt bråk i Ica Norge, og det har blitt skrevet mange avisartikler om hvordan flere av kjøpmennene i Ica-systemet raser mot ledelsen av ulike årsaker.

Ica Norge taper stadig markedsandeler (se Figur 3 ovenfor), har dårlig lønnsomhet både sentralt og i mange butikker, de har ustabil ledelse og misfornøyde franchisetakere.

### 4.1 Rettsaken mot Ica Norge

Opprøret i Ica Norge som endte i rettsaken 25. juni 2010 begynte i 2005 da Dagens Næringsliv startet en serie av artikler som avslørte hvordan vareleverandørene årlig blir presset til å betale matvarekjedene skjulte beløp i milliardklassen (Oslo Tingrett 25.6. 2010). Disse pengestrømmer er hemmelige og betales direkte fra leverandørene til kjedenes hovedkontorer (Dagens Næringsliv 2005).

Som følge av disse avsløringene gjorde franchisetakere i Rimi og Ica Nær fra Møre opprør mot Ica Norge, der de anklaget kjeden for å holde disse enorme pengestrømmene skjult for franchisetakerne, og for selv å ha tatt såkalte rabatter og bonuser som ifølge franchiseavtalen skulle ha kommet butikkene til gode. Flere kjøpmenn fryktet i den forbindelse at de hadde gått glipp av store summer, som de mente skulle ha tilfalt dem.

I følge rettsaken mot Ica Norge (Oslo Tingrett 25.6.2010 side 11 og 12), skrev kjøpmennene fra Møre i februar 2005 et brev til Ica Norge der de ønsket *“en nærmere gjennomgang vedrørende praksis rundt rabatter og bonuser”*. Videre skriver kjøpmennene i brevet at *”det råder sterk tvil om ICA har fordelt til oss, de rabatter vi rettmessig har krav på jfr. Franchisekontraktene. På dette grunnlag ønsker vi en gjennomgang av ICAs rabatt- og bonusinntekter samt fordelingen av disse for i første omgang de siste 3 år.”*

Videre står det i rettsaken mot Ica Norge at den responsen kjøpmennene fikk fra ledelsen var de ikke fornøyd med. Kjøpmennene syntes svaret var altfor snevert og ikke hjalp dem i å finne ut av det de ønsket. Kjøpmennene engasjerte derfor en advokat videre i saken, men Ica Norge ville ikke møtes for å diskutere. Etter en god stund uten kommunikasjon ble saken behandlet i forlikrådsmøte oktober 2006, der saken ble videre henvist til behandling i tingretten. I mars

2007 ble det holdt et møte mellom partene der kjøpmennene kom med forslag til løsninger, men som Ica Norge ikke godtok.

Kjøpmennene tok like etter dette ut stevning med krav om at Ica Norge skulle betale til den enkelte saksøker vedkommendes kontraktsmessige bonus og rabatt fastsatt etter rettens skjønn. Kjøpmennene krevde å få innsyn i kjedens og flere av leverandørens dokumenter med oversikt over pengetransaksjoner mellom partene, men dette nektet både Ica Norge og leverandørene å etterkomme. Ica Norge avviste også kravene fra saksøkerne angående tilbakebetalinger av bonuser og rabatter, da kjeden mente det ikke fantes grunnlag for dette kravet.

I desember 2007 avslo Oslo tingrett kravet om innsyn i dokumentene, da retten fant at det var snakk om forretningshemmeligheter. (Oslo Tingrett 25.6.2010).

Etter flere møter i retten, ble en avgjørelse tatt 25.juni 2010 i Oslo tingrett, der kjøpmennene vant over Ica Norge som ble dømt til å betale tilsammen over 100 millioner kroner til omtrent 60 kjøpmenn. I dommen mente retten at *“Ica har beholdt leverandørytelser som de etter franchisekontraktene ikke hadde rett på”*. Dommen sier videre at *“Retten ser det som sannsynlig at Ica benytter leverandørytelser som, slik retten tolker avtalene, skulle tilfalle franchisetakerne for å bedre eget resultat”* (Oslo Tingrett 25.6.2010 side 42). På grunn av Ica Norges totale hemmelighold rundt hvilke beløp som leverandørene har betalt til kjeden, samt hva disse beløpene gjelder, har det vært umulig for saksøkerne å fastslå hva erstatningskravet burde være. Av den grunn måtte retten derfor avgjøre beløpet etter skjønn.

Ica Norge på sin side er helt uenige i avgjørelsen, og har anket dommen (Handelsbladet FK 2010b).

Sentralt i saken var altså hvilke rabatter og bonuser som kjeden har oppnådd i leverandørforhandlingene og i hvilken grad disse er kommet franchisetakerne til gode, noe franchisetakerne mener de i stor grad ikke har gjort. Dette har Ica Norge gjort tydelig at de er uenige i, og at de ikke har noe å skjule.

I rettsaken mot Ica Norge 25. juni 2010 står det beskrevet at alle av de rundt 60 saksøkerne, har vært eller er kjøpmenn i Rimi eller Ica Nær. Kjøpmennene har ulike typer franchisekontrakter med Ica Norge, ut i fra når avtalene ble inngått og hvilken konseptkjede kjøpmennene hører til (Rimi eller Ica Nær), og totalt er det fem ulike typer kontrakter representert i saken.

Hva som stod angående bonus- og rabattutbetalinger i disse kontraktene er sentralt for hvordan dommen ble avgjort. Det var skrevet utdrag fra de ulike kontraktene i dommen, der det var i alle kontraktene tydelig at kjøpmennene har krav på alle de bonuser og rabatter som kjeden får fra leverandørene. Her er et eksempel på et utdrag fra en kontrakt:

*”4.7.2 Franchisegiver skal bidra til at Franchisetakeren får rabatter og innkjøpsvilkår i overensstemmelse med dem som Franchisegiver selv oppnår.”* (Oslo Tingrett 25.6.2010, side 8).

Pengestrømmene fra leverandør til kjedene det krangles om er ulike rabatter og bonuser med forskjellige navn og innhold, som alle knytter seg til kjøp, håndtering og videresalg av leverandørens varer.

Rettsaken mot Ica Norge 25.6.2010 forklarer at disse rabattene og bonusene eksempelvis kan være betaling fra leverandøren til kjeden for (1) å få lov til å selge til butikkene, (2) rabatter basert på kjøpmennenes utførte varekjøp, (3) kompensasjon for kjøpmennenes fysiske arbeid med og for salg av leverandørens varer, herunder varehåndtering ved mottak, lagring og stabling i hyller, og (4) alle former for hylleplassbetaling, joint marketingmidler, herunder betaling for kjøpmennenes profilering av varene ved å gi disse særskilt hylleplass eller gulvplass, og lokal reklameeksponering og kampanjeinnsats.

Det er altså mange forskjellige rabatter og bonuser fra leverandørene som er vanskelig å skjønne hva egentlig går ut på, og hvor store beløp det er snakk om. Felles for flere av disse pengestrømmene er forøvrig at de er betalinger for arbeid som kjøpmennene gjør i sin butikk, og dette er en av grunnene til at kjøpmennene mener de har krav på disse pengene, istedenfor at Ica Norge tar seg betalt for arbeid de selv ikke utfører.

## **4.2 Annet internt bråk**

I tillegg til dette gruppesøksmålet om bonuser og rabatter som har pågått i flere år, har mange nåværende kjøpmenn gjennom NIF (Norske Ica-kjøpmenns Forening) klagd på ulike saker de siste årene som de er misfornøyd med i sitt samarbeid med Ica Norge (Dagens Næringsliv 2010c). NIF har sendt brev til Ica Norge med ulike krav og ønsker, men mange av disse har de

ikke fått svar på, og flere har de allerede avvist. De har satt krav om ulike saker de vil ha forbedret, og her er noen av kravene fra NIF:

- Mer regional styring, slik at regionene skal ha mer beslutningsmyndighet og ha bedre tilpassede varer til lokale forhold.
- En forbedret varestyring, da de mener at dagens varestyring vanskeliggjør driften. De vil ha både et grunnsortiment og et frivillig lokalsortiment.
- De vil ha høyere kvalitet på frukt og grønt.  
(Dagens Næringsliv 2010c).

I følge kjøpmenn vi har snakket med, er det i tillegg mange kjøpmenn som det siste året har reagert på manglende utbetalinger av penger kjøpmennene har krav på fra Ica Norge. Eksempler på slike utbetalinger er pantepenger, og utbetalinger i forbindelse med at butikkene i kampanjeperioder skal få dekket noe av tapet de har ved å selge varer til under innkjøpspris. Disse utbetalingene ble i følge kjøpmenn vi snakket stoppet av Ica Norge i februar 2010, uten at ledelsen gav kjøpmennene noen begrunnelse. I tillegg klages det på et vanskelig regnskapssystem.

Det skal også nevnes at kjøpmennene i Ica Norge har klagd på ulike saker og avgjørelser helt siden Ica kjøpte ut Stein Erik Hagen i år 2004. Den gangen var de uenige i Ica Norge sin avgjørelse om å endre alle Rimi-butikker til Ica Nær (Handelsbladet FK 2010a). Helt siden den gang har det altså vært mye kjøpmennene har vært misfornøyd med, og det ser ikke ut til at de har klart å rydde opp i alt enda.

I Rema 1000 ser vi en helt annet hverdag, der vi fra media har fått inntrykk av at alle kjøpmennene er fornøyde med samarbeidet og ledelsen sin. Tallene til Rema 1000 har pekt oppover i mange år, og kjøpmennene tjener stadig mer penger på butikkene sine.

Vi ser altså helt forskjellige verdener i de to kjedene, som i løpet av de siste 10 årene har sklidd langt fra hverandre i konsept, lønnsomhet og ikke minst hvor fornøyde deres franchisetakere er.

## 5. Metode

### 5.1 Studiens formål

Vår oppgave går ut på å finne forskjeller mellom de to franchisesystemene i dagligvarekjedene Rema 1000 og Ica Norge, og med dette forklare hvorfor det er misnøye og bråk internt i Ica Norge, og hvorfor vi ikke finner det i Rema 1000.

Av eksisterende litteratur fantes kun teori om franchise generelt, og ulike avisartikler der det stod beskrevet endel om de to kjedene og den interne misnøyen og bråket i Ica Norge. Men dette var ikke nok til å basere vår oppgave på, og vi så derfor behov for å innhente egen data for å besvare problemstillingen vår.

Vi leste endel i avisartikler for å opparbeide oss en forståelse av hvordan den generelle stemningen var i de to kjedene, og hva bråket og misnøyen i Ica Norge handlet om, før vi skulle innhente egen data.

### 5.2 Valg av undersøkelsesdesign

I følge Jakobsen (2005) finnes det to ulike undersøkelsesdesign; det intensive og det ekstensive. Det intensive designet går mer i dybden enn det ekstensive.

Det ekstensive designet opererer med store utvalg av enheter, ofte flere tusen individer, og med dette vil alle nyanser og individuelle meninger forsvinne. Dette passet dårlig til vår oppgave, da vi skulle finne ut av noe som ikke har blitt forsket på tidligere, og vi var avhengige av detaljer og ulike synspunkter for å få en forståelse for det vi skulle forske på og analysere. Vi skulle undersøke hva som skiller franchisesystemene i henholdsvis Rema 1000 og Ica Norge, og ut i fra dette forsøke å forklare hvorfor franchisetakerne i Ica Norge tilsynelatende er misfornøyde med systemet de jobber i. For å få svar på dette måtte vi gå i dybden på et begrenset antall enheter (franchisetakere), der hensikten var å få et helhetlig bilde over systemene og situasjonen i de to kjedene. Vi ønsket å få frem personlige meninger, nyanser og detaljer, og derfor passet det intensive (dype) undersøkelsesdesignet best for vår oppgave.

### 5.3 Valg av metodisk tilnærming

Videre beskriver Jakobsen (2005) at metodisk tilnærming handler om hva slags data som skal samles inn for å kunne besvare oppgaven best mulig, der man enten baserer seg på kvalitative eller kvantitative data.

Vi valgte en kvalitativ tilnærming fordi vi ville ha en detaljrik og nyansert beskrivelse av det vi skulle undersøke. Med denne metoden er det i følge Jakobsen (2005) ingen faste spørsmål med faste svarkategorier, men hver respondent gir sine meninger og fortolkninger, sin personlige forståelse av situasjonen. Åpenhet er altså sentralt ved bruk av denne metoden.

Siden vi skulle finne ut hvordan kjøpmennene i Rema 1000 og Ica Norge oppfatter sitt eget franchisesystem, og vi derfor ikke eksakt visste hva vi skulle spørre om, passet derfor den kvalitative tilnærmelse godt til vår oppgave.

Videre beskriver Jakobsen (2005) at denne metoden legger opp til nærhet mellom den som undersøker (intervjuer) og den som blir undersøkt (intervjuet), der målet er å komme under huden på den som intervjues enten gjennom samtaler eller ved å observere situasjoner og mennesker over tid.

Vi ville ha tak i primærdata ved å snakke med franchisetakere i Rema 1000 og Ica Norge. Bakgrunnen for intervjuene fikk vi fra sekundærdata om franchise- og bransjeteori, forelesninger om franchise (BUS438), og fra diverse avisartikler om Rema 1000 og Ica Norge de siste årene.

### 5.4 Innsamling av kvalitativ data

Det finnes ifølge Jakobsen (2005) fire metoder for å samle inn kvalitativ data, herunder individuelle intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser.

Vi var interessert i de enkelte franchisetakernes personlige erfaringer, meninger og oppfatninger omkring systemet de jobber i, og vi mente vi ville få tak i dette best ved hjelp av individuelle intervjuer.

Intervjuene valgte vi å gjennomføre ansikt-til-ansikt, fordi vi mente at vi ville få mye mer ut av dette enn hvis vi hadde holdt intervjuene over telefon eller internett. Ansikt-til-ansikt-intervjuer er mer personlig, og vi regnet med at vi ville komme tettere innpå franchisetakerne med denne

metoden, og da sikre oss mer oppriktige svar.

Ved valg av hvor strukturerte intervjuene skulle være, bestemte vi oss for å ha en nokså åpen samtale der lite var bestemt på forhånd. Vi lagde en intervjuguide<sup>12</sup> med temaer og spørsmål vi ville innom i løpet av samtalen, med åpne svar og ingen bestemte svaralternativer. Ved å ha det slik fikk vi svar på det vi lurte på, samtidig som at det var åpent nok til at kjøpmennene kunne komme innpå temaer som vi ikke var bevisst på i forkant.

Når det gjaldt hvor intervjuene skulle ta sted, ville vi ta det der det var enklest for kjøpmennene slik at de ikke trengte å ta seg tid til å reise noe sted og dermed takke nei til å møte oss. Da alle kjøpmennene har butikken som sitt arbeidssted, var det helt naturlig at vi dit og holdt intervjuene på deres kontor. I tillegg til dette var det en fordel å intervjuer kjøpmennene i en setting som var naturlig for dem, der de er godt kjent og føler seg trygge. Dette ville øke sannsynligheten for at vi fikk ærlige og pålitelige svar som vi kunne bygge vår oppgave på.

Vi valgte å la være å ta opp intervjuene på bånd, fordi vi mente at en båndopptaker kunne påvirke svarene til kjøpmennene vi intervjuet, og hvor ærlige og åpne de ville være med oss. Det kunne tenkes at respondentene ville synes det var ubehagelig med en båndopptaker liggende på bordet. Og siden vi var avhengige av ærlige og samarbeidsvillige respondenter, lot vi være å bruke båndopptaker.

Derfor skrev vi ned alle intervjuene fortløpende for hånd, og vi fordelte arbeidet slik at en av oss stilte spørsmålene og holdt samtalen i gang, mens den andre tok notater. Dette for at den som skrev kun skulle konsentrere seg om å få så mye som mulig ned på papiret, og for at den som intervjuet skulle ta seg av oppgaven med å stille spørsmål, i tillegg til å legge merke til respondentens kroppsspråk og reaksjoner. Den som skrev kunne selvsagt også stille oppfølgingsspørsmål hvis det var noe som var uklart eller ikke ble fulgt opp tilfredsstillende av den som stilte spørsmålene. Denne fordelingen av arbeid fungerte bra, og vi byttet på hvem som hadde ansvar for hva for hvert intervju.

Vi gjorde det i tillegg slik at den som hadde ansvaret for å ta notater under intervjuet også skrev ned intervjuet på dataen i etterkant, og den som stilte spørsmålene så etterpå over de ferdige notatene om det var noe som burde tilføyes. I tillegg diskuterte vi raskt etter hvert intervju

---

<sup>12</sup> Se vedlegg 1 og 2



hvilket inntrykk vi satt igjen med av respondenten og hans meninger, og hva vi hadde fått ut av samtalen.

Lengden på intervjuene var gjennomsnittlig 1,5 timer, der noen avvek fra dette ut i fra hvem vi pratet med og hvor mye vi følte vi fikk ut av samtalen. De eldste kjøpmennene, som hadde vært lengre i systemet og hadde flere erfaringer og kjente det bedre, hadde ofte litt mer å fortelle og intervjuene med disse ble derfor gjerne litt lengre.

Selve intervjuet startet med presentasjon av oppgaven vår og generelle spørsmål omkring kjøpmannens bakgrunn og fartstid i kjeden. Videre stilte vi noen spørsmål om franchise generelt, kommunikasjonen med ledelsen, franchisesystemet og kontrakten i den bestemte kjeden.

Deretter dreide vi tema over på opprøret i Ica Norge de siste årene, og hvorfor dette ikke har skjedd i Rema 1000. Gjennom hele intervjuet stilte vi oppfølgingsspørsmål og ba om eksempler og utdypelser der vi trengte mer detaljer.

På slutten av intervjuene gjentok vi problemstillingen til oppgaven vår, slik at hvis de hadde noe relevant å fortelle som vi tidligere ikke hadde snakket eller spurt om, hadde de mulighet til å si det da.

## 5.5 Valg av enheter

Vi valgte å intervju franchiseeiere, altså kjøpmenn, i kjedene Rema 1000 og Ica Norge. Siden vi hadde begrenset med tid og ressurser, valgte vi å gjennomføre alle intervjuene i en stor by i Norge, og å intervju et mindre antall kjøpmenn. Det er mange Rema 1000- og Ica Norge-butikker i byen vi valgte, og vi vurderte sannsynligheten for at vi fikk snakke med mange av kjøpmennene som stor. Vi ville kun snakke med franchiseeierne i kjedene, og ikke butikksjefer ansatt av kjedene, da franchiseeierne har direkte kunnskap og erfaring med franchisesystemet i kjeden sin. Vi valgte heller ikke å kontakte personer som tidligere hadde vært kjøpmenn i kjedene, fordi vi ville ha informasjon om systemene som var så oppdatert som mulig, og derfor snakke med kun nåværende kjøpmenn.

For å velge ut kjøpmenn til intervjuene tok vi utgangspunkt i hjemmesidene til Rimi, Ica Norge og Rema 1000, der det er listet opp alle butikkene i hver del av landet. I byen vi valgte plukket vi ut butikker som lå litt spredt i byen, da vi ønsket å intervju kjøpmenn med noe ulike kunder og ulik størrelse på butikkene, da vi tenkte at dette kunne gi ulike oppfatninger og meninger.

De aller fleste Rema 1000-butikkene i byen er franchiseeid, og vi ringte direkte til butikkene for å prate med kjøpmannen og avtale intervju.

Ica Norge har i denne byen bare franchiseeide butikker i konseptkjedene Rimi og Ica Nær, og vi spurte om kjøpmennene i disse butikkene kunne tenkte seg å stille opp på et intervju.

Alle kjøpmennene hadde det veldig travelt, men de fleste i Rema 1000 var positive og sa ja til å bli intervjuet. Blant kjøpmennene fra Ica Norge var det flere som ikke kunne snakke med oss, både fordi de ikke hadde tid og noen mente at den informasjonen vi ville ha tak i var av sensitiv karakter.

Vi endte opp med å intervju tolv kjøpmenn, henholdsvis seks fra Rema 1000 og seks fra Rimi eller Ica Nær.

## 5.6 Evaluering av metode

Dataevalueringen har blitt gjort i en trestegs-prosess. Først ble intervjuene skrevet ned underveis i samtalen. Deretter skrev vi så fort som mulig ned både notatene fra intervjuene og hvilke inntrykk vi satt igjen med av respondenten og samtalen med dem. Til slutt ble datamaterialet delt inn i kategorier strukturert etter de temaer vi hadde vært innom under intervjuene.

Ikke all informasjon vi fikk av kjøpmennene ble brukt i analysen, da flere kjøpmenn av og til sporet av samtalen og fortalte om saker utenfor oppgaven vår.

Ved innsamling og analyse av kvalitativ data er det ifølge Jakobsen (2005) viktig å huske på problematikken rundt gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Den interne gyldigheten beskriver hvor "riktige" resultatene oppfattes. En metode vi brukte for å øke gyldigheten av informasjonen og resultatene, var å spørre kjøpmennene de samme spørsmålene og på den måten teste om vi fikk de samme svarene. I tillegg spurte vi flere vi intervjuet om de var enige i det andre kjøpmenn hadde uttalt, og de oppfatningene vi hadde fått. Var kjøpmennene enig i det

andre hadde sagt, og den forståelsen vi hadde fått om ulike ting, anså vi dette å øke gyldigheten til funn og resultater.

Jakobsen (2005) nevner viktigheten av en kritisk gjennomgåelse av fasene i forskningsprosessen, for å vurdere gyldighetene av våre funn. Utvalget av enheter vurderes, herunder om vi har intervjuet de rette personene og om de har formidlet sann informasjon, da dataenes gyldighet vil være sterkt avhengige av de riktige kildene. Noen respondenter gir bedre informasjon enn andre og for å finne ut hvilke som kan gi oss best svar, er det viktig å vurdere respondentenes nærhet til det en studerer. Når det gjelder det vi har studert, kommer informasjonen vi har hentet inn fra førstehåndskilder, da kjøpmennene beskrev hvordan de selv opplever systemet de jobber i og hvordan de trives, og det er åpenbart at deres nærhet til temaet ikke kunne vært stort bedre. Vår oppgave går ut på hvordan franchisesystemene fungerer i de to kjedene, og vi har intervjuet de som jobber med dette daglig. Det er franchisetakerne selv som vet best hvordan det oppleves å være franchisetaker i kjeden.

Kunnskapen respondentene har om det vi undersøkte påvirket også den interne gyldigheten til resultatene. De som hadde vært lengre i kjedene hadde mer erfaring og kjente systemet bedre, og vi la derfor mest vekt på hva de fortalte. Da det kom til hvordan kjøpmennene opplevde systemet, for eksempel om de syntes kjedene hadde strenge krav, hadde alle kjøpmennene interessante meninger uansett hvor lenge de hadde vært i kjeden.

Vi vurderte også viljen respondentene hadde til å gi oss riktig informasjon. Dette er mye av grunnen til at vi ville ha ansikt-til-ansikt-intervjuer, da vi mente at dette ville påvirke til en mer personlig og ærlig samtale. I tillegg fikk vi observert kroppsspråket og reaksjonene deres, noe som indikerte hvorvidt de snakker sant.

Jacobsen (2005) sier videre at det må vurderes i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres. Ved bruk av kvalitativ metode går dette på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg respondenter til et mer teoretisk nivå. Det er vanskelig med kvalitativ metode å generalisere fra utvalg til populasjon, fordi vi bare undersøker noen få enheter, og vi må derfor være forsiktige med å komme med sterke generaliseringer.

På grunn av begrensinger i tid og ressurser valgte vi kun å intervju et utvalg kjøpmenn i én by i Norge. Med mindre begrensninger ville det vært en fordel å utvide til flere steder i Norge, noe

som kunne bidratt til større ekstern gyldighet. Problemet med få enheter er i hvilken grad respondentene er representative for andre enn seg selv.

Vi fikk for øvrig inntrykk av at de meningene og oppfatningene vi fikk fra kjøpmennene er representative for kjøpmennene i hele landet, både fordi kjøpmennene selv sa at dette var tilfelle, og fordi vi ut ifra avisartikler fikk bekreftet det mange fortalte oss.

Vi ville ved å sammenligne franchisesystemene i to kjeder, finne ut hvorfor det kan oppstå intern misnøye og bråk, slik vi ser det har gjort i Ica Norge. Vi visste fra før gjennom media at det er misnøye i kjeden, og at dette gjelder kjøpmenn i hele landet, derfor mener vi at de resultatene vi har fått i stor grad er gyldige for hvordan misnøye og bråk kan oppstå blant alle franchisetakere i en kjede.

Når det kommer til hvor pålitelige resultatene er forklarer Jacobsen (2005) at trekk ved selve undersøkelsen kan ha skapt de resultatene vi har kommet frem til. For eksempel kan intervjuemetoden påvirke atferden og svarene til respondentene. Dette var grunnen til at vi valgte å ikke filme eller å ta opp intervjuene på bånd, da vi ikke ville risikere at slike hjelpemidler ville påvirke oppførselen og svarene til kjøpmennene. Vi fikk en del informasjon som kjøpmennene ikke ville at kjeden deres skulle finne ut av at de hadde fortalt, og trolig ville kjøpmennene nølt med å fortelle oss dette hvis vi tok opp samtalen på bånd.

I tillegg til dette beskriver Jacobsen (2005) den såkalte intervju-effekten, der den som blir intervjuet kan bli påvirket av den/de som intervjuer, med hensyn på klesplagg, språkbruk kroppsspråk osv. Disse faktorene kan påvirke samtalen og hvilke svar man får fra respondentene. Vi var i forkant av intervjuene oppmerksomme på intervju-effekten, og var derfor nøye med vår egen fremtoning og oppførsel, herunder å gjøre et godt inntrykk da vi møtte kjøpmennene, ha en pen men avslappet klesstil, at vi var presise til møtet, og at vi hilste ordentlig på kjøpmennene. Under intervjuene passet vi på å være avslappet og hyggelige, og etablere en god og fortrolig tone med en gang. Vi passet også på vårt eget kroppsspråk.

Det var viktig for oss å skape tillit, slik at kjøpmennene følte at de kunne åpne seg og fortelle oss sine private synspunkter. Vår oppfatning var at de fleste kjøpmennene virket veldig ærlige, og at de syntes det var behagelig å prate med oss. Flere kjøpmenn fra Ica Norge var veldig åpne omkring problemene de så i kjeden sin, og det virket som at de hadde behov for å få pratet ut om

dette. Flere gav oss også sensitiv informasjon, og de ville derfor være anonyme. At de gav oss slik informasjon, synes vi beviser at de var ærlige, noe som da øker gyldigheten og påliteligheten til våre resultater.

I tillegg til intervjueffekten nevner Jacobsen (2005) konteksteffekten, som på samme måte som intervjueffekten kan påvirke samtalen og de svarene vi får. For det første er det viktig å vurdere om den konteksten intervjuene foregår i er naturlig eller kunstig for respondentene.

Vi valgte å foreta intervjuene på kjøpmennenes arbeidsplass, noe som er en naturlig plass for de vi snakket med. Det hendte at kjøpmennenes telefon ringte eller at en ansatt tittet inn under intervjuene, men dette syntes ikke vi var nevneverdig forstyrrende, da kjøpmennene ikke virket noe påvirket av dette. Vi syntes at det var den beste løsningen å holde intervjuene i deres butikk, da et annet sted ville skapt andre problemer.

Vi fikk bekreftet problematikken med konteksteffekten da vi snakket med en av kjøpmennene. Intervjuet med denne kjøpmannen var den eneste som ikke tok sted i butikken, da han foreslo å møte oss på kafé isteden. Under dette kafé-intervjuet fikk vi begge inntrykk av at han holdt endel informasjon og egne meninger tilbake, noe vi leste av både reaksjoner og kroppsspråket hans. Han virket ikke like komfortabel som de andre kjøpmennene gjorde, noe som sannsynligvis var fordi han ikke var i sine vante omgivelser. Han var også den kjøpmannen som gav mest motstridende informasjon i forhold til det de andre kjøpmennene i kjeden svarte. Vi tok hensyn til dette under analysen av intervjuet med han.

Butikkene i denne byen gjør det generelt bedre enn i resten av landet, og på forhånd var vi noe bekymret for at svarene vi ville få, ville bli påvirket av resultatene til butikkene.

På tross av dette var vårt inntrykk at lønnsomheten til butikkene ikke påvirket svarene kjøpmennene gav oss, og at kjøpmennene i begge kjedene snakket veldig ærlig om systemet sitt. Dessuten fant vi ingen sammenhenger mellom hvor lønnsomme butikkene var og hvor fornøyde kjøpmennene var, da vi etter intervjuene gikk igjennom svarene vi hadde fått og sammenliknet de med butikkens resultater.

I tillegg sa flere kjøpmenn at butikkens økonomi ikke ville påvirke kjøpmennenes oppfatning av systemet, da vi spurte de om dette.

## 6. Analysedel

Etter å ha hatt samtaler med tolv kjøpmenn fra Rema 1000, Rimi og Ica Nær, ble mange av spørsmålene vi hadde på forhånd besvart, og vi fikk tak i kjøpmennenes ulike erfaringer og synspunkt innenfor de temaer vi syntes var relevante i forhold til oppgaven vår.

Temaer vi ville undersøke for å finne forskjeller mellom franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge var kjøpmennenes syn på franchise generelt, franchisesystemet i de to spesifikke kjedene, det faglige og sosiale miljøet, samarbeid og kommunikasjon med ledelsen, og innholdet i franchisekontraktene. I tillegg ville vi også se på hvilke forskjeller kjøpmennene så mellom kjedene, som kunne forklare hvorfor den ene kjeden er mer vellykket enn den andre. Til slutt ønsket vi kjøpmennenes synspunkter på det interne bråket i Ica Norge, og hva de mente skal til for at kjeden skal komme på “rett kjøp”.

I det følgende vil vi kalle franchisetakerne vi har snakket med fra Rimi og Ica Nær for kjøpmennene i Ica Norge.

### 6.1 Å jobbe i et franchise-system

Først ville vi vite hva samtlige kjøpmenn mente om det å jobbe i et franchisesystem generelt, herunder hvilke fordeler og ulemper de kunne se ut i fra en franchisetakers ståsted. Dette var for å finne ut om kjøpmennene, på tross av at de jobbet i ulike kjeder, hadde det samme synet på franchise generelt. I tillegg ville det muligens allerede her gi oss en pekepinn på om noen av kjøpmennene var misfornøyde med sine kjeder hvis kjøpmennene i en av kjedene konsekvent la mer vekt på de negative sidene enn de positive sidene.

#### 6.1.1 Fordeler med franchise

##### *Funn*

Generelt hadde kjøpmennene i begge franchisesystemene de samme oppfatningene om hva som er fordeler og utfordringer ved å jobbe i et franchisesystem.

De fleste kjøpmennene fremhev motivasjon og eierskap som en av de største fordelene. Med dette mente de at en har som franchisetaker en mye større egeninteresse ved å eie noe eget enn ved å være ansatt i en kjede, og at en dermed har mer motivasjon til å gjøre det bra. Som eier får

en mer igjen for arbeidet, både økonomisk og personlig, ved å skape og være ansvarlig for sine egne resultater. Som en Rema 1000-kjøpmann forklarte det; *“I et franchisesystem er det større og flere muligheter enn ved å være butikksjef”*.

Flere kjøpmenn sa at det å drive for seg selv og eie noe eget av en viss størrelse hadde vært en drøm lenge, og de mente et franchisesystem var ideelt for å oppfylle dette. Etter våre oppfatninger, er det nettopp denne drømmen som har vært motivasjonen blant kjøpmennene vi har pratet med for å drive med franchise.

I tillegg til å få oppfylt drømmen om å eie noe eget, så de fordelene med hjelpe- og støttesystemene som hører til franchisesamarbeidet. Franchisegiveren tar seg av oppgaver som innkjøp, administrasjon og markedsføring, og kjøpmennene får benytte et allerede godt etablert merkenavn. Disse støttesystemene er arbeidsbesparende for kjøpmannen og han får tid til å gjøre det han liker best og er god til; nemlig å drive butikken, som vil si å ha det overordnede ansvaret for driften med varebestilling, lemping og mottak av varer og å ha kundekontakt. Det at franchisegiver tar ansvar for forhandlinger og innkjøp av varer for alle franchisemedlemmene, gjør at kjøpmennene får bedre innkjøpsbetingelser og priser enn de ville fått ved å forhandle individuelt. Når vareinnkjøpene forhandles samlet får de altså en stordriftsfordel og blir konkurransedyktige. Av denne grunn mente kjøpmennene at franchise er et effektivt system, både for hele kjeden og for den enkelte franchisetaker, da begge partene konsentrerer seg om det de er best til.

En annen fordel kjøpmennene nevnte var at man får startet opp butikkdriften på en grei og rask måte, uten å måtte investere i mye kapital selv. Med dette menes det at franchisegiver i de aller fleste tilfeller har skaffet bygget, og i tillegg hjelper til med å finansiere inventar og utstyr. Altså trenger man ikke som franchisetaker å ha like høy egenkapital eller å måtte ta opp store lån som å drive helt på egenhånd, da franchisegiver hjelper til med finansieringen.

### ***Sammenligning med teori***

Som beskrevet av Blair og Lafontaine (2005) er fordelene med et franchisesamarbeid utnyttelse av merkevare, stordriftsfordeler og lokal entreprenørskap. Disse fordelene beskrev kjøpmennene vi snakket med, der de vektla at franchisetakerne får muligheten til å drive sin egen virksomhet uten å måtte ha egen ide og eget innhold, at de får tilgang til et allerede kjent varemerke og

posisjon, og de får løpende støtte fra franchisegiver i form av hjelp til oppstart og beliggenhet, planlegging og finansieringshjelp. I tillegg får franchisetaker tilgang til økonomiske gevinster med systemet i forbindelse med stordriftsfordeler gjennom innkjøp og markedsføring.

Alt i alt ser vi at de fordelene kjøpmennene så ved et franchisesystem, samsvarer med det teorien sier (Blair og Lafontaine 2005).

## 6.1.2 Ulemper med franchise

### *Funn*

Generelt var kjøpmennene fra Ica Norge vi snakket med mer bevisste på problemområdene ved et franchisesystem, da de nevnte flere ulemper enn det Rema 1000-kjøpmennene gjorde. Den ulempen mange av kjøpmennene i begge kjedene nevnte var først og fremst at de som franchisetakere må følge gitte rammebetingelser, og at dette påvirker selvstendigheten deres. Likevel poengterte en av kjøpmennene at dette var noe de frivillig valgte selv da de gikk inn i samarbeidet, og at det er en stor del av hvordan systemet er bygd opp. Flere nevnte også risiko som en utfordring, ved at de har investert i en egenkapital og at det som selvstendig næringsdrivende vil være en viss risiko for å tape denne. I tillegg til disse momentene sa Ica-kjøpmennene at en i mange tilfeller ikke alltid er enig alt som blir bestemt sentralt.

Over nevnte kjøpmennene at motivasjonen ved å drive og eie for seg selv er en stor fordel ved å være franchisetaker. Baksiden av dette er knallhard jobbing, der samtlige, med unntak av én kjøpmann, jobber fra 50 til 90 timer i uken. Vår oppfatning var at kjøpmennene så på disse lange arbeidsdagene som en direkte konsekvens av det å være franchisetaker, altså det å eie sin egen butikk og ha ansvar for alt. En av kjøpmennene som fortalte at han jobber 80 til 90 timer i uken gav dette utsagnet i forbindelse med lange arbeidsdager: *“Det er en livsstil, ikke en jobb”*.

### *Sammenligning med teori*

Franchisetakerne nevnte at det er en ulempe å ha begrenset selvstendighet, og at de må følge avgjørelser og regler de ikke alltid er enige i.

Kjøpmennene sa at de så på krav og retningslinjer som ulemper, og dette kan sammenlignes med agentteorien og problemer som kan oppstå med vertikale eksternaliteter (Blair og Lafontaine 2005). Dette fordi mangel på kontroll over franchisetakerne kan føre til at franchisegiver må



kompensere med strenge krav og retningslinjer overfor franchisetaker.

Hvor stor ulempe kravene og retningslinjene er avhenger for øvrig av i hvilken grad kjøpmennene er enige i avgjørelser tatt av franchisegiver, og i hvilken grad kjøpmannen kan påvirke beslutningene som blir tatt. Altså vil dette derfor avhenge av den enkelte kjede og den enkelte kjøpmann, og som vi senere vil se er det en av kjedene der det viser seg at denne ulempen er mer utpreget for franchisetakerne, der en sier: *“det at man som franchisetaker har frihet, er jeg ikke enig i. Det er et fengsel, og man kan ikke ta seg fri”*.

### 6.1.3 Konklusjon

Som vi har sett over, har kjøpmennene på tvers av kjedetilhørighet de samme oppfatningene omkring fordeler og ulemper ved å tilhøre et franchisesystem. Fordelene ved franchise var kjøpmennene fra begge kjedene samstemte om, men for kjøpmennene i en av disse kjedene vil det vise seg at de fordelene de så for seg ikke ble oppfylt på den måten de hadde ønsket. Når det gjelder utfordringene ved å drive franchise var det tydelig at kjøpmennene fra Ica Norge fokuserte mer på ulempen med å følge gitte rammebetingelser og avgjørelser de ikke alltid er enige i, enn det kjøpmennene fra Rema 1000 gjorde. Disse signalene kan tyde på at Ica Norge sine kjøpmenn er noe mer misfornøyd med systemet sitt.

## 6.2 Franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge

### 6.2.1 Valg av kjede

Flesteparten av kjøpmennene vi pratet med har jobbet i sine respektive kjeder flere år før de valgte å bli kjøpmenn. Mange av dem har ikke tatt høyere utdanning, og så på kjedenes kjøpmannskole som en god mulighet til å drive for seg selv og eie noe eget av en viss størrelse, uten å måtte studere i mange år.

Grunnen til at vi spurte hvorfor kjøpmennene valgte å jobbe innenfor akkurat sin kjede, var fordi vi var nysgjerrig på om valget deres var gjennomtenkt og om de hadde vurdert kjedene opp mot hverandre før de tok avgjørelsen om hvilken kjede de ville jobbe i. Hvis dette hadde vært tilfellet, ville det gitt oss en god indikator på forskjeller i kontraktene og hvilke faktorer som

hadde vært avgjørende i valg av kjede. Men blant de kjøpmennene vi snakket med, var det mer eller mindre tilfeldig hvilken kjede de hadde endt opp i. Bare et fåtall hadde i forkant sammenlignet kjedene eller vurdert noen andre. En av kjøpmennene mente Rema 1000 hadde enklere og bedre kontrakt, og dette var en av grunnene til at han valgte Rema 1000. En annen i samme kjeden, som hadde vært kjøpmann i under to år og hadde jobbet i Rema 1000 i over ti år, sa at han aldri vurderte å bli kjøpmann i Ica Norge fordi han syntes de hadde et for dårlig og vinglete konsept. De fleste valgte den kjeden de hadde jobbet i tidligere som de kjente godt fra før, mens for noen var det andre tilfeldigheter, som beliggenheten til butikken, eller at de hadde fått butikken tilbudt gjennom daværende jobb og bekjente som gjorde at de mer eller mindre tilfeldig hadde havnet i sin kjede.

Det var altså ingen som ved valg av kjede hadde sammenlignet kontraktene direkte opp mot hverandre. De aller fleste hadde aldri sett kontrakten til den andre kjeden, og vi fikk også inntrykk av at det heller ikke er vanlig ved valg av kjede. Vår oppfatning er at kontraktene ikke er noe en får se før en er i seriøse forhandlinger og er en aktuell kandidat for å ta over en butikk. Det virket som kontraktene er hemmelige og at det er kun franchisegiver og kjøpmennene i kjeden som har innsyn i dem.

På spørsmålet om hvorfor de valgte sine respektive kjeder fikk vi derfor ikke ut så mye som vi hadde håpet på, da så å si alle hadde havnet i kjeden ved tilfeldigheter.

Vårt inntrykk er det samme som en av kjøpmennene påpekte; *“Jeg tror folk velger det systemet de kjenner best”*, altså vil de som tidligere har jobbet i Rema-systemet stort sett bli kjøpmenn i Rema, og tilsvarende vil de som har jobbet i Ica-systemet stort sett bli kjøpmenn i Ica Norge.

### **6.2.2 Er kjøpmennene fornøyd med valg av kjede?**

På spørsmålet om kjøpmennene var fornøyd med kjeden de jobber i, svarte kjøpmennene i Rema 1000 og Ica Norge svært forskjellig.

Blant kjøpmennene i Rema 1000 delte alle den samme oppfatningen om at de har et bra franchisesystem, og alle var veldig fornøyde med å jobbe i denne kjeden. Ingen av dem vi pratet med hadde vurdert å bytte fra Rema 1000 til noen annen kjede.

En av kjøpmennene i Rema 1000 sa at kjeden har et glimrende franchisesystem, og han mente at det er høyere frekvens på bytting av kjøpmenn i de andre kjedene. I Rema 1000 bytter færrest

kjøpmenn fra kjeden sin, og derfor er Rema 1000 etter hans mening den kjeden flest er fornøyd med. Som en Rema-kjøpmann sa om franchisesystemet til Rema 1000: *”Det er helt konge!”*. En annen kjøpmann gav oss dette utsagnet da vi spurte om han var fornøyd med valg av kjede; *”Det er som å være med på en karusell som er gøy og et tog som går fremover”*. Det var tydelig at kjøpmennene i Rema 1000 er stolt over jobben de har og organisasjonen de jobber i, og at de aldri ville vurdert å jobbe for noen annen kjede.

Fra kjøpmennene i Ica Norge fikk vi litt mindre samstemte svar på i hvilken grad de var fornøyd med kjeden deres. For det første var det noen av dem vi snakket med som tidligere hadde vurdert å bytte fra Ica-systemet til en annen kjede. Grunnen til dette var ikke fordi de mistrivdes med å være kjøpmenn, men fordi de var misfornøyd med Ica Norge sitt system og at det var mye bråk i og rundt kjeden, noe som var (og er) veldig slitsomt. Om dette sa en kjøpmann; *”Jeg står på utsiden og er litt misunnelig på Rema 1000”*. På tross at dette hadde samme kjøpmann bestemt seg for å fortsette i Ica Norge, da han ville gi ledelsen en sjanse til å rette opp det han var misfornøyd med.

Mens noen kjøpmenn hadde vurdert å bytte til en annen kjede, og dermed beviste at de ikke var helt fornøyd med dagens situasjon, hadde andre kjøpmenn i Ica Norge helt andre oppfatninger. Flere av kjøpmennene var fornøyd med Ica Norge og systemet deres, og spesielt var det en kjøpmann som syntes kjeden har fått mye ufortjent kjeft, og at han selv var fornøyd og ville bli lenge i kjeden.

Motsatt inntrykk igjen fikk vi fra en kjøpmann som sa at han ikke var fornøyd med Ica Norge, og mente de har gjort alt for mange feil de siste årene. En annen kjøpmann påpekte at tallene for både kjeden samlet sett og for konseptkjedene Rimi og Ica Nær har gått ned, noe som har ført til mye frustrasjon blant kjøpmennene. Som han sa: *”Ica er i dag en slitsom organisasjon å jobbe i, på grunn av de store underskuddene sentralt”*. Med dette mente han at når Ica Norge har dårlig økonomi, strammer de inn der de kan og øker kravene de har til kjøpmennene med hensyn på drift og regler, som gjør hverdagen mer tungvint for kjøpmennene selv om deres butikk gjør det bra.

I tillegg var det flere av kjøpmennene i Ica Norge som klagde på et vanskelig og dårlig fungerende regnskaps- og datasystem, og at det har vært vanskelig å være kjøpmann i kjeden de

siste årene på grunn av det interne bråket. Noen av kjøpmennene mente også at Ica Norge motarbeider kjøpmennene, ved at de ikke tar hensyn til deres meninger og erfaringer, og at kjeden tar beslutninger som mange kjøpmenn er uenige i. En kjøpmann sa dette om kjeden sin: *”En blir tappet for krefter hvis en jobber i en kjede hvor en føler at alle motarbeider deg”*.

Vi fikk altså mer varierende respons fra kjøpmennene i Ica Norge enn vi fikk fra Rema 1000-kjøpmennene, og ut i fra dette tolker vi at det generelt blant Rema-kjøpmennene er en delt oppfatning om at systemet de jobber i er et bra system som jobber for kjøpmennene. Derimot blant kjøpmennene i Ica Norge var det mer nyanserte svar, der oppfatningene varierte fra å være fornøyd til å være veldig misfornøyd. Men selv om det blant Ica Norge sine kjøpmenn var varierende meninger om hvor fornøyd de er med kjeden, var generelt de fleste mer eller mindre misfornøyd.

Vi lurte på om de svarene vi fikk fra kjøpmennene i Ica Norge hadde noen sammenheng med størrelse på butikken og inntjening, da vi hadde en mistanke om at de som gjorde det bra og hadde god inntjening var mer fornøyd med kjeden enn de som hadde små butikker og/eller dårligere inntjening. Men det viste seg at det var flere av kjøpmennene som hadde store butikker med gode resultater ( gjerne resultater over gjennomsnittet for Rimi/Ica Nær-butikkene), som var misfornøyd med kjeden. Som én kjøpmann sa: *”Mitt beste år økonomisk var i 2009, da butikken hadde over 3 % bunnlinje<sup>13</sup>, noe som er bra i Ica Norge. Men det var også det verste året personlig”*. Dette beviser at god lønnsomhet og gode tall ikke nødvendigvis gir lykkelige og fornøyd kjøpmenn, men at det er andre faktorer som avgjør om kjøpmannen er fornøyd eller misfornøyd. Hvis kjøpmannen er enig i alle avgjørelser som blir tatt sentralt, er det klart at kjøpmannen vil være mer fornøyd enn en som ikke er enig i det som blir bestemt, og blir tvunget til å følge dette.

Et inntrykk vi fikk var at de kjøpmennene som hadde vært i kjeden lengst hadde mer frihet og innflytelse i forhold til de med kortest bakgrunn i Ica Norge. Dette inntrykket fikk vi også gjennom Rema 1000-kjøpmennene, men forskjellen var her at alle kjøpmennene var fornøyd, uavhengig om de hadde vært kjøpmenn i to eller femten år. Faktisk var det de som hadde vært

---

<sup>13</sup> Med bunnlinje menes årsresultat i prosent av omsetning

kjøpmenn kortest i Rema 1000 som var de mest ivrige på å rose Rema 1000 sitt system og kjedesamarbeid.

Selv om mange av kjøpmennene i Ica Norge var misfornøyd med kjeden, var det flere som ikke ville bytte fordi det ikke var noe annet reelt alternativ. Dette var i et par tilfeller på grunn av lokaliseringen av den spesifikke butikken, da flere kjøpmenn bodde rett i nærheten og ville bli i kjeden fordi de ville ha butikken der den lå. Og da det ikke er kjøpmannen som eier lokalene, vil ikke en annen kjede kunne etablere seg der, og de måtte derfor bli i kjeden hvis de ville beholde den gode lokaliseringen. En kan derfor lure på om hvis kjøpmennene hadde kunnet bestemme hvilken kjede som skulle vært i lokalene, om de fortsatt hadde valgt Ica Norge til fordel for eksempelvis en Rema 1000-butikk. Vårt inntrykk var at hvis dette hadde vært tilfelle, hadde sannsynligvis noen av kjøpmennene vi snakket med hatt andre farger på jobbuniformen sin. En annen grunn til at noen av kjøpmennene ikke hadde byttet kjede, var fordi de ikke ville fått et godt nok tilbud fra andre. En kjøpmann sa at han hadde vært i forhandlinger med en konkurrerende kjede, men hadde kun blitt tilbudt en butikk med lav lønnsomhet. Dette var et dårligere alternativ enn å bli i butikken sin i Ica Norge, og han valgte derfor å bli.

Noen kjøpmenn fra Ica Norge poengterte også at det har vært spesielt mange utfordringer de siste 5-6 årene på grunn av alt bråket i og rundt Ica Norge. Det har vært verst for de minste butikkene som har vanskeligheter for å holde omsetningen oppe. Dette igjen går utover de større og mer lønnsomme butikkene som indirekte må subsidiere de dårlige, gjennom det de betaler i royalties. Dersom en butikk gjør det dårlig må det dekkes av kjeden, og da går det ut over hva de andre butikkene får fra kjeden.

Oppsummert var Rema 1000-kjøpmennene vi snakket med samstemte i sin oppfatning av kjeden og hvor fornøyde de var, mens blant kjøpmennene i Ica Norge var det mer nyanserte svar og forskjellig hvor fornøyde de var med valg av kjede. Dette synes vi var veldig interessant fordi det bidrar til å bekrefte det inntrykket vi hadde før vi begynte med intervjuene. Ut i fra oppslag i media hadde vi fått inntrykk av at kjøpmennene i Rema 1000 var veldig fornøyde, mens det blant Ica Norge sine kjøpmenn var mer misnøye og mer varierte oppfatninger. Disse inntrykkene fikk vi dermed bekreftet gjennom de kjøpmennene vi snakket med.

### 6.2.3 50 % franchise versus 100 % franchise

Konseptet til Rema 1000 er at alle butikkene skal være franchisedrevet, men siden ikke alle butikkene er lønnsomme, eier Rema 1000 noen butikker selv. De butikkene Rema 1000 selv eier er gjerne små butikker som har dårlig lønnsomhet. Butikkene til Rema 1000 må ha høy omsetning for å være lønnsomme, på grunn av lave bruttomarginer. Derfor går ofte de små butikkene dårlig, fordi de har vanskeligheter med å holde høy nok omsetning, og Rema 1000 tar derfor over driften av butikken. Å legge ned butikken er ofte ikke noe alternativ for Rema 1000, da de siden år 1990 har vært representert i alle byer med over 10 000 innbyggere (Rema 1000 2010b), og de derfor ønsker å være tilstede der kundene befinner seg.

Til tross for noen selskapseide butikker rundt omkring i Norge har Rema 1000 som mål at kjeden skal være 100 % franchiseeid, og det er i dag tilnærmet alle som er det (Rema 1000 2010c).

Ica Norge derimot har en mye lavere andel franchise, og denne varierer også mellom de ulike butikk-konseptene. Det er Rimi- og Ica Nær-butikkene som står for franchisedelen i Ica Norge, da i underkant av 50 % av disse butikkene er franchiseeide (Ica Sverige 2010, s.29).

Stein Erik Hagen, tidligere eier av Rimi-kjeden, hadde i følge kjøpmennene vi snakket med ikke tro på franchise, og under hans ledelse var det bare noen få Rimi-butikker som var franchiseeid. Disse franchisetakerne eide selv bygningen butikken holdt til i, og franchise var derfor eneste mulighet for Hagen å ha en Rimi-butikk i de lokalene. Da Hagen solgte seg ut av Hakon-gruppen, ble mange av Rimi-butikkene gjort om til franchisebutikker. Dette fikk vi bekreftet av flere kjøpmenn som sa at de under Hagens ledelse hadde vært butikksjef, men da han solgte seg ut, fikk de tilbud om å bli franchisetaker i den samme butikken. I dag er det derfor i Rimi og Ica Nær, i tillegg til kjøpmenn som eier bygningen selv, mange som driver franchise uten selv å eie bygningen. Hvorfor Ica Norge ikke velger å ha flere franchisedrevne butikker vet vi ikke, men vi tror at noe av det kan henge igjen fra da Hagen styrte Rimi og ville ha en lav andel franchise. Det er heller ikke så lett å gjøre om alle butikkene til franchise når så mange av butikkene går dårlig, og det da ikke er noen kjøpmenn som melder seg til å ta ansvar for butikken. Og siden mange av butikkene til Ica Norge har dårlig økonomi, har ikke kjeden annet valg enn enten å legge ned butikken (noe de i stor utstrekning har gjort) eller drive butikken selv.

Vi ville få rede på hvordan Rema 1000-kjøpmennene vi snakket med så på det å ha tilnærmet 100 % franchise i forhold til å ha en mindre andel franchise i kjeden, og motsatt; hvordan kjøpmennene i Ica Norge syntes det var å ikke ha så stor andel franchise i kjeden som Rema 1000 har.

### **Funn**

Etter å ha pratet med kjøpmenn i Rema 1000 fikk vi inntrykk av at de generelt syntes det var veldig positivt at de hadde tilnærmet 100 % franchise. De syntes også det var positivt at Rema 1000 selv tok over driften på de butikkene som ikke gjorde det så bra, slik at ting utenfor kjøpmannens kontroll ikke skulle være en ulempe for han, men at kjeden tar seg av de butikkene som er ulønnsomme i eventuelt påvente av at butikken skal bli lønnsom.

Kjøpmenn i Rema 1000 vi pratet med sa at det er de minst lønnsomme butikkene i kjeden som er selskapseide, og at det i denne byen er to slike butikker. Som en kjøpmann sa: *”Franchisetaker skal ikke lide, derfor har Rema 1000 noen filialer<sup>14</sup>”*.

Som et eksempel er en av butikkene i byen selskapseid på grunn av bygningsarbeid like i nærheten, som har gjort det vanskelig å holde omsetningen oppe. Men dette vil trolig bedre seg når bygningsarbeidet er over, lønnsomheten vil komme tilbake igjen, og butikken kan igjen bli franchisedrevet. Men i mellomtiden tar altså Rema 1000 sentralt av seg driften av butikken, slik at ingen kjøpmenn skal tape penger.

Flere av kjøpmennene fra Ica Norge påpekte at de synes det er positivt at kjeden driver endel butikker selv. Grunnen til dette er at de synes det er viktig at Ica Norge får kjenne på utfallet av egne beslutninger, som i følge flere kjøpmenn ofte har vært dårlige beslutninger. Ved å drive butikker selv ser Ica Norge resultatet av endringer de gjør i *egne* butikker. På den måten vil de lettere merke selv hva deres beslutninger gir av konsekvenser i butikkene.

Selv om flere kjøpmenn altså synes det er en fordel at de har endel selskapseide butikker, synes mange at franchiseandelen er for lav. De vil ha høyere franchiseandel fordi da ville Ica Norge være mer avhengig av omsetningen til franchisebutikkene, og ville derfor gitt mer støtte og bedre vilkår til butikkene for å holde omsetningen oppe. Dette ville gjort situasjonen bedre for alle kjøpmennene enn den er i dag.

---

<sup>14</sup> Med filial menes en selskapseid butikk

Flere kjøpmenn i Ica Norge nevnte at butikkene med dårligst lønnsomhet bør være eid av selskapet, mens butikkene som gjør det bra skal være kjøpmannseide. Dette fortalte samtlige at også er tilfellet i kjeden, på tross av at vi på forhånd ut i fra media hadde inntrykk av at Ica Norge tok over de beste butikkene. Altså er det, i likhet med Rema 1000, slik at kjeden tar over de ulønnsomme butikkene.

Da begge kjedene har butikker eid av selskapet av samme grunn, kan dette tyde på at Ica Norge derfor har mange flere ulønnsomme butikker enn Rema 1000. En annen årsak kan være at Ica Norge ikke får tak i gode nok kjøpmenn og dermed blir tvunget til å drive butikkene selv når kjøpmennene slutter. Det siste fikk vi bekreftet er tilfelle i kjeden av flere kjøpmenn i Ica Norge, som sa at stadig flere butikker blir selskapseide, da butikker går dårlig og eieren ikke vil drive for egen regning lenger. I tillegg til dette mister kjeden gode kjøpmenn, som slutter i kjeden fordi de ikke trives i en kjede som får så mye negativ omtale. Dermed blir enda flere butikker overtatt av Ica Norge, samtidig som det er vanskelig å få tak i nye gode kjøpmenn, da kjeden for tiden ikke er noen attraktiv arbeidsgiver på grunn av det interne bråket. Nå vil også denne butikken gjøre det enda dårligere, fordi selskapseide butikker som regel gjør det dårligere enn de franchisedrevne butikkene. Dette forklarte en kjøpmann med at butikkene eid av selskapet har høyere kostnader med tanke på svinn og lønn, og at de har svakere omsetning. Fordi kjøpmannen jobber mer enn en butikksjef, sparer de inn en del lønnskostnader. Og de har høyere omsetning og mindre svinn, fordi de ofte har en høyere innsats og engasjement enn en butikksjef.

Av denne grunn vil mange butikker, som har blitt overtatt av Ica Norge, gjøre det dårligere enn da de var kjøpmannseide. Dette ender derfor i en ond sirkel, der flere og flere butikker blir overtatt av selskapet, noe som går utover de gjenværende kjøpmennene med tanke på strengere krav og nye tiltak fra ledelsen for å øke den totale lønnsomheten i kjeden. Dette kan føre til at Ica Norge endrer på kjøpmennenes vilkår, som butikkenes innkjøpspriser, at de kutter ned på støtte, eller at de holder tilbake penger sentralt som skulle ha tilfalt kjøpmennene. Det siste momentet har vi allerede sett i media og blitt fortalt av kjøpmennene at har skjedd, herunder bonus- og rabatt-utbetalinger som flere kjøpmenn mener at kjeden skylder dem. Mer om dette i kapittel 6.6 om det interne bråket i Ica Norge.



På spørsmål om kjøpmennene var bekymret for at butikken deres kunne bli tatt over av kjedene, var det ingen av kjøpmennene i Rema 1000 som så på dette som en trussel, da Rema 1000 har som mål å drive 100 % franchise, med unntak av de butikkene som ingen vil drive på grunn av lønnsomheten. Derfor var det ingen grunn til at kjøpmennene som gjør det bra skal være bekymret for å miste butikken sin.

Kjøpmennene i Ica Norge sa at de ikke er sikret mot at kjeden kan ta over butikken deres, men ingen av dem var noe særlig bekymret for dette. De mente at i likhet med Rema 1000 tar Ica Norge kun over de ulønnsomme butikkene, og derfor har heller ikke de som gjør det bra i Ica Norge noe å frykte.

### ***Sammenligning med teori***

Blair og Lafontaine (2005) sammenligner selskapseide butikker med franchiseide, og fant at de som var franchisedrevet hadde lavere lønnskostnader. Dette stemmer overens med det kjøpmennene sa om lavere svinn- og lønnskostnader, som er et resultat av at kjøpmannen jobber mer selv for å redusere disse kostnadene. Denne lavere lønnskostnaden kan også skyldes at kjøpmennene ikke får overtidsbetaling slik som en butikksjef vil gjøre. Isteden tar han ut utbytte i tillegg til lønnen, og dette utbyttet blir ikke registrert som lønn selv om det er betaling for arbeidsinnsats.

Blair og Lafontaine (2005) fant også ut at for dagligvarebransjen er salg per ansatt høyere i franchiseide butikker, enn for de selskapseide. Dette stemmer med det flere kjøpmenn i Ica Norge fortalte, da de sa at kjøpmannsbutikkene i tillegg til lavere kostnader også hadde høyere omsetning og færre ansatte.

Kjøpmennene sa at de franchiseide butikkene vanligvis har høyere omsetning enn selskapseide. Dette stemmer ikke overens med funnene til Blair og Lafontaine (2005), som sier at omsetningen i selskapseide butikker vanligvis er høyere enn i franchiseide butikker. Grunnen til at vi ser et avvik mellom teori og funn her, er etter vår mening at mange av de butikkene som dagligvarekjedene eier selv er butikker med dårlig lønnsomhet på grunn av størrelse og dårlig beliggenhet. Derfor er det ikke så rart at de har dårligere omsetning enn de kjøpmannseide butikkene, da de ulønnsomme butikkene ville vært ulønnsomme uansett om de var selskapseide eller kjøpmannseide.

Vi vil også kommentere at avvik fra teorien kan være fordi tallene Blair og Lafontaine (2005) bygger teorien på er fra år 1988, og realiteten kan derfor være noe annerledes i dag.

Når en bedrift setter mål om hvor stor andel av butikkene som skal være franchiseeide, forklarer Blair og Lafontaine (2005) at verdien av merkenavnet er en viktig faktor. Har merkenavnet høy verdi gir det et ønske om mange selskapseide butikker, da kjeden får hele resultatet til disse istedenfor å kun få en andel av omsetningen, mens en lav verdi av merkenavn gir et ønske om mange franchiseeide butikker. I dag kan det påstås at Ica Norge har en lavere verdi i merkenavn enn Rema 1000, noe som skulle tilsi et ønske om en høyere andel franchisebutikker i Ica Norge enn hos Rema 1000. Dette ser vi ikke i dag, da Rema 1000 har nærmere 100 % franchise, mens Rimi og Ica Nær har omtrent 50 % franchise. For øvrig er det mye som tyder på at de har et mål om flere franchisedrevne butikker i kjeden, da vi har lest i flere avisartikler at de nye "røde Rimi"-butikkene er bedre tilrettelagt for franchisedrift og at ledelsen håper å få opp denne andelen. Det er altså tydelig at Ica Norge fremover vil satse mer på franchise, men hvor stor andel de har som mål vet vi ikke.

#### **6.2.4 Krav fra franchisegiver til butikken**

Som et ledd i oppgaven å kartlegge forskjeller mellom franchisesystemene til de to kjedene, spurte vi kjøpmennene om hvilke krav kjeden (franchisegiver) har til franchisetakerne og butikkene deres, herunder sortiment, plassering av hyller/inventar og varer, servicenivå og ryddighet.

##### ***Funn***

Generelt kunne Rema 1000-kjøpmennene fortelle at i kontrakten deres med Rema 1000 står det at både franchisegiver og franchisetaker må forholde seg til og følge forskjellige forpliktelser. Det var her ingen økonomiske krav, annet enn et budsjett som hver butikk hadde fått utarbeidet av ledelsen. Etter avtalen var det kun krav om å drive etter konseptet til Rema 1000, kunne noen kjøpmenn fortelle oss.

Av en kjøpmann i Ica Norge fikk vi se et skjema som inneholdt en liste over krav fra ledelsen, som butikkene måtte følge. Denne listen het "butikk sjekk", og hadde 62 punkter som skulle sjekkes og vurderes av kjøpmannen. Kjøpmannen fortalte oss at alle butikkene i kjeden var nødt

til å følge dette skjemaet, og at de måtte fylle ut listen jevnlig. NIF (Norske Ica-kjøpmenns Franchiseforening) fikk forhandlet seg frem til at denne listen kun skulle bli fylt ut en gang i uken. Angående denne listen ble det sagt av en kjøpmann at det er slitsomt å jobbe i et system som gjør det så dårlig sentralt, fordi ledelsen da prøver å legge skylden på butikkene og lager strengere krav til dem. Denne omfattende listen mente han var et resultat av at de prøver å forbedre økonomien. Dessuten blir kravene strammet inn, uavhengig av hvor bra de enkelte butikkene gjør det, noe kjøpmennene ikke synes er rettferdig.

Tilsvarende lister kan hende finnes i Rema 1000, men dette var det ingen av kjøpmennene som nevnte. Vårt generelle inntrykk var forøvrig at Ica Norge hadde en del flere konkrete krav til kjøpmennene sine, derfor tviler vi på at kjøpmennene i Rema 1000 har noen tilsvarende liste de stadig må fylle ut. I tillegg er økonomien i Rema 1000 mye bedre enn i Ica Norge, så ledelsen ser sannsynligvis ikke behovet for å være like strenge.

### Vareutvalg

Angående varene de selger i butikken fortalte Rema 1000-kjøpmennene at det er ledelsen i Oslo (franchisegiver) som bestemmer sortimentet, men at innenfor dette sortimentet er endel av varene frivillige.

Varene er kategorisert som enten A-, R-, M- eller B-varer. A-varer er obligatoriske varer som alle butikker i hele landet må ha, og R-varer er varer fra regionale leverandører som alle i den samme regionen må ha. M-varer er midlertidige varer (prøvevarer) som senere kan bli en del av enten A-varer eller R-varer. B-varer er valgfrie varer, som blir kjøpt inn av Rema 1000 sentralt. Det er med andre ord A-, R- og M-varer som er de obligatoriske varene, mens kjøpmennene har valgfrihet med B-varene. I tillegg er endel av sortimentet tilpasset lokale forhold ved at de har mange regionale varer som er bestemt lokalt av regionskontoret, men som er forhandlet frem av Rema 1000 sentralt for å få best mulig innkjøpspriser. Varene blir altså både bestemt nasjonalt og regionalt.

I tillegg sa flere Rema 1000-kjøpmenn at de kan velge å ta inn varer utenom de pliktige eller de frivillige, som kjøpmannen kan skaffe selv, men dette er vanligst for non-food. På denne måten får de muligheten til å tilpasse seg til det lokale markedet, og det er da også kjøpmannen selv som setter utsalgsprisen. Et eksempel på en slik vare er vedsekker på vinterstid, der flere

kjøpmenn i regionen har slått seg sammen om å forhandle innkjøpspris. I tillegg samkjører de utsalgsprisene på vedsekkene med hverandre, og passer på at prisen ikke strider imot konseptet til Rema 1000 om lave priser.

Kjøpmennene i Rema 1000 vi snakket med var fornøyde med det obligatoriske sortimentet, og mener at de selger de riktige varene, nemlig de varene som kundene vil ha. Sortimentet som blir bestemt mente kjøpmennene er helt naturlig, og at de aldri ville vært foruten disse varene uansett. *”Det er jo de varene som kundene vil ha”*, sa en kjøpmann om de obligatoriske varene de må selge.

På spørsmål om de var misfornøyd med ikke å kunne ha større valgfrihet når det kommer til sortimentet (slik som, ifølge artikler vi har lest, mange Ica-kjøpmenn har klaget på til kjeden sin), uttalte en Rema 1000-kjøpmann dette: *”Jeg har mer enn nok med den friheten jeg har! Jeg skal ikke ha alt, jeg skal ha det folk trenger”*. Med det mente han altså at grunnsortimentet til Rema 1000 nettopp er de varene som kundene vil ha. I tillegg til dette syntes kjøpmennene at de får bestemme mye selv, for eksempel at de kan kutte ut enkelte varer hvis de ikke blir kjøpt av kundene, selv om det i utgangspunktet er en del av det obligatoriske sortimentet.

De kan i tillegg ta inn enkelte varer som har blitt kuttet fra sortimentet sentralt. Et eksempel på dette er da kjøpmennene i denne byen fikk inn Picnic Kalkun som en del av R-varene etter at den ble kuttet fra A-varesortimentet.

Ifølge flere av Rema 1000-kjøpmennene er det bare å sende en mail til regionskontoret eller sentralkontoret hvis det er saker angående sortimentet de ikke er enige i, og da blir dette tatt til etterretning. De hadde flere eksempler på varer de hadde fått inn igjen etter det var blitt bestemt sentralt at de ikke skulle ha dem i sortimentet sitt lenger.

Kjøpmennene i Rema 1000 kan altså tilpasse butikken sin endel etter hvilke kunder de har. Eksempelvis sa en av kjøpmennene at han før og rundt juletider tar inn hele 13 ulike typer julebrus, av den grunn at butikken er plassert et sted der det bor studenter fra hele landet som alle har sterke preferanser på hvilken julebrus de vil ha.

Så lenge de varene de selv tar inn gagnar butikken og øker omsetningen, og ikke skader salget av de obligatoriske varene så er dette greit. De kan altså ikke ta inn varer som konkurrerer bort de obligatoriske varene.

Kjøpmennene kan ta inn noen varer selv som øker butikkens omsetning, fordi dette igjen vil øke inntektene til franchisegiver. En kjøpmann sa dette: *”Ledelsen gjør oss lykkelige, og vi gjør dem lykkelige”*.

Siden Rema 1000 er bygget på franchisedrift, avhenger inntjeningen og lønnsomheten til Rema 1000 sentralt (franchisegiver) helt og fullt av inntjeningen og omsetningen til franchisetakerne i kjeden. Hele poenget er dermed at Rema 1000 lar kjøpmennene bevege seg noe innenfor konseptet så lenge det gir god lønnsomhet og gode resultater, fordi det vil gagne hovedkontoret selv, og ikke strider imot konseptet. Det som øker omsetningen i butikkene og for kjøpmannen, øker tilsvarende inntjeningen til hovedkontoret. Av den grunn er systemet noe fleksibelt for kjøpmennene.

Generelt får vi følelsen av at Rema 1000-kjøpmennene er veldig fornøyd med sortimentet sitt, da de er fornøyd med at de kan velge endel av varene selv, og at de har påvirkningskraft på beslutningene omkring sortimentet.

Når det gjelder sortimentet til Rimi- og Ica Nær-butikkene, virker dette strengere enn det var for Rema 1000-butikkene. Kjøpmennene i Ica Norge kan ikke ta inn egne varer, da alt må være godkjent fra før hos hovedkontoret. Den ene kjøpmannen i Ica Norge vi snakket med fortalte at han tar inn lokale varer som ikke er godkjent av Ica Norge, og at Ica Norge ikke liker det men ”lukker øynene”. Denne kjøpmannen syntes dette er dumt, men han velger å gjøre det fordi kundene hans vil ha disse lokale varene, og det er viktig for hans omsetning å holde på kundene. Ellers var kjøpmennene generelt enige i at et grunnsortiment må bestemmes sentralt, slik at butikkene skal føre de samme varene og holde seg innenfor konseptet.

En kjøpmann fortalte oss at Ica Norge har strenge krav til sortimentet, da de har 3500-4000 varer som er bestemt, og disse skal alle butikkene ha. 600-700 av disse varene kan ikke fjernes, og skal alltid være i hyllene, da disse varene er de viktigste og mest grunnleggende varene de selger. Resten av de 4000 obligatoriske varene kan kjøpmannen velge å fjerne dersom de ikke gir salg, men er såkalte ”hyllevarmere”. De lokale varene som de kan ta inn, må være godkjent av Ica Norge, og de blir forhandlet og kjøpt inn sentralt. Dette gjelder først og fremst matvarer, da

ledelsen ikke er like strenge på eget salg av non-food<sup>15</sup>. Dette er fordi disse ikke konkurrerer med andre matvarer de selger, og i tillegg vil ikke disse kunne skape bråk i media på samme måte som hvis de hadde solgt dårlig mat.

Mange av kjøpmennene sa at de i tillegg til grunnsortimentet ønsket seg en plukkbases der de kan velge et maks antall varer fra en base. Dette er et av kravene som kjøpmennene (NIF) har til Ica Norge, noe de for tiden prøver å forhandle seg frem til. De mener at hvis de får gjennomslag for dette kravet så vil de ha muligheten til å tilpasse seg kundene på en bedre måte, ved å ta inn noen valgfrie varer som deres kunder etterspør.

Det er hovedkontoret til Ica Norge som bestemmer sortimentet, og de bestemmer også hvilke varer de skal ta inn fra lokale leverandører (lokalvarer). Akkurat dette virker som en ganske stor forskjell fra varestyringen til Rema 1000, der regionskontorene bestemmer mange av de lokale varene. Mens hos Ica Norge så bestemmes *alt* sentralt fra Oslo. Flere av kjøpmennene fra Ica Norge vi snakket med ønsket at distriktene skulle ha mer myndighet slik at de kunne ta flere avgjørelser, spesielt når det gjaldt lokalvarer. På denne måten ville det vært enklere å tilpasse seg lokale forhold, da det ikke alltid er Oslo-kontoret som vet best hvilke butikker som bør selge hva. En kjøpmann uttalte dette: *”Vareutvalg er en distriktssjefs jobb, men hos oss er det hovedkontoret som tar sluttavgjørelsen”*.

I tillegg syntes noen av kjøpmennene at sortimentstyringen burde strammes opp, da de mente at varebeholdningen hadde sklidd ut, det vil si at Ica Norge tar inn alt for mange varer som bare koster penger for kjøpmennene å ha i hyllene fordi de ikke selger godt nok. Det hadde vært bedre å rensket opp i sortimentet og fått fjernet en del unødvendige varer. De vil heller ha en del valgfrie varer, for eksempel at kjøpmennene kan velge 200 av 2000 varer, da de mener dette ville gjort varestyringen enklere og mer oversiktlig.

Når dette er sagt er endel av de kravene og ønskene kjøpmennene har til sortimentet allerede under forbedring, da samtlige Rimi-butikker og mange Ica Nær-butikker har blitt og skal bli omgjort til det de kaller “røde Rimi”. Kjøpmenn vi snakket med sa at varestyringen vil bli annerledes med “røde Rimi”, da de skal fjerne endel varer som åpenbart ikke burde vært i hyllene. Nye “røde Rimi” ble vi fortalt skal ha litt smalere vareutvalg og lavere priser. I utgangspunktet hadde Ica Norge bestemt at de skulle kutte ut mange varer, men kjøpmennene

---

<sup>15</sup> Med non-food menes varer som hverken er mat eller drikke.

(NIF) har forhandlet seg frem til at de kun skal kutte noe av varene, da de mente at kundene ville reagere negativt hvis de tok bort alle varene som Ica Norge i utgangspunktet hadde bestemt. I tillegg til dette har NIF forhandlet seg frem til at kjøpmennene skal få velge 200 lokale varer selv, som er godkjent og forhandlet sentralt. Dette er kjøpmennene selvsagt veldig fornøyd med, og ser på denne seieren som et stort skritt i jakten på mer innflytelse i styringen og beslutningssystemene i Ica Norge.

Vår tolkning er at kjøpmennene i Ica Norge i dag har det strengere når det kommer til sortimentet, og har mindre fleksibilitet angående hvilke varer de kan selge enn det det er for Rema 1000-kjøpmennene. Men det ser ut til at med de nye "røde Rimi"-butikkene, som er under endring nå og skal være ferdige på nyåret, blir systemet bedre, enklere og noe mer fleksibelt.

#### Plassering av hyller/inventar og varer

Når det gjelder plassering av inventar og varer i butikken, fortalte samtlige Rema 1000-kjøpmenn at de i utgangspunktet skal følge en modellbutikk og hyllemal, som er utarbeidet av Rema 1000 sentralt. Modellbutikken og hyllemalen er bygd opp ut i fra analyser av kundens naturlige handlemåte, og er laget for at alle kunder skal kunne gå inn i en hvilken som helst Rema 1000-butikk og likevel vite hvor alt av varer befinner seg. Det kom forøvrig tydelig frem at denne modellbutikken og hyllemalen er mer veiledende, og at de er mer som et forslag fra Rema 1000 sin side. Kjøpmennene prøver å opprettholde malene, men hvis de ikke passer i forhold til størrelsen av butikken, eller kundens handlemønster og preferanser, har kjøpmannen endel frihet og kan velge den plasseringen som de mener passer best. De har altså en viss frihet og fleksibilitet når det gjelder dette.

*"Det er et fleksibelt system, der man bestemmer selv innenfor en viss ramme. Man velger det som passer best til sin butikk og sine kunder"*, sa en kjøpmann angående hyllemalene. Så lenge omsetningen øker ved å fravike hyllemalen gagnar det både kjøpmann og kjeden, og da er det greit. En annen kjøpmann beskrev systemet med hyllemaler slik: *"Vi har frihet under ansvar"*. I tillegg til et noe fleksibelt system med hensyn på hyllemalene, sa flere av kjøpmennene at det i Rema 1000 aldri er noen som kommer til butikken og kontrollerer at ting står der de skal stå.

Fra kjøpmennene i Ica Norge fikk vi et annet inntrykk av plassering av hyller og varer. Disse kjøpmennene har også hyllemaler som blir bestemt sentralt og som de skal følge i butikkene. Her

er systemet for øvrig ikke like fleksibelt, i hvert fall ikke for alle kjøpmennene. De fleste fortalte oss at hyllemalene var strenge, og at malen overhodet ikke er fleksibel. Vi ble fortalt som et eksempel fra en kjøpmann, at det til og med blir bestemt hvor de ulike Toro-sausene skal stå i forhold til hverandre. Ifølge en annen kjøpmann følger distriktssjefene nøye med på om kjøpmennene følger malene, og de får tilsnakk hvis de ikke blir fulgt.

Andre kjøpmenn vi snakket med fra Ica Norge sa at denne hyllemalen fungerer mer som et utgangspunkt for plassering av hyller og varer. Siden butikkene ikke er helt like, har de noe fleksibilitet og selv kan bestemme hvor varene skal stå ut ifra hva kundene kjøper mest av. Ifølge en av disse kjøpmennene som opererer selv med egne løsninger, kommer det heller ingen til butikken hans for å sjekke at ting står på riktig plass. Samtidig sa han at det kan tenkes at det er annerledes for de som har jobbet kortest tid i kjeden, da de blir litt mer ”passet på” av ledelsen, og det derfor kan tenkes at det er strengere for dem. Det kan stemme med det inntrykket vi har fått fra flere vi har snakket med, da de kjøpmennene som syntes det var strengest også er de som har vært kjøpmenn kortest tid. Dermed virker det som at de som har vært kjøpmann i lengre tid eller har lengre fartstid i kjeden, har mer innflytelse på systemet og kan operere noe mer fleksibelt enn de ferskeste.

Det kan nevnes her at med “røde Rimi” kommer de til å få helt nye hyllemaler som er utarbeidet med tanke på mer praktisk handlemønster for kunden. Dette blir en forbedring av dagens plassering, men vi fikk et inntrykk av at disse nye malene kommer til å bli minst like strenge som de er i dag.

### Service

Ifølge kjøpmenn fra Rema 1000 vi pratet med står det ingenting i kontrakten deres omkring service-nivå, men de har standarder og retningslinjer som blir satt sentralt av Rema 1000 og som må følges. For eksempel skal de ansatte ha en “ja-holdning” som betyr at de skal hjelpe kundene med å finne varene, og de skal være veldig hyggelige og behjelpelige. Alle kjøpmennene mente at god service er viktig, og at det ofte er dårlig service som gjør at kunden bytter butikk, og ikke i like stor grad på grunn av prisen som man skulle tro. Rema 1000 engasjerer hvert år AC Nielsen til å utføre kundeundersøkelser for hver av sine butikker, for å kartlegge hva de faste kundene synes om vareutvalget, servicenivå og liknende. Denne undersøkelsen går de i ettertid nøye



igjennom for å se om det er noe de kan forbedre. Dette mente kjøpmennene er et viktig ledd i service- og sortimentstyringen, og som gjør at kjeden fort får tilpasset seg kundenes preferanser.

Når det gjelder kjøpmennene i Ica Norge, fikk vi inntrykk av at de også hadde service-standarder utarbeidet sentralt som de måtte følge nøye, og de mente at service er en viktig del av driften og viktig for å holde på kundene. Vi spurte noen av kjøpmennene om de utførte kundeundersøkelser i likhet med Rema 1000, men dette fikk vi vite at kjeden hadde sluttet med på grunn av dårlig økonomi sentralt.

### Andre krav

Noen kjøpmenn fra både Rema 1000 og Ica Norge sa at de har krav de må følge med hensyn på ryddighet og hygiene. En kjøpmann fra Ica Norge sa at kjeden har egne internkontroller på renslighet, som blir inspisert av regionskontorene med jevne mellomrom.

I tillegg nevnte en kjøpmann i Ica Norge at ledelsen følger med på regnskapstallene til butikken jevnlig, og hvis de ser noen tall som de er misfornøyd med sier de fort ifra og vil ha en begrunnelse.

Ingen av kjøpmennene i Rema 1000 har direkte sagt noe om dette, men vi fikk vite at Rema 1000 har tilgang til alle regnskapstallene til butikken og at de følger med. Vi regner med at de også vil si ifra hvis det er noe med tallene de lurer på eller er misfornøyd med.

Generelt ser vi at kravene Ica Norge har til sine kjøpmenn er strengere enn de kravene butikkene i Rema 1000 må oppfylle, og Ica Norge sitt system er gjennomgående mindre fleksibelt. En kjøpmann beskrev Ica Norge sitt system slik: *“Det at man som franchisetaker har frihet, er jeg ikke enig i. Det er et fengsel, og man kan ikke ta seg fri”*.

### ***Sammenlikning med teori***

Ifølge Blair og Lafontaine (2005) er fordelene med et franchisesamarbeid blant annet at franchisetakerne får benyttet seg av et kjent merkenavn, og utnyttet stordriftsfordeler som kommer av blant annet gode innkjøpsvilkår av varer. For å få tilgang til disse fordelene må franchisetakerne følge den forretningsideen som franchisegiver har utviklet. Med en bestemt forretningsidé og merkenavn følger visse krav som franchisetaker må følge, slik at merkenavnet og forretningsideen blir ivaretatt og fordelene blir oppnådd.

At franchisetaker må oppfylle krav med hensyn på for eksempel sortiment, plassering og utsalgspriser, gir franchisetakerne begrenset selvstendighet, men det er en del av den fordel den er å få tilgang på merkenavn og stordriftsfordeler. Hvis alle butikkene ikke hadde solgt de samme varene, ville ikke kjeden oppnådd stordriftsfordelen ved å kjøpe inn varer til alle butikkene. Mange av disse kravene er derfor åpenbart en nødvendighet for at alle medlemsbutikkene skal føre samme konsept, og kunne utnytte seg av dra fordelene. Dette har også sammenheng med agentteori og vertikale eksternaliteter beskrevet av Blair og Lafontaine (2005), der franchisegiver må sette krav og kontroller for å sørge for at alle butikkene følger konseptet og underbygger merkenavnet, og ikke oppfører seg opportunistisk på bekostning av franchisegiver eller hele kjeden.

For øvrig vil det være visse krav og retningslinjer som vanskelig lar seg kontraktsfeste, slik som servicenivå. Dette sammenfaller med det kjøpmennene fortalte om at det ikke står noe i deres kontrakter om dette, men at de har retningslinjer de må følge.

Vi mener at kjøpmennene må finne seg i at de har et fast sortiment og andre krav de må følge, da de selv vil dra nytte av at alle i kjeden gjør dette på grunn av de vertikale eksternalitetene. Samtidig synes vi også at det er viktig at kjøpmennene får ha en viss valgfrihet på noen varer, spesielt lokale varer, og får lov til å tilpasse butikken sin noe etter lokale forhold. Dette for å utnytte en annen fordel Blair og Lafontaine (2005) nevner; nemlig at franchisetaker har lokal forståelse og drivkraft. Derfor synes vi det er viktig at kjøpmennene skal kunne bruke den kunnskapen de har om sine kunder og sitt område for å kunne tilpasse butikken og varene de selger best mulig til kundene. Dette er noe kundene vil sette stor pris på, og så lenge de får det de vil ha så vil de komme tilbake til butikken. Men samtidig må dette gjøres uten at det går utover konseptet til kjeden, eller butikkens og kjedens omsetning.

For at alle butikkene skal kunne holde seg til det samme konseptet er det viktig at det er kjeden sentralt som tar seg av innkjøpene, slik at innkjøpsprisene og utsalgsprisene blir så lave som mulig. I tillegg er det viktig at ikke butikkene kan selge akkurat hva de vil, for da vil konseptet skli helt ut, noe som vil gå utover inntjeningen til hele kjeden, jamfør vertikale eksternaliteter (Blair og Lafontaine 2005). Hvis alle kjøpmennene hadde fått lov til å ta inn hva de ville av varer, og at de selv hadde stått for innkjøpene, ville prisene blitt høye og dette ville selvsagt gått

utover konseptene deres, da begge kjedene har som konsept å holde lave priser.

Vår mening er at kjedene bør ha en blanding mellom et fast grunnsortiment og et lite valgfritt sortiment, da butikkene på den måten vil kunne benytte seg av stordriftsfordelene med hensyn på innkjøp som følger med franchisesystemet, og i tillegg får utnyttet den gode kunnskapen kjøpmennene har om lokale forhold. På denne måten vil begge parter oppnå alle de fordelene Blair og Lafontaine (2005) nevner.

Dette er slik de til en viss grad har det i Rema 1000 i dag, da de har en viss grad av fleksibilitet med hensyn på varene, og dette nærmer også Ica Norge seg ved omgjøring til "røde Rimi".

### **6.2.5 Kampanjevarer og deres tap**

Det er priskrig mellom dagligvarekjedene på enkelte produkter, noe vi som forbrukere merker godt gjennom reklame i media. Kjedene kommer stadig opp med nye kampanjer og tilbud, en trend som er økende. Alle Ica Norge sine butikker har stadig tilbud på varer og kampanjer, mens i Rema 1000 med slagordet "Bare lave priser" har de tradisjonelt unngått å satse på kampanjer og tilbud. I de siste årene derimot, har Rema 1000 hevet seg på kampanjebølgen som eksempelvis "Middag for under 100-lappen". Et eksempel på kampanjer i Ica Norge sine butikker er "10-kronersmarked", der alle tilbudsvarene er satt ned i pris til ti kroner. I tillegg til dette har butikkene i begge kjedene alltid utvalgte populære varer som de selger til reduserte priser, ofte under innkjøpspris, for å lokke kundene til seg. Dette er såkalte lokkevarer, og en et gammelt markedsførings-triks som alle kjedene bruker.

I forbindelse med alle kampanjene og tilbudene vi ser daglig, og den markante økningen i denne typen markedsføring, ønsket vi å vite hvilken part som må dekke tapet det gir ved å selge varer til under innkjøpspris. Dette syntes vi var interessant siden det er franchisegiver som bestemmer både innkjøps- og utsalgspris, og dermed avgjør hvilke varer som selges med tap. Disse kampanjene og tilbudene er tross alt noe som alle butikkene i kjeden må følge, da dette blir bestemt sentralt og gjelder for alle butikkene.

Vi ville finne ut om det var noen forskjell mellom de to kjedene på hvilken part som dekker dette tapet.

## **Funn**

Som vi allerede hadde forventet, bekreftet kjøpmenn i Rema 1000 at de selger flere varer som enten går i null eller selges med tap for å tiltrekke seg kunder. Her ble det nevnt eksempelvis at bleier ikke har vært lønnsomt å selge de siste ti årene, og at i det siste har utsalgsprisene blitt enda lavere.

Noen varer selges veldig billig for å lokke kunden inn i butikken, mens andre varer som selges med høy fortjeneste subsidierer tapsproduktene. Overskuddet får butikken derfor på varer som kjøpes sammen med kampanje- og tilbudsvarene. Når butikkene for eksempel har tilbud eller fast lavpris på kjøttdeig, får de dekket tapet ved å selge tacoprodukter, som mange kunder kjøper samtidig med kjøttdeigen.

Når det kommer til hvem av partene som må ta tapet som kampanje- og tilbudsvarer fører med seg, fikk vi endel ulike svar fra Rema 1000-kjøpmennene. Ut ifra det de fortalte tolket vi det som at Rema 1000 (franchisegeber) betaler hele eller deler av tapet på noen kampanjevarer, for eksempel bleier og pinnekjøtt, ved å gi franchisetakerne reduserte innkjøpspriser. For andre varer som fast selges med tap (for eksempel kjøttdeig) må butikkene ta tapet selv, da de ikke får reduserte innkjøpspriser, da denne som nevnt blir dekket gjennom de varene som selges med høyere margin. De aller fleste Rema 1000-kjøpmennene fortalte oss at selv om de selger noen varer med tap, blir kjøpmennene ”garantert” en viss bruttofortjeneste totalt av Rema 1000. Det vil si at selv om noen varer selges med tap, skal kjøpmennene være sikre på at totalt sett skal bruttofortjenesten deres (utsalgspriser – innkjøpspriser totalt) tilsvare en viss prosent av omsetning. Med denne ”garantien” forstår vi det som at Rema 1000 legger opp til en bestemt bruttomargin totalt for alle varene butikken selger. Denne bruttomarginen skal normalt være høy nok til å dekke de andre kostnadene som butikken har og i tillegg gi et overskudd.

Vi mener at det er feilvisende å bruke ordet ”garanterer”, da det i stor grad er opp til hver enkelt kjøpmann og butikk hvordan deres bruttomargin blir, og om denne dekker alle kostnadene i tillegg til fortjeneste. Har butikken for eksempel unormalt høye lønnskostnader er det ikke gitt at den totale bruttoen dekker dette. Vi spurte noen kjøpmenn om Rema 1000 gav dem penger tilbake hvis de ikke oppnådde den ”garanterte” bruttoen, og svaret var nei. Altså er ikke dette en garanti, men heller et mål som er mulig å oppnå for de aller fleste butikkene. Akkurat hva denne ”garanterte” bruttomarginen skal ligge på fikk vi ikke vite.

Kjøpmennene i Ica Norge fortalte at de også selger noen varer med tap, og at dette subsidieres ved at andre varer blir noe dyrere, noe som virker tilsvarende som i Rema 1000. I følge noen kjøpmenn skal den totale bruttomarginen være ca. 20 % av omsetning, og skal dekke franchiseavgift, lønnskostnader og gevinst til kjøpmannen. Det vil si at selv om noen varer selges med tap, skal de i teorien i likhet med Rema 1000, ha en god nok bruttomargin, men dette påpeker kjøpmennene i Ica Norge at ikke er garantert. Dette avhenger selvsagt av innsatsen fra kjøpmannen, den enkelte butikk og deres kunder.

Vi ble fortalt at kjeden dekker noe av tapet fra salg av tilbuds- og kampanjevarer, men at de absolutt ikke dekker alt. En av kjøpmennene syntes ikke kjedens system for subsidiering av tapsvarer er til å stole på, da de ikke alltid får tilbake pengene de skal ha. Utvalgte bleier er også i denne kjeden et eksempel på en vare som blir solgt med store tap, og vi fikk se innkjøpspris og utsalgspris for en bleiesort, der innkjøpsprisen var langt høyere enn utsalgsprisen.

I Rema 1000 får kjøpmennene dekket tapet på enkelte vare direkte, ved at de får reduserte innkjøpspriser. I Ica Norge har de et annet system, der de istedenfor reduserte innkjøpspriser får tilbakebetalt deler av tapet senere. Dette gjøres på to måter, den ene ved at de får tilbakebetalt for hver *innkjøpte* vare til butikken, dette blir kalt Rabatt-i-kjøp (RIK). En annen måte er at de får pengene tilbake for hver *solgte* vare til kunden, Rabatt-i-salg (RIS), altså at de i ettertid får tilbake deler av det de har tapt for hver solgte tilbudsvare. I det første tilfellet, der de får tilbakebetalt for antall innkjøpte tilbuds-/kampanjevare, gir dette incentiver for kjøpmannen til å kjøpe inn store mengder kampanjevarer, for så å ikke selge alle varene mens de er på tilbud. Dermed kan de selge disse varene, som de allerede har fått tilskudd for å selge med tap, til ”normale” priser etter at kampanje-perioden er over og prisene har gått opp igjen. Dermed får butikken ”dobbel” gevinst, ved at de først får tilskudd ved innkjøp, og deretter selger de til vanlige priser og da ikke taper noe på salget. Denne strategien fikk vi inntrykk av at det var noen kjøpmenn som brukte.

Det at kjøpmennene istedenfor å få reduserte innkjøpspriser direkte, får tilbakebetalt enten per kjøpte vare eller per solgte vare, gjør systemet tungvint og mer ustabil, da Ica Norge skylder dem penger, og kjøpmennene heller ikke kan se hva de har tjent på en dag fordi de ikke vet hvor mye penger de får tilbake. En av kjøpmennene syntes ikke at dette tilbakebetalingssystemet er

helt til å stole på, og vi oppfatter det som at det ofte kan ta lang tid før kjøpmennene får tilbake pengene og om de i det hele tatt får de. Disse RIS- og RIK-utbetalingene er også del av de rabattene som flere kjøpmenn har gått til sak mot Ica Norge for, da de mener at de ikke har fått det de skal ha tilbake i forbindelse med tilbud og kampanjer. Vi tolker det som at flere kjøpmenn ikke stoler på at de får tilbake pengene de skal ha, og at de helst ville hatt et annet system for dette, for eksempel det som Rema 1000 har ved at de direkte reduserer innkjøpsprisene til butikkene.

Kjøpmennene i Ica Norge er mer utsatt for tapet ved å selge varer på tilbud og kampanjer, av den grunn at de har mye mer tilbud enn det Rema 1000 har. Stadig vekk har butikkene til Ica Norge ulike tilbud, for eksempel ”10-kronersmarked” og ”fryseshow”<sup>16</sup>. Disse tilbudene varer vanligvis en ukes tid, og butikkene kan tape mye penger. Hvor mye de taper avhenger i stor grad på hvor butikken er plassert, hvilke type kunder de har og hvor høy omsetning de generelt har. For eksempel sa en kjøpmann at hans butikk er veldig utsatt for kampanjer fordi butikken hans er plassert i et område der mange av innbyggerne mottar trygd fra staten. Hans kunder har derfor dårlig råd og hamstrer tilbudsvare når de kan. Dette gjør at kjøpmannen taper mye penger. Han fortalte også at butikken hans for noen år tilbake gikk i underskudd på grunn av en fast brød-kampanje. Dette forteller litt om hvor utsatt Ica Norge sine butikker er for kampanjer, og spesielt enkelte butikker. For butikker som er spesielt utsatt for tilbud og kampanjer fikk vi kjennskap til at noen mottar noe som kalles ”markedsstøtte” fra Ica Norge, dette sannsynligvis for å dempe tapet.

På spørsmål om kjøpmennene velger å begrense salget av tilbuds- og kampanjevarer, og dermed unngå en del tap, svarte flere at selv om dette kunne være fristende så kunne de ikke gjøre det. Dette er fordi det er attraktive varer de har på tilbud/kampanje, og kunden blir selvsagt misfornøyd hvis de blir utsolgt med en gang eller ikke har tilbudsvaren. Dermed kan de risikere å miste kunder, og de er derfor nødt til å ha nok tilbudsvare slik at de fleste kundene får benyttet seg av tilbudet. Som en kjøpmann sa: *”Vi har ikke noe valg, vi må selge kampanjevarene ellers forsvinner kunden”*. Og for kjøpmennene i Ica Norge som er mer utsatt for dette tapet enn det Rema 1000-kjøpmennene er, vil de kunne tape mye penger på dette. I tillegg til dette virker

---

<sup>16</sup> Med ”fryseshow” menes at frysevarer fra en utvalgt leverandør selges til 40 % reduserte priser.

systemet med tilbakebetalingen noe ustabil og tungvint.

En Ica Norge-kjøpmann beskrev systemet slik: *”Vi får noe igjen, men det er nesten ingenting. Vi må ta mesteparten av tapet selv”*.

### ***Sammenligning med teori***

Kjøpmennene beskriver kampanje- og tilbudsvareer som lokkevarer for å få kundene inn i butikken. Dette er en gammel markedsføringsteknikk som vi kan finne i alle bransjer, og Blair og Lafontaine (2005) nevner dette i teori rundt “one-stop-shopping”, som handler om at kundene ofte handler alt det de trenger i en og samme butikk.

I dagligvarebransjen vil dette si at kundene kan bli lokket til en spesiell butikk på grunn av billige og populære varer, som enten er en fast lavpris eller at varen er på tilbud. I de aller fleste tilfellene vil kunden handle resten av dagens matvareinnkjøp i samme butikk. Dette vil butikken tjene penger på, da de andre varene kunden kjøper veier opp for de varene som selges med tap. Denne praksisen stemmer godt overens med det kjøpmennene fortalte oss.

Angående hvem av partene i et franchisesystem som dekker tapet av lokkevarer, og hvordan dette fungerer, fant vi ikke noe teori vi kunne sammenligne funnene våre med. Men det mest interessante er uansett å se hvilke forskjeller som finnes mellom de to kjedene vi studerte, og som beskrevet fant vi store forskjeller i denne praksisen.

Alle kjøpmennene vi snakket med så verdien av disse lokkevarene, da dette tiltrekker seg mange kunder som i tillegg til å kjøpe de lavt prisede varene, kjøper varer som selges med gevinst.

Tapene ved salg av mange varer blir derfor dekket gjennom salg lokkevarene medfører av andre varer. I tillegg til dette dekker kjeden hele eller deler av tapet ved salg av spesielle kampanje- eller tilbudsvareer, da tapet av disse ofte er store.

Systemene for dekking av tapene vedrørende tilbuds- og kampanjevarer varierer forøvrig i stor grad mellom Ica Norge og Rema 1000. Hos Rema 1000 er dette systemet direkte og enkelt der kjøpmennene får det de skal ha, mens i Ica Norge er tilbakebetalingene ofte lite klare og de vet ikke hvor mye eller om de vil få tilbakebetalt. I tillegg til dette er butikkene til Ica Norge mye mer utsatt for tilbud og kampanjer. Altså har ikke kjøpmennene i Ica Norge bare en ulempe ved at de har mye mer tilbud enn Rema 1000 og dermed taper mer penger; i tillegg er systemet for

tilbakebetaling lang ifra optimalt, og det fører til mye frustrasjon og dårlig likviditet, som vi blant annet har sett i forbindelse med rettsaken mellom Ica Norge og flere av deres kjøpmenn.

## 6.2.6 Konklusjon

Det var tydelig at kjøpmennene i Rema 1000 var fornøyd med kjeden de jobbet i, og de ville aldri valgt å bytte til en annen kjede. Kjøpmennene har en god holdning til systemet sitt, og de syntes kravene ledelsen setter til butikkene er fornuftige. I tillegg har de en del fleksibilitet, som gjør at kjøpmennene lettere kan tilpasse seg lokale forhold. Det er tydelig at de er stolt over å være kjøpmenn i Rema 1000, og de stoler på at de får de pengene de har krav på av ledelsen.

I Ica Norge er kjøpmennene tydelig mindre fornøyd med systemet sitt, og flere har en formening om at forholdene er bedre hos Rema 1000. Mange mener at ledelsen setter unødvendige og strenge krav til kjøpmennene, og at systemet er altfor fastlåst uten fleksibilitet. Kjøpmennene syntes også at systemet for tilbakebetalinger av taps-varer er dårlig og ustabil.

Konklusjonen er at kjøpmennene i Rema 1000 er mye mer fornøyd med kjeden de jobber i, og at de har et bedre og mer rettferdig system enn det Ica Norge sine kjøpmenn har. Vi ser også at økonomien i kjeden spiller en rolle for hvor strenge ledelsen er overfor butikkene sine, da Ica Norge med sin dårlige økonomi setter strengere krav og regler for sine kjøpmenn enn det Rema 1000 gjør. Dårlig økonomi påvirker altså hvor strengt og fleksibelt systemet er.

## 6.3 Faglig og sosialt miljø

Det faglige og sosiale miljøet er en av fordelene franchisetakere oppnår ved å være med i et franchisesamarbeid fremfor å drive selvstendig uten tilknytning til en kjede. Vi ønsket derfor å finne ut hvordan kjøpmennene i Rema 1000 og Ica Norge opplever dette miljøet.

### 6.3.1 Sosiale arrangementer

#### *Funn*

Begge kjedene har nasjonale møter for alle kjøpmennene og ledelsen, der det sosiale står mer i fokus enn det faglige.



I Rema 1000 har de riksmøte en gang i året hvor alle møtes, og i år var dette i Den Norske Opera, der blant annet de 150 kjøpmennene som tjente over to millioner kroner ble hedret av ledelsen. I Rema 1000 har kjøpmennene også private arrangementer som kjøpmennene selv går sammen om. Som eksempel trakk en av kjøpmennene frem at han vanligvis drar på hyttetur med flere av kjøpmennene i Rema 1000 hvert år.

Vi fikk inntrykk av at kjøpmennene i Rema 1000 har mye samarbeid seg imellom i hver region, at de har et godt miljø og gode vennskap.

I Ica Norge har de i likhet med Rema 1000 nasjonale møter hvor alle kjøpmennene og ledelsen treffes, som også er en form for festsamling. På tross av dette kunne kjøpmennene fortelle oss at det har vært færre sosiale arrangementer i hele landet de siste årene på grunn av dårlig økonomi sentralt, der blant annet julebordet for regionene har blitt kuttet ut.

Når det gjelder sosiale arrangementer i regi av kjøpmennene, fikk vi inntrykk av at de hadde mindre av dette i Ica Norge enn i Rema 1000.

Ut i fra dette har vi et inntrykk av at det er flere sosiale arrangementer i Rema 1000 enn Ica Norge, både i regi av ledelsen og kjøpmennene, men at noe av dette har en naturlig forklaring da Ica Norge har måttet kutte kostnader de siste årene.

### ***Sammenlikning med teori***

Som Børge Nilssen (2009) nevner er det faglige og sosiale miljøet en av fordelene med et franchisesystem, da dette vil bidra til kunnskapsdeling og samarbeid, samt en god tone innad i kjeden. Vi fant at kjøpmennene i Rema 1000 ser mer til denne fordelene, da de har flere arrangementer i regi av både ledelsen og kjøpmennene. I Ica Norge har de noen sosiale møter, men disse er redusert de siste årene på grunn av dårlig økonomi sentralt.

Det sosiale miljøet vil i stor grad påvirke den generelle trivselen til kjøpmennene. Vi har fått et inntrykk av at Rema 1000-kjøpmennene trives veldig godt, og mye av det kan være på grunn av det sosiale miljøet. At Ica Norge kutter ned på sosiale arrangementer, vil kunne bidra til at kjøpmennene trives dårligere. Vi synes at selv om ledelsen må redusere kostnader, er det uheldig å kutte arrangementer som påvirker miljøet og samholdet i kjeden, og vi mener at dette signaliserer at ledelsen mer eller mindre nedprioriterer sosialt samhold og kommunikasjon. Dette kan bidra til å skape dårlig stemning, noe ledelsen burde prøve å snu i aller høyeste grad med

tanke på den interne misnøyen de allerede har uavhengig av reduserte sosiale begivenheter. Ledelsen burde prioritere (i det minste ikke kutte ut helt) de sosiale arrangementene, om ikke av annen grunn enn den at kjøpmennene har mulighet til å møte ledelsen på ren sosial arena. Dette kan bidra til å lette litt på den generelle stemningen innad i kjeden.

### **6.3.2 Samhold og samarbeid mellom kjøpmenn**

#### ***Funn***

Vi spurte hvordan samholdet og samarbeidet var mellom kjøpmennene i kjeden, og fikk klare svar fra samtlige av kjøpmennene i Rema 1000 om at de hadde et bra samhold. De syntes trivsel og samhold mellom kolleger er viktig, og de ringer hverandre for tips og råd om butikkdrift, eller bare for en vennskapelig prat. Dette ble beskrevet slik av en kjøpmann; *“Det er ekstremt bra samhold oss kjøpmenn i mellom”*. Han sa også at de har sosiale sammenkomster etter kjøpmannsmøtene, og at dette var viktig for å få til et godt samhold. Det ble også sagt at de fint kan ha en krangel, men at de er gode venner dagen etterpå. Vi fikk også høre fra de ferskeste kjøpmennene at de får mye god hjelp av de ”eldste” kjøpmennene, som blir sett på som ”guruer” innen butikkdrift. Flere sa at det er grupperinger innad blant kjøpmennene fordi de er så mange. Eksempelvis har det dannet seg en gruppe blant de som har vært kjøpmenn lengst, hvor de drar på skiturer og lignende, og dette blir satt stor pris på.

I Ica Norge har de også godt samhold og samarbeid mellom kjøpmennene, og de har god kontakt seg i mellom. De fleste sa at de har mest kontakt med de som er kjøpmenn i butikker som er mest lik sin egen, fordi de da kan sammenligne seg med tanke på kunder, omsetning og lignende. I tillegg har kjøpmennene i Rimi mest kontakt med de andre kjøpmennene i Rimi, og de i Ica Nær har mest kontakt med de andre i Ica Nær.

Av de som har vært i kjeden lengst fikk vi vite at samholdet blant kjøpmennene var bedre før, da de ulike distriktskontorene stod for mer styring enn de gjør i dag. Distriktskontorene har fått mindre myndighet, og dette går utover samholdet til kjøpmennene i regionene, da de arrangerer færre sosiale og faglige møter. En av kjøpmennene i Ica Norge fortalte oss at han har en oppfatning om at kjøpmennene i Rema 1000 har et bedre samhold, og han trodde dette kunne skyldes at de har mer regional styring. Kjøpmennene sa også at de hadde bra samhold med

kjøpmennene som begynte i kjeden samtidig, men at de fleste av dem har sluttet i kjeden nå, og dermed har noe av det gode samholdet forsvunnet. På tross av dette fortalte de at samholdet mellom kjøpmennene var bra, selv om vi fikk inntrykk av at det absolutt kunne vært bedre. Vår oppfatning var at samholdet mellom kjøpmennene i Rema 1000 var generelt bedre enn i Ica Norge.

### ***Sammenlikning med teori***

Samholdet og samarbeidet mellom kjøpmennene er en del av det faglige og sosiale miljøet, som er en av fordelene ved å være en del av et franchisesamarbeid (Børge Nilssen 2009). Vår oppfatning er at kjøpmennene i Rema 1000 har et bedre samhold seg imellom og derfor ser mer til denne fordelene enn det kjøpmennene i Ica Norge gjør, da det virker som de har et noe dårligere samhold. At Rema 1000 kommer noe bedre ut her, vil kunne bidra til at samarbeidet med ledelsen og den generelle trivselen blant kjøpmennene er bedre enn i Ica Norge.

### **6.3.3 Opplæring og kursing**

Opplæring og kursing er en stor del av det å være medlem i et franchisesystem. Franchisetakeren blir opplært av franchisegiveren, og blir dermed godt rustet til å drive sin egen butikk. Sjansen for å lykkes er derfor ofte større enn ved å drive uten kjedetilknypning. Derfor valgte vi å se på hvordan systemene for opplæring og kursing var i de to kjedene, og hvilke forskjeller vi kunne finne.

#### ***Funn***

I Rema 1000 har de en opplæringsprosess som kalles Rema-skolen. Her inngår løpende kurs for kjøpmenn og ansatte, samt talentskolen som blivende kjøpmenn skal ta del i før de får sin egen butikk. Vi ble fortalt at talentskolen varer i ett år, har syv samlinger som hver varer i en uke, og at den avsluttes med en skriftlig eksamen, der sensorene er fra handelshøyskolen BI.

Kjøpmennene i Rema 1000 mente at deres talentskole er av bedre kvalitet enn lignende skoler i andre kjeder, blant annet på grunn av at eksamen rettes av lærere fra BI. Denne skolen koster mye, men kjøpmennene blir lovet sin egen butikk innen tre år etter at skolen er ferdig, og hvis ikke de kan holde dette løftet så får "elevene" pengene tilbake. De fleste kjøpmennene fra Rema 1000 vi pratet med hadde gått denne talentskolen, mens de "eldste" hadde ikke gjennomført

dette, da skolen ikke eksisterte på den tiden da de ble kjøpmenn. I tillegg hadde en av dem god erfaring med å være selvstendig næringsdrivende fra tidligere, og trengte derfor ikke gjennomføre talentskolen. De vi snakket med som hadde fullført talentskolen syntes den var veldig bra og lærerik. Her lærte de alt de trengte for å eie og drive sin egen butikk, herunder økonomi-styring, butikkdrift, og hvordan man som kjøpmann skal lede de ansatte. Talentskolen har eksterne forelesere som underviser i den økonomiske delen, og interne forelesere (fra kjeden) som underviser i det som er mer relatert til det å drive en Rema 1000-butikk. En av kjøpmennene uttalte dette om talentskolen; *“Fantastisk! Gøyeste opplegget jeg har vært med på i hele mitt liv”*.

I Ica Norge var det litt vanskeligere å forstå hvilke systemer for opplæring de har før de tar over en butikk som kjøpmann. Vi fikk vite at Ica Norge i likhet med Rema 1000 har en Ica-skole, men de fleste vi pratet med hadde ikke gått denne skolen før de ble kjøpmenn, og noen nevnte at de savnet en slik type grundig opplæring. For noen kjøpmenn hadde ikke Ica Norge begynt med kjøpmanns-skole da de startet i Ica-systemet (på samme måte som flere av Rema-kjøpmennene vi snakket med), mens andre ikke visste noe særlig om skolen. En i systemet som nylig hadde blitt kjøpmann fortalte at han følte at han hadde blitt hivd rett ut i jobben som kjøpmann med kun erfaring som butikkansatt, noe han syntes var vanskelig da det var mye han ikke hadde vært borti før omkring driften, som for eksempel personalledelse. Han fikk kun en driftshåndbok til å lese i, noe som ikke ble oppfattet som tilfredsstillende, og han savnet en opplæring i det å være kjøpmann.

Kun én av kjøpmennene vi pratet med hadde vært gjennom Ica-skolen i løpet av opplæringen, og dette var da han skulle begynne som butikksjef i en av selskapets egne butikker (ikke franchisetaker).

Begge kjedene tilbyr i tillegg til opplæring ulike løpende kurs for kjøpmennene gjennom Rema-skolen og Ica-skolen, der kjøpmennene skal delta på disse kursene mens de jobber som kjøpmenn. Noen av kursene er obligatoriske, mens andre er valgfrie.

Oppsummert fikk vi inntrykk av at det er forskjeller i opplæringssystemene i Rema 1000 og Ica Norge, men at det løpende kursopplegget (både valgfrie og obligatoriske kurs) virker relativt likt. Vi fikk også inntrykk av at kjøpmennene i de to kjedene ikke er like fornøyde med sine system,

da kjøpmennene i Rema 1000 synes talentskolen deres er av høy kvalitet og gjør dem godt rustet til å bli kjøpmenn. I Ica Norge derimot ønsker flere en bedre opplæring før de får sin egen butikk.

### ***Sammenlikning med teori***

Opplæring og kursing er en del av det faglige miljøet som Børge Nilssen (2009) nevner som en fordel for franchisetaker. Kjøpmennene i Rema 1000 og Ica Norge har tilgang på opplæring og løpende kursing, men det virker som at kvaliteten og hyppigheten er bedre i førstnevnte kjede. Generelt har vi fått vite endel mer om opplæringssystemene i Rema 1000 enn i Ica Norge, da kjøpmennene i Rema 1000 hadde mer kunnskap om sine egne systemer enn det kjøpmennene i Ica Norge hadde. Ut ifra kunnskapen og erfaringene kjøpmennene hadde om sine egne opplæringssystemer, fikk vi inntrykk av at Rema 1000 sitt opplæringssystem var bedre etablert, med et bedre og mer konkret innhold. Mens for Ica Norge var inntrykket vårt at de ikke har tilsvarende opplæring for egne kjøpmenn, da de “ferskeste” kjøpmennene vi snakket med kun hadde vært på løpende kurs med erfarne kjøpmenn. En grunn til at opplæringsdelen er bedre i Rema 1000 kan være at de i kjeden har mer franchise og har hatt det i lengre tid. Mens i Ica Norge har de kun hatt mye franchisedrift etter at Ica Norge tok over Rimi.

### **6.3.4 Konklusjon**

I Rema 1000 er det tydelig et bedre sosialt miljø, både i regi av ledelsen og kjøpmennene privat. Samholdet mellom mange kjøpmenn i Ica Norge er også bra, men vårt inntrykk var at det kunne vært bedre og at det ikke er tilsvarende det sosiale miljøet vi ser i Rema 1000. Dette kan ha mye å gjøre med at Rema 1000 har bedre opplæring, og at flere kjøpmenn har gått på talentskolen sammen. I tillegg har de flere regionale møter etterfulgt av sosial sammenkomst. I Ica Norge har flere kjøpmenn sluttet de siste årene på grunn av intern uro i kjeden, og dette har gått utover det sosiale miljøet.

Rema 1000 har et bedre tilbud til kjøpmenn når det gjelder opplæring og kursing, da de har drevet med franchise i flere år enn Ica Norge har og i større utstrekning. Ica Norge har ikke hatt tilsvarende opplæring i like mange år som Rema 1000, da de først begynte å satse på franchise for noen år tilbake.

Vårt inntrykk er at Rema 1000 har bedre systemer for opplæring og løpende kursing enn Ica

Norge har, og at de av den grunn i mange tilfeller har dyktigere og mer engasjerte kjøpmenn. For Ica Norge vil dårligere opplæring og kursing kunne føre til “lavere kvalitet” på kjøpmennene, og dette vil gå ut over det faglige og sosiale miljøet i kjeden.

Det faglige og sosiale miljøet vil kunne påvirke den generelle stemningen blant kjøpmennene i kjeden. Dette vil igjen påvirke i hvilken grad kjøpmennene er fornøyd med å være i kjeden, og kan være med å bidra til den generelle misnøyen vi ser blant mange kjøpmenn i Ica Norge.

## **6.4 Samarbeid med ledelsen**

Franchise handler om samarbeid, og det er viktig å ha et godt samarbeid for at både franchisegiver og franchisetaker skal lykkes og være fornøyd. Vi har delt temaet inn i flere undertema, som vi mener påvirker hvordan samarbeidet med ledelsen er.

### **6.4.1 Franchisetakernes kommunikasjon med ledelsen**

#### ***Funn***

Franchisetakerne i Rema 1000 vi snakket med skrøt over kommunikasjonen de har med ledelsen, og de syntes ledelsen er dyktige som fungerer godt som serviceapparat for kjøpmennene. De har mye kontakt med både regionskontoret og toppledelsen, og de føler de kan spørre om alt mulig og at hjelpen er god. Det er tydelig at det er et tett bånd mellom franchisegiver og franchisetaker. Det ble nevnt at de synes det er veldig åpent i Rema 1000, da kjøpmennene på en lett måte kan ta kontakt med både toppledelsen og regionskontoret. Likevel mente kjøpmennene som hadde vært i kjeden lengst at Rema 1000 som organisasjon var ”flatere” tidligere, men at den nå er blitt større og tyngre og at alt derfor ikke er like effektivt som det var før. Tidligere var administrasjonen mindre og det var kortere beslutningslinjer, men etter at Rema 1000 har vokst og fått flere butikker, har administrasjonen også blitt større og kommunikasjonen går noe tregere. Men kjøpmennene syntes dette var helt naturlig, og at de ikke kunne forventet noe annet. De sa også at på tross av at det var noe bedre før, så er fortsatt kommunikasjonen veldig god og åpen, og ledelsen tar raske beslutninger og avgjørelser.

Alt i alt har Rema 1000-kjøpmennene en svært positiv holdning til kommunikasjonen de har med ledelsen.

Fra kjøpmennene i Ica Norge fikk vi noen helt andre svar på hvordan de følte kommunikasjonen med ledelsen var. Utsagn fra kjøpmennene som; “*Helt skandaløst*” og “*Ica er verre enn kommunen*”, er beskrivende for deres syn på kommunikasjonen de har med ledelsen. En av kjøpmennene fortalte at kjøpmennene bruker ordet “Sinsen” som et skjellsord for Ica Norges ledelse seg i mellom. Sinsen er det stedet der Ica Norges ledelse holder til i Oslo, og kjøpmennene mener toppledelsen som sitter på hovedkontoret ikke har god nok forståelse om hvordan de lokale butikkene skal drives best. Blant annet ble det nevnt at toppledelsen ikke har forstått at nordmenn vil ha ulike varer i de ulike delene i landet og at de lokale butikkene derfor må ha ulikt sortiment. I Norge er det ekstreme forskjeller i matkulturen rundt om i landet, og kjøpmennene vi har pratet med mener at utlendingene som styrer i Ica Norge ikke har nok forståelse for dette.

Det ble også nevnt at da Stein Erik Hagen solgte seg ut av Ica Norge, har en av endringene blitt at det tar mye lengre tid for ledelsen å ta en beslutning. En av kjøpmennene kalte dette for at Ica Norge i dag har “beslutningsvegring”, noe som er en stor ulempe for kjøpmennene i kjeden. Den samme kjøpmannen mente at da Stein Erik Hagen fremdeles var i ledelsen ble beslutninger tatt oftere og raskere, men at systemet nå er blitt tyngre og beslutningene må gjennom en lengre prosess, hvor de først skal bli godkjent av Ica Sverige for så å bli godkjent av Ahold i Nederland. Dette fører til at det blir mye snakk og lite gjort, og skaper frustrasjon blant kjøpmennene.

Det ble nevnt at administrasjonen i Ica Norge er dobbelt så stor som ledelsen i Reitangruppen, selv om Reitangruppen har mange flere butikker<sup>17</sup>. Dette skaper unødvendig byråkrati, og gir en tung administrasjon med mange kostnader, som igjen går utover franchisetakerne. Dessuten er det mange nyutdannede økonomer i ledelsen til Ica Norge, som mangler nødvendig butikkerfaring for å kunne ta gode avgjørelser. Ledelsen har heller ingen kontakt med kundene, og kjøpmennene mener de har et systemperspektiv og ikke et kundeperspektiv. I tillegg mener noen kjøpmenn av ledelsen mangler endel kunnskap om franchisedrift.

Kjøpmennene sa det er en lang vei for å komme i direkte kontakt med ledelsen i Ica Norge, fordi

---

<sup>17</sup> Per 31. desember 2009 hadde Reitangruppen 1208 butikker, mens Ica Norge hadde 714, (AC Nielsen, dagligvarefasiten 2010)

kjøpmennene først må kontakte distriktssjefen som igjen bringer saken videre til ledelsen i Oslo. Kjøpmennene mener de får svar på spørsmålene sine angående butikkdrift, men hvis de har meninger om noe som burde vært gjort annerledes, tar det lang tid før det kommer en tilbakemelding. De kjøpmennene som har vært i kjeden lengst, fortalte at de ikke merker så mye til denne lange prosessen når de skal snakke med toppledelsen, fordi de vet hvem de skal ringe til. Mens de som har kortere fartstid i kjeden og ikke vet hvem de skal ringe har problemer med å nå frem, og når man skal gjennom flere ledd er det ikke alt som kommer frem og i mange tilfeller ikke 100% korrekt.

Det er tydelig at de som har vært i kjeden lengre også har mer de skulle ha sagt og større innflytelse på ledelsen. En av kjøpmennene uttalte; *“Vi kriger mot Rema 1000 som konkurrent, men vi kriger også like mye internt”*, og dette forklarer frustrasjonen kjøpmennene sitter med. En av kjøpmennene trodde at franchisetakerne i Rema 1000 blir mer verdsatt enn de blir i Ica Norge, og at de derfor i Rema 1000 lytter mer til kjøpmennene sine. En annen av kjøpmennene sa at han har lite kontakt med ledelsen, og at den kommunikasjonen han har med dem stort sett består av krangling.

For øvrig finnes det også noen positive holdninger om kommunikasjonen kjøpmennene i Ica Norge har med ledelsen sin, da flere av kjøpmennene mente at kommunikasjonen er på bedringens vei. Blant annet mente de at Norske Ica-kjøpmenns forening (NIF) har bidratt til at kommunikasjonen har forbedret seg, og en av kjøpmennene uttalte at han ikke ville ha fortsatt i Ica-systemet hvis ledelsen og samarbeidet ikke hadde vist tegn til forbedring.

Selv om det er tydelig at kjøpmennene i Ica Norge ikke har like ofte og god kontakt med ledelsen som det kjøpmennene i Rema 1000 har, lurte vi på om kjøpmennene føler at de blir lyttet til av ledelsen, det vil si hvilken innflytelse kjøpmennenes meninger og erfaringer har på ledelsens beslutninger. Vi synes det er viktig at franchisetakerne har innflytelse på ledelsen, da det er kjøpmennene som har mest kundekontakt og vet bedre hva kundene vil ha av for eksempel varer.

På dette spørsmålet fikk vi også svært ulike svar fra kjøpmennene i de to kjedene.

I Rema 1000 syntes alle kjøpmennene vi snakket med at samarbeidet med ledelsen er god, og samtlige av dem føler i tillegg at ledelsen lytter til deres meninger og erfaringer, og at de blir tatt på alvor. En av kjøpmennene utnevnte nettopp det at alle kjøpmennene blir hørt som en av



styrkene til Rema 1000, og flere har en oppfatning om at ledelsen i de andre kjedene ikke er like flinke til å lytte til kjøpmennene sine.

Kjøpmennene i Rema 1000 var altså meget fornøyd med ledelsen, og følte deres synspunkter ble tatt til følge dersom de har noen tilbakemeldinger, klager eller spørsmål. De hadde den oppfatningen at ledelsen lytter til dem fordi det er kjøpmennene som kjenner kundene og deres behov, og dette bidrar til at Rema 1000 hele tiden kan forbedre seg og være et dynamisk selskap. Kjøpmennene føler at ledelsen er interessert i deres meninger og at de derfor har stor innflytelse, spesielt dersom det er flere kjøpmenn som mener det samme. En av kjøpmennene uttalte; *“Det vi gir beskjed om gjør de noe med”*, og dette viser veldig godt at de føler de blir lyttet til. En av kjøpmennene uttalte også at han ikke alltid er enig i alt ledelsen foretar seg, men at hans meninger blir tatt i betraktning hvis han gir beskjed om dette, nettopp fordi det er kjøpmennene som kjenner kundene best. I den forbindelse sa han dette; *“Rema 1000 er kjent for å snu seg fort og ha korte beslutningslinjer. Det er ingen tung administrasjon i det hele tatt og ledelsen tar raske beslutninger”*.

Hos Ica Norge var det en helt annen oppfatning omkring hvor mye innflytelse kjøpmennene hadde på ledelsen. De fleste vi pratet med hadde et klart svar; de følte at ledelsen *ikke* lyttet til deres meninger. De sa Ica Norge hadde en tradisjon for ikke å høre på kjøpmennene sine, noe de synes er veldig frustrerende. Som en av kjøpmennene uttalte; *“Kjøpmannsbutikkene gjør det bedre enn filialene på alle områder, men likevel har vi ikke noe vi skulle ha sagt!”*. Kjøpmennene mener Ica Norge gang på gang har tatt feil avgjørelser fordi de ikke hørte på kjøpmennene. Blant annet ble det nevnt eksempelet der ledelsen bestemte seg for å gjøre om alle Rimi-butikkene til Ica Nær-butikker, noe som kjent ble en katastrofe.

Kjøpmennene fortalte oss at ledelsen lytter til en viss grad, men at det ofte ikke blir tatt til etterretning før kjøpmennene går til media. Dette skaper selvfølgelig en dårlig stemning, og det er ikke bra for organisasjonen at alle kan lese i media det de krangler om og er uenige i.

I tillegg mente et par av kjøpmennene at de hadde blitt mer eller mindre umyndiggjort, da deres rolle som franchisetaker har blitt dårligere, da de har mistet den innflytelsen de skulle hatt i franchisesystemet. Dette bidrar for eksempel til at kjøpmennene ikke får kommunisert den kunnskapen de har om kundene. I tillegg til dette har Ica Norge sluttet å foreta

kundeundersøkelser, for å redusere kostnadene. Dette gjør at Ica Norge kjenner kundene sine dårligere enn det Rema 1000 gjør, da de ikke lenger utfører kundeundersøkelser og i liten grad tar hensyn til den kunnskapen kjøpmennene har.

På den annen side virker det som ledelsen hører mer på kjøpmenn som har lengre erfaring i Ica Norge, fordi de har mer tyngde og ledelsen kjenner dem og legger derfor mer vekt på hva disse mener. Det ble også sagt at kjøpmennene ser en forbedring i deres egen påvirkningskraft på ledelsens avgjørelser, da NIF har bidratt til at ledelsen har begynt å lytte mer til franchisetakerne. Kjøpmennene fortalte at NIF blir tatt mer på alvor nå enn de ble tidligere, og at de derfor har fått litt større makt. Altså ser kjøpmennene tegn til forbedring når det gjelder det å bli hørt i systemet.

### ***Oppsummering***

For kjøpmennene i Rema 1000 og Ica Norge, ser vi at det er store forskjeller med tanke på deres kommunikasjon med ledelsen, og i hvilken grad ledelsen tar meningene og erfaringene til kjøpmennene i betraktning når avgjørelser skal tas. Fra Rema 1000-kjøpmennene fikk vi et sterkt inntrykk av at de har god kommunikasjon med ledelsen, at ledelsen har god kunnskap om butikkdrift og det å drive franchise, og at kjøpmennene har innflytelse på ledelsen.

Motsatt inntrykk fikk vi fra kjøpmennene i Ica Norge, der det er tydelig at de har mye dårligere kommunikasjon med ledelsen, og at kjøpmennene synes at ledelsen generelt burde hatt mer kunnskap om butikkdrift. Dette gjør at mange blir frustrerte, da ledelsen i tillegg ikke virker nevneverdig interessert i å høre på kjøpmennenes erfaringer og kunnskap. Når dette er sagt virker det som kommunikasjonen er i noe forbedring i Ica Norge, da NIF har fått et bedre fotfeste i kjeden, og har i den siste tiden hatt mer innflytelse på ledelsen.

### **6.4.2 Regional styring**

Begge kjedene har en toppledelse i Oslo og en regional ledelse i de ulike regionene. Vi var interessert i å finne ut hvordan samarbeidet var med den regionale ledelsen, fordi vi hadde lest i media at et av NIF sine krav til Ica Norge var at de ønsket at regionskontorene skal få mer beslutningsmakt. Vi ville derfor finne ut om det var noen forskjeller i den regionale styringen hos de to kjedene.

### ***Funn***

Rema 1000 har delt Norge inn i regioner, der hver region har et regionskontor. Disse skal fungere som et serviceapparat for butikkene i regionen, og tar seg av regional markedsføring og etablering av nye butikker.

Kjøpmennene fra Rema 1000 fortalte at de setter stor pris på den regionale styringen, og at kommunikasjonen i regionen deres er bra. Mesteparten av kommunikasjonen kjøpmennene har med ledelsen er med det regionskontoret de tilhører, og her er de ansatte tilgjengelige til enhver tid. Rema 1000 gikk for noen år siden fra seks til ti regioner, for å få en mindre sentral styring. Dette skulle øke effektiviteten, gi regionskontorene mer makt og avlaste hovedkontoret. I tillegg til å være et godt støtteapparat for kjøpmennene, fikk vi inntrykk av at regionskontorene har en del beslutningsmakt, for eksempel angående regionale varer.

Rema 1000-kjøpmennene sa at de fra tid til annen har en privat kjøpmannssamtale med regionsdirektøren hvor de prater om alt, og her kan kjøpmannen gi tilbakemeldinger til regionskontoret. De har også flere kjøpmannsmøter i løpet av året hvor alle kjøpmennene i regionen møtes sammen med regionledelsen og noen fra hovedkontoret. Da får alle sagt sine meninger, og de diskuterer hva de er fornøyd og misfornøyd med.

I Ica Norge har de delt landet inn i flere og mindre regioner, der regionskontorene har lite beslutningsmakt. Flere kjøpmenn fortalte oss at regionssjefens oppgave er å formidle informasjon mellom ledelsen i Oslo og kjøpmennene, og at han dermed kun fungerer som en mellommann, uten å selv kunne ta noen avgjørelser. Videre fortalte kjøpmennene at de syntes inndelingen i regioner ofte er ulogiske og at grensene stadig endrer seg. De skulle ønske regionssjefen hadde hatt mer makt og beslutningsmyndighet. Slik det er i dag mener de regionssjefen har for lite myndighet og at beslutningene tar alt for lang tid. For 4-5 år siden hadde regionskontorene mer myndighet, og flere kjøpmenn fortalte at det fungerte bedre da enn det gjør i dag. Dette er noe NIF vil gjeninnføre, men dette kravet ble for øvrig avvist av Ica Norge per. 1. september i år (Dagens Næringsliv 2010c).

### ***Oppsummering***

Regionskontorene står for det meste av kommunikasjonen ledelsen har med kjøpmennene, da det er mye enklere for franchisegiver å gi løpende støtte ved å delegere styringen til regioner. Mange

beslutninger er også lettere for regionskontorene å ta, da de er nærmere butikkene i avstand, og kjenner området og lokale preferanser bedre enn det de gjør sentralt.

Som vi har sett, har Rema 1000 sine regionskontorer større beslutningsmakt enn de har i Ica Norge, og dette bidrar til at de kan få til et mer vellykket samarbeid med kjøpmennene sine og lette arbeidet for hovedledelsen. Regionskontorene i Rema 1000 fremstår som mer tilgjengelig og myndig for kjøpmennene sine enn det kontorene i Ica Norge gjør, som vi heller har fått inntrykk av blir oppfattet som kun en informasjonskanal.

Vi ser her at den regionale styringen påvirker sjansene for et godt franchisesamarbeid, og at dette er til fordel for Rema 1000 da de har en bedre regional styring.

### **6.4.3 Utskiftning av toppledelse**

Rema 1000 har så å si hatt samme leder alle årene; Odd Reitan var administrerende direktør frem til år 2002, da sønnen Ole Robert overtok denne stillingen. Eierne er i dag Odd Reitan og sønnene Ole Robert og Magnus (Store Norske Leksikon 2010c). I Ica Norge har det hele tiden vært stor utskiftning i ledelsen, og i løpet av de fire siste årene har de hatt fire ulike toppledere, og i dag er det portugisiske Antonio Soares som er administrerende direktør (Dagens Næringsliv 2010b). At Ica Norge har hatt flere ledere kan blant annet forklares ved at selskapet er børsnotert, og administrerende direktør blir derfor bestemt av styret. Rema 1000 derimot har hatt en stabil ledelse i alle år da dette er et privat, familieeid selskap.

Vi var interessert i å finne hvilke utfordringer kjøpmennene vi snakket med så med en ustabil ledelse, og hvordan dette kan påvirke kjøpmennene.

#### ***Funn***

Kjøpmennene i Rema 1000 var fornøyd med ledelsen de har, som de mener har vært trofaste mot konseptet helt siden Rema 1000 ble etablert. Dette synes kjøpmennene er viktig for franchisesystemet, og mener at dette er en av grunnene til at Rema 1000 har lyktes bedre enn det Ica Norge har. De mener det er en ulempe for Ica Norge at ledelsen stadig blir byttet ut og at de ofte bytter konsept, fordi det da ikke er lett for butikkene å ha troen på konseptet sitt. Tidligere var Rema 1000 og Rimi ganske like, da Odd Reitan og Stein Erik Hagen begge hadde hentet inspirasjon fra lavpriskonseptene i Tyskland før de startet hver sin kjede i Norge. I dag derimot har kjedene utviklet seg til å bli svært ulike, der Ica Norge har gått bort ifra Rimi sitt

opprinnelige konsept.

En kjøpmann fra Rema 1000 sin mening om hyppig skifte av ledelse i Ica Norge, var at hver gang Ica Norge skifter ledelse vil den nye lederen gjøre ting på sin måte og prøve å få sine tanker og ideer iverksatt. Dette gir ofte store forandringer i selskapet, som for eksempel nytt konsept og snuoperasjoner. Han sa videre at; *“Ica vingler med sitt konsept”*, en direkte følge av stadig utskiftninger i ledelsen. Rema 1000-kjøpmennene mener at tilliten til systemet og til ledelsen blir svekket når dette skjer ofte, og de mener dette er mye bedre og mer stabilt i Rema 1000.

De oppfatninger og meninger kjøpmennene i Rema 1000 hadde omkring dette, fikk vi bekreftet av kjøpmennene i Ica Norge, da disse var generelt misfornøyd med at de stadig har fått ny ledelse. De syntes det var negativt med så mange ulike ledere på kort tid, og sa at de ikke lenger greier å stole på ledelsen. Flere ganger har de blitt lovet forbedringer som ikke har blitt holdt, og derfor blir det de nye lederne sier fort virkelighetsfjernt og urealistisk for kjøpmennene. En kjøpmann sa at hver gang det kommer en ny ledelse, lover de at *“denne gangen skal det gå bra”*, at de skal snu om på økonomien i kjeden. Men kjøpmennene tror ikke på det lenger fordi de har hørt det så mange ganger før.

En av kjøpmennene i Ica Norge fortalte at de har hatt stormøter hvor ledelsen beskriver hvor bra alt skal bli denne gangen, mens flere kjøpmenn bare ler av det de sier fordi de ikke tror på det. Dette forklarer hvor lite de stoler på ledelsen sin, og dette har åpenbart dårlig innvirkning på samarbeidet.

En annen ulempe kjøpmennene ser er ved stadig ny ledelse, er at de aldri vet hva som skjer neste år, og hvordan nye forandringer vil gå utover dem og deres butikker, for eksempel gjennom nye konsepter, krav og retningslinjer.

Kjøpmennene hadde nok ikke vært så negative hvis de forskjellige ledelsene hadde gjort det bra, men da hadde de heller aldri hatt problemet med utskifting av ledelsen, da ledelsen blir skiftet ut nettopp fordi at deres tiltak ikke har vist seg å fungere. Dermed kommer nok en ny leder med nye ideer og snuoperasjoner.

Noen kjøpmenn mener at tilliten til ledelsen er den største forskjellen mellom Ica Norge og Rema 1000, da de mener at Rema 1000-kjøpmennene har bedre tillit til ledelsen sin enn det de selv har til sin ledelse. Et eksempel på at kjøpmennene i Ica Norge ikke har tillit til ledelsen ble

godt beskrevet av et par kjøpmenn vi pratet med, da de fortalte at de konsekvent tar ut hele resultatet som utbytte, og anbefaler alle andre kjøpmenn å gjøre det samme. Grunnen til dette er at de vil sikre at egenkapitalen er så liten som mulig hvis en ny ledelse eller flere dårligere avgjørelser gjør at de taper kapitalen sin. Selv om dette ikke er optimalt ut i fra et økonomisk perspektiv, gjør mange av kjøpmennene dette, som igjen beskriver mistilliten kjøpmennene har til Ica Norge. Dette skyldes i stor grad at de stadig skifter ledelse, og kjøpmennene vet aldri hva som venter dem rundt neste sving.

Vi har generelt fått inntrykk av at kjøpmennene i Ica Norge ikke har vært fornøyde med de tidligere lederne, blant annet vet vi at de syntes at avgjørelsen om å gjøre om alle Rimi-butikker til Ica Nær var en katastrofe. I dag er det Antonio Soares som er leder for Ica Norge, og vi får inntrykk av at han heller ikke er veldig populær, men at de mener han har tatt en del riktige avgjørelser. Blant annet sa kjøpmennene at Soares har redusert antall medarbeidere på hovedkontoret og i administrasjonen med 200 det siste året, og dette utgjør store kostnadsreduksjoner som kommer kjøpmennene til gode. Dette tiltaket synes kjøpmennene er positivt.

Det er også Soares som har iverksatt snuoperasjonen ved å gjøre om alle "gule Rimi" og mange Ica Nær-butikker, til nye "røde Rimi" i håp om å få kundene og markedsandelene tilbake. Dette er noe som alle kjøpmennene må gjøre da ledelsen har bestemt det, men de fleste vi snakket med stiller seg positive til dette, da de også tror og håper på at dette vil bli vellykket.

Det at Soares bestemte at de skulle satse på "røde Rimi", forteller mye om vingingen mellom ulike konsept med de forskjellige lederne, da en tidligere ledelse hadde bestemt at de skulle gå helt bort fra Rimi-konseptet. Dette ble avverget i siste liten og nå har de altså gått tilbake til det gamle Rimi-konseptet, og skal ha Rimi som sitt nye flaggskip i Ica Norge. Altså har "ny leder" vært sammenfallende med "nytt konsept", men nå håper kjøpmennene på at det blir siste gang dette skjer.

"Ica kommer tilbake", sa en kjøpmann, noe som tyder på at de har begynt å få troen på at de skal bli bedre og ta igjen markedsandeler.

### **Oppsummering**

I Rema 1000 er tilliten til ledelsen høy, og vårt inntrykk er at kjøpmennene stoler på ledelsen sin fullt og helt. Mens i Ica Norge ser vi at den hyppige utskiftningen av ledelse har svekket kjøpmennenes tillit til dem. Denne situasjonen påvirker kjøpmennene i kjeden negativt, da samarbeidet blir dårlig og det lettere kan oppnås misnøye.

#### **6.4.4 Konklusjon**

Kommunikasjonen mellom partene i samarbeidet er en av de store forskjellene vi ser mellom de to kjedene. Kjøpmennene i Rema 1000 er fornøyd med kommunikasjonen med ledelsen og føler at de i stor grad lytter til deres meninger og erfaringer. I Ica Norge derimot, er det frustrasjon blant kjøpmennene, da de føler at de ikke har den innflytelsen på ledelsen som de burde hatt. Kjøpmennene synes ledelsen har tatt mange feilbeslutninger opp gjennom årene, som de mener kunne vært unngått hvis ledelsen hadde hørt på kjøpmennenes meninger og erfaringer. Isteden føler de at ledelsen mer eller mindre motarbeider dem.

En stor del av kommunikasjonen og samarbeidet med ledelsen gjøres via de regionskontorene butikkene tilhører, og her ser vi ytterligere forskjeller mellom de to kjedene. Rema 1000 sine regionskontorer har en del beslutningsmyndighet, og bidrar til flere sosiale og faglige sammenkomster enn det den regionale ledelsen i Ica Norge gjør.

Tillit og ærlighet er også et av punktene som skiller kjedene, hvor det tydelig er høyere tillit til ledelsen blant Rema 1000-kjøpmennene. Som beskrevet tidligere stoler kjøpmennene i Rema 1000 på at ledelsen tar de riktige valgene og beslutningene, mens i Ica Norge greier ikke ledelsen å oppnå den samme tilliten fra kjøpmennene. Dette er mye på grunn av den hyppige utskiftningen av toppledelse, hvor hver nye ledelse er sammenfallende med nytt konsept, nye retningslinjer og regler. Hver ny leder skal forsøke å snu økonomien i kjeden, men de har til nå ikke lyktes, og dermed mister kjøpmennene respekt og tillitt til mye av det ledelsen sier og foretar seg.

Samarbeidet med ledelsen vil i aller høyeste grad påvirke hvor fornøyde kjøpmennene er med kjeden, der god toveis-kommunikasjon er viktig for at kjøpmennene skal være fornøyde og føle

seg hensyntatt. Vår konklusjon er her at kjøpmennene i Rema 1000 har et langt bedre samarbeid med ledelsen enn det vi ser i Ica Norge.

## 6.5 Franchisekontraktene i Rema 1000 og Ica Norge

Mellom Rema 1000 og Ica Norge er det åpenbart ulikheter i franchisekontraktene, men vi var nysgjerrige på om det også var ulikheter mellom kjøpmennene innad i samme kjede.

I følge kjøpmennene fra Rema 1000 var kontrakten i kjeden lik for alle franchisetakerne. Dette likte de fordi det er enkelt og rettferdig, og flere mente at systemet ikke ville fungert like godt om de hadde hatt ulike kontrakter. En av kjøpmennene beskrev kontrakten deres ved å henvise til Rema 1000 sitt slagord; *“Det enkle er ofte det beste”*. Flere kjøpmenn sa også at Odd Reitan har sagt at han helst skulle ønske at kontrakten kunne være på én A4-side, for å gjøre den som enkel som overhodet mulig.

Blant Ica-kjøpmennene var det litt forskjellige oppfatninger angående om kontraktene var like eller ikke innad i kjeden. Likevel sa flesteparten av det fantes forskjeller i kontraktene, og dette gjaldt forskjeller mellom kontraktene i Ica Nær og Rimi, da butikkene driver med ulike konsepter og det derfor er naturlig at kontraktene er noe ulike. Kjøpmennene fortalte at det tidligere hadde vært flere ulike kontrakter innad i Rimi og innad i Ica Nær, der royalty-satsen varierte med lønnsomheten til de ulike butikkene, altså hadde de som gjorde det best høyere satser. Slik er ikke systemet i noen av butikkene til Ica Norge lenger.

For øvrig fikk vi vite at i tillegg til at kontraktene var ulike mellom Rimi og Ica Nær, så var kontraktene delt inn i ulike kategorier i forhold til om kjøpmennene eide lokaler og/eller inventar.

### 6.5.1 Betaling til franchisegiver

#### *Funn*

I Rema 1000 betaler kjøpmennene en fast prosentsats av omsetningen i royalties til Reitan-gruppen. Denne avgiften dekker all støtte de får fra Rema 1000, herunder leverandørforhandlinger, markedsføring, drift av regionskontor, distribusjon, regnskap og revisjon



med mer. I tillegg dekker royaltyen husleie for kjøpmannen, noe som betyr at alle kjøpmennene betaler samme prosent av omsetning i husleie uansett hvor lokalene ligger og hvor mye de er verdt. Dermed er det noen kjøpmenn som betaler mindre enn den reelle husleien Rema 1000 betaler, mens andre betaler mer. Dersom en kjøpmann eier lokalene selv, leier Rema 1000 lokalene av han (til markedspris) og kjøpmannen leier lokalene tilbake igjen gjennom royaltyen. Dette forekommer sjelden, og de aller fleste vi pratet med var ikke eier av butikkens lokaler. Inventar er ikke inkludert i royaltyen, da dette eies helt eller delvis av Rema 1000 når kjøpmannen starter. Kjøpmannen betaler i tillegg et jevnt beløp som nedbetaling for Rema 1000 sin finansiering av utstyret, der kjøpmannen vil eie en større og større andel av inventaret, og til slutt eie alt.

Rema 1000 sentralt står for markedsføring for hele kjedene, og denne fordelingen er inkludert i royaltyen. Kjøpmennene fortalte at hvis butikkene vil reklamere utover dette, kan de for egen regning for eksempel sette inn en annonse i lokalavisa.

For franchisetakerne i Ica Norge er betalingene til franchisegiver noe annerledes bygd opp, der avgiften er delt i tre; (1) royalty, (2) husleie og (3) leie av inventar. Hver av disse er en prosentsats av butikkens omsetning. Når det gjaldt hva royaltyen dekket, fant vi ut at det var det samme som den dekker i Rema 1000, bortsett fra husleie som er en egen komponent i Ica Norge.

I Ica Norge er kontraktene inndelt i A-, B- og C-kontrakter, hvor forskjellene er i hvilken grad kjøpmannen eier butikklokalene og/eller inventaret selv. En kjøpmann med A-kontrakt eier både lokalet og inventaret selv, og betaler kun royalty til Ica Norge. En kjøpmann med B-kontrakt eier inventaret selv, og betaler derfor husleie og royalty til Ica Norge. De kjøpmennene som derimot har en C-kontrakt, eier hverken lokalet eller inventaret selv, og betaler derfor både husleie og leie av inventar i tillegg til royalty.

De som har A-kontrakt, kan velge å starte som kjøpmann i en annen kjede i de samme lokalene, da de eier lokalene selv, men først etter en viss karantene-periode.

Flesteparten av kjøpmennene vi pratet med hadde C-kontrakt, og vi fikk inntrykk av at dette også var mest vanlig blant franchisetakerne i hele kjeden.

Flere kjøpmenn ønsket at de hadde hatt en A-kontrakt, fordi da ville de hatt mer makt over Ica Norge, da de kunne byttet til en annen kjede i de samme lokalene etter at karantene-tiden er over.

De som sitter med C-kontrakt derimot, har mindre makt fordi ledelsen kan velge å ikke fornye kontrakten deres etter at bindingstiden er gått ut, og da mister kjøpmannen butikken sin. Ica Norge eier fremdeles butikken og kan rekruttere en ny kjøpmann. Dette viser at kjøpmennene har mest å tape ved en C-kontrakt og Ica Norge har mest å tape ved en A-kontrakt. De som sitter med en A-kontrakt kan derfor sette flere krav til Ica Norge, og være litt mer egenrådig uten å bekymre seg for å miste butikken sin like mye.

Kjøpmennenes ønske om A-kontrakt synes vi tyder på et dårlig forhold mellom partene, da begge prøver å ha mest mulig makt over hverandre. Franchise handler om samarbeid, men i denne sammenhengen ser vi at kjøpmennene ikke har særlig tillit til ledelsen og at samarbeidet ikke er så bra som det skulle vært. Dersom dette hadde vært bedre, hadde kjøpmennene stolt på at Ica Norge gjorde det som var best for kjøpmennene, og de hadde ikke hatt behov for å ha mer kontraktsfestet makt over ledelsen.

Kjøpmennene fra Rema 1000 fortalte oss at de ikke delte Ica Norge-kjøpmennenes ønske om mer makt, noe som viser at de stoler på ledelsen sin i mye større grad enn det de gjør i Ica Norge.

Vi ønsket å se nærmere på royaltyen til kjedene, for å finne ut om det fantes noen vesentlig forskjell i den faste proSENTSatsen av omsetning som kunne forklare at Ica Norge-kjøpmennene er mer misfornøyde enn Rema 1000-kjøpmennene. Vi fikk ikke vite royalty-satsen med full sikkerhet, så det er vanskelig å trekke noen konklusjon her. Likevel er det flere kjøpmenn i begge kjedene som har en oppfatning om at kjøpmennene i Rema 1000 betaler en noe lavere totalsats enn det en kjøpmann i Ica Norge gjør. Men denne forskjellen er veldig liten, og vår oppfatning er at dette ikke hadde noen innvirkning på hvor fornøyde kjøpmennene var, da samtlige sa de syntes at denne satsen var rettferdig og ikke for høy.

### ***Sammenligning med teori***

I følge Blair og Lafontaine (2005) blir innbetalingene fra franchisetaker til franchisegiver ofte delt inn i franchiseavgift, royalties og markedsføringsavgift.

Kjøpmennene vi snakket med betalte ingen franchiseavgift ved inngåelse av kontrakten, og dette er ifølge Børge Nilssen (2009) heller ikke en vanlig prosedyre i Norge.

Kjøpmennene betaler royalties som en prosentandel av omsetning en gang i måneden, noe som tilsvarer det Blair og Lafontaine (2005) beskriver som royalties.

Markedsføringsavgiften er i følge Blair og Lafontaine (2005) en egen avgift, men hos Rema 1000 og Ica Norge er denne avgiften inkludert i royaltien.

I tillegg til at ledelsen står for all markedsføring av kjeden, kan de enkelte kjøpmennene velge å betale for lokal markedsføring, for eksempel ved å ha annonse i lokalavisen.

### **6.5.2 Kontraktens periode og utgangsmuligheter**

Både Rema 1000 og Ica Norge har en bindingstid i kontrakten på fem år, og den er altså lik hos begge kjedene. For øvrig var det noen kjøpmenn i Ica Norge som skulle ønske at kontraktsperioden hadde vært lenger, for eksempel ti år. Grunnen til dette er at de ønsket å se lønnsomheten av investeringene sine i et lengre tidsperspektiv, fordi tiltak som er lønnsomme i et tiårs perspektiv ikke nødvendigvis er lønnsomt i et femårs perspektiv. I tillegg har mange kjøpmenn i Ica Norge lav tillitt til ledelsen, og de ville følt seg sikrere i sin posisjon med en lengre kontrakt.

På spørsmål om kjøpmennene planla å fornye kontrakten når bindingstiden gikk ut, sa de aller fleste i begge kjedene at de planla det. I Rema 1000 var svarene ganske klare, da alle skulle fornye kontrakten. I Ica Norge derimot var noen av kjøpmennene mer nølende og sa de hadde vurdert å bytte kjede. Grunnen til dette var alt bråket i Ica Norge som har gjort det slitsomt å være kjøpmann i kjeden, og noen av kjøpmennene vi snakket med hadde tidligere vurdert å slutte, hvor en av dem hadde til og med vært i forhandlinger med en annen dagligvarekjede. Men det skal sies at de som hadde vurdert å slutte, hadde bestemt seg for å fortsatte i kjeden, da de syntes at det hadde skjedd endel forbedringer den siste tiden, og de ikke ville gi opp enda.

Kjøpmennene i både Rema 1000 og Ica Norge har mulighet til å si opp avtalen i løpet av bindingstiden. Vi fikk inntrykk av at i både Rema 1000 og Ica Norge har de en holdning om at dersom en kjøpmann ikke ønsker å fortsette fordi han ikke lenger er motivert, er det både i franchisetaker og franchisegiver sin interesse at han får slutte. Derfor uttrykte samtlige at det ikke skulle være noe problem å si opp kontrakten, selv uten noen spesiell grunn, da ingen uansett vil være tjent med å ha en umotivert kjøpmann i kjeden.

I utgangspunktet har begge kjedene en oppsigelsestid på tolv måneder, men det virker som franchisegiverne legger til rette for at kjøpmennene hvis de vil kan avslutte samarbeidet raskt, da

de i de aller fleste tilfellene har flere folk som er villige til å ta over butikken når en kjøpmann slutter.

Grunnen til at vi var nysgjerrige på utgangsmulighetene i Rema 1000 og Ica Norge, var fordi det har vært mye snakk i media om at Ica Norge-kjøpmenn sliter med å komme seg ut av kontrakten. Men dette fikk vi altså avkreftet av de kjøpmennene vi snakket med, da de sa det var enkelt for kjøpmenn å avslutte samarbeidet hvis de ville. For øvrig fikk vi inntrykk av at det som har vært skrevet om i media angående vanskeligheter med å komme seg ut av kontrakten, gjelder de som har A-kontrakt og vil starte en butikk fra en konkurrerende kjede i de samme lokalene før karantenetiden har gått ut. De har ment at Ica Norge på sin side har brutt kontrakten på et eller flere punkter, men i flere rettsaker har Ica Norge vunnet, og kjøpmennene har måttet skru ned skiltene til den konkurrerende kjeden (Handelsbladet FK 2010c).

### **Oppsummering**

Som beskrevet over er utgangsmulighetene i de to kjedene ganske like, i hvert fall for de vi har snakket med som ikke eier sine egne lokaler. Men det skal sies at dette kan avvike fra realiteten i resten av Norge, da de vi har snakket med holder til i en stor by der begge kjedene i større grad enn i utkantstrøk i Norge har flere kjøpmenn klare til å ta over butikken hvis en kjøpmann vil avslutte franchisesamarbeidet.

### **6.5.3 Konklusjon**

Kontraktene i de to kjedene hadde ingen vesentlige forskjeller når det gjaldt størrelsen på royalties og beregning av denne, eller hva den dekket. Det var også ut ifra samtalen tydelig at utgangsmulighetene var like gode i begge kjedene.

Vi observerte likevel en forskjell mellom kjedene i forbindelse med kontraktene, der flere kjøpmenn i Ica Norge ønsket de hadde A-kontrakt for å få mer makt over ledelsen.

Det samme behovet for makt hadde ikke kjøpmennene i Rema 1000, da de har et bedre forhold til ledelsen sin.

Vi konkluderer med at kontraktene ikke inneholder noen nevneverdig forskjeller som gjør den ene kjedens kontrakt bedre enn den andres, eller som skaper mer fornøyde kjøpmenn i den ene kjeden. Den maktkampen vi ser i Ica Norge, er ikke et resultat av at de har bygd opp kontrakten

annerledes enn Rema 1000, men et resultat av den generelle holdningen og mistilliten kjøpmennene i Ica Norge har til sin ledelse.

## 6.6 Bonuser og rabatter

Som beskrevet i kapittel 4 har det lenge vært bråk internt i Ica Norge; herunder saken om skjulte bonuser og rabatter som har pågått siden år 2005 hvor rundt 60 kjøpmenn endte opp med å saksøke Ica Norge. Vi ville vite hvilke oppfatninger kjøpmennene vi snakket med hadde om dette temaet, herunder om kjøpmennene fra Ica Norge om de støttet dette opprøret, og eventuell hvilken rolle de hadde i saken. Noe vi også ville få svar på, var hvorfor det etter Dagens Næringslivs avsløringer i 2005 om hemmelige pengestrømmer fra leverandører til kjedene, bare ble opprør blant kjøpmennene i Ica Norge, og ikke blant kjøpmennene i Rema 1000.

### 6.6.1 Bonuser og rabatter

#### *Funn*

Det var tydelig at flere kjøpmenn syntes spørsmålene omkring Dagens Næringslivs avsløringer var et ubehagelig tema, og at de passet litt på hva de sa om saken.

Kjøpmennene i Rema 1000 fortalte at kjeden tar inn rabattene fra leverandørene sentralt, men at disse ikke er hemmelige for kjøpmennene. Vi tolker det som at pengestrømmene kjøpmennene henviser til gjelder de beløpene kjøpmennene vet eksisterer, og som derfor ikke er hemmelige. De påstod samtidig at de i kjeden ikke får inn skjulte pengebeløp fra leverandører, slik som Dagens Næringsliv i 2005 insinuerte, men at de tror heller andre kjeder opererer med dette. Dette fordi de mente Rema 1000 har et enkelt og gjennomsiktig system, der de ikke ville greid å skjule slike hemmelige beløp, mens andre kjeder har vanskeligere og tyngre system der slike transaksjoner er lettere å skjule. Flere Rema 1000-kjøpmenn sa at de ikke mistenker kjeden sin for å ta kjøpmennenes penger, da de stoler på at systemet er rettferdig og riktig. Som én av dem sa; *”Dette er fjernt fra vår virkelighet”*. De forklarte samtidig at de har et inntrykk av at det er et mer lukket og rotete system i Ica Norge, som kan gjøre at kjøpmennene fortere vil begynne å bråke hvis de mistenker at noe ikke er rettferdig.

En kjøpmann i Rema 1000 kunne fortelle oss at da flere av Ica Norge sine kjøpmenn begynte å

grave i forbindelse med avisartiklene i 2005, hadde noen av kjøpmennene i Rema 1000 også vært borti temaet og forsøkt å finne ut om ledelsen skjulte noe for dem. Men de hadde ikke funnet noe, og kjøpmennene stoler derfor på fullt og helt på at de får det de skal ha fra Rema 1000. Når det gjelder tilbakeføringer av rabatter og bonuser til kjøpmennene, som mange av kjøpmennene i Ica Norge etterlyser, fortalte kjøpmennene i Rema 1000 at alle får sin del av ”kaken” fordi de har et enkelt og gjennomsiktig system, og at rabattene skal direkte ut på prisen gjennom lavere innkjøpspriser. De mente at Ica Norge derimot tar inn rabatter fra leverandørene, og skal gi dette videre til kjøpmennene deres, men at de ikke gjør det. Derfor mente de rabattene og bonusene et mye større tema i Ica Norge, og at dette er grunnen til at vi ikke har sett det samme opprøret blant franchisetakerne i Rema 1000.

I Ica Norge fortalte noen av deres kjøpmenn at det meste av pengestrømmene fra leverandørene går inn til hovedkontoret til Ica Norge, og at dette skal tilkomme kjøpmennene på ulike måter. Dette gjelder eksempelvis pantepenger som tilhører kjøpmennene, og RIK- og RIS-utbetalingene nevnt tidligere. For begge disse eksemplene dreier det seg om store pengesummer som kjøpmennene har krav på fra franchisegiver, og disse utbetalingene ble uten begrunnelse fra ledelsen stoppet i februar i år. Dette har mange av kjøpmennene reagert kraftig på, og kjøpmennene vil ha disse tilbakebetalt, da mange butikker har fått problemer med likviditeten på grunn av dette. Altså ser vi at i tillegg til rettsaken angående de hemmelige beløpene, bråkes det i tillegg om de ikke-hemmelige utbetalingene som ble stoppet i februar. En kjøpmann spekulerte i om ledelsen har stoppet utbetalingene fordi Ica Norge har dårlig likviditet, og trengte pengene selv.

En kjøpmann fortalte at rettsaken som ble avgjort 25.juni 2010, der Ica Norge de ble dømt til å betale store summer til saksøkerne, skal opp for retten igjen i april 2011, da Ica Norge har anket dommen. Foreldelsesfristen går ut i november 2010, og det vil si at etter den tid er det for sent for andre kjøpmenn (som ikke fra før var med på søksmålet) å saksøke Ica Norge dersom kjøpmennene vinner anken i 2011. Vi fikk fra dette inntrykk av at det virker som at Ica Norge har anket saken, ikke bare fordi de er uenige i dommen, men også for at ikke resten av kjøpmennene i kjeden skal kreve å få penger de også.

Flere av kjøpmennene vi snakket med tror at Ica Norge kommer til å tape anken, fordi de mener

at saksøkerne har rett.

Når det gjelder all kritikken Ica Norge har fått i media de siste årene, fortalte en kjøpmann at all kritikk har vært rettferdig, og at det gjerne kunne stått mer. Han sa videre at mange kjøpmenn har blitt lurt for penger, og at han støtter saksøkerne fullt ut, selv om han velger å ikke ta del i det selv. Om rettsaken sa han dette; ”*Jeg tror på kjøpmennene som har saksøkt Ica Norge, fordi det er en kultur i Ica der vi egentlig ikke er på samme lag*”. Dette er sterke ord om kjeden sin, og vi mener det sier endel om den ikke-eksisterende tilliten mange franchisetakerne har til ledelsen.

Vi spurte kjøpmennene i Ica Norge om de selv hadde engasjert seg i opprøret, og de fleste sa at de støttet saksøkerne og at de trodde de kom til å vinne anken i 2011. Flesteparten hadde regnet ut at i likhet med saksøkerne, skyldte Ica Norge dem penger fra bonus og rabatter. For øvrig hadde ingen av dem vi snakket med sluttet seg til opprøret, da de ikke ville krangle åpenlyst med Ica Norge og få et dårlig forhold til dem. Selv om mange av dem var sikre på at de ville fått utbetalt mye penger hvis de var med på søksmålet og vant, så syntes de ikke det var verdt å få et dårlig forhold til Ica Norge, derfor lot de være. Flere trodde at mange av saksøkerne har A-kontrakt, da de har større makt og har mindre å tape. I tillegg er mange av saksøkerne allerede ute av Ica Norge-systemet, og risikerer derfor ingenting ved å gå til rettsak mot kjeden. En kjøpmann som ikke har blitt med på gruppesøksmålet, sa at han hadde regnet ut at Ica Norge skyldte han hele 4-5 millioner. Han forklarte at han ville vært med på søksmålet hvis han hadde vært 100 % sikker på at kjøpmennene ville vinne den nye rettsaken i 2011. Han sa det er veldig viktig å vurdere forholdet til Ica Norge, fordi han kan risikere å bli hevet ut av butikken dersom han går til søksmål. Altså skal det være verdt å saksøke de, og i hans tilfelle ville det vært verdt risikoen, da det i hans tilfelle er snakk om store summer, hvis han visste med 100 % sikkerhet av kjøpmennene ville vinne saken. Videre sa han at det ofte er de største butikkene med mest omsetning, som har mest å hente på å saksøke Ica Norge, da de har høyere summer fra rabatter og bonuser de skulle hatt. Altså virker det som at grunnen til at mange kjøpmenn ikke har blitt med på søksmålet er fordi de ikke vil risikere å miste butikken sin.

Kjøpmennene i Ica Norge mente at Rema 1000-kjøpmennene ikke har hatt samme behovet for å lage bråk som kjøpmennene i Ica Norge har hatt, fordi i Rema 1000 tjener de bra penger og de får det de skal ha fra ledelsen. Noen kjøpmenn sa at de har inntrykk av at Rema 1000 har et helt

annet system, der de får pengene de skal ha med en gang. Videre sa han at i Ica Norge er systemet annerledes der de får etterbetalt bonusene og rabattene, da de blir kreditert hver måned (RIK- og RIS-systemet), og dette er et vanskeligere system der det kan bli rot og dermed gå utover likviditeten når de ikke får det de skal ha.

Dette stemmer godt med det vi har fått vite av kjøpmennene i Rema 1000 og andre kjøpmenn i Ica Norge tidligere.

Vi spurte kjøpmennene i både Rema 1000 og Ica Norge om hva det stod i deres kontrakter om hvordan pengestrømmene fra leverandører skulle bli benyttet, og hvem de skulle tilfalle.

På dette spørsmålet fikk vi endel forskjellige svar, og det var tydelig at mange av kjøpmennene ikke hadde lest igjennom kontrakten på en god stund, og flere hverken husket eller visste hva det stod om det. Noen av Rema 1000-kjøpmennene sa de trodde det stod i kontrakten at alle bonuser skal avregnes og komme butikken til gode, mens andre ikke husket hva det stod.

En kjøpmann i Rema 1000 fortalte at det bare er noen få personer i ledelsen som kjenner til bonusutbetalingene fra leverandørene, blant annet innkjøpsansvarlig. Han sa at det er meningen at Rema 1000 skal bruke disse pengene fornuftig, noe kjøpmennene stoler på. Enten får kjøpmennene pengene direkte gjennom lavere innkjøpspriser, eller indirekte gjennom for eksempel markedsføring og kampanjer. Han mente det ikke var så farlig hva som blir gjort med bonusene, så lenge kjøpmennene tjener penger. Om dette sa en annen kjøpmann; *”Vi vil at Rema 1000 skal ha masse penger og være rike! Når Rema 1000 er rike kommer det uansett oss kjøpmenn til gode, enten direkte på produktene eller i konkurransemessige hensyn”*.

Ut ifra dette utsagnet virker det altså som at kjøpmennene synes det er greit at ikke alle leverandørpengene går direkte til kjøpmennene, men at Rema 1000 kan bruke det på det de synes er nødvendig.

Felles for Rema 1000-kjøpmennene var at de stolte på at de fikk det de hadde rett på, og dette beskriver i stor grad den generelle tillitten de har til ledelsen, og kan forklare hvorfor kjøpmennene ikke har gjort opprør i likhet med kjøpmennene i Ica Norge.

Blant kjøpmennene i Ica Norge vi snakket med sa de fleste det står veldig diffust i kontrakten deres hvorvidt rabatter og bonus skal henføres til kjøpmennene eller ikke.

Per i dag har samtlige kjøpmenn vi snakket med fra Ica Norge fortsatt de “gule Rimi”-butikkene,



som i løpet av nyåret vil bli omgjort til “røde Rimi”. Sammen med nye butikker vil kjøpmennene få nye franchisekontrakter, der det ifølge dem er endel endrede vilkår enn de har i dag med ”gule Rimi”. Kjøpmennene kunne fortelle at i de nye kontraktene med “røde Rimi”, er det spesifisert at bonuser og rabatter fra leverandører skal tilfalle franchisegiver. Forøvrig forklarte en kjøpmann at pengene skal brukes til at kjøpmennene får bedre priser på tilbudsvare, gjennom lavere innkjøpspriser. Dette vil i så fall ligne på det systemet Rema 1000 har i dag.

### 6.6.2 Konklusjon

Vi ser store forskjeller mellom Ica Norge og Rema 1000 når det gjelder praksisen med tilbakeføring av rabatter og bonuser, og i hvilken grad kjøpmennene stoler på ledelsen sin. I Rema 1000 er kjøpmennene overbevist om at de får det de har krav på, og mener at systemet er åpent og gjennomsiktig, slik at ledelsen ikke vil kunne skjule noe for kjøpmennene. Vi synes kjøpmennene i Rema 1000 virker noe naive i sin oppfatning av at ledelsen ikke vil klare å skjule noe for dem, men at alle andre kjeder holder pengestrømmer hemmelig. For øvrig forklarer denne blinde tilliten til ledelsen hvorfor vi ikke har sett tilsvarende opprør blant kjøpmennene i Rema 1000 som vi ser i Ica Norge.

Hos Ica Norge er mange av kjøpmennene overbevist om at ledelsen skjuler ting for dem og holder tilbake penger som tilhører kjøpmennene. Dette forklarer langt på vei hvorfor vi ser at kjøpmennene i Ica Norge er misfornøyde, og de mener at ledelsen skylder dem penger.

Blair og Lafontaine (2005) nevner stordriftsfordeler som en fordel med et franchisesystem, og dette er en fordel begge parter skal dra nytte av. Bonuser og rabatter er en del av stordriftsfordelene, ved at kjeden kjøper inn varer for alle butikkene og disse pengestrømmene er en direkte konsekvens av den sterke forhandlingsmakten kjeden har. Uten de franchiseeide butikkene hadde franchisegiver hatt mindre makt under leverandørforhandlingene, og derfor bør kjøpmennene selvsagt få sin rettmessige andel av de fordelene kjeden oppnår under disse forhandlingene. I tillegg er flere av disse pengestrømmene knyttet direkte til oppgaver som utføres av kjøpmannen, og at det er åpenbart at franchisegiver ikke har arbeid knyttet til disse aktivitetene. Derfor mener vi at flere av disse bonusene skulle blitt videreført i sin helhet til franchisetakerne, for eksempel gjennom lavere innkjøpspriser. Andre pengestrømmer burde de dele mellom partene etter hva som er mest rettferdig.

Ut i fra samtalene med kjøpmennene har vi fått inntrykk av at dette er mer rettferdig fordelt hos Rema 1000 enn det er hos Ica Norge. Kjøpmennene i Rema 1000 mener at de tjener på samarbeidet de har med Reitangruppen, da de får de stordriftsfordelene de har rett på. Kjøpmennene i Ica Norge derimot stoler ikke på at de får dette, og de mener at de ikke tjener like mye på samarbeidet som kunne gjort med et mer rettferdig system.

## **6.7 Hva kjøpmennene mener må til for at Ica Norge skal gjøre det bedre fremover**

Ica Norge har gått med store tap de siste årene og har fått mye negativ omtale i media. De har årlig tapt mange millioner, og det har vært mye bråk mellom kjøpmennene og ledelsen. Vi ønsket å høre hva kjøpmennene mente måtte gjøres for at Ica Norge skal komme seg opp igjen.

### **6.7.1 Kjøpmennenes holdning om Ica Norges fremtid**

#### ***Funn***

Kjøpmennene i Ica Norge var positive og hadde troen på en forbedring i kjeden, men at det kunne ta tid før det vil vises i resultatene.

En av kjøpmennene i Rema 1000 sa at han ikke så noen grunn til at Ica Norge ikke skal kunne klare seg i dagligvarebransjen, men at de må snu seg før det er for sent. Han sa at effektivitet er avgjørende for hvor vellykket systemet er. Kort kommandolinje og kjapp beslutningsprosess mente han er viktig, og for at Ica Norge skal få til å snu lønnsomheten må de få dette på plass. Kjøpmenn i Ica Norge nevnte at for at økonomien i kjeden skal forbedre seg må først holdningen til kjeden endres, herunder både holdningene kjøpmennene har til ledelsen og de inntrykkene kundene får gjennom media. Kjøpmennene mener derfor at kjeden må få bedre medieomtale. De føler det er slitsomt å jobbe i en organisasjon som får mye negativ omtale i media, og dette fører til at flere ikke greier å være stolt over jobben sin. Det er åpenbart at det vil være mer motiverende å jobbe for en kjede som blir hedret i media, slik som Rema 1000 blir. Dersom medieomtalen bedrer seg vil kjøpmennene bli mer motiverte, og det vil bidra til at kundene kommer tilbake. Deretter vil tallene gå opp.

I forhold til dette tror kjøpmennene nye “røde Rimi” er håpet for å forbedre lønnsomheten og situasjonen for kjøpmennene, og ser på dette som starten på en opptur i Ica Norge.

### **6.7.2 Fra “gule Rimi” og Ica Nær til “røde Rimi”**

I forbindelse med at Ahold og Ica Norge kjøpte opp Rimi-kjeden for noen år tilbake, bestemte ledelsen i Ica Norge at de skulle konvertere alle Rimi-butikker til Ica Nær. Dette var kjøpmennene uenig i, og mente de heller burde satse på Rimi i tillegg til de to andre konseptene Ica Supermarked og Ica Maxi. Men Ica Norge lyttet ikke til kjøpmennene, og konverterte flere Rimi-butikker til Ica Nær over natten ved å foreta noen få endringer i butikkene og øke utsalgsprisene. Dette ble ikke godt mottatt av kundene og i ettertid har Ica Norge innrømmet at det var et stort feilgrep.

Som kjøpmennene fortalte oss har Ica hatt stor suksess i Sverige, og de ville videreføre denne suksessen til Norge ved å gjøre om de tradisjonelle “gule Rimi” til Ica Nær-butikker, og på denne måten endre det norske folks matvaner. Men dette ble som vi vet i dag, ingen suksess. De rakk imidlertid ikke å gjøre om alle “gule Rimi” til Ica Nær før de innså feilgrepet.

Det er først nå Ica Norge har fått en leder som er enig med det kjøpmennene har ment hele tiden; at de må satse på det gamle Rimi-konseptet.

I 2008 startet dermed jobben med å konvertere de ”gule Rimi”- og Ica Nær-butikkene til nye ”røde Rimi”-butikker. Dette er allerede gjennomført flere steder av landet, men ikke enda i denne byen. Kjøpmennene fortalte oss at flere butikker som har skiftet til “røde Rimi” har allerede hatt vekst, og økonomien har forbedret seg. De sier at noen av kundene har vært negative til endringen av butikkene, men at nå som endringen er realisert har de likevel sett en omsetningsøkning. Dette har også ført til at kjøpmennene har fått troen på det nye konseptet, som skal bli mer likt det Rimi hadde før Hagen solgte kjeden, det vil si lavere priser og smalere sortiment. Kjøpmennene synes dette er spennende og ønsker å være med på denne endringen, noe som også viser at motivasjonen er på vei oppover blant kjøpmennene i Ica Norge.

I begynnelsen ble ikke nyheten om omgjøringen til ”røde Rimi” godt mottatt av kjøpmennene, da de fryktet at dette var nok en dårlig løsning på økonomiproblemet i kjeden, og at det nye konseptet ble tvunget på dem uten at de hadde noe å si. Kjøpmennene var også uenige i flere av

endringene ledelsen ville gjøre i butikkene, men NIF har gjennom forhandlinger med Ica Norge endret en del av det kjøpmennene ikke likte i de opprinnelige planene. NIF ville at de nye butikkene skulle være mer kundesvennlige og hadde derfor endel krav, herunder vareutvalget, mer regional styring og større mulighet for lokale leverandører. Mange av disse kravene er blitt oppfylt, og i dag er ikke "røde Rimi" helt det samme som ledelsen i Ica Norge så for seg i begynnelsen, noe som har gjort at kjøpmennene er mer positive til det nye konseptet.

Kjøpmennene fortalte at "røde Rimi" vil se annerledes ut interiørmessig, som skal legge opp til en bedre handleopplevelse for kundene enn det tidligere har vært. Dette håper kjøpmennene vil lokke til seg mange kunder, og de er spente på resultatene de vil se i sin egen butikk.

De nye butikkene ble vi fortalt skal ha lavere utsalgspriser, som ifølge noen kjøpmenn skal reduseres med 3-4 %. Med dette skal de ta opp konkurransen med Kiwi og Rema 1000 om å være lavest på pris i Norge. Butikkene vil også få et litt smalere sortiment, og flesteparten av kjøpmennene regnet med at kundene ikke vil legge noe særlig merke til det, da det uansett er varer som selger dårlig som skal fjernes.

Utover dette hadde ikke kjøpmennene noen særlig formening om det vil være mer eller mindre økonomisk for dem å bytte til "røde Rimi". Noen er redd de vil miste kunder som kjøper de varene som blir borte (typisk pensjonister), og derfor at butikken vil bli mindre lønnsomme. Men etter at de har sett tallene fra andre steder i landet, er det flere som har troen på at butikkene kan bli mer lønnsomme. Spesielt de butikkene som holder til i sentrum er mindre utsatt for endringer, fordi de har studenter som stor kundegruppe og de vil reagere positivt når prisene blir lavere.

Kjøpmennene nevner at det vil bli flere standarder og krav å følge med de nye butikkene, men det virker som kjøpmennene ikke synes dette gjør så mye så lenge resultatene vil bli bedre. Med "røde Rimi" vil rabatt-systemet bli mer likt det Rema 1000 har i dag, hvor de trekker rabattene fra innkjøpsprisen på kampanje- eller tilbudsvare. Dette synes kjøpmennene er bra, fordi de vil få synliggjort bedre hvor mye varene koster, og de slipper å ha en fordring på Ica Norge.

I følge kjøpmennene skal "røde Rimi" erstatte Ica Nær sin posisjon som flaggskipet til Ica

Norge, der planen er at disse butikkene etter hvert skal stå for over halvparten av omsetningen til hele kjeden.

Ifølge Dagligvarehandelen (2010) skal "røde Rimi" være mer tilrettelagt for franchise på grunn av effektiv drift og mer dialog og kommunikasjon mellom partene i samarbeidet.

Dette er momenter som er viktige for en franchisetaker, og det tidligere har vært klager på fra kjøpmennene i Ica Norge. Det at Ica Norge nå vil prioritere dette, viser de at de gjennom "røde Rimi" ønsker å forbedre franchisesamarbeidet.

Ved å forbedre disse områdene vil de også tiltrekke seg flere kandidater til kjøpmenn og butikksjefer, noe som vil sørge for dyktige kandidater til kjøpmannsstillingene. Kjøpmennene vil også få oppfylt sitt ønske om høyere andel franchisebutikker, da ledelsen vil gjøre om flere selskapseide butikker til kjøpmannsbutikker. Dermed vil Ica Norge bli mer avhengig av franchisetakerne sine, fordi Ica Norge får en høyere andel av sine inntekter gjennom royalty fra dem. Når Ica Norge blir mer avhengig av franchisebutikkene sine, må ledelsen lytte mer til kjøpmennene sine enn de gjør i dag.

Alt i alt er det mange av momentene som kjøpmennene klager på som i følge ledelsen skal bli forbedret gjennom "røde Rimi".

### **6.7.3 Konklusjon**

Det har blitt tatt mange feilbeslutninger i Ica Norge fra den dagen de overtok Rimi, og mange av disse har bidratt til at det har gått nedover med Ica Norge og den misnøyen vi ser blant kjøpmennene.

Mange av kjøpmennene ser på "røde Rimi" som siste forsøk på å snu den dårlige økonomien og forbedre situasjonen for kjøpmennene. De fleste var positive til endringen, og håper at dette vil redde Ica Norge.

## **6.8 Oppsummering av analysedelen**

Ut i fra analysen av samtalene med kjøpmennene ser vi at det er flere store forskjeller i franchisesystemene mellom kjedene, og det gjelder forskjeller i faktorer som er avgjørende for hvor vellykket franchisesamarbeidet vil være.

Vi fant at kjøpmennene i Rema 1000 tydelig var fornøyd med systemet og kjeden sin, og ville aldri vurdert å bytte. De mente ledelsen satt fornuftige krav og retningslinjer, og at de hadde en del fleksibilitet. I Ica Norge var kjøpmennene ikke like fornøyd, og flere hadde vurdert å bytte kjede. De mente at ledelsen satt unødvendig strenge krav, at de hadde lite fleksibilitet og at de dermed ikke fikk tilpasset seg kundene optimalt. Vår oppfatning er at krav og retningslinjer henger sammen med økonomien til hovedkontoret og kjeden generelt, noe som vil forklare hvorfor kjøpmennene i Ica Norge oppfatter ledelsen som strengere enn de gjør i Rema 1000.

En annen forskjell vi fant mellom kjedene var angående faglig og sosialt miljø, herunder opplæring, kursing, arrangementer og møter mellom ledelsen og kjøpmenn. Vi så at det hos Rema 1000 var bedre systemer for opplæring og kursing, og flere arrangementer og møter enn det var i Ica Norge, og vi mener derfor at Rema 1000 kom best ut når det gjaldt det faglige og sosiale miljøet.

Kommunikasjonen mellom kjøpmennene og ledelsen var en av de største forskjellene vi så mellom de to kjedene. I Rema 1000 har partene god kommunikasjon og kjøpmennene føler de har innflytelse på ledelsen. I Ica Norge derimot føler mange at de har lite innflytelse på ledelsen, og at kommunikasjonen ofte består av uenigheter. I Rema 1000 har de også bedre kommunikasjon med regionskontoret, som har mer beslutningsmakt enn det regionskontoret i Ica Norge har. Vi ser også at kjøpmennene i Rema 1000 har stor grad av tillit til ledelsen, mens kjøpmennene i Ica Norge ikke stoler på ledelsen sin på samme måte. Mye av grunnen til dette er den hyppige utskiftningen av toppledelse i Ica Norge de siste årene, og kjøpmennenes erfaring med at ledelsen flere ganger har tatt dårlige avgjørelser.

Samarbeidet mellom partene er altså best i Rema 1000, mens vi i Ica Norge ser en maktkamp mellom ledelsen og kjøpmennene.

Når det gjelder forskjeller i franchisekontraktene, fant vi ingen vesentlige ulikheter som vi mener har vært avgjørende faktor for hvor fornøyd franchisetakerne er. Det var noen ulikheter i royalty-satser og hvordan denne var bygd opp. I Ica Norge hadde de også ulike kontrakter ut i fra hvor mye kjøpmennene eide selv av lokaler og utstyr, noe de ikke hadde i Rema 1000. Derimot var utgangsmulighetene like.

Angående rabatter og bonuser fra leverandørene i forbindelse med vareinnkjøp, stoler kjøpmennene i Rema 1000 mer på at de får det de har rett på enn det kjøpmennene i Ica Norge gjør. Vi ser igjen her at tilliten til ledelsen er mye høyere i Rema 1000, mens kjøpmennene i Ica Norge er overbevist om at ledelsen holder tilbake en stor del av pengene de har rett på.

Vi har altså funnet mange forskjeller mellom franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge. Disse forskjellene påvirker i ulik grad hvor fornøyde kjøpmennene er, hvor vi mener noen forskjeller er mer utslagsgivende enn andre til hvorfor misnøye og bråk har oppstått i den ene kjeden.

Som en avslutning på analysedelen vil vi nevne at vi ser tegn til at noe av misnøyen i Ica Norge trolig vil endre seg med konverteringen til “røde Rimi”.

“Røde Rimi” skal være det nye flaggskipet til Ica Norge, og ut i fra media og hva kjøpmennene har fortalt oss, er det mye som skal forbedres i forhold til hva kjøpmennene klager på i dag. Ica Norge vil legge bedre til rette for franchisesamarbeid, ved å effektivisere driften, og tilrettelegge for bedre dialog og kommunikasjon mellom partene. Ved å tilrettelegge bedre for franchise, vil Ica Norge forhåpentligvis få flere og flinkere franchisetakere, og andelen franchisebutikker vil øke. Dette vil føre til at Ica Norge blir mer avhengig av franchisebutikkene, og de må derfor ta mer hensyn til disse og lytte til dem. Vi ser altså tegn til at forholdene vil bedre seg for kjøpmennene og hele kjeden, men det er enda tidlig å si om denne endringen vil bli vellykket eller ikke, og dette vil først vise seg etter flere år. For øvrig ser vi et lite “lys i enden av tunnelen” for Ica Norge.

## 7. Konklusjon

I forbindelse med denne oppgaven har vi gjennomført dybdeintervjuer med franchisetakere i de to dagligvarekjedene Rema 1000 og Ica Norge. I forkant av intervjuene opparbeidet vi oss, gjennom avisartikler de siste årene, kunnskap om dagens situasjon i de to kjedene, slik at vi hadde grunnlag til å stille riktige og gode spørsmål. Vi fikk interessante og ærlige svar fra kjøpmennene, som gav oss et godt grunnlag til å besvare vår problemstilling:

*“Hvilke forskjeller finnes i franchisesystemene i Rema 1000 og Ica Norge, og kan disse forskjellene forklare hvorfor det har oppstått misnøye og internt bråk i én av kjedene?”*

Vi fant mange forskjeller mellom de to kjedene, og de årsakene vi mener er viktigst til å forklare hvorfor det har oppstått misnøye og internt bråk i den ene kjeden er;

- Dårlig kommunikasjon mellom kjøpmenn og ledelsen, og liten grad av innflytelse
- Dårlig økonomi sentralt, og følgene dette har for kjøpmennene
- Liten grad av tillit til ledelsen

Kommunikasjonen mellom ledelsen og kjøpmennene er en av de største forskjellene mellom Rema 1000 og Ica Norge, der vi fant at kommunikasjonen er vesentlig dårligere i sistnevnte. I denne kjeden lytter ikke ledelsen til kjøpmennenes meninger og erfaringer, noe som går i stor grad utover samarbeidet mellom partene, og er en medvirkende faktor til misnøyen og bråket vi ser blant kjøpmennene.

I Rema 1000 er kommunikasjonen mellom partene i samarbeidet svært god, da de har en velfungerende toveis-kommunikasjon, og kjøpmennene har innflytelse på ledelsen.

Av den grunn har ikke kjøpmennene behov for å gå veien om media og retten for å få ledelsen til å lytte til dem, noe kjøpmennene i Ica Norge har måttet se seg nødt til. Dette forklarer i stor grad hvorfor de i Rema 1000 ikke sliter med de samme interne problemene.

Vi mener at økonomien til ledelsen og kjeden samlet, påvirker samarbeidet mellom franchisetaker og franchisegiver. Ica Norge har i mange år hatt dårlig og stadig fallende økonomi, noe som gjør at ledelsen øker kravene og rammevilkårene til alle butikkene, i et forsøk på å snu de røde tallene. Dette gjør at systemet blir lite fleksibelt, og kjøpmennene får ikke



benyttet seg av den kunnskapen de har om sine kunder. Dette gjør kjøpmennene frustrerte og misfornøyde.

Den dårlige økonomien har også gjort at ledelsen har stoppet utbetalinger av penger som rettmessig tilhører kjøpmennene, noe som har ført til at mange butikker i dag sliter med dårlig likviditet. At kjøpmennene raser mot ledelsen på grunn at dette er lett å forstå.

Dårlig økonomi sentralt kan også ha gitt ledelsen incentiver til å holde tilbake de bonuser og rabatter rettsaken sommeren 2010 dreide seg om, og kan forklare hvorfor kjøpmennene i utgangspunktet mistenkte ledelsen for å ikke dele disse pengene rettferdig.

I Rema 1000 har kjeden god økonomi, og ledelsen har derfor ikke behov for like strenge krav til franchisetakerne. Systemet blir derfor mer fleksibelt, og kjøpmennene kan tilpasse butikkene sine i større grad til lokale forhold. Kjøpmennene i Rema 1000 mener de får det de har rett på av utbetalinger fra kjeden, og har dermed ingen grunn til å klage på noe i denne sammenheng.

En annen stor forskjell vi fant mellom kjedene, var tilliten de hadde til ledelsen sin. I Ica Norge har kjøpmennene lav grad av tillitt, mye på grunn av hyppig utskiftning av ledelsen, og ledelsens mange feilbeslutninger og dårlige avgjørelser oppgjennom årene. I tillegg mistenker kjøpmennene ledelsen for i flere tilfeller å ta penger som kjøpmennene har rett på, noe som bidrar til den lave tillitten vi ser. Kjøpmennene føler i stor grad at ledelsen motarbeider dem, som har ført til en maktkamp mellom partene. Dette er åpenbart skadelig for samarbeidet, da terskelen for å gjøre opprør er lavere enn hvis de hadde hatt et bedre forhold.

I Rema 1000 har de stor tillit til ledelsen sin, da de stoler på at de tar gode beslutninger for begge parter. Kjøpmennene er også overbevist om at de får de pengene de har rett på, og at ledelsen ikke skjuler noe for dem. Denne tilliten kommer av at Rema 1000 har hatt den samme ledelsen i alle år, og at kjøpmennene har god erfaring med avgjørelsene de har tatt, da resultatene av disse har vært gode. Dette har åpenbart bidratt til at vi ikke ser tilsvarende mistriksel og opprør blant kjøpmennene i Rema 1000 som i Ica Norge.

Vi har over beskrevet kommunikasjon mellom partene i franchisesystemene, tillitt til ledelsen og økonomien som avgjørende for hvor godt franchisesamarbeidet vil være i en kjede. For Ica Norge har vi funnet at det ikke er tilrettelagt for et godt samarbeid, da kjøpmennene og ledelsen har dårlig toveis-kommunikasjon, kjøpmennene har lav grad av tillit til ledelsen og de synes

kravene er strenge og gir for liten fleksibilitet. I Rema 1000 derimot har de god kommunikasjon, stor tillitt til ledelsen og større grad av fleksibilitet i systemet, og de har derfor et langt bedre franchisesamarbeid.

Konklusjonen vår er dermed at samarbeidet mellom franchisegiver og franchisetaker er avgjørende for hvor fornøyde kjøpmennene er, og i hvilken grad det vil oppstå internt bråk. Det er altså det gode samarbeidet i Rema 1000 som forklarer hvorfor vi ikke ser den interne misnøyen og bråket som vi ser i Ica Norge.

## Litteraturliste

### Bøker

Blair, Roger D. og Francine Lafontaine (2005): *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press, New York

Jacobsen, Dag I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Nilssen, Børge (2009): *Franchise – Verdiøkende samarbeid mellom selvstendige parter*. 2.utgave. Fagbokforlaget, Bergen

Rasmussen, Per G. og Per Reidarson (2007): *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. Fagbokforlaget, Bergen

### Internettressurser

Coop Norge (2010): Virksomheten, <http://coop.no/Om-Coop/Virksomheten/>  
(1.desember 2010)

Dagens Næringsliv (2005): “Hyllekunstnerne” 8.1.2005, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550082005010852358E46AEF34D3DFEBDA6D0860C9E07&serviceId=2> (1. desember 2010)

Dagens Næringsliv (2010a): “150 kjøpmenn tjente over to mill” 25.08.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550312010082860769&serviceId=2> (2.desember 2010)

Dagens Næringsliv (2010b): “Fortsatt isfront i Ica” 1.9.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05500820100901DDAE7E6C4F32FE6E3AB5A316062FBA2D&serviceId=2> (1. desember 2010)

Dagens Næringsliv (2010c): "Krav og svar" 1.9.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05500820100901298E7CB8B343D38B388F4FB4B514BE3B&serviceId=2> (1. desember 2010)

Dagligvarehandelen (2010): "Tror på franchisemodellen" 16.11.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05502020101116755C7470A118F15A87CFE89882D2C317&serviceId=2> (4. desember 2010)

Handelsbladet FK (2010a): "Ser på ny franchisemodell" 12.1.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=055021201001122THFLK3GMRNJ0L2QGE4NONVN10020101061C&serviceId=2> (1. desember 2010)

Handelsbladet FK (2010b): "Klar for omkamp" 10.8.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=055021201008103LU96N1GGFTN2W7EBR410AZE100201010E0S&serviceId=2> (1. desember 2010)

Handelsbladet FK (2010c): "Må tilbake i Ica-uniform" 16.11.2010, <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayPDF&documentId=055021201011163S4TIJ0YDMGE4VDIIT3OX3KE100201010A0O&serviceId=2> (4. desember 2010)

Ica Norge (2010a): Ica Nær-butikker i byen,  
[http://www.ica.no/FrontServlet?s=butikker&state=butikk\\_sok&showMenu=butikker\\_1](http://www.ica.no/FrontServlet?s=butikker&state=butikk_sok&showMenu=butikker_1)  
(1. desember.2010)

Ica Norge (2010b): Konseptkjeder i Ica Norge,  
[http://www.ica.no/FrontServlet?s=om\\_ica&state=om\\_ica\\_dynamic&viewid=7730&showMenu=om\\_ica\\_0\\_0](http://www.ica.no/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=7730&showMenu=om_ica_0_0) (1. desember 2010)

Ica Sverige (2010): årsrapport 2009,  
[http://www.ica.se/Global/Om%20ICA/Pdf/ICA\\_%C3%85R\\_sv\\_2009.pdf](http://www.ica.se/Global/Om%20ICA/Pdf/ICA_%C3%85R_sv_2009.pdf) (3. desember 2010)

Norges Franchise Forening (2010): Franchise i Norge, <http://franchiseforeningen.no/>  
(1. desember 2010)

NorgesGruppen (2010): Franchise i kjeden,

<http://www.norgesgruppen.no/norgesgruppen/norgesgruppen/virksomhet/butikkvirksomhet/>

(1. desember 2010)

Rema 1000 (2010a): Butikker i byen, <http://www.rema.no/rema/butikker/> (1. desember 2010)

Rema 1000 (2010b): Historikk, <http://www.rema.no/rema/omrema1000/historikk/>

(1. desember 2010)

Rema 1000 (2010c): Franchise i kjeden, <http://www.rema.no/rema/omrema1000/franchise/>

(1. desember 2010)

Rimi (2010): Rimi butikker i byen, <http://rimi.no/Finn-butikk> (1. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010a): Ica AB, [http://snl.no/ICA\\_AB](http://snl.no/ICA_AB) (3. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010b): Odd Reitan,

[http://snl.no/.nbl\\_biografi/Odd\\_Reitan/utdypning](http://snl.no/.nbl_biografi/Odd_Reitan/utdypning) (1. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010c): Reitangruppen, <http://snl.no/Reitangruppen>

(1. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010d): Rema 1000, [http://snl.no/Rema\\_1000\\_AS](http://snl.no/Rema_1000_AS) (1. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010e): Rimi, <http://snl.no/Rimi> (1. desember 2010)

Store Norske Leksikon (2010f): Stein Erik Hagen,

[http://snl.no/.nbl\\_biografi/Stein\\_Erik\\_Hagen/utdypning](http://snl.no/.nbl_biografi/Stein_Erik_Hagen/utdypning) (1. desember 2010)

## **Forelesninger**

Foros, Øystein (2010): BUS438 – Strategisk outsourcing og franchising – franchisedel

**Annet**

AC Nielsen: Dagligvarefasiten år 2001 til 2009. Tilsendt i posten fra AC Nielsen (14. november 2010).

Oslo Tingrett (25.6.2010): Rettsaken mot Ica Norge, saksnummer: 07-063915TVI-OTIR/01.  
Tilsendt på epost fra Oslo Tingrett (11. november 2010).

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide Rema 1000

### Husk!

- Spør hvorfor
- Be om å utdype
- Spør etter eks.

### Generelt

- \* Kort presentasjon av masteroppgaven og intervjuet
- \* Når ble du kjøpmann og hva har du gjort tidligere?

### Fokusert

- \* Hvorfor valgte du å jobbe innenfor et franchisesystem? (motivasjon)
  - hvilke fordeler ser du?
  - hvilke utfordringer ser du?
  - krever det mye arbeid? Ant timer per uke?
  - fordeler/ulempes med 100% vs. 50%?
  
- \* Hvorfor valgte du Rema 1000?
  - vurderte du noen andre?
  - er du fornøyd? (hvorfor/ hvorfor ikke)
  - synes du ledelsen har god kunnskap om å drive franchise?
  - synes du ledelsen har god kunnskap om butikkdrift?
  
- \* Hvordan er samarbeidet med ledelsen?
  - kommunikasjon?
  - hvor ofte har dere kontakt?
  - hvordan påvirker regional inndeling drift/samarbeidet?
  - Ica-kjøpmennene ønsker seg mer regional styring.  
Har dere dette i Rema 1000?
  - har du fått bra/mye opplæring og støtte?
  - føler du at de lytter til dine meninger og erfaringer?
  - har dere bra miljø/kultur? Sosiale arrangementer?
  - Ica har hatt mange forskjellige toppledere, mens Rema 1000 har hatt samme; hvordan påvirker dette?
  
- \* Hvilke krav har Rema 1000 til din butikk?
  - servicenivå?
  - ryddighet?
  - vareutvalg?
  - plassering?
  - annet?

\* Hvordan er avtalen med Reitangruppen?

- hvilke støtteytelser mottar du?
- hvem bestemmer varesortiment? hvor mye bestemmer du selv og hvor mye bestemmer du ikke?
- hvordan settes prisene? Nasjonalt eller regionalt?
- hvor lang er bindingstiden? Fornye ved utløp?
- royalties: av omsetning eller profitt?
- franchiseavgift: hvordan blir den beregnet?
- hvem betaler markedsføringskostnader?
- tror du det er noen vesentlig forskjell mellom din kontrakt og en kontrakt i Ica? Eller andre kjeder?

\* I 2005 skrev DN flere artikler om blant annet skjulte bonuser fra leverandør til detaljist. Etter dette ble det mye uro i Ica, og mange Ica-kjøpmenn har gått til sak for å få tilbake bonuser/rabatter som de mener Ica Norge har tatt fra de, og de har krav på.

- hva er dine meninger om dette interne bråket i Ica ang disse tilbakeholdte rabattene?
- Ica-kjøpmenn er også misfornøyd med at de ikke får styre vareutvalget sitt selv. Hva synes du om dette?
- hvorfor gikk bare Ica-kjøpmenn til sak mot ledelsen og ikke Rema 1000-kjøpmenn?
- hva står det i din kontrakt om disse bonusene?

#### Avslutning:

\* Hvilke forskjeller ser du mellom Rema 1000 og Ica?

- hvorfor gjør Rema 1000 det bedre enn Ica?

\* Hvorfor tror du det ikke er bråk i Rema 1000 når det er bråk i Ica?

\* Noe annet du føler ikke har kommet frem som kan være relevant for oss

Takk for at du kunne stille opp på intervju og hjelpe oss med masteroppgaven!



## Vedlegg 2: Intervjuguide Ica Norge

### Husk!

- Spør hvorfor
- Be om å utdype
- Spør etter eks.

### Generelt

- \* Kort presentasjon av masteroppgaven og intervjuet
- \* Når ble du kjøpmann og hva har du gjort tidligere?

### Fokusert

- \* Hvorfor valgte du å jobbe innenfor et franchisesystem? (motivasjon)
  - hvilke fordeler ser du?
  - hvilke utfordringer ser du?
  - krever det mye arbeid? Ant timer per uke?
  - hva er ulempene og fordeler med ikke 100% franchise?
- \* Hvorfor valgte du Ica/Rimi?
  - jobbet for andre kjeder før?
  - vurderte du noen andre?
  - er du fornøyd? (hvorfor/ hvorfor ikke?)
  - føler du ledelsen har god kunnskap om å drive franchise?
  - føler du ledelsen har god kunnskap om butikkdrift?
- \* Hvordan er samarbeidet med ledelsen?
  - kommunikasjon
  - hvor ofte har dere kontakt?
  - NIF ønsker regional styring, gjør du det også?
  - har du fått bra opplæring og støtte?
  - føler du at de lytter til dine meninger og erfaringer?
  - har dere bra miljø/kultur? Sosiale arrangementer?
  - Ica har hatt mange forskjellige toppledere, hvordan påvirker dette deg?
- \* Hvilke krav har Ica Norge til din butikk?
  - servicenivå?
  - ryddighet?
  - vareutvalg?
  - plassering?
  - annet?
- \* Hvordan er avtalen med Ica Norge?
  - har alle kjøpmennene i kjeden like kontrakter?
  - hvem bestemmer varesortiment? hvor mye bestemmer du selv og hvor mye bestemmer du ikke? NIF KLAGER
  - hvordan settes prisene? Nasjonalt eller regionalt?
  - hvordan settes franchiseavgiften?
  - hva dekker franchiseavgiften?
  - hvem står for markedsføringen?

- hvor lang er bindingstiden? Fornye ved utløp? Hvor lang oppsigelsesfrist?
- eier du lokalene dine selv?
- har du noen gang prøvd å komme deg ut av kontrakten med Ica? Har du mulighet til å komme ut av kontrakten hvis du ønsker det?
- tror du det er noen vesentlig forskjell mellom din kontrakt og en kontrakt i Rema 1000? Eller andre kjeder?

\* Hva skal til for å snu lønnsomheten i Ica Norge?

\* Hva synes du om de “røde Rimi” i forhold til “gule Rimi”?

- hvilke forventninger har du til lønnsomheten?
- hvordan vil kundene reagere?

\* I 2005 skrev DN flere artikler om blant annet skjulte bonuser fra leverandør til detaljist. Etter dette ble det mye uro i Ica, og mange Ica-kjøpmenn har gått til sak for å få tilbake bonuser/rabatter som de mener Ica Norge har tatt fra de, og de har krav på.

- hva er dine meninger om dette interne bråket i Ica ang disse tilbakeholdte rabattene
- hvorfor tror du Rema 1000 ikke reagerte på samme måten?
- hva står det i din kontrakt om disse bonusene?

\* Er du en av kjøpmennene som har gått til gruppesøksmål mot Ica?

Hvorfor/hvorfor ikke? Har du tatt et standpunkt selv? Er du enig med kjøpmennene som har gått til sak?

\* Hvilke butikker eier Ica Norge og hvilke eies av franchisetakere? De gode eller dårlige?

- Er du sikret mot at Ica Norge ikke tar over driften hvis du gjør det bra?

#### Avslutning:

\* Hvilke forskjeller ser du mellom Rema 1000 og Ica?

\* Hvorfor tror du det ikke er bråk i Rema 1000 når det er bråk i Ica?

\* Hva skal til for at lønnsomheten skal bedre seg for Ica?

\* Noe annet du føler ikke har kommet frem som kan være relevant for oss?

Takk for at du kunne stille opp på intervju og hjelpe oss med masteroppgaven!