



# Lønnsomhetsvariasjoner mellom optikere i Norge

*To optikerkjeder med ulik strategi*

**Jørgen A. Buckner og Lars Kristiansen**

**Veileder: Professor Anna Mette Fuglseth**

Masterutredning: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Forord

Denne utredningen markerer slutten på vår mastergrad i økonomisk styring, og en spennende og flott studietid ved Norges Handelshøyskole.

Arbeidet med utredningen har vært både krevende og lærerikt. Lønnsomhetsanalyse er et felt vi har hatt stor interesse for gjennom studietiden, og det følte derfor naturlig å skrive en masterutredning innenfor dette feltet. Det er svært høy lønnsomhet i optikerbransjen i dag og det vil derfor være interessant å følge utviklingen fremover.

Vi vil takke administrerende direktør Frithjof Leegaard i Interoptik for at han tok seg tid til å svare på våre spørsmål. Videre vil vi takke daglig leder ved Optiker Holt Interoptik, Erik Robertstad, for at han også tok seg tid til å svare på våre spørsmål. Finansdirektør Yvonne Myhre Medby og markedsdirektør Henning Eriksen i Specsavers vil vi også takke for at de stilte opp til intervju.

Vi vil også takke våre venner gjennom studietiden. Dere har vært med på å gi oss noen flotte år i Bergen, og har bidratt til å holde motivasjonen oppe gjennom utredningens arbeid.

Avslutningsvis vil vi rette en takk til vår veileder, Anna Mette Fuglseth. Hun har bidratt med konstruktiv kritikk og vært svært behjelpelig. Hun har også vært svært tilgjengelig gjennom hele utredningen, med raske og gode tilbakemeldinger.

Bergen, 11.06.2016

---

Jørgen A. Buckner

---

Lars Kristiansen

## Sammendrag

Formålet med utredningen er å øke forståelsen for lønnsomhetsforskjeller i optikerbransjen, med spesielt fokus på Interoptik og Specsavers. Interoptik og Specsavers er valgt på bakgrunn av deres forskjellige strategier, samt tilgang til intervjuobjekter sentralt i virksomhetene. Vi sammenligner regnskapstall, konkurransestrategier, konkurranseforhold, lønnsomhetsvariasjoner og lønnsomhetsdrivere mellom Interoptik og Specsavers, samt mot bransjen.

Vårt bransjeutvalg består av samtlige optikere i Norge som tilbyr synsundersøkelser. Enkelte optikere er imidlertid utelatt da de i tillegg til å tilby optikertjenester tilbyr tjenester som for eksempel urmaker- og gullsmedtjenester. Utredningen bygger på kvantitative og kvalitative data. De kvantitative dataene er innhentet gjennom resultatregnskap. De kvalitative dataene er innhentet gjennom intervjuer med sentrale nøkkelpersoner i Interoptik og Specsavers, og gjennom annen offentlig informasjon.

Lønnsomheten i optikerbransjen måler vi gjennom nøkkeltallene egenkapitalrentabilitet, driftsmargin, varekostnader i andel av driftsinntekter, lønnskostnader i andel av driftsinntekter og andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Nøkkeltallene indikerer at det er store forskjeller i lønnsomhet i bransjen. Det er svært varierende hvilke nøkkeltall optikerkjedene presterer best på. Konkurransestrategier og andre forklaringsfaktorer til lønnsomhet inkluderes for å avdekke variasjonene i lønnsomhet. Her trekkes spesielt stordriftsfordeler, de ansattes kompetanse, kundefokus og produktsortiment frem som viktige forklaringsfaktorer.



# Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING .....</b>	<b>9</b>
BAKGRUNN FOR UTREDNINGEN .....	9
PRESENTASJON AV INTEROPTIK OG SPECSAVERS .....	9
FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	10
AVGRENSNING .....	11
STRUKTUR.....	12
<b>KAPITTEL 2: TEORI .....</b>	<b>13</b>
KONKURRANSEARENAANALYSE.....	13
PESTEL .....	13
Konkurransanalyse.....	15
Konkurransestrategier .....	26
STYRINGSVERKTØY OG ORGANISERING.....	27
Franchising .....	27
Benchmarking .....	30
AKTIVITETSBASERT KOSTNADSKALKULASJON OG KOSTNADSDRIVERE .....	31
ABC – Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon.....	31
Porters ti kategorier av kostnadsdrivere.....	33
Strukturelle og iverksettende kostnadsdrivere .....	35
OPPSUMMERING AV UTREDNINGENS TEORETISKE RAMMEVERK.....	36
<b>KAPITTEL 3: FORSKNINGSOPPLEGG OG METODE .....</b>	<b>37</b>
Studieobjekt .....	37
FORSKNINGSDESIGN.....	38
Forskningstilnærming .....	39
Forskningsdesign .....	40
DATAINNSAMLING .....	41
Kvantitativ og kvalitativ data .....	41
Primærdata og sekundærdata .....	42
Utdypende om datainnsamling.....	43
Strukturering av data og analyseteknikker .....	44
KVALITETSVURDERING .....	44
Reliabilitet .....	45
Validitet.....	45
Generalisering.....	46
<b>KAPITTEL 4: KONKURRANSEARENAANALYSE .....</b>	<b>48</b>
PESTEL-ANALYSE.....	48
Sosiale faktorer .....	48
Økonomiske faktorer .....	49
Teknologiske faktorer.....	49
Regulatoriske faktorer.....	50
KONKURRANSEANALYSE I OPTIKERBRANSJEN .....	50
Verdiskaping i optikerbransjen.....	50
Konklusjon om verdiskaping i optikerbransjen.....	53
Verdikapring i optikerbransjen.....	53
Konklusjon av markedets lønnsomhet ut i fra lønnsomhetstreet.....	58
OPPSUMMERING PESTEL OG KONKURRANSEANALYSE FOR BRANSJEN .....	58
<b>KAPITTEL 5: KONKURRANSESTRATEGIER OG ORGANISERING .....</b>	<b>60</b>
KONKURRANSESTRATEGIENE TIL INTEROPTIK OG SPECSAVERS .....	60
Kundefokus .....	60
Produktsortiment.....	61
Styringsverktøy.....	62
Markedskommunikasjon.....	63
Lokalisering.....	64

FRANCHISE .....	66
OPPSUMMERING AV KONKURRANSESTRATEGIER OG ORGANISERING .....	67
<b>KAPITTEL 6: LØNNSOMHETEN I INTEROPTIK, SPECSAVERS OG BRANSJEN .....</b>	<b>68</b>
NORMALISERING AV OPTIKERNES RESULTAT .....	68
VERTIKAL ANALYSE.....	69
NØKKELTALL OG KILDER TIL LØNNSOMHET.....	71
<i>Egenkapitalrentabilitet</i> .....	71
<i>Driftsmargin</i> .....	73
<i>Varelagerets omløpshastighet</i> .....	75
<i>Varekostnader i andel av driftsinntekter</i> .....	77
<i>Lønnskostnader i andel av driftsinntekter</i> .....	78
<i>Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter</i> .....	80
OPPSUMMERING AV NØKKELTALLENE.....	81
RANGERING AV INTEROPTIK, SPECSAVERS OG BRANSJEUTVALGET .....	82
OPPSUMMERING AV LØNNSOMHETEN TIL INTEROPTIK, SPECSAVERS OG BRANSJEN.....	85
<b>KAPITTEL 7: FORKLARINGSFAKTORER FOR LØNNSOMHETSFORSKJELLER .....</b>	<b>87</b>
FAKTORER .....	87
<i>Stordriftsfordeler</i> .....	87
<i>Lokalisering</i> .....	88
<i>Erfaring</i> .....	90
<i>De ansattes kompetanse</i> .....	90
<i>Styringsverktøy</i> .....	91
<i>Organisering</i> .....	92
<i>Kundefokus</i> .....	93
<i>Produktsortiment</i> .....	94
OPPSUMMERING FAKTORER TIL LØNNSOMHETSFORSKJELLER .....	95
FORKLARINGER PÅ INTEROPTIK OG SPECSAVERS LØNNSOMHET.....	96
FORKLARING PÅ LØNNSOMHETSFORSKJELLER MELLOM INTEROPTIK, SPECSAVERS OG BRANSJEN .....	100
KAPITTELOPPSUMMERING AV FORKLARINGSFAKTORER FOR LØNNSOMHETSFORSKJELLER .....	103
<b>KAPITTEL 8: KONKLUSJON .....</b>	<b>105</b>
PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	105
UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER .....	106
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	107
<b>BIBLIOGRAFI.....</b>	<b>108</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>113</b>
VEDLEGG 1: NORMALISERING – MAILUTVEKSLING MED KJELL HENRY KNIVSFLÅ .....	113
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	113

## Figurer

<i>Figur 2.1: De seks faktorene i PESTEL</i> .....	14
<i>Figur 2.2: Lønnsomhetstreet</i> .....	16
<i>Figur 2.3: Overskuddsfordeling</i> .....	19
<i>Figur 2.4: Tre generelle konkurransestrategier</i> .....	27
<i>Figur 2.5: Grad av franchising</i> .....	28
<i>Figur 2.6: Ubenyttet ledig kapasitet</i> .....	32
<i>Figur 7.1: Interoptikk og Specsavers sin lokalisering</i> .....	89

## Tabeller

<i>Tabell 2.1: Forskjellen mellom potensielt og realisert resultat.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabell 6.1: Vertikal analyse.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabell 6.2: Egenkapitalrentabilitet.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabell 6.3: Driftsmargin.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabell 6.4: Varelagerets omløpshastighet.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabell 6.5: Varekostnader i andel av driftsinntekter.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabell 6.6: Lønnskostnader i andel av driftsinntekter.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabell 6.7: Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabell 6.8: Gjennomsnitt av nøkkeltall.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabell 6.9: Rangering av optikerkjedene.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabell 7.1: Forskjeller i kundefokus.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabell 7.2: Forskjeller i produktsortiment.....</i>	<i>94</i>



# Kapittel 1: Innledning

## Bakgrunn for utredningen

Historisk sett har optikerbransjen vært en skjermet og lønnsom bransje. Dette skyldes dels at optiker er en beskyttet tittel, og dels høy kundelojalitet i bransjen. Tradisjonelt har det også vært slik at det bare er én optiker på de fleste mindre steder. Historisk sett har også de fleste optikere vært uavhengige virksomheter. I senere tid har det imidlertid vokst frem store kjeder i bransjen.

Dagens optikerbransje kjennetegnes hovedsakelig av store aktører med internasjonale eiere. Fremveksten av store aktører og internasjonale eiere kan påvirke konkurransesituasjonen i bransjen. Bransjen er også utsatt for teknologiske endringer, og fremveksten av ny teknologi kan gjøre det mulig å gjøre mye av synsundersøkelsen på egenhånd i fremtiden (Medby & Eriksen, Intervju). Dagens situasjon er at flere og flere benytter briller eller linser (Olsen D. Ø., 2012). Dette kan påvirke konkurransesituasjonen og lønnsomheten i bransjen.

Det finnes en rekke muligheter for optikere, men også en del utfordringer. Muligheter innebærer blant annet en stadig økende kundemasse, nettsalg og høy grad av kundelojalitet. Utfordringer som kan trekkes frem er teknologiske endringer, nye internasjonale aktører og økt prispress. Aktørene som er best rustet til å møte utfordringene og benytte seg av mulighetene kan oppnå høyere lønnsomhet enn resten av aktørene i bransjen.

## Presentasjon av Interoptik og Specsavers

Vi vil i utredningen ha særlig fokus på to optikerkjeder som vi sammenligner mot hverandre, og mot bransjen generelt. For å få frem forskjeller i bransjen har vi valgt to kjeder som har ulike forretningsstrategi. Interoptik er valgt som en kjede som representerer kvalitetssegmentet, og Specsavers er valgt som representant for lavprissegmentet. Vi forventer at kjedene vil ha forskjeller på flere plan, men samtidig at begge er lønnsomme.

Interoptik er en del av Synoptik Norge sammen med Brilleland. Synoptik Norge er igjen eid av GrandVision, som er et globalt selskap med optikere i 44 land, og med over 6000 butikker. Interoptik har i dag 69 butikker over hele Norge, og er med det en av de ledende kjedene i Norge med en markedsandel på 14% (Interoptik, 2016). Interoptik ble etablert i 1984, og har etablert seg som en kjede som satser på kvalitet, der fag er hovedfokus (Interoptik, 2016).

Kjeden drives med en dual distribusjon-modell, der de fleste butikkene er franchisedrevet, og noen er eid direkte av Interoptik (Leegaard, Intervju a).

Specsavers er verdens største privateide optikerkjede og er den kjeden som vokser raskest internasjonalt (Specsavers, 2016). I Norge har Specsavers eksistert i 11 år, og internasjonalt har kjeden eksistert i litt over 30 år. Specsavers forklarer mye av sin egen suksess med at butikkene eies og drives av optikere i samarbeid med personer med erfaring fra varehandel. Da Specsavers etablerte seg i Norge, skapte det i følge dem selv store bølger i en bransje som tidligere ikke hadde vært utfordret på pris (Specsavers, 2016). I dag har Specsavers over 70 butikker i Norge og en markedsandel på 27,3 % med tanke på antall solgte briller (Specsavers, 2016). Dette gjør Specsavers til den største aktøren i bransjen. Specsavers butikker i Norge eies og drives i hovedsak som fellesforetak eller av franchisepartnere (Specsavers, 2016).

## **Formål og problemstilling**

Det er i dag svært høy lønnsomhet i optikerbransjen på tross av flere konkurrerende kjeder og stort fokus på tilbudskampanjer. Samtidig er det flere tilnærminger til forretningsstrategi i bransjen, med kjeder som fokuserer på pris, og kjeder som fokuserer på kvalitet. På bakgrunn av de ulike forretningsstrategiene i bransjen synes vi det vil være interessant å utforske forskjeller i lønnsomhet mellom kjedene, og hvilke faktorer som bidrar til forskjellene. En annen årsak til at vi synes det er interessant å se nærmere på optikerbransjen, er at det ikke er, ifølge våre litteratursøk, foretatt lignende utredninger for denne bransjen tidligere. Det faktum at vi i forarbeidene til utredningen bare fant et fåtall optikerbutikker med negativt årsresultat bidrar også til at vi synes det kan være interessant å se nærmere på årsakene til lønnsomhetsforskjellene hos optikerne i Norge.

Formålet med utredningen er derfor å øke forståelsen for lønnsomhetsforskjeller i optikerbransjen. For å oppnå denne forståelsen vil vi benytte regnskapstall for hele optikerbransjen i Norge, og sammenligne disse mot Interoptik og Specsavers, samt sammenligne de to kjedene mot hverandre. Videre vil vi se på Interoptik og Specsavers konkurransestrategier, konkurranseforhold, lønnsomhetsvariasjoner og lønnsomhetsdrivere for å få en forståelse av hva som gjør dem lønnsomme, og eventuelt hvilken strategi som er mest lønnsom. For å se nærmere på dette har vi utarbeidet en problemstilling med flere delspørsmål.

Utredningens forskningsspørsmål er som følger:

**I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller mellom norske optikerkjeder? En studie av to optikerkjeder med ulik strategi.**

For å utdype forskningsspørsmålet er følgende delspørsmål formulert:

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til Interoptik og Specsavers?
2. Hva karakteriserer konkurransestrategien til Interoptik og Specsavers?
3. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Interoptik, bransjen og Specsavers?
4. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Interoptik og Specsavers?

Utredningens struktur vil ta utgangspunkt i de ovennevnte delspørsmålene.

### **Avgrensning**

Utredningen forsøker å forklare lønnsomhetsforskjeller mellom to kjeder med ulik forretningsstrategi. Dette gjøres ved å sammenligne de to optikerne mot bransjedata. Vi fokuserer på Interoptik og Specsavers som sammenlignes mot andre optikerkjeder og uavhengige optikere. Utredningen er begrenset til den norske optikerbransjen, så selv om enkelte av optikerkjedene er en del av et større internasjonalt konsern, vil vi fokusere på driften i Norge. I utredningen ser vi på optikere som har egne fysiske utsalg og som selv gjennomfører kliniske tjenester. Avgrensningen bidrar til at vi kan innhente konsistente regnskapstall for hele vår bransje da vi også utelukker internasjonale nettbutikker. Vi utelukker også optikerkjeder som ikke var etablert i markedet i 2010.

Det vil gå utover oppgavens omfang å analysere forhandlingsmakten mellom leverandørene og for eksempel GrandVision. På bakgrunn av dette, og at Interoptik og Specsavers ikke gjennomfører forhandlinger med sine leverandører selv, vil vi ikke gjennomføre en analyse av forhandlingsmakten i faktormarkedene. Vi vil kun forholde oss til varekostnadene slik de fremkommer i regnskapene til optikerkjedene.

En del av utredningen vil være basert på intervjuer med sentrale personer i Interoptik og Specsavers. Den kvalitative delen av vår analyse er begrenset til å fokusere på konkurransestrategier og mulige forklaringsfaktorer til lønnsomhetsforskjeller. De kvantitative dataene i vår analyse er begrenset til årene 2010-2014 da vi ønsket å ha så konsistente regnskapstall som mulig. Perioden er valgt for å beskrive lønnsomheten over flere år. Tallene for 2015 var ikke tilgjengelig for alle aktørene i bransjen da vi startet arbeidet med denne utredningen, og de er derfor utelatt i sin helhet.

## **Struktur**

Utredningen er bygget opp i 8 kapitler. Kapittel 2 tar for seg den teoretiske bakgrunnen som legger grunnlaget for videre analyse. I kapittel 3 tar vi for oss forskningsopplegget og metoden vi benytter i utredningen. Kapittel 4 er en analyse av konkurransesituasjonen i optikerbransjen. Kapittel 5 ser på konkurransestrategiene som benyttes i Interoptik og Specsavers. I kapittel 6 tar vi for oss regnskapstallene for Interoptik, Specsavers og bransjen for å se på lønnsomhetsforskjeller. Kapittel 7 ser på hvilke forklaringsfaktorer til lønnsomhetsforskjeller det er for Interoptik og Specsavers. Videre knyttes faktorene opp mot nøkkeltallene fra kapittel 6 for å forsøke å forklare lønnsomhetsforskjellene. I kapittel 8 vil vi konkludere funnene i utredningen opp mot problemstillingen utredningen tar utgangspunkt i. I tillegg vil vi drøfte utfordringer underveis, og presentere forslag til videre forskning.

## Kapittel 2: Teori

I dette kapitlet vil vi presentere de teoretiske rammeverkene utredningen bygger på. Først vil vi ta for oss de teoretiske rammeverkene som gjør at vi kan analysere optikernes makrobilde og bransje. Vi vil deretter presentere de teoretiske rammeverkene som gjør oss i stand til å analysere lønnsomhetsforskjeller og videre forklare disse forskjellene. PESTEL-rammeverket er valgt for å gi oss innsikt i de makroøkonomiske forholdene som påvirker optikerbransjen. Til tross for Porter sin femkreftersmodell sin enorme utbredelse og tilgjengelighet har vi valgt å benytte lønnsomhetstreet som er en modell utarbeidet av Lien og Jakobsen (2015). Denne modellen fanger opp en del av svakhetene ved Porter sin modell. En viktig grunn til at vi velger denne modellen er at den inkluderer både verdikapring og verdiskaping. Teorien knyttet til styringsverktøy og organisering er valgt fordi de er relevante for optikerbransjen og fordi flere av aktørene i bransjen benytter seg av styringsverktøyet og denne typen organisering. Kostnadsdrivere og aktivitetsbasert kalkulasjon er valgt som teoretiske rammeverk fordi rammeverkene kan bidra til å synliggjøre forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller.

Oppbyggingen av kapitlet er hensiktsmessig i forhold til videre drøfting, da vi begynner med makroforhold og det bransjemessige før vi presenterer teori knyttet til det virksomhetsspesifikke.

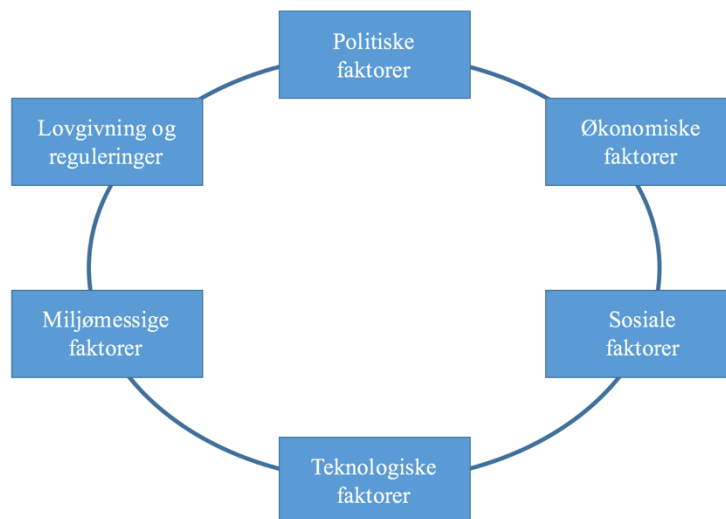
### Konkurransarenaanalyse

#### PESTEL

I det følgende vil vi beskrive hensikten med og faktorene i PESTEL-rammeverket basert på fremstillingen til Johnson, Whittington & Scholes (2011).

PESTEL er et rammeverk som brukes for å analysere makroomgivelsene til en bransje eller en virksomhet (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). PESTEL gir en omfattende oversikt over det som påvirker en virksomhet sin strategi i enten positiv eller negativ retning. Forkortelsen beskriver faktorer i omgivelsene som virksomheten har begrenset kontroll over. De seks bokstavene står for politiske faktorer, økonomiske faktorer, sosiale faktorer, teknologiske faktorer, miljømessige faktorer og lovgiving og reguleringer. Mange av disse faktorene er avhengige av hverandre og bør derfor ses i sammenheng. PESTEL-rammeverket brukes for å identifisere nøkkelfaktorer i omgivelsene til virksomheten, hva som fører til

endringer, og hvordan eksterne faktorer påvirker virksomheten (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).



*Figur 2.1: De seks faktorene i PESTEL*

Politiske faktorer som bør vurderes er myndighetenes rolle i landet, tilliten til staten og politisk stabilitet. Er disse forholdene stabile over tid, vil det være enklere å forutse og organisere virksomhetene over tid. I tillegg vil det være nødvendig å se på andre politiske forhold som påvirker virksomheten. Eksempler på dette kan være myndighetspålagte handelsrestriksjoner, skattesystemet og andre reguleringer myndighetene kontrollerer (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Økonomiske faktorer knytter seg til makroøkonomiske forhold der økonomisk vekst, lønnsnivå, sysselsetting og næringspolitikk alle er viktige faktorer. I tillegg vil penge- og kredittpolitikken, der rentenivået, inflasjonen og risikovilligheten i markedet alle er viktige faktorer, også måtte tas med i vurderingen (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Sosiale faktorer som bør vurderes er endringer i kultur og demografi som igjen påvirker markedet og bransjen. Demografiske forhold som innflytting, utflytting, utdanningsnivå, aldersnivå, arbeidsdeltakelse, inntektsfordeling og etnisk sammensetning er alle kriterier som bør vurderes (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Teknologiske faktorer er kommunikasjonsteknologi, innovasjon, forskning og utvikling (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Faktorene har i den senere tid hatt en stor utvikling. Nye kommunikasjonsverktøy har gjort at virksomhetene har blitt mer effektive, spesielt innen bransjene som baserer mye av driften på kommunikasjon. Nye produksjonsmuligheter og nye materialer har også gjort at flere prosesser er blitt automatisert, og man slipper dermed en del manuelt arbeid.

Miljømessige faktorer knytter seg til samfunnsmessige regler som virksomheten må følge. I løpet av de siste årene har virksomhetene fått stadig strengere miljømessige krav, og det er også blitt økt fokus på bærekraftig utvikling. Dette er faktorer som alle virksomheter i en eller annen grad må forholde seg til (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

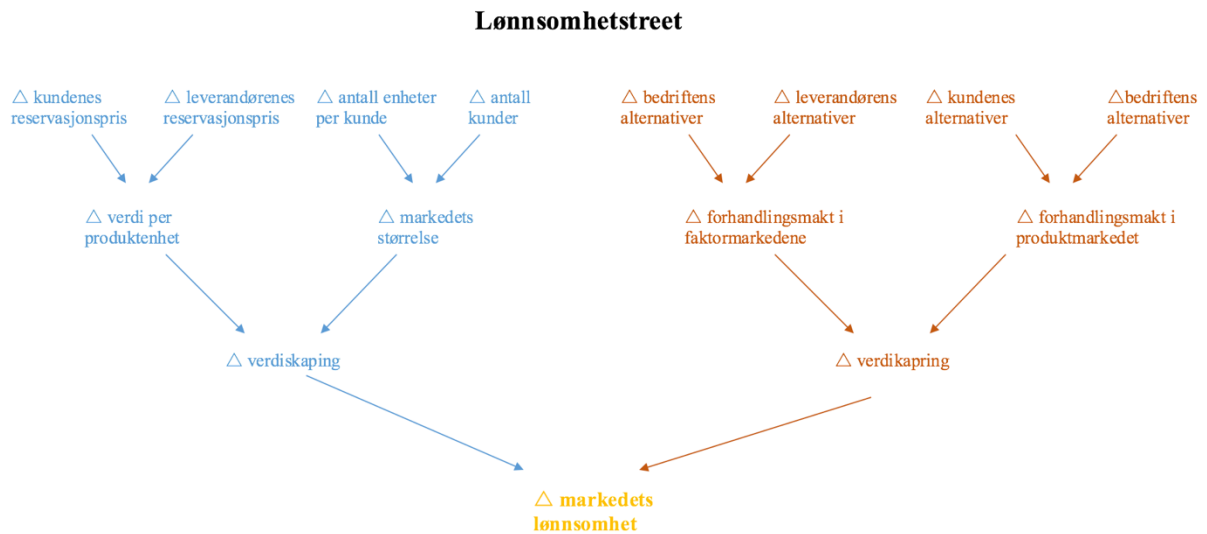
Den siste faktoren knytter seg til lovmessige og regulatoriske forhold, altså juridiske regler virksomheten må forholde seg til. De juridiske reglene kan utarbeides på både nasjonalt og internasjonalt nivå. Typiske regler som virksomheten må forholde seg til er handelsreguleringer, arbeidsreguleringer og finansmarkedsreguleringer (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Makroforholdene i verden utvikler seg raskere enn tidligere, og enkelte har derfor rettet kritikk mot PESTEL-rammeverket. Kritikken går ut på at analysen ikke lenger er relevant, og dermed ikke gir verdi, når den er ferdig utarbeidet. Kritikerne mener da at rammeverket ikke kan benyttes for langsiktig planlegging (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

## Konkurransanalyse

For å kunne foreta en konkurranseanalyse, er første steg å definere markedet man ønsker å analysere. Deretter er målet å forstå hvorfor gjennomsnittslønnsomheten varierer mellom ulike markeder. For å få denne forståelsen vil det benyttes en modell som ser på både verdiskaping og verdikapring i et marked. Sammen forklarer verdiskaping og verdikapring lønnsomheten i et marked i dag, og endringer i lønnsomheten skyldes endringer i en eller begge disse størrelsene

(Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Fremgangsmåten ser ut som på lønnsomhetstreet i figuren nedenfor.



Figur 2.2: Lønnsomhetstreet (Lien & Jakobsen, 2015)

### Verdiskaping i et marked

Verdiskaping per enhet defineres som forskjellen mellom kundenes reservasjonspris og leverandørens reservasjonspris (Lien & Jakobsen, 2015). Kundenes reservasjonspris er prisen kunden maksimalt er villig til å betale for produktet, mens leverandørens reservasjonspris er hva leverandøren minimalt vil selge produktet for. Dersom prisen på produktet overgår kundens reservasjonspris, vil kunden velge det beste alternativet utenfor markedet, eller la være å kjøpe. Denne reservasjonsprisen kan ikke observeres, men utledes fra substituttens evne til å kapre volum (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

På lik linje med kundenes reservasjonspris, er leverandørens reservasjonspris drevet av beste alternativ utenfor markedet. Sammen gir dette uttrykket for verdiskaping per enhet:

$$\text{Verdiskaping per enhet} = \text{Kundenes reservasjonspris} - \text{Leverandørens reservasjonspris}$$

For å komme frem til verdiskaping i markedet, må også antall enheter solgt defineres. Dette bestemmes naturlig nok av antall kunder i markedet, og volumet hver av disse kjøper:



$$\text{Antall enheter} = \text{Antall kunder} \times \text{Antall enheter per kunde}$$

Sammen gir dette oss uttrykket for verdiskaping i markedet:

$$\text{Verdiskaping i markedet} = \text{Verdiskaping per enhet} \times \text{Antall enheter}$$

De enkelte komponentene som har innvirkning på verdiskaping i markedet slik det er vist over, vil hver for seg kunne gi endringer (Lien & Jakobsen, 2015). Dette er endringer som utdypes nedenfor.

#### *Endringer i kundenes reservasjonspris*

Fra gjennomgangen ovenfor ser vi at økt reservasjonspris for kundene gir høyere verdiskaping i markedet, mens lavere reservasjonspris gir motsatt effekt. Grunnleggende sett er det to faktorer som kan påvirke kundenes reservasjonspris. Dette er kundenes egen oppfatning av substituttene og det aktørene i markedet selv leverer, og kundenes formue (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Kundenes oppfatning av substituttene måles i pris og kvalitet. Hvis substituttene utvikler seg mer enn produktene i markedet, vil kundenes reservasjonspris for produktet i markedet synke, og dermed vil også verdiskapingen i markedet falle. Motsatt vil en negativ utvikling for substituttene føre til høyere reservasjonspris for produktene i markedet, og verdiskapingen i markedet vil øke. Denne utviklingen i substituttene kan være i enten pris eller kvalitet, eller begge deler (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

En annen faktor som påvirker forholdet mellom markedet og substituttene, er kvaliteten på komplementer, som også måles i pris og kvalitet (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Dyre eller dårlige komplementer vil gi lavere reservasjonspris for produktet i markedet, mens billige eller gode komplementer vil kunne gi økt reservasjonspris (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Den andre faktoren er som nevnt kundens formue. Økt velstand gir normalt høyere reservasjonspriser, og lavere reservasjonspriser ved avtakende velstand (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Endring i leverandørens reservasjonspris*

Leverandørens reservasjonspris kommer som nevnt fra deres muligheter utenfor markedet. Endring i reservasjonsprisen kommer derfor naturlig nok av endrede muligheter for leverandørene utenfor markedet. Leverandører defineres som aktører som leverer innsatsfaktorer til markedet vi ser på. Det fokuseres som regel på de viktigste leverandørkategoriene for å ikke gjøre analysen for kompleks. Leverandøren må altså utgjøre en vesentlig andel av de totale kostnadene for aktøren i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Endring i antall kunder eller enheter per kunde*

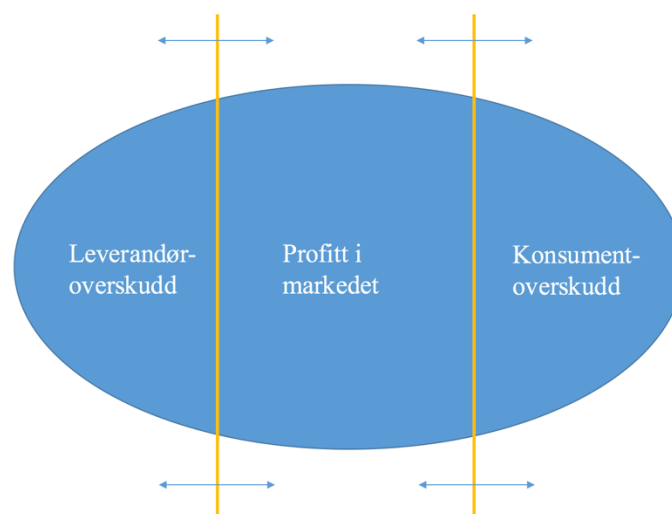
Antall enheter er som definert ovenfor et produkt av antall kunder og antall enheter per kunde, og kan følgelig kun endres av endringer i en eller begge disse størrelsene. Antall kunder kan endres som følge av befolkningsvekst eller endret bosettingsmønster, men som regel er det et resultat av hvordan kundene beveger seg mellom markedet og substitutter. Dermed vil en endring i pris- og kvalitetsforholdet for et substitutt ha dobbel innvirkning på verdiskapingen i markedet, både gjennom kundenes reservasjonspris og antall kunder (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

På tilsvarende måte som at antall kunder kan endres som følge av endringer i substituttene, kan også antall enheter per kunde påvirkes. Kundene kan velge å omprioritere sammensetningen sin av produktet i markedet og substituttene (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

De fleste hendelser og endringer vil påvirke verdiskapingen gjennom de mekanismene som er presentert ovenfor. For å uttale oss om verdiskapingen i et marked må vi altså uttale oss om disse størrelsene. Økt verdiskaping i et marked er ikke ensbetydende med økt gjennomsnittslønnsomhet. Økt verdiskaping kan for eksempel føre til at flere aktører kommer inn i markedet, som igjen skaper sterkere konkurranse (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Endringer i konkurransesituasjonen fører oss naturlig videre til verdiskapingen i markedet.

### Verdikapring i et marked

Verdikapring handler om hvor mye aktører sitter igjen med av den samlede verdiskapningen i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Verdiskapningen deles som regel inn i tre, som i figuren nedenfor. Én del går til kundenes konsumentoverskudd, én del til leverandørens overskudd og den siste delen er overskuddet til aktørene i markedet. Fra lønnsomhetstreet ser vi at verdikapringen til aktørene i markedet er bestemt av forhandlingsmakt overfor kunder og leverandører. I motsetning til verdiskapning påvirkes verdikapring av forhold innad i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).



Figur 2.3: Overskuddsfordeling (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016)

### Verdikapring 1 - Forhandlingsmakt i produktmarkedet

Forhandlingsmakt i produktmarkedet handler om kunders forhandlingsmakt. Det er to hovedfaktorer som påvirker denne forhandlingsmakten, nemlig rivalisering og etableringsforhold. De to faktorene kan ha en direkte effekt på forhandlingsmakten, men også indirekte gjennom hverandre (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

#### Rivalisering

Den første hovedfaktoren som påvirker kunders forhandlingsmakt, og derigjennom verdikapringen, er rivalisering. Rivalisering mellom aktører i et marked handler om deres forsøk på å tilby et konkurransedyktig konsumentoverskudd gjennom pris og kvalitet. Uavhengig av om det konkurreres på pris eller kvalitet, vil økt konkurranse føre til

høyere konsumentoverskudd og lavere lønnsomhet i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Nedenfor følger mekanismer som påvirker rivaliseringen i et marked.

### Produktdifferensiering

Produktdifferensiering handler om i hvilken grad kundene anser produktene i markedet som forskjellige. Produkter som oppfattes som svært like av kundene kalles homogene. Det er som regel ønskelig for et selskap å differensiere sine produkter dersom disse er dyrere enn konkurrentenes produkter, da dette kan forsvare prisforskjellen. Motsatt er det for konkurrenter som ønsker å fremstå like på kvalitet, men lavere på pris (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Produkter som av kundene blir ansett som forskjellige, enten ved ulikt syn på kvalitet og pris, eller ved ulik betalingsvilje for kvalitet, blir kalt differensierte produkter. Det skilles mellom horisontal differensiering og vertikal differensiering. Ved horisontal differensiering har kundene ulike preferanser, som for eksempel Coca Cola eller Pepsi. Avtakende horisontal differensiering vil redusere verdikapringen overfor kundene og dermed gjøre markedet mindre lønnsomt (Eaton & Lipsey, 1980). Ved vertikal differensiering har kundene forskjellig betalingsvilje for kvalitet, som for eksempel i bilmarkedet. Økt vertikal differensiering i et marked vil øke lønnsomheten, da betalingsviljen bedre reflekterer hva kunden får for pengene (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Produktdifferensiering fører i flere markeder til såkalt kvalitetskonkurransen. Her forsøker aktørene å øke sin markedsandel ved å øke kvaliteten på produktet sitt fremfor å senke prisen. Dette forekommer både i markeder med horisontal og vertikal differensiering. Denne type konkurranse driver som regel mye kostnader, og lønnsomheten i markedet blir svært lav, da prisen ikke kan heves tilsvarende til den økte kvaliteten på produktet (Spence, 1975).

### Antall aktører og varianter i markedet

Antall aktører og varianter i markedet vil også påvirke rivaliseringen. I marked med homogene produkter vil det være nok med kun to aktører for å konkurrere bort all profitt. Dersom produktene er differensierte, vil derimot antall aktører være viktig. I en situasjon hvor hver aktør har kun ett produkt, vil flere aktører i samme marked bety at det er mindre avstand til hver rival, og det blir lettere å kapre kunder gjennom endringer i pris eller kvalitet. Dersom situasjonen er slik at det heller er få aktører med flere produktvarianter hver, vil konkurransen

svekkes. Her vil hver aktør sørge for at ens egne produkter ikke konkurrerer internt, og det blir kun konkurranse mot konkurrentenes tilsvarende produkt. Et eksempel på dette er markedet for ferdigsupper, der Toro og Knorr dominerer. Det er altså en økning i både antall aktører og antall varianter som medfører lavere lønnsomhet i et marked med differensierte produkter (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

#### Konsentrasjon i kundeledet

Hvis det er slik at det er få kunder i markedet som hver står for en stor andel av kjøpene, vil hver kunde bli viktigere for aktøren (Tirole, 1988). Dette omtales som konsentrasjon i kundeledet. I en slik situasjon vil kundene ha større forhandlingsmakt, og konkurransen mellom aktørene vil tilspisses. Det er altså slik at endringer i den relative konsentrasjonen mellom to ledd i verdikjeden vil styrke verdikapringen til det leddet som blir mer konsentrert (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Et eksempel på dette er det norske dagligvaremarkedet, der Rema, Coop og NorgesGruppen står for det meste av innkjøpene, og derfor har stor markedsrett. Orkla prøver å motvirke denne effekten ved å samle flere merkevarer under én tilbyder, slik at konsentrasjonen øker.

#### Kapasitetsforhold

Kapasitetsutnyttelse i markedet har også stor påvirkning på insentivene til konkurranse. I markeder med full kapasitetsutnyttelse, vil det ikke være noen grunn til å konkurrere på pris, da aktørene ikke har mulighet til å betjene flere kunder. En prisreduksjon vil i tillegg kun føre til lavere marginer på produktene de allerede selger. Full kapasitetsutnyttelse gjør det derimot attraktivt å øke prisen, da andre aktører ikke kan ta over kundene, samt at marginene på produktene som selges øker. Derfor fører som regel høy kapasitetsutnyttelse til høyere priser i markedet, og dermed høyere verdikapring (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

I markeder der det ikke er full kapasitetsutnyttelse er det derimot annerledes. Her vil aktørene være villig til å konkurrere på pris for å kapre kunder, da de har kapasitet til å betjene dem. Denne effekten modereres av kostnadsstrukturen i markedet. I markeder med høye faste kostnader har effekten en tendens til å bli sterkere, da aktørene i det minste ønsker å få et bidrag til å betjene kostnadene.

## Samarbeidsprising

Det er to varianter av samarbeidsprising, der den ene formen er lovlig og den andre ulovlig. Sistnevnte ulovlige samarbeid er der aktører møtes for å avtale priser. Det er derimot den lovlige formen for samarbeidsprising som det fokuseres på her, der aktørenes adferd over tid fører til et stilltiende samarbeid. Hvis det over tid har blitt klart at ethvert forsøk på å senke prisen vil bli møtt av tilsvarende handling fra andre aktører, vil prisreduksjon bli mindre attraktivt siden man kun reetablerer de opprinnelige markedsandelene på et lavere prisnivå (Dixit & Skeath, 1999). Stilltiende samarbeid vil altså øke verdikapingen i et marked (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

## Etableringsforhold

Den andre hovedfaktoren som påvirker verdikapingen i et marked gjennom kundenes forhandlingsmakt er etableringsforhold (Bain, 1956). Når man snakker om etableringsforhold, er det tilstedeværelsen og styrken av etableringsbarrierene i et marked som diskuteres. Etableringsbarrierer er faktorer som gjør det vanskeligere, og dermed mindre attraktivt, å gå inn i et marked for en nykommer. Som et resultat vil markeder med lave etableringsbarrierer ha lav lønnsomhet. I et marked med høy lønnsomhet og lave etableringsbarrierer, vil det komme nykommere inn til lønnsomheten er på linje med etableringsbarrierene. I markeder med høye etableringsbarrierer kan det forekomme høy lønnsomhet, men her kan intern konkurranse også føre lønnsomheten under nivået til etableringsbarrierene (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

## Strukturelle etableringsbarrierer

Strukturelle etableringsbarrierer er etableringsbarrierer som aktørene i markedet ikke har skapt for å holde nykommere ute, men som heller er relativt stabile egenskaper ved markedet som gjør det mindre attraktivt å etablere seg (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Et eksempel på dette er FoU-investeringer for å etablere seg i markedet for farmasøytisk industri. Videre følger tre underliggende forhold som er med å skape strukturelle etableringsbarrierer.

### *Irreversible investeringer*

Irreversible investeringer er investeringen aktører må foreta for å komme inn på markedet, og som aktører ikke vil få igjen dersom de vil forlate markedet igjen. Irreversible investeringer anses som den mest grunnleggende etableringsbarrieren, ettersom denne direkte påvirker hvor høy profitten etter etablering må være for å være lønnsom. Ettersom investeringen er irreversibel, vil det være forbundet høy risiko med høye investeringer, da faren for tap er større (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Irreversible investeringer fungerer forskjellig for etablerte aktører og nykommere. For etablerte aktører er kostnaden allerede tatt, og den er dermed irrelevant for videre beslutninger. For nykommere er den derimot svært relevant, da denne må gjennomføres før videre beslutninger kan tas. Denne asymmetrien er et essensielt poeng ved irreversible investeringer (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Skalafordeler*

Skalafordeler oppstår når en vare eller tjeneste blir rimeligere å produsere ved større serier (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Det laveste antallet det er lønnsomt å produsere kalles MES – ”Minst Effektive Skala”. Skalafordeler skaper etableringsbarrierer gjennom to forskjellige egenskaper ved MES. Dersom MES er stor i forhold til den totale markedsstørrelsen, vil en nykommer føre til at priser og kapasitetsutnyttelse i markedet faller. Nykommeren vil dermed stå overfor utsikter til lavere profitt etter etablering (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Dersom gjennomsnittskostnaden per enhet er mye høyere ved et volum under MES enn ved et volum over MES, vil dette bety en kostnadsulempe for nykommere frem til de kan komme opp på volum med MES. Dersom det tar tid å komme opp til MES, ved for eksempel bygging av renommé, vil nykommeren stå overfor en kostnadsulempe i lang tid, og det vil være mindre attraktivt å etablere seg (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Breddefordeler*

Breddefordeler er fordeler som oppstår når gjennomsnittskostnaden per enhet synker med økende antall varianter som tilbys av samme aktør (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Denne type fordeler forekommer der et nytt produkt kan benytte noen av de samme ressursene som tidligere produkter. Dette kan være ressurser som merkevarenavn, distribusjonsnett, produksjons- og logistikkfasiliteter. Kostnadene for ressursene kan dermed deles på flere produkter, og gjennomsnittskostnaden per produkt går ned. I markeder der breddefordeler forekommer er det som regel større aktører som etablerer seg, som allerede har denne type ressurser tilgjengelig (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Strategiske etableringsbarrierer*

Strategiske etableringsbarrierer er etableringsbarrierer som aktørene i markedet har etablert gjennom bevisste handlinger for å redusere den forventede profitten for nykommere (Tirole, 1988). Det er to kriterier som må være oppfylt før strategiske etableringsbarrierer er et reelt alternativ. Først må den etablerte aktøren ha høyere profitt uten etablering fra nykommere enn med. I tillegg må handlingene av den etablerte aktøren endre nykommerens syn på fremtidig konkurranse (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Videre følger tre handlinger den etablerte aktøren kan foreta.

### *Etablere overkapasitet*

Ved full kapasitetsutnyttelse er det ikke insentiver for en aktør til å kutte prisene, da de likevel ikke har mulighet til å håndtere flere kunder. Dersom en potensiell nykommer vet at aktørene i bransjen opererer på full kapasitet, vil det dermed være mer attraktivt å etablere seg. For å unngå dette insentivet til nykommere, kan de etablerte aktørene velge å etablere overkapasitet. Dette betyr at de har kapasitet til å håndtere flere kunder enn det er i markedet. Ved å etablere overkapasitet vil en etablert virksomhet sende et troverdig signal til potensielle inntrengere om at det vil bli hard priskrig hvis de skulle etablere seg (Spence, 1975). En nykommer vil da bidra til enda større overkapasitet, og insentivene til priskrig øker betraktelig. I tillegg vil kostnadene forbundet med å øke kapasiteten være mindre for etablerte aktører enn for en nykommer. Sammen senker dette forventningene til lønnsomhet for nykommeren. Tre kriterier må oppfylles for at etablering av overkapasitet skal være et effektivt hinder av nyetableringer i markedet. For det første må markedet være konsentrert med få aktører, slik at aktørene er store nok til å ta på seg investeringen. For det andre må investeringen i overkapasitet være



irreversibel, slik at det gir et entydig signal. For det tredje må etterspørselen i markedet være moderat, slik at det økte tilbudet ikke blir spist opp av etterspørselen (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Nisjefylling*

Ved nisjefylling velger de etablerte aktørene i markedet å overfylle markedet med varianter av produktet slik at ingen nisjer blir store nok til å bli lønnsomme for nye aktører (Schmalensee, 1978). Denne strategien medfører økte kostnader for aktørene i form av utvikling, produksjon og markedsføring av de nye variantene, samt en økende mulighet for kannibalisering av egne varianter. Den sistnevnte effekten kan sies å være mindre negativ, da kannibaliseringen overtar det volumet som ellers ville blitt overtatt av en eventuell nykommer (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Aggressiv respons*

Dersom en nykommer velger å etablere seg, vil aggressiv respons fra de etablerte aktørene være en mulighet. Formålet her er å jage nykommeren ut av markedet igjen ved responser som priskrig, kapasitetskrig eller markedsføringskrig (Fudenberg & Tirole, 1986; Smiley, 1988). For at aggressiv respons skal fungere må nykommeren stå overfor store irreversible investeringer også etter etablering, slik at tapene fortsatt kan minimeres ved å trekke seg ut av markedet igjen (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Verdikapring 2 – Forhandlingsmakt i faktormarkedene*

I tillegg til forhandlingsmakten i produktmarkedet, er forhandlingsmakten i faktormarkedet med på å bestemme verdifordelingen i et marked. Her er det makten i forhandlingene mellom de etablerte aktørene og leverandørene som omtales. Mekanismene baserer seg i stor grad på de samme som i produktmarkedet, bare overflyttet til faktormarkedene. Det vil derfor ikke gis en utdypning av de samme mekanismene på nytt, da dette vil være identisk som i foregående delkapittel Verdikapring 1, bare flyttet til et annet steg i verdikjeden (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

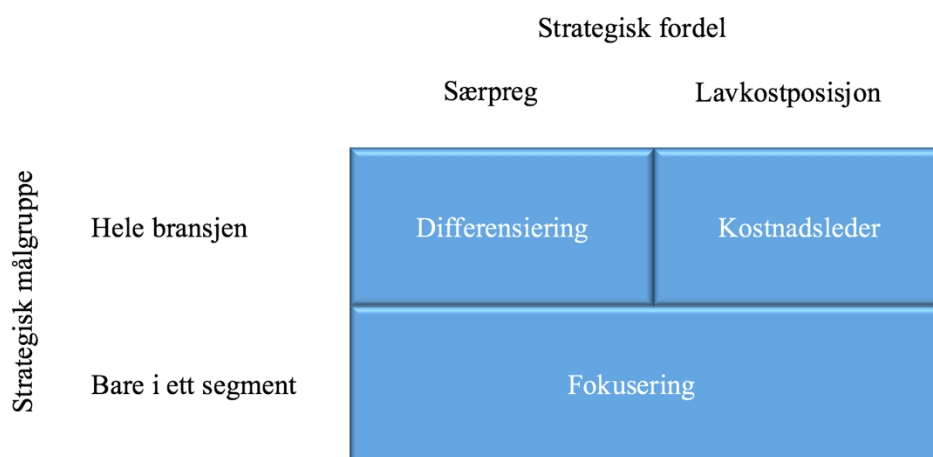
## Konkurransestrategier

En virksomhet kan nå målene sine gjennom ulike strategivarianter, avhengig av betingelser som blant annet konkurransesituasjonen i bransjen. Generelt kan man si at det finnes tre hovedstrategier en virksomhet kan benytte seg av. Disse tre er kostnadsleder, differensiering og fokusering. Formålet er å styrke virksomheten i det lange løp og oppnå en forbedret markedsposisjon (Porter, 1980).

Den første strategien er, som nevnt, kostnadsleder. Formålet med denne strategien er å oppnå de laveste total kostnadene i bransjen (Porter, 1980). Sentrale momenter innenfor en kostnadslederstrategi blir dermed kostnadsreduksjoner og kostnadskontroll. En virksomhet som innehar en kostnadslederposisjon kan sikre seg en avkastning som ligger over gjennomsnittet i bransjen, selv om sterk konkurranse påvirker bransjen. En kostnadsleder kan også presse prisene og er dermed mindre sårbar overfor leverandørene dersom prisen på innsatsfaktorer øker. For at en virksomhet skal kunne bli kostnadsleder kreves det ofte en høy markedsandel eller andre fordeler som er vanskelig for konkurrentene å imitere (Porter, 1980).

Den andre strategien er å differensiere virksomhetens varer eller tjenester. Dette gjøres ved å skape noe som hele bransjen oppfatter som unikt og spesielt. Differensiering kan skje på bakgrunn av design eller varemerke, teknologi, egenskaper, kundeservice, forhandlernet eller andre virkemidler. Virksomheten bør benytte seg av flere av de nevnte virkemidlene da dette gir virksomheten flere ben å stå på i forhold til en konkurrent. En vellykket differensieringsstrategi vil gi virksomheten bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet i bransjen fordi den gir virksomheten en posisjon det er mulig å forsvare (Porter, 1980).

Den siste strategien fokuserer på en bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk marked. Fokuseringsstrategien bygger på at virksomheten skal betjene en bestemt målgruppe så godt som overhodet mulig. Dette gjøres ved å sette retningslinjer for hver funksjon i bedriften. Ved en fokuseringsstrategi har virksomheten enten en kostnadslederposisjon innen sin målgruppe, høyt differensierte produkter eller begge deler. Lykkes bedriften med sin fokuseringsstrategi vil den kunne tjene mer enn gjennomsnittet i bransjen (Porter, 1980).



Figur 2.4: Tre generelle konkurransestrategier (Porter, 1980)

## Styringsverktøy og organisering

Vi vil i det følgende presentere teori om organisering som er relevant for Interoptik og Specsavers, samt styringsverktøy som blir benyttet. Budsjett og rullerende prognoser er ikke utdypet da kjedene ikke anser disse som særlig relevante i den daglige driften.

## Franchising

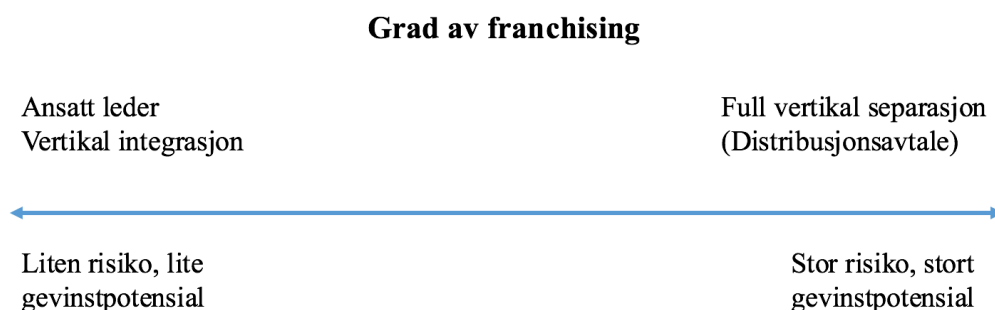
I dag er en franchiseavtale forstått som en kontraktsfestet avtale mellom to uavhengige selskap, der det ene selskapet, franchisetaker, betaler det andre selskapet, franchisegiver, for å kunne selge deres produkter og/eller bruke deres varemerker og forretningsformat på en lokasjon i en spesifisert tidsperiode. Franchising deles inn i tradisjonell franchising og forretningsformatfranchising (Blair & Lafontaine, 2011). I realiteten er det en flytende overgang, mer enn klare forskjeller.

Tradisjonell franchising er der franchisetaker betaler franchisegiver for retten til å selge deres produkter eller varemerke (Blair & Lafontaine, 2011). Et eksempel på dette er bilforhandlere som vanligvis er eid av franchisetaker, men betaler franchisegiver for å selge deres bilmerke. Her selges produktene til franchisetaker, og hva franchisegiver tjener på dette er et resultat av denne prisen.

Forretningsformatfranchising er der franchisetaker betaler for hele forretningsformatet til franchisegiver, inkludert markedsstrategi, manualer, standarder, kvalitetskontroll og kontinuerlig kommunikasjon (Blair & Lafontaine, 2011). Hurtigmatkjeder som McDonalds og Burger King er eksempler på denne modellen. I bytte mot forretningsformatet betaler franchisetaker et mindre engangsbeløp i starten av kontraktperioden, og videre løpende royalties som en prosentandel av salgsinntektene. I tillegg betales det ofte en avgift til felles reklame for kjeden som helhet (Blair & Lafontaine, 2011).

### *Dual distribusjon*

Det er vanlig at selskap som er franchisegivere også har enheter de driver selv, i tillegg til franchisetakerne. Dette kalles dual distribusjon. Over tid er det vanlig at franchisegiver åpner og lukker enheter på en slik måte at miksen mellom egneide og franchisedrevne butikker er den samme. Franchisegivere som har en miks bestående utelukkende av franchisetakere er nesten fraværende, og det kan dermed sies å være en optimal strategi for franchisegiver å ha dual distribusjon. Miksen påvirkes av blant annet verdien til merkevaren. Ved en sterk merkevare er det optimalt med høyere andel selveide enheter for franchisegiver for å unngå at franchisetakere blir gratispassasjerer på et varemerke som i stor grad selger seg selv. Kontraktutforminger som kan gjøre franchise like lønnsomt som, eller bedre enn, selveide enheter, er et engangsbeløp tilsvarende profitten til franchisetaker, royalties på salgsinntekter, royalties på solgte enheter, krav til innkjøp, bindene videresalgspriser, og produksjon- eller salgskvoter (Blair & Lafontaine, 2011).



*Figur 2.5: Grad av franchising (Blair & Lafontaine, 2011)*

## *Franchisekontrakter*

### *Franchiseavgift*

De aller fleste franchisegivere krever at det betales et engangsbeløp ved starten av kontrakten. Dette engangsbeløpet kalles franchiseavgiften. Størrelsen på denne avgiften bestemmes i hovedsak på tre forskjellige måter. Den første måten å sette franchiseavgiften på er å basere avgiften på territoriet franchisetakeren får utdelt, eller potensialet til markedet i området. Den andre måten er å ta forskjellig avgift avhengig av hva slags type enhet franchisetakeren skal drive. For eksempel kan dette for en fastfood-kjede bety forskjellig avgift avhengig av om det skal være en fullverdig restaurant eller et mindre utsalg i en mathall. Den tredje måten å sette avgiften på er differensiere mellom franchisetakere som skal bygge opp en enhet fra grunnen av som en del av franchisen, mot franchisetakere som allerede er en eksisterende enhet, og som ønsker å bli et medlem av franchisen (Blair & Lafontaine, 2011).

### *Royalties på salgsinntekter*

I tillegg til franchiseavgiften som betales ved inngåelse av kontrakten, er det vanlig at det også betales royalties på salgsinntektene. Royalties er vanligvis en satt prosentandel som franchisetaker må betale franchisegiver på salget. Andre alternativer som er mindre utbredt er en flat sats per tidsperiode eller en sats per solgte enhet. I tillegg er det ofte vanlig at franchisegivere, som tar royalties, også har satt et minimum for innbetalingene. Noen franchisegivere, som tar royalties, har også kontrakter som har varierende prosentsatser basert på nivået på salget (Blair & Lafontaine, 2011).

### *Markedsføringsavgift*

Markedsføringsavgift er en avgift som er svært vanlig i tillegg til franchiseavgift og royalties. Her spesifiserer kontrakten at franchisetakeren også må bidra til nasjonal, regional eller lokal markedsføring. For lokal markedsføring er det som regel et krav om at franchisetaker må bruke et viss prosentandel av salgsinntektene eller en minstesum på markedsføring. Det er også vanlig at det er kontraktsfestet at vilkårene for markedsføringsavgiften kan endres underveis i kontraktsperioden, eller at markedsføringsavgift kan innføres dersom den ikke allerede eksisterer (Blair & Lafontaine, 2011).

## Benchmarking

Benchmarking kom på slutten av 1980-tallet som følge av at selskaper innså at det ikke var tilstrekkelig å kun bli bedre fra år til år, men heller å bli minst like gode som deres sterkeste konkurrenter. En benchmark er en standard for prestasjon. Benchmarking hjelper selskap å identifisere standarder for prestasjon i andre selskap, og videre importere dette selv. Benchmarking hjelper også med å avdekke hvordan selskapet ligger an i forhold til deres konkurrenter. Ved å identifisere, forstå, og sammenligne seg med de beste, kan et selskap avdekke problemområder og målrettet utvikle løsninger for å øke prestasjonene (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

Når man undersøker andre selskaps mønsterpraksis og finner sammenligninger, vil man som regel utarbeide en gap-analyse. Denne viser forskjellene mellom eget og andre selskap, og hvorfor de eksisterer. En måte å gjøre dette på er gjennom en teknikk kalt aktivitetsmodellering. Her beskrives først tingenes tilstand i dag, og deretter hvordan man ønsker at de skal være i fremtiden (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

Det er i hovedsak tre forskjellige typer benchmarking som er vanlig. Den første er sammenligning med selskap i samme bransje eller sektor. Den andre typen er sammenligning på tvers av bransjer. Den siste typen er benchmarking mellom divisjoner eller forretningsenheter i samme selskap eller en gruppe selskap (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

For å få utbytte av benchmarking må selskapet ha en klar idé om deres egne kritiske suksessfaktorer og kunnskap om deres egne prosesser. Fokuset er å forbedre utvalgte aktiviteter, som distribusjon eller kundeservice (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

Det nevnes spesielt tre punkter som benchmarking kan bidra med:

1. Oppmuntre ledere til å sette høyere mål.
2. Oppmuntre til innovasjon og gjennombruddstenkning.
3. Oppmuntre ledere til å undersøke nåværende prosesser ved å sjekke fundamentale antagelser som ofte leder til forbedring.

Det nevnes også et sett med handlinger som bør følges for å få utbytte av å implementere benchmarking. Eksempler på handlinger er:

1. Ikke hent inn eksterne før man har snakket med egne ansatte om hva som kan forbedres.
2. Ikke prøv å implementere en benchmark før det er sjekket hva som faktisk skal forbedres, og hvilken benchmark som kan hjelpe med dette.
3. Drivere for suksess er ofte koblet til kultur. Sjekk derfor om suksessen til sammenligningsselskapet kommer av forhold som kan benchmarkes.
4. Unngå å bruke benchmarking som straff.

Benchmarking har potensiale til å gi stadige forbedringer i selskapet dersom det implementeres med omhu. Det er viktig å ta lærdom av ideene heller enn å prøve å implementere hele systemer som fungerer andre steder (Beyond Budgeting Round Table, 2011).

## **Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon og kostnadsdrivere**

### **ABC – Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon**

Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon ble introdusert av Cooper og Kaplan (1998) med bakgrunn i ”Relevance lost”-debatten, der budskapet var at ledere ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon for å lede bedriftene. Det ble lagt særlig vekt på at informasjonen ikke bidro til strategiske beslutninger eller forbedring av prosesser (Bjørnenak, 2003).

Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon fordeler kostnader gjennom et logisk og systematisk sett av prosedyrer (Cooper & Kaplan, 1998):

1. Identifiser aktivitetene som utføres av organisatoriske ressurser.
2. Bestem kostnaden ved å utføre disse aktivitetene og prosessene.
3. Bestem hvor mye av produksjonen i hver aktivitet som er nødvendig for organisasjonens produkter, tjenester og kunder.

En aktivitet defineres som en hendelse, oppgave, eller en arbeidsenhet med et spesialisert formål. Ved å benytte ABC identifiserer man aktiviteter i alle funksjoner av verdikjeden, kalkulerer kostnaden av individuelle aktiviteter, og fordeler kostnader til

kostnadsobjekter gjennom kostnadsdrivere. Et kostnadsobjekt kan være produkter eller tjenester (Cooper & Kaplan, 1998).

Et viktig poeng i aktivitetsbasert kalkulasjon er at ledig kapasitet skilles ut, slik at kostnadsobjektene ikke belastes for ubenyttet kapasitet. Dette gjøres slik at det er den reelle lønnsomheten som gjenspeiles. Dersom kostnadene for ledig kapasitet fordeles, vil dette kunne føre til dødens spiral, der produktene blir dyrere etterhvert som produktet prises ut av markedet. ABC-metoden skiller derfor ut kostnader som er knyttet til uønsket og påvirkbar kapasitet. Dersom kapasiteten er ønsket og påvirkbar, skilles det mellom generell, kunde – og produktspesifikk kapasitet, og fordeles deretter. Nedenfor følger en tabell for hvordan denne kapasiteten håndteres (Cooper & Kaplan, 1998).

	Ønsket	Uønsket
<b>Påvirkbar</b>	Generell? Produktspesifikk? Kundespesifikk?	Skilles ut for å synliggjøres
<b>Ikke påvirkbar</b>	Ikke behov for synliggjøring, da man har større behov for å dekke alle kostnader. Skilles ikke ut.	Ikke behov for synliggjøring, da man har større behov for å dekke alle kostnader. Skilles ikke ut.

Figur 2.6: Ubenyttet ledig kapasitet (Meidell, 2014)

Kostnadene blir delt inn etter et kostnadshierarki. Hensikten er å vise hvilket nivå kostnadene drives på i organisasjonen. Det er fire nivåer i hierarkiet ABC benytter: enhetsnivå, serienivå, produktnivå og bedriftsnivå. Inndelingen etter disse nivåene gir også informasjon om hvilke kostnader som påvirkes av strategiske beslutninger på ulike nivå i organisasjonen. Slik nivåene er definert vil en beslutning på et overordnet nivå ha innvirkning på alle nivåer under (Cooper & Kaplan, 1998).

Formålet til ABC-metoden er i første rekke å gi informasjon som kan brukes i aktivitetsbasert styring, også kalt ABM – ”Activity Based Management” (Bjørnenak, Dalen, Mørch von der Fehr, Olsen, & Torsvik, 2005). Når organisasjonen har analysert lønnsomheten til ulike



objekter, kan den utarbeide en strategisk fortelling som gir utgangspunkt for å finne forskjellen mellom realisert resultat og potensielt resultat. Denne forskjellen er basert på ulønnsomme disponeringer til for høye innsatsfaktorpriser, slakk i aktiviteter, ulønnsomme produkter og ulønnsomme kunder, slik det er illustrert under (Bjørnenak, 2003).

Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter

- Kostnader ved effektiv produksjon knyttet til denne inntekt

**= Potensielt resultat**

- Disponering til for høye innsatsfaktorpriser

- Disponering til slakk i aktiviteter

- Disponering til ulønnsomme produkter

- Disponering til ulønnsomme kunder

**= Realisert resultat**

*Tabell 2.1: Forskjeller mellom potensielt og realisert resultat (Bjørnenak, 2003)*

## Porters ti kategorier av kostnadsdrivere

Et foretak styres blant annet etter en ønsket kostnadsposisjon. Kostnadsposisjonen avhenger av kostnadsoppførselen i verdiaktivitetene, som bestemmes av en rekke strukturelle faktorer. Disse strukturelle faktorene kalles kostnadsdrivere av Michael Porter (1985). Det er ti hovedkostnadsdrivere: stordriftsfordeler, læring, mønsteret i kapasitetsutnyttelsen, bindeledd, samhörighet, integrasjon, tidspunkt, skjønnsmessige retningslinjer, lokalisering og institusjonelle faktorer (Porter, 1985).

Det er ingen enkeltstående kostnadsdriver som kan bestemme foretakets kostnadsposisjon. Det er ofte flere av driverne som samvirker i bestemmelsen av kostnadsoppførselen, men det er samtidig stor variasjon i innvirkningen av de forskjellige driverne. Dette betyr at en kostnadsdriver som påvirker én aktivitet i stor grad, muligens ikke påvirker en annen aktivitet i det hele tatt. En analyse av kostnadsdriverne for en aktivitet kan gi en dypere forståelse av foretakets kostnadsposisjon, og hvordan denne eventuelt kan endres (Porter, 1985). Vi tar for oss de kostnadsdriverne som vi senere benytter i analysen.

### *Stordriftsfordeler*

Et foretak kan oppleve stordriftsfordeler dersom aktiviteter kan drives annerledes og mer rasjonelt ved større produksjonsvolum. Stordriftsfordelene kan komme av rasjonalisering av selve driften av aktiviteten, men også ved rasjonalisering av støtteaktiviteter som infrastruktur. Det essensielle er at økningen i kostnadene her er mindre enn proporsjonale med økningen i hovedaktiviteten. Det er også nødvendig å skille mellom kapasitetsutnyttelse og stordriftsfordeler. Ved økt kapasitetsutnyttelse blir de faste kostnadene spredd over et større produksjonsvolum, mens stordriftsfordeler betyr at det er mer rasjonelt med større produksjonsserier ved full kapasitet. Forsøk på å utnytte stordriftsfordeler kan også medføre negative følger gjennom økende kompleksitet og stigende koordineringskostnader. I tillegg kan økt skala gå utover de ansattes motivasjon, gi høyere lønnskostnader og økte utgifter ved innkjøp av innsatsfaktorer (Porter, 1985).

Stordriftsfordeler er heller ikke likeverdige. Målestokken for skala brukes for å se hvilken skala som er relevant for foretaket. Dette varierer mellom verdiaktivitetene, og kan eksempelvis være global skala eller fabrikkkala. Dersom skalaen ikke identifiseres korrekt, kan det føre til undergraving av relativ kostnadsposisjon (Porter, 1985).

### *Lokalisering*

Både en verdiaktivitets geografiske lokalisering, samt lokalisering i forhold til andre aktiviteter, kan påvirke dens kostnader. Ofte er lokaliseringen et strategisk valg, men kan også henge sammen med eksempelvis historiske årsaker. Faktorer som varierer med lokalisering kan være lønnsnivå for ansatte, energi eller råvarer. Lønnsforskjeller blant land kan gjøre det mer lønnsomt å legge deler av foretaket utenlands. Lokalisering i forhold til leverandører og kunder kan også påvirke kostnadene. Her må foretaket ta en vurdering av hvor kostnadene er størst – ved inngående eller utgående logistikk. En endring av lokalisering vil som regel føre til reduksjon i noen kostnader, mens andre øker. Lokalisering vil derfor være en vurderingssak, og bør analyseres nærmere (Porter, 1985).

## Strukturelle og iverksettende kostnadsdrivere

I artikkelen ”Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles?” tar John K. Shank til orde for en forbedring av Porters (1985) ti kostnadsdrivere. Han trekker frem Rileys (1987) tilnærming som et bedre alternativ. Her deles kostnadsdrivere inn i to kategorier, kalt strukturelle og iverksettende kostnadsdrivere.

Innenfor strukturelle kostnadsdrivere er det minst fem strategiske valg som et foretak gjør angående dets underliggende økonomiske struktur som påvirker kostnadsposisjonen til enhver gitt produktgruppe (Shank, 1989):

- *Skala* handler om hvor stor investering som gjøres innenfor produksjon, forskning og utvikling, og i markedsføring.
- *Omfang* handler om graden av vertikal integrasjon. Horisontal integrasjon er mer relatert til skala.
- *Erfaring* handler om hvor mange ganger selskapet allerede har gjort det det skal gjøre igjen.
- *Teknologi* handler om hvilke prosesssteknologier som brukes i hvert steg av selskapets verdikjede.
- *Kompleksitet* handler om hvor bredt produktspekter som skal tilbys til kundene.

Av de strukturelle kostnadsdriverne er det særlig skala, omfang og erfaring som har fått mye oppmerksomhet i litteraturen fra økonomer og strateger. Kompleksitet har fått mest oppmerksomhet i den senere tid. Herunder følger arbeidet rundt aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (Shank, 1989).

De iverksettende kostnadsdriverne er determinantene i et selskaps kostnadsposisjon som avhenger av dets evne til å iverksette vellykket. De iverksettende kostnadsdriverne er følgende (Shank, 1989):

- *Deltakelse fra ansatte* knytter seg til arbeidsstyrkens forpliktelse til kontinuerlig forbedring.
- *Kvalitetsledelse* handler om oppfatning og gjennomføring knyttet til produktkvalitet.
- *Kapasitetsutnyttelse* handler om valgene rundt utbygget kapasitet.

- *Organisering* handler om hvor effektivt oppsettet er i forhold til normen.
- *Produktkonfigurasjon* handler om effektiviteten ved produktdesignet.
- *Utnyttelse av forbindelser til kunder og leverandører* handler om å utnytte verdikjeden til selskapet.

For å operasjonalisere de nevnte kostnadsdriverne må det utføres spesifikke kostnadsanalyser. Både de strategiske valgene og de nevnte kostnadsdriverne er viktige i videre kostnadsanalyse.

## **Oppsummering av utredningens teoretiske rammeverk**

Vi har i dette kapitlet beskrevet utredningens teoretiske rammeverk. Vi har tatt utgangspunkt i sammenhengen mellom strategi, de strategiske valgene virksomhetene står overfor og den økonomiske styringen. Vi har et spesielt fokus på kostnadsdrivere og konkurransearenaen. Kostnadsdriverne vil vi benytte som faktorer til lønnsomhetsforskjeller. Dette er faktorer som må analyseres og vurderes samlet for at man skal få et inntrykk av virksomhetens posisjon og lønnsomhet. De teoretiske rammeverkene danner grunnlag for videre drøfting og analyse. Videre drøfting og analyse vil følge den samme oppbyggingen som teorikapitlet.

## Kapittel 3: Forskningsopplegg og metode

Dette kapittelet vil presentere metoden som er benyttet i vår studie. Metode har til hensikt å beskrive ulike fremgangsmåter for innsamling og analysing av data. Hensikten med korrekt innsamling og analysing av data er å sørge for at tolkningene våre gjenspeiler virkeligheten på best mulig måte. Videre skal metoden fungere som et hjelpemiddel når vi forsøker å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2005). Valgt metode påvirker hvordan datagrunnlaget skal analyseres og tolkes. Det er derfor nødvendig at metoden er nøye gjennomtenkt (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Formulering av problemstillingen påvirker forskningsdesign og metodiske muligheter (Yin, 1994). Vårt forskningsspørsmål er som følger:

### **I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller mellom norske optikerkjeder?**

For å besvare forskningsspørsmålet har vi fokusert på to optikerkjeder med ulik strategi. Videre har vi utformet fire delspørsmål som skal hjelpe oss å besvare forskningsspørsmålet. Disse er:

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til Interoptik og Specsavers?
2. Hva karakteriserer konkurransestrategien til Interoptik og Specsavers?
3. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Interoptik, bransjen og Specsavers?
4. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Interoptik og Specsavers?

### Studieobjekt

Studieobjektet i denne utredningen er optikerbransjen med hovedfokus på Interoptik og Specsavers Norge. Da disse kjedene har ulik strategi og tilnærming til markedet, har vi valgt å sammenligne kjedene med bransjen for å se om de har en lønnsomhet som er bedre eller dårligere enn bransjen. Vi foretar en kvalitativ sammenligning av Interoptik og Specsavers. Det vil være for omfattende å foreta en kvalitativ sammenligning med bransjen, så sammenligningen vil hovedsakelig foregå kvantitativt gjennom ulike

nøkkeltall. Vi fokuserer på optikere som har egne fysiske utsalg og som selv gjennomfører kliniske tjenester. Dette gjør at utvalget blir mindre, men samtidig utelukker vi virksomheter som kan driftes og styres på relativt ulike premisser i forhold til tradisjonelle optikere. Mer konkret utelukker vi store internasjonale og nettbaserte selskaper som for eksempel Lensway. Videre utelukker vi også relativt nye etableringer som Kaibosh og Frank Walton da disse er i en oppstartsfase, og vi mangler regnskapsdata for store deler av vår analyseperiode.

Vi har valgt å forsøke å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom to optikerkjeder med ulik strategi og tilnærming til markedet. Vi har valgt Interoptik fordi vi oppfatter dem som en kjede som satser på personlig service, tett oppfølging over lang tid og kvalitet. Specsavers er hovedsakelig valgt fordi kjeden kom inn på det norske markedet og utfordret de etablerte aktørene på pris.

Vi har valgt å inkludere tilnærmet alle optikere i Norge i utvalget vårt. Enkelte er utelatt da de i tillegg til å utføre synsundersøkelser og selge briller, også har gullsmed eller urmaker. Da vi ikke kan forklare om lønnsomheten hos disse virksomhetene kommer fra optikertjenester eller gullsmed- eller urmakertjenester er de utelatt i datagrunnlaget. Siden vi har valgt å inkludere nesten alle optikere i Norge vil utvalget variere fra år til år, da nye kan ha kommet til, noen kan ha blitt lagt ned, eller det kan ha foregått sammenslåinger. Vi anser utvalget vårt som hensiktsmessig da det gir et representativt bilde av bransjen da nesten alle optikere er inkludert. Videre inneholder utvalget også både små og store optikere og kjeder.

Analyseperioden vår er 2010-2014. Grunnen til at vi har valgt denne perioden er hovedsakelig at vi lettere kan identifisere trender over en relativt lang tidsperiode enn en kort. Analyseperioden er også valgt av praktiske hensyn da dette er perioden vi har konsistente regnskapsdata for.

## **Forskningsdesign**

Hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, betegnes som forskningsdesign (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Forskningsdesignet gir en overordnet plan eller et rammeverk for datainnsamling og påfølgende analyser (Jacobsen, 2005). Videre vil vi presentere valg av forskningstilnærming og forskningsdesignet.

## Forskningstilnærming

Typen og kvaliteten av empiriske undersøkelser er sterkt påvirket av underliggende forskningsdesign (Ghuri & Grønhaug, 2010). Det er vanlig å skille mellom induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Induksjon er basert på empiriske observasjoner. Ved bruk av en induktiv forskningstilnærming går prosessen fra observasjoner til resultater og deretter til teori, som igjen benyttes til å videreutvikle eller underbygge eksisterende teori. En induktiv tilnærming er ofte assosiert med en kvalitativ metode. Det er viktig å være klar over at man aldri kan være sikker på konklusjoner basert på en induktiv tilnærming da konklusjonene kun er basert på et utvalg empiriske observasjoner (Ghuri & Grønhaug, 2010). Fordelen med denne tilnærmingen er imidlertid at forskeren ikke har forutinntatte holdninger og forventninger som kan føre til at viktig informasjon blir oversett (Jacobsen, 2005).

Ved deduksjon trekker man konklusjoner gjennom logisk resonnering. Selv om konklusjonene skal være logiske trenger de ikke å være sanne. Benytter man en deduktiv tilnærming utvikler man hypoteser basert på eksisterende teori som blir empirisk undersøkt og deretter akseptert eller forkastet. Dette påvirker den videre forskningsprosessen. En deduktiv tilnærming er ofte assosiert med en kvantitativ metode (Ghuri & Grønhaug, 2010). Det rettes kritikk mot den deduktive tilnærmingen da forskeren kan velge å fokusere kun på empiri som vurderes som relevant og som støtter de tidligere utviklede forventningene. På den måten kan viktig informasjon bli oversett (Jacobsen, 2005).

I utredningen vår ønsker vi å forklare hva som kan være årsaken til forskjeller i lønnsomhet mellom optikerkjedene i Norge. Vår utredning baserer seg i stor grad på en induktiv tilnærming, men den har også innslag av en deduktiv forskningstilnærming. Tidligere mastergradutredninger og teori har gjort at vi har utviklet forventninger om hva som påvirker lønnsomheten. Etter å ha gjennomført intervjuene, sett nærmere på regnskapsdata og annen informasjon har vi imidlertid endret noen av våre forventninger. Intervjuene vi har gjennomført representerer en induktiv tilnærming. Ved å få intervjuobjektene til å besvare våre spørsmål og dermed trekke frem andre momenter som påvirker lønnsomheten, har vi blitt mer kritiske til våre forventninger.

Saunders et. al. (2016) nevner en tredje forskningstilnærming. Abduksjon går frem og tilbake mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming og kombinerer disse tilnærmingene. Abduksjon begynner med en overraskende faktaopplysning og utvikler på bakgrunn av dette en sannsynlig

teori om hvordan dette kan ha skjedd. På bakgrunn av definisjonen av abduksjon kan man si at vår forskningstilnærming har likhetstrekk ved en abduktiv tilnærming.

## Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger av utredningens formål. Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer av forskningsdesign: eksplorativ, deskriptiv og kausal. Man benytter seg av et eksplorativt design når man har få forkunnskaper, og derfor ikke kan stille klare hypoteser. Ved en deskriptiv tilnærming er forskningsspørsmålet strukturert, og man har gode forkunnskaper. Andre kjennetegn er klare regler og prosedyrer. En deskriptiv tilnærming benyttes når man ønsker å beskrive ulike variabler og sammenhengen mellom disse. I en kausal tilnærming er også forskningsspørsmålet strukturert, men man blir i tillegg utsatt for årsak-virkning problemer. Et kausalt design har som formål å finne årsakssammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2010).

En kausal tilnærming, har som nevnt, som formål å finne en kausal sammenheng mellom årsak og virkning. En viktig forskjell er forskjellen mellom kausalitet og korrelasjon. Korrelasjon angir samvariasjon, mens kausalitet handler om årsaks-virkningsforhold (Ghauri & Grønhaug, 2010). I vår studie er det ikke mulig å fremlegge bevis for kausale forhold. Dette fordi det i vårt tilfelle ikke er mulig å si at et forhold ikke skyldes et annet og at det ikke er en utenforliggende årsak som påvirker begge forhold.

Da det som diskutert over er vanskelig å fremlegge bevis for kausale forhold har vår utredning et eksplorativt design. Man kan si at vår utredning har et eksplorativt design fordi vi ønsker å utforske og forklare lønnsomhetsforskjeller mellom to optikere. Vi kan dermed ikke stille klare hypoteser som vi kan teste, men vi må i stedet innhente data gjennom intervjuer og andre sekundærkilder. Videre ønsker vi også å undersøke variabler og sammenhengen mellom disse. Basert på de data vi samler inn og den påfølgende analysen kan vi presentere våre resultater og dermed konkludere.



## Datainnsamling

For å gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser må forskeren samle inn, analysere og deretter tolke data (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Vi vil i de påfølgende avsnitt presentere de valg vi har gjort omkring innsamling og bearbeidelse av data. Vi vil også trekke frem eventuelle fordeler og ulemper med våre valg.

## Kvantitativ og kvalitativ data

Den forskjellen som vanligvis trekkes frem mellom kvantitativ og kvalitativ data er at kvantitativ data knytter seg til størrelser og tall, mens kvalitative data knytter seg til egenskaper ved fenomener (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

I en kvalitativ forskningstilnærming har respondentene få begrensninger i hvilke svar de kan gi. Dette kan gi forskerne detaljert informasjon om fenomenet de ønsker å undersøke. En kvalitativ forskningstilnærming kan også skape mer nærhet mellom forskerne og respondentene. Man kan på den bakgrunn sannsynligvis fremskaffe mer informasjon som forhåpentligvis er mer detaljert og nyansert (Jacobsen, 2005).

Det er også knyttet en rekke ulemper til kvalitativ metode. En ulempe er at man som forsker kan drive med ubevisst siling av informasjon. På den måten kan konklusjonen i undersøkelsen bli påvirket. Det viktige er å være sikker på at resultatet av undersøkelsen er korrekt, og at eventuelle feil eller mangler ikke skyldes metoden. En kvalitativ tilnærming er også ofte ressurskrevende da det gjerne tar lang tid å gjennomføre intervjuer og bearbeide data. Data man samler inn ved en kvalitativ metode er gjerne ikke strukturert, og dette kan og påvirke ressursbruken. I tillegg til at data gjerne ikke er strukturert, er den også ofte omfattende. Dette kan gjøre det vanskelig å tolke dataen. Videre kan en kvalitativ tilnærming gi et generaliseringsproblem da respondentene nødvendigvis ikke er representative (Jacobsen, 2005).

Den kvantitative forskningstilnærmingen har en fordel ved at den standardiserer og strukturerer data. Dette gjør det enklere å behandle data ved et senere tidspunkt, ved hjelp av for eksempel statistikkprogrammer. I tillegg bidrar standardiseringen til at det er mulighet for å få oversikt over store mengder data. Fordi en kvantitativ undersøkelse gjerne er mindre ressurskrevende i form av tidsbruk, har man muligheten til å øke antall respondenter og dermed påvirke i hvilken

grad utvalget er representativt. En kvantitativ undersøkelse kan dermed gi et bedre grunnlag for generalisering gjennom høyere ekstern validitet (Jacobsen, 2005).

Det finnes imidlertid en rekke ulemper knyttet til den kvantitative tilnærmingen. Standardiseringen av data gjør at det på forhånd er definert hva som er relevant. Dette begrenser igjen hvilken type informasjon som innhentes. Videre er det vanskelig å gå i dybden ved en kvantitativ metode da man ikke har noen informasjon om hva som ligger bak svarene til respondentene. En annen uheldig konsekvens av en kvantitativ tilnærming er at undersøkelsen kan oppleves som overfladisk, og det gjør det dermed vanskelig å ivareta individuelle variasjoner. I tillegg kan avstanden mellom den som undersøkes og undersøger bli for stor slik at det kan føre til lav forståelse av data som er funnet (Jacobsen, 2005).

### Primærdata og sekundærdata

I utredningen vår har vi benyttet oss av både primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som blir samlet inn for første gang og som er relevant for å belyse problemstillingen i utredningen. Primærdata kan bli samlet inn via intervju, spørreskjema og observasjon. Sekundærdata er data som er samlet inn av utenforstående med andre hensikter enn våre (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Den største fordelen med primærdata er at den er samlet inn spesifikt for denne utredningen. Det betyr at dataen er mer konsistent med vår problemstilling og vår forskningshensikt (Ghauri & Grønhaug, 2010). Primærdata gir oss også muligheten til å vurdere reliabiliteten da vi har kunnskap om hvordan innsamlingen har foregått og hvilke metoder som er brukt (Jacobsen, 2005). Den største ulempen med primærdata er at det kan ta lang tid å innhente, samtidig som det kan være kostbart. Det kan også være vanskelig å få tilgang til primærkilder. Har man fått tilgang til primærkilder er man avhengig av at respondentene er villige til å svare på det man spør om og gir ærlige svar (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Den største fordelen med sekundærdata er de store besparelsene med tanke på tid og penger. Sekundærdata er ofte samlet inn av internasjonale organisasjoner og myndigheter, og er dermed av høy kvalitet og pålitelighet. Likevel er det et problem for forskere at de ikke vet hvordan dataen er samlet inn og at de ikke vet hvilke metoder som er benyttet (Jacobsen, 2005). En annen fordel med bruk av sekundærdata er at dataen kan ha en utforming som kan tydeliggjøre hva som er riktig forskningsdesign for å svare på forskningsspørsmålet. En stor

ulempe med sekundærdata er at dataen er samlet inn for å besvare en annen undersøkelse enn din egen. Dataen risikerer derfor å ikke passe til å besvare vår egen undersøkelse (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Siden både primærdata og sekundærdata har fordeler og ulemper kan det være hensiktsmessig å benytte seg av begge typer data. På den måten kan dataene kontrollere hverandre, støtte opp om og styrke de resultatene som fremkommer i analysen. Dette kalles triangulering. Bruk av ulike typer data kan også benyttes for å få frem ulike kontrasteffekter (Jacobsen, 2005).

For å besvare problemstillingen i vår utredning har vi gjennomført flere intervjuer, både på telefon og per mail. Dette er primærdata. Vi har også innhentet informasjon om regnskapstall fra Proff Forvalt, samt annen informasjon fra optikerkjedenes egne nettsider og andre aktuelle nettsider. Dette anser vi som sekundærdata. Både primærdataen og sekundærdataen gir oss grunnlag for videre sammenligning og analyser. Primærdataen benyttes i den kvalitative delen av vår analyse, mens sekundærdataen benyttes i både den kvalitative og kvantitative delen av analysen.

## Utdypende om datainnsamling

Dataen vi benytter i vår utredning har vi blant annet innhentet gjennom kontakt med administrerende direktør i Interoptik og daglig leder ved Interoptik Optiker Holt i Tønsberg. Videre har vi også vært i kontakt med finansdirektøren og markedsdirektøren i Specsavers Norge. Data vi har fått fra dem har hovedsakelig vært kvalitativ, og vi anser den som nevnt som primærdata. Denne dataen er innhentet via mail og per telefon. Intervjuene vi har gjennomført anser vi som semi-strukturerte da vi har stilt oppfølgingsspørsmål underveis og i ettertid. Enkelte av spørsmålene har også vært spesifikke til den ene kjeden.

Regnskapstallene er som nevnt innhentet via Proff Forvalt. For å være sikre på at vi inkluderte alle optikerne i Norge lastet vi ned regnskapstallene for alle virksomheter som tilhører NACE-bransje 47.782; Butikkhandel med optiske artikler. Dette utgjorde i overkant av 700 resultatregnskap. Enkelte optikerkjeder er organisert slik at alle butikkene ligger under samme organisasjonsnummer, mens andre har et organisasjonsnummer per butikk. For de sistnevnte måtte vi da slå sammen dataene slik at vi fikk regnskapstallene for kjeden som helhet. Dette ble gjort manuelt og foregikk ved at vi ved hjelp av kjedenes egne nettsider plasserte optikerne med

eget organisasjonsnummer i riktig kjede. Dette var tidkrevende, men ble gjort for å sikre at datagrunnlaget var korrekt og for å unngå eventuelle feilplasseringer av optikere.

## Strukturering av data og analyseteknikker

Data vi har samlet inn har vi strukturert og bearbeidet. Den kvalitative dataen vi har samlet inn gjennom telefonintervjuer har vi tatt opp på telefon/båndopptaker for deretter å transkribere. Etter at intervjuene ble transkribert sendte vi dokumentet til intervjuobjektene slik at de kunne kontrollere sine uttalelser og rette opp i eventuelle misforståelser. Vi tolket videre svarene som ble gitt under intervjuene og kom med oppfølgingsspørsmål flere ganger, der vi følte det var nødvendig for å få klarhet i deres meninger og slik at vi fikk utdypet eventuelle uklarheter.

Den kvantitative dataen i form av regnskapstall har vi analysert i Excel. Før selve analysen hadde vi en diskusjon angående normalisering av regnskapsdataene. Normalisering av regnskapsdata benyttes for å få frem den underliggende lønnsomheten (Knivsflå, 2015). Da unormale poster var få og engangseffekter var veldig små, og etter en vurdering ble ansett som ubetydelige for resultatet av analysen, besluttet vi å ikke normalisere regnskapstallene for vår analyse. Viser også til vedlagt mail fra Kjell Henry Knivsflå (Vedlegg 1, Knivsflå, mail). Sentrale nøkkeltall for lønnsomhetsvurderingen ble deretter beregnet.

Nøkkeltallene i vår kvantitative analyse er beregnet med utgangspunkt i driftsinntektene. Ideelt sett skulle nøkkeltallene ha vært beregnet med utgangspunkt i salgsinntektene, men da vi ikke kunne isolere salgsinntektene for Interoptik fordi de har egneide butikker, vurderte vi det slik at det ble mest korrekt å benytte driftsinntekter for å få konsistens i analysen.

## Kvalitetsvurdering

Etter at data er samlet inn, er det vanlig å foreta en kvalitetsvurdering av den innsamlede dataen. Data blir da vurdert etter reliabilitet, validitet og muligheten for generalisering (Ghauri & Grønhaug, 2010).

## Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at man vurderer om den innsamlede dataen er til å stole på eller om det er spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget og analysen som har forårsaket resultatene (Jacobsen, 2005). Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan den samles inn og hvordan den bearbeides (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Datagrunnlaget vårt for den kvantitative undersøkelsen er regnskapstall innhentet fra Proff Forvalt. Regnskapstallene er de samme som selskapene selv innrapporterer til Brønnøysundregistrene. Da optikerne er revisjonspliktige eller benytter seg av revisor anser vi at de innrapporterte regnskapstallene til Brønnøysundregistrene oppfyller kravet om reliabilitet. Siden Brønnøysundregistrene er en offentlig etat anser vi at tallene derfra, og dermed også fra Proff Forvalt, oppfyller kravet om reliabilitet. Disse regnskapsdataene ble benyttet videre i analysen for å vurdere lønnsomheten til optikerkjedene.

De kvalitative dataene i vår utredning er innhentet gjennom telefonintervjuer, mailkorrespondanse og innhenting av data fra sekundære kilder som internett. Da våre intervjuer ikke ble gjennomført ansikt til ansikt hadde vi ingen mulighet til å observere ansiktsuttrykk og andre ikke-verbale reaksjoner hos intervjuobjektene. Dette kan øke faren for mistolkning av svarene vi fikk. Det ble også vanskeligere å etablere et tillitsforhold til intervjuobjektene. Et godt tillitsforhold er viktig for å få intervjuobjektene til å dele informasjon og kunnskap (Jacobsen, 2005).

Den kvalitative dataen som er innhentet fra sekundærkilder er brukt til å belyse bransjespesifikke forhold, makroforhold og konkurransearenaen i bransjen. Bakgrunnen for at vi har valgt å belyse disse forholdene er at vi mener disse forholdene igjen vil påvirke lønnsomheten. Vi anser at disse dataene oppfyller kravene til reliabilitet da de hovedsakelig er innhentet fra virksomhetene selv og andre organisasjoner som SSB for eksempel.

## Validitet

Begrepet validitet knytter seg til om de innsamlede data og metodene man benytter måler det man ønsker å måle. Videre må funnene beskrive det de hevder å beskrive (Ghauri & Grønhaug, 2010). I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer

virkeligheten (Ghauri & Grønhaug, 2010). I den kvantitative tilnærmingen dreier validitet seg om man måler det man ønsker å måle, og denne tilnærmingen skiller seg derfor fra den kvalitative (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Høy reliabilitet i utredningen vil ikke nødvendigvis bety at man også har høy validitet, da det kan tenkes at funnene våre oppfyller kravene til reliabilitet, men at de ikke måler det de var tenkt å måle (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Da vi har valgt å ikke normalisere resultatregnskapet til optikerne kan det hevdes at dette er med på å redusere validiteten til utredningen vår. Vi mener imidlertid at justeringene som skulle ha vært gjort ved en eventuell normalisering er så små at de vil bli ubetydelige i analysen, og dermed også i konklusjonene vi trekker. Ved at vi vurderer lønnsomheten ut i fra flere sentrale nøkkeltall styrkes validiteten. Feil eller mangler i enkelte poster i resultatregnskapet vil ikke påvirke alle nøkkeltallene, og de overordnede funnene våre blir derfor mer valide.

I en kvalitativ undersøkelse er det fare for at data er påvirket av selve undersøkelsen. Ghauri og Grønhaug (2010) kaller dette for en undersøkelseeffekt. Dette betyr at undersøkelsen selv påvirker svarene som blir gitt og dermed også konklusjonene som trekkes. For å unngå en undersøkelseeffekt i vår utredning har vi forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig og vi har latt intervjuobjektene få svare så utfyllende de selv vil. Samtidig har vi stilt de samme spørsmålene til intervjuobjektene slik at vi lettere kan sammenligne i ettertid (Vedlegg 2, intervjuguide). Vi har i tillegg sendt dem spørsmålene på forhånd slik at de kan forberede seg og tenke gjennom svar før vi tar kontakt. Gjennom dette legger vi også til rette for at intervjuobjektene kan innhente mer informasjon, og dette kan igjen gi oss grunnlag for en dypere og grundigere analyse. Dette er også med på å øke kvaliteten på svarene vi får. Hvis vi hadde stilt spørsmålene direkte i intervjuet kunne vi ha risikert å få individuelle synspunkter og ufullstendige svar. Det er imidlertid knyttet en ulempe til å sende spørsmålene på forhånd. Respondentene kan tenke gjennom og tilpasse svarene sine og dermed kanskje gi et feilaktig inntrykk av virksomheten. Hvis svarene intervjuobjektene gir stemmer overens med funn i den kvantitative analysen, vil dette øke validiteten i utredningen gjennom triangulering.

## Generalisering

Generalisering forklarer i hvilken grad resultatene og konklusjonene fra utredningen kan overføres til en annen populasjon, tidsperiode eller situasjon. Generalisering i kvantitative undersøkelser er et uttrykk for ekstern validitet og benyttes fordi det er mulig å gjøre en statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon. I kvalitative undersøkelser

brukes begrepet overførbarhet fordi det handler mer om overføring av kunnskap enn muligheten for generalisering (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

De regnskapsmessige funnene våre vil gjelde optikerne som helhet ettersom vi har innhentet data for hele bransjen. Med tanke på den kvalitative delen av utredningen vår er det vanskeligere å vurdere om funnene våre er overførbare. Hovedårsaken til dette er at vi kun har tatt kontakt med daglig leder i en Interoptik-butikk, administrerende direktør i Interoptik og finansdirektør og markedsdirektør i Specsavers. Man kan allikevel argumentere for at de enkeltpersonene vi har intervjuet har svært god innsikt i de temaene de er blitt spurt om da de er ledere i de respektive virksomheter. Hos Interoptik har vi hatt kontakt både med administrativ ledelse sentralt og daglig leder fra en butikk med erfaring fra driften. På den måten kan man tenke at synspunktene de har delt er relevante for andre optikere.

## Kapittel 4: Konkurransarenaanalyse

I dette kapittelet analyseres konkurransarenaen til Interoptik og Specsavers. Vi vil se nærmere på hvordan makroforhold og de bransjespesifikke forholdene påvirker optikerne. I det påfølgende kapittelet vil vi besvare delspørsmål nummer 1: *Hva karakteriserer konkurransarenaen til Interoptik og Specsavers?*

### PESTEL-analyse

#### Sosiale faktorer

Befolkningen i Norge blir stadig eldre. Anslag hevder at andelen av befolkningen over 80 år vil mer enn dobles fra nå og frem til 2060. Man vil også få en kraftig vekst i antall eldre over 70 år (Statistisk Sentralbyrå, 2014). Fagsjef i Norges Optikerforbund, Hans Torvald Haugo påpeker at den aldrende befolkningen er en medvirkende årsak til at flere og flere benytter briller (Olsen D. Ø., 2012). I tillegg til at befolkningen stadig blir eldre, øker også befolkningen i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2014). Den aldrende befolkningen og det at flere benytter briller betyr at etterspørselen etter briller og linser øker. Den økte etterspørselen gjør at rivaliseringen avtar, og det blir vanskeligere for markedslederne å skade konkurrentene. Dette er ytterligere med på å svekke rivaliseringen, jf. Lien, Knudsen og Baardsen, 2016. Svekket rivalisering er positivt for optikerkjedene da dette kan føre til at lønnsomheten blir høyere. Hvis økningen i etterspørsel er begrenset til en posisjon i et marked, for eksempel lavpris, kan denne økningen føre til at posisjonen blir attraktiv for nyetableringer. Konsekvensen av dette kan da være økt rivalisering og redusert lønnsomhet for optikerne (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

En annen faktor som kan påvirke optikerne i fremtiden er den økte moteinteressen blant befolkningen (Christensen, 2012). Økt fokus på stil og design kan skape endringer i etterspørselen for optikerne da flere forbrukere kanskje kjøper flere par briller (Medby & Eriksen, Intervju). Økt etterspørsel etter briller på grunn av en økende moteinteresse blant befolkningen kan skape endringer i prestasjonslandskapet. Prestasjonslandskapet er et flerdimensjonalt landskap som representerer prestasjonsnivået forbundet med ulike kombinasjoner av beslutninger for en virksomhet. De ulike kombinasjonene av beslutninger er å betrakte som forskjellige posisjoner en virksomhet kan velge (Levinthal, 1997). Det kan hende flere blir kvalitetsbevisste, og derfor velger dyrere innfatninger. I dette tilfellet vil det være økt lønnsomhet i kvalitetssegmentet, og lavere lønnsomhet i lavprissegmentet. Det kan også føre



til et ønske om flere par briller, uavhengig av hvilket segment de tilhører. I dette tilfellet vil lønnsomheten kunne øke i hele bransjen. Her vil ikke kjedene ønske å endre sin posisjon i markedet, ettersom hele markedet blir mer lønnsomt (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### Økonomiske faktorer

Optikerkjedene kjøper sine innfatninger fra store internasjonale aktører, og handelen med disse foregår da gjerne i utenlandsk valuta. Etter en sterk krone mot de fleste store valutaer som for eksempel euro og amerikansk dollar har kronen de siste årene svekket seg betydelig (Norges Bank, 2016). Det er viktig å merke seg at kronen var på det sterkeste nivået noensinne, så dagens kronekurs kan sies å være en normalisering historisk sett (Hovde, 2016). Uansett vil de norske optikerkjedene påvirkes av den norske kronen sin svekkelse, siden de hovedsakelig importerer sine innsatsfaktorer, som for eksempel brilleinnfatninger. En svakere norsk krone fører til høyere priser for importbedrifter. Når det gjelder fremtiden, tror en rekke meglerhus at den norske kronen vil styrke seg på sikt (Halvorsen & Hartwig, 2015).

Da optikerne som nevnt kjøper sine innsatsfaktorer som brilleinnfatninger og linser fra internasjonale aktører, foregår handelen også i utenlandsk valuta. Dette betyr at innsatsfaktorene til optikerne blir dyrere. Uten endrede utsalgspriser betyr dette en lavere margin og dermed redusert lønnsomhet. Ved høy rivalisering i bransjen er det ikke sikkert det er mulig å endre utsalgsprisene da det kan tenkes at dette fører til at man vil miste kunder til konkurrerende aktører (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Andre økonomiske faktorer som kan påvirke optikerne er blant annet at norske forbrukeres tro på egen privatøkonomi er svekket (Finans Norge, 2016). Videre tror SSB at den økonomiske veksten blir svakere enn ventet (Takla, 2016).

### Teknologiske faktorer

Det finnes i dag en rekke aktører på markedet som tilbyr ulike typer laseroperasjoner av øyet med den hensikt å gjøre briller eller linser unødvendig eller delvis unødvendig. Det kommer stadig nye produkter på markedet som skal være bedre enn forgjengerne (Olsen S. J., 2015). På sikt kan de stadige teknologiske fremskrittene gjøre at færre benytter seg av briller og/eller linser. Omsetningen til optikerne vil sannsynligvis dermed reduseres. Andre teknologiske

faktorer som kan påvirke optikerne i fremtiden er muligheten til å utføre deler av eller hele synsundersøkelsen via nettet, mobil eller fotobokser (Medby & Eriksen, Intervju).

## Regulatoriske faktorer

Optikere er underlagt helsepersonelloven (Norges Lover, 2015). Endringer i disse lovene, reguleringene og kravene vil derfor også påvirke optikere. Endringer i lover vil i Norge bli sendt ut på høring før de eventuelt vedtas. Dette sikrer at optikerne kan komme med innspill og påvirke lovgivende myndighet før loven vedtas. En slik prosess er med på å skape forutsigbarhet og god informasjonsflyt, men den sikrer ikke optikerne mot eventuelle endringer i gjeldende lover og regler. Det er nylig kommet et Stortingsvedtak om et tillegg til Primærhelsemeldingen der optikere nevnes spesielt. Dette står blant annet i tillegget: "*Det bør etableres systematisk oppfølging av syn og øyehelse*", "*Syn og øyehelse bør bli en del av primærhelsetilbudet*" og "*Bruk av optikere kan øke tilgjengeligheten og avlaste spesialisthelsetjenesten*" (Stortinget, 2015-2016). Dette kan føre til en økning i etterspørsel etter optikertjenester.

Politiske og miljømessige faktorer vil ikke bli drøftet da vi ikke kan se makroforhold innenfor disse kategoriene som vil påvirke optikerbransjen.

## Konkurransanalyse i optikerbransjen

For å analysere konkurransen, og videre lønnsomheten, i optikerbransjen vil vi benytte lønnsomhetstreet. Vi benytter definisjonen av optikerbransjen vi definerte i metodedelene, der en optiker har et fysisk utsalgssted og utfører synstester. Dette er et forsøk på å gjøre bransjen så homogen som mulig, slik at forutsetningene for kjedene er de samme. Videre vil vi analysere mulighetene for verdiskaping og verdikaping i markedet.

## Verdiskaping i optikerbransjen

Av rammeverket fremgår det at verdiskapingen i et marked er et resultat av kundenes reservasjonspris, leverandørens reservasjonspris, antall enheter per kunde og antall kunder. Sammen gir dette verdiskaping per enhet og antall enheter, og dermed verdiskaping i markedet. Endringer i en av disse faktorene vil føre til endret verdiskaping i bransjen (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). I optikerbransjen varierer det hvor viktige hver av disse faktorene er, som det utdypes nedenfor.

### *Endringer i kundenes reservasjonspris*

Endringer i kundenes reservasjonspris kan komme av to faktorer. Den første faktoren omhandler kundenes oppfatning av substitutter, og hva som leveres i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Produktene optikerbransjen leverer deler vi inn etter kliniske tjenester, produkter som forbedrer synet og andre optiske produkter. Inndelingen er basert på egen kjennskap til markedet og gjør det lettere å foreta en analyse av komplementer og substitutter. I dag eksisterer det i hovedsak kun ett substitutt for produkter som forbedrer synet. Her tilbyr optikere briller og linser, mens substituttet er laseroperasjoner som fjerner behovet for disse produktene. Med andre optiske produkter mener vi produkter som solbriller, skibriller og lignende. For kliniske undersøkelser og andre optiske produkter er det ingen klare substitutter. De kliniske undersøkelsene må gjennomføres av fagfolk, som i optikerbransjen er optikere. Det er dermed ingen andre alternativer enn å gå til en optiker for disse undersøkelsene. Andre optiske produkter har heller ingen klare substitutter. Man kan si at solbriller kan gjøre samme nytte som skibriller, men det er likevel ikke et substitutt, da det i stor grad er samme type produkt. Det er ikke andre produkter som oppfyller det samme behovet for solskjerming for øynene. Det nærmeste kan være skyggelue eller lignende produkter som kan redusere behovet for solbriller i noen grad, men det er nok svært få som anser det som et substitutt for solbriller. Det er altså ingen klare substitutter for verken kliniske undersøkelser eller andre optiske produkter.

Kunders oppfatning av substitutter måles i to dimensjoner; pris og kvalitet. For øyeoperasjoner er prisnivået relativt stabilt, men varierer etter metode og nye behandlingsmåter. Kvaliteten er derimot i stadig endring. Det kan argumenteres for at kvaliteten på en øyeoperasjon måles i suksessrate. Studier tilsier at omtrent tre til fem prosent opplever mindre bivirkninger, mens mindre enn en prosent opplever seriøse skader ved laseroperasjon (Slonim, 2015). Etersom det stadig er utvikling på feltet, antas suksessraten å stige med utviklingen. Ved denne økende kvaliteten på substituttet, vil kundenes reservasjonspris kunne synke for briller og linser, og pris kan dermed bli en viktigere faktor for optikere i fremtiden.

Kvalitet og pris på komplementene tilhørende produktet i markedet og substituttet kan også ha innvirkning på kundenes reservasjonspris, men vi ser ingen komplimenter som vil ha slik innvirkning for produktene som tilbys i optikerbransjen og deres substitutter.

Den andre faktoren som kan endre kundenes reservasjonspris er økt formue blant kundene. Mellom 1990 og 2012 har husholdningenes inntekt etter skatt hatt en realvekst på 60 prosent (Mørk, 2012). Det er dermed naturlig å gå ut fra at kundene i optikerbransjen har fått høyere formue, som igjen kan bidra til høyere reservasjonspriser for produktene som tilbys i markedet. Samtidig er briller blitt en viktigere del av utseende og moten enn tidligere, og den delen av formuen som avsettes til briller kan derfor være større (Christensen, 2012).

#### *Endring i leverandørens reservasjonspris*

Leverandørene til optikerbransjen er leverandører av utstyr som kreves for kliniske undersøkelser, brilleglass, linser, innfatninger og ferdige briller. Dette er leverandører som i stor grad spesialiserer seg på akkurat disse produktene, og vi anser dermed ikke mulighetene utenfor markedet som særlig store i forhold til reservasjonsprisen.

#### *Endring i antall kunder eller enheter per kunde*

Antall kunder i optikerbransjen kan i hovedsak påvirkes av tre faktorer. Dette er antallet som har behov for undersøkelse av synet og produkter til å forbedre synet, generell befolkningsvekst og overgang til substitutter. Vi anser hverken antall med behov eller befolkningsvekst som utslagsgivende, da disse størrelsene vil endres relativt sakte. Noe av kundemassen kan velge å benytte seg av øyeoperasjon, men vi anser heller ikke dette antallet som utslagsgivende, da prisene fortsatt er høye, og det ofte ikke fjerner behovet for briller og linser fullstendig. Kundemassen er derfor relativt jevn, men forventes å øke noe i fremtiden (Statistisk Sentralbyrå, 2014).

På bakgrunn av økt inntekt blant kundene, som nevnt under kundenes reservasjonspris, og flere tilbud som går på bundling av produkter, er det naturlig å anta at enheter per kunde kan være økende. Specsavers har kampanjer med "2 for 1" der man får to par briller til prisen av én, og med gratis brille ved synsundersøkelse. Interoptik har blant annet kampanjer med 50% avslag på alle innfatninger. Administrerende direktør i Interoptik forteller at det som regel går rett fra én kampanje til den neste for de fleste aktørene i bransjen (Leegaard, Intervju a). Et bredere tilbud av produkter i pris og kvalitet gir også mulighet for økende antall enheter per kunde.

## Konklusjon om verdiskaping i optikerbransjen

Samlet sett anser vi verdiskapingen i optikerbransjen som økende. Reservasjonsprisen for kundene er antageligvis økende, mens leverandørenes reservasjonspris antas å være relativt jevn. Dette gir mulighet for større verdiskaping per enhet. I tillegg anser vi antall enheter å samlet sett være økende. Ettersom verdiskaping i markedet er et produkt av verdiskaping per enhet og antall enheter, vil verdiskapingen være økende.

## Verdikapring i optikerbransjen

Analysen av mulighet for verdikapring i markedet deles inn etter forhandlingsmakt i produktmarkedet og forhandlingsmakt i faktormarkedet. Dess høyere forhandlingsmakt i de to markedene, dess høyere er muligheten for aktøren til verdikapring (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

### *Forhandlingsmakt i produktmarkedet – rivalisering*

#### *Produktdifferensiering*

Produktene som tilbys i optikerbransjen kan som tidligere nevnt deles inn i tre kategorier: kliniske tjenester, produkter som forbedrer synet og andre optiske produkter. Vi vil se på produktkategoriene hver for seg, da de er differensiert i forskjellig grad.

Kliniske tjenester er et samlebegrep for tjenestene som er fritatt for merverdiavgift. Hovedvekten av de kliniske tjenestene er homogene mellom aktørene i bransjen. De kliniske tjenesten er hovedsakelig standardtjenester som det forventes at enhver optiker kan levere. Standardtjenester er blant annet synsundersøkelse, konsultasjon for tørre øyne, øyehelsekontroll og nytilpassing av kontaktlinser. Noen av aktørene velger også å tilby et bredere spekter av tjenester. Et bredere spekter av tjenester kan være nye tjenester ved hjelp av nytt utstyr eller mer dyptgående undersøkelser, som for eksempel utvidet linsekontroll og osmolaritetsmåling (Interoptik, 2016). Dette kan sies å være en form for vertikal differensiering, da tjenestene i stor grad fyller det samme behovet, men de oppleves likevel å være av høyere kvalitet. Administrerende direktør i Interoptik sier blant annet at de har vesentlig mer moderne undersøkelsesutstyr enn mange av konkurrentene, og har blant annet investert i OptoMap (Leegaard, Intervju a). Kjedene som henvender seg til de samme kundegruppene er til dels også vertikalt differensiert på de kliniske tjenestene. Kjedene tilbyr undersøkelser med forskjellige

navn og fordeler, slik at kundene skal få et inntrykk av kvalitetsforskjell, for eksempel basis synsundersøkelse, utvidet synsundersøkelse og utvidet synsundersøkelse med OptoMap (Interoptik, 2016; Synsam, 2016)

Produkter som forbedrer synet er briller og kontaktlinser med styrke. Dette er produkter som dekker det samme behovet, men også her er det vertikal differensiering. Det tilbys forskjellig kvalitet på både glass og innfatninger på briller, og flere kvaliteter på kontaktlinser. I tillegg til at dette forekommer innad i produktspekteret til hver kjede, er det også vertikal differensiering mellom aktørene. Kjeden henvender seg mot forskjellige kundegrupper, og tilbyr derfor de kvalitetene og prisene de mener passer til sin kundegruppe. Specsavers tilbyr for eksempel progressive briller fra kr 795, mens hos Interoptik begynner prisene på glass på kr 1560 for kun de billigste glassene (Robertstad, Intervju; Specsavers, 2016). Innenfor samme kundegruppe er det noe horisontal differensiering ved at kjedene tilbyr forskjellige merker i samme pris- og kvalitetskategori, men det er også noe overlapping.

For andre optiske produkter er det et mer variert utvalg. De fleste optikere tilbyr solbriller og skibriller, mens for eksempel på Specsavers kun har solbriller med styrke i tillegg til vanlige briller. For optikerne som tilbyr andre optiske produkter er det også her en vertikal differensiering. Kjeden tilbyr, på lik linje med optiske produkter, et spekter som er tilpasset kundegruppen. Brilleland, som utpreget billigkjede, tilbyr merker som i gjennomsnitt er rimeligere enn kjeder som Interoptik og Synsam, basert på utvalget på deres egen nettside. Kjeden er til dels horisontalt differensiert innenfor samme kundegruppe, da det føres forskjellige merker i samme pris- og kvalitetskategori.

Vi ser at optikerbransjen er preget av stor grad av vertikal differensiering mellom kjeder som henvender seg konkret til forskjellige kundegrupper, og noe horisontal differensiering mellom kjedene som henvender seg til de samme kundegruppene. Den høye graden av vertikal differensiering bidrar til økt lønnsomhet i bransjen, samtidig som den horisontale differensieringen ikke er like sterk, og dermed ikke reduserer lønnsomheten tilsvarende.

### *Antall aktører i markedet*

Optikerbransjen er preget av flere aktører som tilbyr både homogene og til dels differensierte tjenester og produkter. Aktørene kan deles inn etter dem som sikter seg inn på de kvalitetsbevisste forbrukerne, og dem som satser på lave priser. Aktører som Interoptik, Synsam, Krogh Optikk, c)optikk og Alliance Optikk er i den første kategorien, mens Specsavers og Brilleland er i den andre. Ser man på bransjen som helhet, kan det argumenteres for å være et høyt antall aktører med et høyt antall produkter. Dette taler for lavere lønnsomhet i bransjen. Dersom man benytter oppdelingen som tidligere nevnt, kan bildet være noe annerledes. Det er hard konkurranse om kunder som er kvalitetsbevisste, noe som også bekreftes av daglig leder i Optiker Holt Interoptik (Robertstad, Intervju). For aktørene som konkurrerer om de prisbevisste kundene er det lavere konkurranse, da det i hovedsak kun er to aktører i dette segmentet. Dette tilsier at det kan være høyere lønnsomhet i sistnevnte kategori enn i førstnevnte.

### *Konsentrasjon i kundeledet*

I optikerbransjen er det svært lav konsentrasjon i kundeledet, da hver kunde står for en svært liten del av den totale omsetningen til aktørene. Dette tilsier lavere konkurranse om kundene. Samtidig kjøper hver kunde et begrenset antall tjenester og produkter. Dette kan bety at hver kunde blir viktigere for aktørene, og at konkurransen dermed øker.

### *Kapasitetsforhold*

Mangel på kapasitet er vanligvis ikke et problem i optikerbransjen. Det er sjelden fysiske rammer som utstyr eller lokaler som begrenser volumet en optikerforretning kan håndtere. Derimot kan det i noen tilfeller oppstå ventetid på timer ettersom det ofte er stor kundelojalitet mot optikeren selv. Enkelte optikere er mer populære enn andre, og dermed kan slik ventetid oppstå (Robertstad, Intervju). Dette vil antageligvis ikke føre til at kundene velger andre kjeder, men heller velger å vente den tiden som kreves for å beholde optikeren sin.

### *Samarbeidsprising*

Nylig har det vært en prisøkning på flere varer i bransjen som følge av en svekkelse i den norske kronen. Administrerende direktør i Interoptik sier at "*Vi har jo, på grunn av valutaendringen har vi økt prisene våre en god del. Det har bransjen gjort, og det kan jo bransjen faktisk tillate seg å gjøre, ikke sant.*" (Leegaard, Intervju a). Denne samlede økningen i bransjen kan ses på

som en form for samarbeidsprising, der alle følger etter. I tillegg kan de svært høye marginene på tvers av bransjen gi indikasjoner på at det er noe stilltiende prissamarbeid i bransjen. Høyere priser og indikasjoner på prissamarbeid gir økt verdikapring for optikerne, og kan dermed bidra til økt lønnsomhet.

### *Forhandlingsmakt i produktmarkedet – etableringsforhold*

#### *Strukturelle etableringsbarrierer*

For å etablere seg i optikerbransjen kreves det investeringer, men det er vanskelig å se store irreversible investeringer. På kort sikt vil leie av lokale og innkjøp av utstyr kunne være irreversible, men på lang sikt er begge deler avtaler og investeringer som vil være mulig å komme ut av. Irreversible investeringer er altså ikke noen stor etableringsbarriere i optikerbransjen.

Skalafordeler kan forekomme avhengig av hvordan nykommeren har planer om å drive sin forretning. Dersom nykommeren skal selge egne merker på linje med Specsavers, vil det være skalafordeler knyttet til større serier. I motsatt tilfelle, hvor nykommeren skal selge andre merker, vil det som regel være knyttet rabatter til store innkjøp eller store avtaler. Dette vil være på både innfatninger, kontaktlinser og brilleglass. De etablerte aktørene har også skalafordeler ved at de er en del av større konsern og innkjøpsavtaler. Dette gir lavere priser på innkjøp, som igjen kan gjøre lavere priser til kunden lønnsomme. Ved kliniske tjenester er det lite å hente på skala, da hver undersøkelse krever det samme i tid og utstyr. Et siste punkt det kan være snakk om skalafordeler på er ved tjenester som outsources til andre selskap frem til det utføres nok av denne tjenesten til at det er mer lønnsomt å gjennomføre den selv. For eksempel er Sentralslip AS en importør av brilleglass til flere norske optikerkjeder, og står samtidig også for sliping av glasset (Sentralslip, 2016). Interoptik og Specsavers er medlem av større internasjonale konsern, og har dermed egne innkjøpsavtaler (Interoptik, 2016; Specsavers, 2016). Sliping av glass og lignende tjenester er i hovedsak samkjørt, samtidig som noen av franchisetakerne har utstyr til å slipe glassene selv (Leegaard, Intervju b).

Kundelojalitet kan også sees på som en strukturell etableringsbarriere. Optikerbransjen er preget av svært høy kundelojalitet til sin optiker, der kunden gjerne spør etter optikeren ved navn fremfor å henvende seg til butikken som en del av en kjede (Robertstad, Intervju). Det tar tid å opparbeide slik lojalitet, og nye butikker vil i større grad være avhengig av nye kunder



som ikke allerede har en tilknytning en annen optiker. Dette kan være en spesielt vanskelig barriere å overkomme i tettsteder og mindre byer da den lokale tilknytningen til optikeren som regel er større her. Administrerende direktør i Interoptik forventer at dette er en etableringsbarriere som vil bli lavere i fremtiden da de yngre generasjonene ikke er like lojale som tidligere generasjoner (Leegaard, Intervju a).

### *Strategiske etableringsbarrierer*

I vår analyse av optikerbransjen ser vi få eksempler på forsøk fra de etablerte aktørene på å etablere strategiske etableringsbarrierer. De fleste optikere har ledig kapasitet, og det vil derfor ikke være effektivt å etablere en enda større kapasitet i et forsøk på å holde nykommere ute. Ifølge analysen er det heller ingen klare forsøk fra etablerte aktører på å fylle nisjer. Brilleland ble bygget opp som lavpriskjede da de kom inn på markedet på nitti-tallet, men endret etter hvert profil mot mer kvalitet og tradisjonelle leverandørkanaler. Dette åpnet igjen lavprisenisjen, som Specsavers senere fylte. Brilleland hadde på dette tidspunkt ikke mulighet til å konkurrere med prisene til Specsavers, men har med tiden gått mer tilbake til lavprissegmentet (Robertstad, Intervju).

### *Forhandlingsmakt i faktormarkedene*

Interoptik, som en del av Synoptik Norge og videre GrandVision, har tilnærmet ingen påvirkningsmakt på avtalene med leverandørene sine. Administrerende direktør i Interoptik forteller at han tar for gitt at de har de beste avtalene gjennom GrandVisions innkjøpsavtaler, og at det ikke er noe de selv forhandler om (Leegaard, Intervju a). Specsavers ønsker ikke å utdype hvordan deres innkjøpsavtaler er, men sier at dette ikke er noe de forhandler om på nasjonalt nivå (Medby & Eriksen, Intervju). Innkjøpsprisene vil være viktig for marginene optikerkjedene kan operere med, men ettersom hverken Interoptik eller Specsavers Norge har påvirkningskraft i forhandlingsprosessen, vil vi ikke utføre noen dypere analyse av leverandørene.

### *Konklusjon av verdikapring i optikerbransjen*

På bakgrunn av analysen av forhandlingsmakten i produktmarkedet anser vi muligheten for verdikapring i optikerbransjen som høy. Rivaliseringen tilsier at det gode muligheter for verdikapring, særlig på bakgrunn av høy vertikal differensiering, lav konsentrasjon i kundeledet, overkapasitet og indikasjoner på stilltiende prissamarbeid. Det er faktorer som

tilsier lavere muligheter for verdikapring, som graden av horisontal differensiering og høyt antall aktører i markedet, men dette er ikke nok til å begrense verdikapringen i særlig stor grad. Etableringsforholdene i bransjen anser vi for å være noe vanskelige som følge av graden av skalafordeler i bransjen, høy kundelojalitet og ingen åpenbare nisjer å fylle.

### Konklusjon av markedets lønnsomhet ut i fra lønnsomhetstreet

Ettersom vi utelater forhandlingsmakten i faktormarkedene fra analysen, vil markedets lønnsomhet bestemmes av verdiskapingen i optikerbransjen og forhandlingsmakten i produktmarkedet. Dette vises i lønnsomhetstreet, figur 2.2. Vi fant at verdiskapingen i optikerbransjen er økende som følge av økende reservasjonspriser for kundene, jevn reservasjonspris for leverandørene og økende antall enheter. Verdikapringen i optikerbransjen er høy som følge av relativt lav rivalisering og relativt vanskelige etableringsforhold. Ut fra lønnsomhetstreet ser vi at dette betyr at det er mulighet for høy lønnsomhet i optikerbransjen.

### Oppsummering PESTEL og konkurranseanalyse for bransjen

Kapittelet har tatt for seg konkurransearenaen i optikerbransjen med utgangspunkt i makroforhold og de bransjespesifikke forholdene. Vi har analysert disse forholdene gjennom en PESTEL-analyse for de makroøkonomiske forholdene og en konkurranseanalyse for bransjen. Dette gir oss grunnlag til å besvare delspørsmål nummer 1: *Hva karakteriserer konkurransearenaen til Interoptik og Specsavers?*

Makroforholdene som har størst betydning for bransjen er den aldrende befolkningen og den svake norske kronen. Den aldrende befolkningen er en sosial faktor som kan gi den effekten at det blir økt etterspørsel etter optikertjenester. Den svake norske kronen er en økonomisk faktor som påvirker optikerbransjen. Dette er en økonomisk faktor som har ført til at bransjen har økt prisene for å opprettholde marginene sine. Dette kan gi endringer i etterspørselen.

Videre har vi sett at bransjen har mulighet for høy lønnsomhet som følge av økende verdiskaping og høy verdikapring. Den økende verdiskapingen er et resultat av økende reservasjonspris for kundene, jevn reservasjonspris for leverandørene og økende volum. Samtidig er den høye verdikapringen et resultat av høy vertikal differensiering, lav konsentrasjon i kundeledet, overkapasitet og indikasjoner på stilltiende prissamarbeid. Dette

gjør det til en attraktiv bransje å bli værende i, og som vi har sett, en noe vanskelig bransje å komme inn i.

## Kapittel 5: Konkurransestrategier og organisering

Vi vil i dette kapittelet analysere konkurransestrategiene til Interoptik og Specsavers. I dette kapittelet vil vi besvare delspørsmål nummer 2: *Hva karakteriserer konkurransestrategiene til Interoptik og Specsavers?*

### Konkurransestrategiene til Interoptik og Specsavers

#### Kundefokus

Interoptik velger sitt kundesegment på bakgrunn av kundepotensialet. Kundepotensialet for optikere i Norge er gjerne mennesker over 40 år. Mennesker over 40 år er en voksende gruppe i den norske befolkningen. Interoptik retter seg hovedsakelig mot de kvalitetsbevisste i denne gruppen. Videre satser Interoptik på å gå faglig til verks overfor kunden. Ved å gå faglig til verks retter Interoptik seg mot kunder som er opptatt av faglig trygghet. Ifølge administrerende direktør i Interoptik betyr faglig trygghet at *"du skal føle at du er i gode trygge hender, oppleve topp kundeservice og treffe fagfolk i butikken slik at du føler at øyehelsen din er godt ivaretatt og gjennom det så skal du velge de beste løsningene, det betyr betale litt ekstra, men samtidig være sikker på at du får top notch briller som du trenger for å ha den beste løsningen, ja, den beste synsløsningen – det er liksom det vi prøver å selge."* Den faglige tilnærmingen er også en differensieringsstrategi for Interoptik. Denne differensieringsstrategien skal føre til lojale kunder og dermed gjenkjøp (Leegaard, Intervju a).

Interoptik er klar over at det er ulemper og fordeler knyttet til dette kundefokuset. *"Hvis du tar ulempen først, så er det selvfølgelig at det koster litt mer, fordi kunden bruker mer tid hos oss enn han gjør hos "de grønne" konkurrentene, for å si det sånn, så en synsundersøkelse tar ofte en time istedenfor kanskje bare en halv en i enkelte andre formater. Vi har veldig høy dekning av optikere i butikkene, og optikere er jo selvfølgelig en dyrere ressurs enn en salgsmedarbeider, så det gjør at kostnadsstrukturen til Interoptik er mer utfordrende".* Administrerende direktør i Interoptik sier videre *"Fordelen er jo selvfølgelig at når man selger en så tidkrevende, men samtidig høy-kundefokus-løsning, så er det en kjempefordel for kunden. Du driver jo kundeservice, så kundeserviceopplevelsen hos Interoptik har jo vært nummer én i mange, mange år. Så det er et hyggelig møte, og fordelen er at da får du veldig lojale kunder. Kunden kommer tilbake."* Lojale kunder er en opplagt fordel for Interoptik (Leegaard, Intervju a).

Markedsdirektøren i Specsavers sier følgende om deres kundefokus: *"Vi har en sånn ganske bred målgruppe. Vi går egentlig, det høres litt tørt ut når man studerer og lærer om at man skal finne målgrupper, men vi er en sånn breddeaktør som skal ha stort volum. Så vi tilpasser oss egentlig mot hele markedet. Det er ikke sånn som med noen av konkurrentene våre som har en litt mer high-end profil eller de spisser seg mer mot litt snevre målgrupper. Vi ønsker å ha mange kunder og et stort volum."* En opplagt fordel av denne tilnærmingen som markedsdirektøren i Specsavers selv trekker frem er at de når ut til en bred målgruppe og dermed forhåpentligvis kan selge store volum. Av denne tilnærmingen følger det også ulemper. *"Ulempene er jo selvfølgelig at, altså når du skal snakke til alle så klarer du ikke å spisse like mye som om du skal snakke til en begrenset målgruppe."* (Medby & Eriksen, Intervju).

## Produktsortiment

Da alle optikere i bunn og grunn skal tilby den samme tjenesten, er hovedproduktene de samme. Alle optikere vi har i vår utredning tilbyr både briller og kontaktlinser, ut i fra nettsiden deres. Enkelte tilbyr også solbriller med styrke, vanlige solbriller og skibriller. Videre tilbyr også alle optikere synsundersøkelser.

Interoptik har som nevnt fag som sitt primære satsningsområde. Dette innebærer at de må ha et bredt produktsortiment for å sikre at de kan levere det produktet som faglig sett er best for kunden. Interoptik vektlegger imidlertid også merkevarer. Interoptik har derfor et variert og bredt utvalg av ulike merker i forskjellige prisklasser (Leegaard, Intervju a). Når det kommer til synsundersøkelser, tilbyr Interoptik i tillegg til vanlig synsundersøkelse en utvidet synsundersøkelse der man benytter seg av Optomap. Optomap er et avansert digitalt kamera som tar et bilde av netthinnen (Interoptik, 2016).

Specsavers tilbyr tradisjonelle merkevarer til sine kunder på lik linje med konkurrentene. Deres merkevarer er imidlertid ikke like high-end som for eksempel Interoptik sine. Specsavers skiller seg ut fra resten av aktørene i bransjen ved at de også tilbyr egne merkevarer. Ut i fra deres nettsider kan det også virke som om egne merkevarer er det de fokuserer mest på. En årsak til at Specsavers velger å fokusere mest på egne merkevarer kan være at marginene er høyere enn på tradisjonelle merkevarer. En annen årsak kan være at egne merkevarer med lavere pris gir økte muligheter for høyt salgsvolum.

## Styringsverktøy

Interoptik benytter flere styringsverktøy. Dette henger sammen med at de både driver butikkene med utgangspunkt i franchisemodellen og eier noen av butikkene selv. På grunn av dette varierer styringsverktøyene i noen grad mellom egeneide og franchisedrevne butikker. Det er heller ikke sikkert at de butikkene som er franchisedrevne benytter seg av de samme styringsverktøyene. Interoptik benytter seg av budsjetter, både på butikknivå og for kjeden som helhet. Budsjett benyttes i stedet for rullerende prognoser. Interoptik benytter seg også i stor grad av benchmarking. Dette skjer i form av et "business intelligence tool" der man får frem en rekke ulike KPI'er som antallet som ringer og bestiller time, antall solgte progressive briller og antallet helt nye kunder (Leegaard, Intervju a).

Optikerbransjen er veldig kampanjedrevet. I praksis innebærer dette at så fort en kampanje er over starter en ny en. På bakgrunn av dette utarbeider Interoptik noe de selv kaller marketing economic review. Dette benyttes før, under og etter kampanjene. *"Foran hver kampanje så har vi klare beregninger på hvilke KPI'er som skal gi resultat i den kampanjen du kjører, også måler vi det hele tiden, daglig, og der du ser avvik så gjør vi faktisk tiltak og. Så da setter du ut forsterkninger eller du bremser på noe eller endrer på noe i butikk. Så det er måten å jobbe på. Da måler du KPI'er som trafikk til butikk, gjennomsnittspris, andel progressive glass, andelen kontaktlinser, andelen sol med styrke og så videre. Altså det er masse ulike ting som de ulike kampanjene kan drive."* (Leegaard, Intervju a). Hvilke KPI'er det fokuseres på avhenger av kampanjen. Rapporteringen skjer som sagt daglig, men i tillegg utarbeider Interoptik månedsrapporter. I månedsrapportene måles det mot tilsvarende måned for fjoråret. I Interoptik, og i mange andre retailkjeder, er hovedfokuset å slå fjoråret. Dette måles både gjennom KPI'er og budsjett. *"Vi tilgjengeliggjør mange KPI'er, men vi fokuserer på få, det er kanskje det jeg prøver å si da.. Så det er vel egentlig veien til å lykkes"*. Hva de fokuserer på varierer ut i fra hvilke kampanjer som pågår, men de har alltid noen faste det fokuseres på (Leegaard, Intervju a).

En ulempe Interoptik selv trekker frem angående KPI'er og benchmarking er at *"det blir for mange av de, tror jeg, altså det blir for komplekst da. Det er litt i point of sale, litt i regnskapssystemet, litt fra hovedkontoret. Så det er litt for fragmentert i form av systemer, og som du kanskje var inne på, at det faktisk kan fort bli litt mange ting å forholde seg til."* Noe av informasjonen kommer fra butikkene selv, noe fra regnskapssystemet og noe fra hovedkontoret.

Dette kan gjøre det vanskelig å forholde seg til styringsverktøyene og det kan bli for komplekst. Interoptik jobber imidlertid med å redusere kompleksiteten. *"Vi jobber med det selvfølgelig, å ende opp med de fem KPI'ene som alltid tikker inn på mobilen, er kanskje litt sånn veien til lykke da, tror vi, hvis du skal drive noe."* Interoptik ser også klare fordeler med styringsverktøyet de benytter i dag. Styringsverktøyet bidrar til å fokusere på de riktige KPI'ene, hva man skal satse på fremover, hva man kan gjøre bedre og så videre (Leegaard, Intervju a).

Finansdirektøren i Specsavers sier følgende om deres styringsverktøyer: *"Vi bruker veldig mye benchmarking og selvfølgelig budsjettering og prognoser. Vi er jo litt spesielt styrt hvor vi har en supply chain også hvor alle kalkyler og sånn er, men her i Norge jobber vi mye med budsjett og benchmarking."* Benchmarkingen til Specsavers foregår mye internt butikk mot butikk og mot sammenlignbare butikker i andre nordiske land. De som driver butikkene til Specsavers får informasjon om ulike KPI'er ukentlig. Dette benyttes til benchmarking mot samme periode for tidligere år og mot andre butikker. Viktige KPI'er å benchmarke for Specsavers er relatert til volum: *"jo antall solgte briller. Volum, volum, volum. Så er vi jo selvfølgelig opptatt av inntjening. Vi skal jo ikke gi bort brillene våre sånn som vi gjør i den kampanjen vi har nå. Det er jo volum og så er det jo selvfølgelig salgsverdi, også er det 2 for 1 andel, hvor mange andre par briller du selger til hver kunde og selvfølgelig andelen progressive briller."* Ledelsen i Specsavers opplever at de som driver butikkene setter stor pris på den ukentlige benchmarkingen og at dette kommer til god nytte for driften (Medby & Eriksen, Intervju).

Specsavers benytter budsjettet i forbindelse med treårsplaner. Budsjettet benyttes også til å se hvordan de ligger an i forhold til fjoråret (Medby & Eriksen, Intervju). Ytterligere detaljer om bruken av budsjettet hos Specsavers har vi ikke.

Både Interoptik og Specsavers benytter seg av benchmarking og budsjett, men det kommer samtidig tydelig frem at begge virksomheter anser benchmarkingen som det viktigste hjelpemiddelet i den daglige styringen. Videre drøftelse og analyse vil derfor fokusere på benchmarking som styringsverktøy.

## Markedskommunikasjon

Som nevnt er optikerbransjen veldig kampanjedrevet. I det en kampanje er avsluttet starter en ny en, og det er ikke unormalt at det foregår flere kampanjer samtidig. Interoptik, som er opptatt av faglig kvalitet, merkevarer og god oppfølging, har i vår periode med denne

utredningen hatt kampanjer som innebærer priskutt på merkevarer. Dette må sies å være en tradisjonell form for kampanje. Fordelen med dette er at det er godt kjent blant kundene hva kampanjen innebærer og det blir derfor ikke misforståelser. Det er også relativt lett for kundene å finne ut hva de kan spare i kampanjeperioden i forhold til perioder uten kampanjen. Ifølge administrerende direktør i Interoptik har de en høyere markedsføringsavgift enn alle andre i bransjen bortsett fra Specsavers (Leegaard, Intervju a). Det betyr at de bruker betydelige beløp på markedsføring.

Hovedfokuset til Specsavers er, som nevnt, volum. Dette bekreftes av kampanjene de har hatt i perioden vi har arbeidet med denne utredningen. Eksempler på kampanjer Specsavers har, eller har hatt, er 2 for 1 på briller, kjøp en brille - få med solbrille, og ta en synstest - få med brille. Fordelen med disse kampanjene er de samme som kampanjene til Interoptik. En ulempe er at enkelte kunder kanskje ikke er interessert i to par briller og synes det blir for mye arbeid å finne to par briller de liker. I tillegg til kampanjene som fokuserer på volum, har også Specsavers gjennomført kampanjer som er mer tradisjonelle der de fokuserer på priskutt. Det er imidlertid betydelig færre av disse, og det er et klart overtall av kampanjer som fokuserer på volum. Specsavers vil ikke si noe selv om hva de bruker på markedsføring, men de sier blant annet at budsjettet er dobbelt så stort som det de får inn i markedsføringsavgift fra sine franchisepartnere og fellesforetak (Medby & Eriksen, Intervju). Videre sier, som nevnt, administrerende direktør i Interoptik at Specsavers er de eneste som har høyere markedsføringsavgift enn dem selv (Leegaard, Intervju a). Det betyr at Specsavers bruker betydelige ressurser på markedsføring og antagelig mest i hele bransjen.

Vi ser altså at Interoptik har en mer tradisjonell tilnærming til sine kampanjer, da de fokuserer på priskutt. Specsavers fokuserer på sin side på kampanjer hvor volum per kunde skal øke, fremfor at flere kunder skal kjøpe briller.

## Lokalisering

Interoptik har i dag 69 butikker spredt rundt omkring i landet fra Mandal i sør til Tromsø i nord. Interoptik er lokalisert både i storbyen og i flere mindre steder som blant annet Tynset og Årdal (Interoptik, 2016). I følge administrerende direktør i Interoptik er det hovedsakelig historiske grunner til at Interoptik er lokalisert på de mindre stedene. På de mindre stedene har det vært uavhengige optikere før, men de har blitt med i Interoptik gjennom et franchisesamarbeid (Leegaard, Intervju b). Interoptik sentralt har dermed liten innflytelse på hvor butikkene er



plassert rundt i landet og hvor de er plassert i tettstedet eller byen. Samtidig er det selvfølgelig slik at Interoptik ikke vil inngå eller fortsette et franchisesamarbeid med optikere som ikke driver lønnsomt, eller som ikke har potensiale til å gjøre det. Interoptik kan altså velge å avbryte franchisesamarbeidet med enkelte butikker, og man kan dermed si at de har en viss innflytelse over hvor de er lokalisert geografisk i landet.

Ser man nærmere på hvor Interoptik er plassert på de enkelte tettstedene og i byene kan man se en viss trend. På de mindre stedene er butikkene gjerne plassert på kjøpesentre. Dette kan være en naturlig plassering da det kan tenkes at all handelsvirksomhet er lokalisert på et kjøpesenter på mindre steder. Interoptik er opptatt av "*å ha den beste plasseringen*" (Leegaard, Intervju b). Det kan se ut til å være kjøpesentre og typiske handlegater. Interoptik er lokalisert på 15 steder der de har monopol på optikertjenester.

Specsavers har i dag 75 butikker, fra Mandal i sør til Alta i nord (Specsavers, 2016). Som Interoptik er også Specsavers lokalisert i storbyer og på mindre steder. Specsavers er imidlertid mindre til stede i distrikts-Norge enn Interoptik. En årsak kan være at Specsavers satser på volum. Et høyt volum vil nødvendigvis være vanskeligere å oppnå i de mindre tettstedene enn i de større tettstedene og byene. Finansdirektøren i Specsavers sier at de etter hvert skal etablere nye butikker, og det kan tenkes at noen av disse nyetableringene kommer på mindre steder der de ikke er representert i dag (Medby & Eriksen, Intervju). Siden Specsavers er en relativt ny aktør på det norske markedet, har de selv valgt hvor de skal etablere seg. Specsavers har også inngått franchisesamarbeid og fellesforetak med en rekke etablerte optikere, så noen av lokasjonene har sammenheng med hvor det tidligere har vært optikere. Som for Interoptik er det også slik for Specsavers at de ikke vil inngå franchisesamarbeid eller fellesforetak med optikere som ikke er lønnsomme eller ikke har potensiale til å bli det.

Går man nærmere inn på hvor Specsavers er lokalisert, ser man at Specsavers hovedsakelig er lokalisert i handlegater både på mindre steder og i de større byene. I de større byene er de imidlertid også gjerne etablert på kjøpesentre. I de store stedene er de altså både etablert i tradisjonelle handlegater og på nye kjøpesentre. Specsavers har totalt syv butikker lokalisert slik at de har monopol på optikertjenester. Dette er halvparten så mange som Interoptik.

Oppsummert kan vi se at Interoptik i noe større grad er lokalisert i distrikts-Norge enn Specsavers. Dette er i tråd med forventningene våre fra deres forskjellige kundefokus, der særlig Specsavers fokus på volum passer godt med deres lokalisering. Vi anser likevel ikke kjedenes lokalisering som særlig forskjellig.

## Franchise

Både Interoptik og Specsavers har butikker som er drevet gjennom franchisesamarbeid. I optikerbransjen er det kun Synsam som også opererer med tilsvarende franchiseorganisering som Interoptik og Specsavers. Interoptik opererer med dual distribusjon, mens Specsavers har butikker gjennom franchising og fellesforetak. Modellen Interoptik opererer med overfor sine franchisetakere kan se ut til å ligne tradisjonell franchising mer enn forretningsformatfranchising. De fleste butikkene er eid av franchisetakeren, og de er relativt fristilt til å velge formatet for butikken selv. Det er butikker som eksempelvis driver optiker og urmaker i samme lokale, men fortsatt er under Interoptik-varemerket. Specsavers har også butikker med denne type sammensetning, men inntrykket er at de likevel i større grad heller mot forretningsformatfranchising enn Interoptik. Det er langt større likhet mellom Specsavers butikker enn Interoptik, som antageligvis er et resultat av et større fokus på dette i Specsavers kontrakter. Konklusjonen baserer vi på egne erfaringer fra butikkbesøk under arbeidet med oppgaven.

*"Franchisekontrakten hos Interoptik bygger på omsetning per butikk ja. Det er en prosentvis sats i forhold til omsetning per butikk."* (Leegaard, Intervju b). Vi har ingen informasjon om verken minimumsbeløp på royalties eller franchisekontrakt ved inngåelse av kontrakten, men det er naturlig å anta at Interoptik opererer med begge deler. Vi antar dette fordi det er mest utbredt. Interoptik har også en markedsføringsavgift som en del av franchisekontrakten (Leegaard, Intervju b).

Franchisekontraktene til Interoptik er ikke utformet slik at det gis insentiver til salg innenfor visse varegrupper eller økt volum (Leegaard, Intervju b). Med dagens system er det lite uforutsigbarhet for begge parter, men et system der franchiseavgiften i større grad varierer ut i fra salg og produktmiks kan ha fordeler for insentiveffekten i kontrakten. Specsavers ønsker ikke å utdype innholdet i deres franchisekontrakter utover at de har franchisetakere som betaler en form for franchiseavgift, og at noen butikker er organisert som fellesforetak, der kun butikkeier har rett til utbytte (Medby & Eriksen, Intervju).

## Oppsummering av konkurransestrategier og organisering

Vi kan nå svare på delspørsmål 2: *Hva karakteriserer konkurransestrategien til Interoptik og Specsavers?* Vår analyse viser at det er flere likhetstrekk ved Interoptik og Specsavers, som styringsverktøy, lokalisering og delvis organisering. Det er imidlertid også flere ulikheter ved de to optikerkjedene. Det som utmerker seg spesielt er deres ulike kundefokus og produktsortiment. Disse forskjellene blir inkludert i senere analyser for å kunne vurderes som mulige forklaringer på lønnsomhetsvariasjoner mellom de to optikerne.

Interoptik retter seg mot kunder som verdsetter, og er villige til å betale for, en faglig og trygg tilnærming. Med denne tilnærmingen kan man si at strategien til Interoptik har likhetstrekk med en fokusstrategi. Specsavers retter seg mot en bred målgruppe, og deres hovedfokus er å selge et høyt volum. Specsavers er opptatt av å tilby kundene lave priser for å gi kundene muligheten til å kjøpe flere par briller. Dette kan indikere at Specsavers har likhetstrekk med en kostnadslederstrategi.

Både Interoptik og Specsavers er franchiseorganisert. Likevel ser vi at det er forskjeller i franchisemodellene som blir benyttet. Interoptik benytter en franchisemodell som ligner på tradisjonell franchising, mens Specsavers benytter en modell som ligner mer på forretningsformatfranchising.

## Kapittel 6: Lønnsomheten i Interoptik, Specsavers og bransjen

I dette kapittelet vil vi utforske lønnsomhetsforskjeller mellom Interoptik, Specsavers og bransjen. Analysen utarbeides med utgangspunkt i resultatregnskapene for vår analyseperiode, som er 2010-2014. Vi ønsker i dette kapittelet å besvare vårt tredje delspørsmål: *Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom Interoptik, Specsavers og bransjen, og hvordan varierer sentrale nøkkeltall mellom disse?*

Vi starter kapittelet med en diskusjon rundt normalisering av optikernes resultat. Deretter presenteres en vertikal analyse for å synliggjøre viktige regnskapsposter i resultatregnskapet. Vi drøfter så sentrale nøkkeltall og kilder til lønnsomhet. Avslutningsvis rangeres optikerne basert på nøkkeltallene.

### Normalisering av optikernes resultat

Man normaliserer et regnskap for å justere for unormale aktiviteter og trender. Normalisering av regnskapet er på generelt grunnlag viktig å gjøre før lønnsomheten analyseres. Når man normaliserer et regnskap, er det vanlig å skille mellom normale og unormale aktiviteter. Unormale aktiviteter er ofte knyttet til enkelttilfeller som ikke er vanlige for driften, og som med stor sannsynlighet ikke vil inntreffe igjen. På generelt grunnlag bør disse aktivitetene justeres eller elimineres for å få frem den underliggende lønnsomheten (Knivsflå, 2015).

I vår analyse har vi imidlertid ikke valgt å normalisere resultatregnskapet for optikerne. Begrunnelsen for dette er hovedsakelig det faktum at regnskapspostene vi skulle ha justert eller eliminert er veldig lave, og etter vår mening ubetydelige for det endelige resultatet av analysen. Siden vi også har en relativt lang analyseperiode vil resultatet av analysen i stor grad ikke påvirkes av unormale aktiviteter i enkeltår. En annen grunn til at vi har valgt å ikke normalisere resultatregnskapet er det voldsomme merarbeidet dette ville ha medført. Skulle vi ha gjennomført normalisering av resultatregnskapet for de over 700 optikerne vi har resultatregnskap for, ville dette ha tatt svært lang tid da vi måtte ha lest regnskapsnoter for samtlige virksomheter og samtlige år. Dette mener vi er lite hensiktsmessig bruk av tid.

## Vertikal analyse

For å vurdere lønnsomheten til optikere vil det være hensiktsmessig å utføre en vertikal analyse. En vertikal analyse benyttes for å identifisere trender og endringer i regnskapsposter i en virksomhet og mellom virksomheter (Bhattacharyya, 2010). I en vertikal analyse presenterer man regnskapspostene som prosentsatser. Det vanligste er å ta utgangspunkt i driftsinntekter eller salgsinntekter og uttrykke kostnadene som en prosentsats av dette. På den måten får man synliggjort hva som utgjør den eller de største kostnadene for virksomheten, og utviklingen i disse. Ved å benytte en vertikal analyse blir det også lettere å sammenligne virksomheter av ulik størrelse da regnskapspostene er uttrykt i prosentsatser (Bhattacharyya, 2010). Videre gjør en vertikal analyse det mulig å sammenlikne optikerne med bransjen. På bakgrunn av dette kan en vertikal analyse hjelpe ledelsen i beslutningstaking, andre vurderinger og rangering av virksomheten (Bhattacharyya, 2010).

En vertikal analyse har imidlertid noen begrensninger og svakheter. Det er ingen standard metode for hvordan en analyse skal gjennomføres, noe som gjør at analysen kan bære preg av skjønsmessige vurderinger. Dette kan føre til lite kontinuitet på sikt. En vertikal analyse kan være misvisende over tid dersom regnskapet ikke er konsistent over tid. Nye regnskapsregler kan for eksempel føre til store endringer i enkelte regnskapsposter da sammenligningsgrunnlaget blir forskjellig over tid. Videre viser det seg at analysen ikke er relevant for viktige avgjørelser (Bhattacharyya, 2010).

I vår vertikale analyse har vi valgt å ta utgangspunkt i driftsinntektene da vi skal analysere lønnsomheten av driften som helhet og ikke bare salg av optiske artikler. Ved å ta utgangspunkt i driftsinntektene blir det også mer konsistens i analysen da kostnadene fremstilles som driftskostnader og ikke salgskostnader. Tabellen under viser et gjennomsnitt av analyseperioden vår, 2010-2014.

	<b>Interoptik</b>	<b>Bransjen</b>	<b>Specsavers</b>
<b>Driftsinntekter</b>	100 %	100 %	100 %
<b>Varekostnader</b>	23,2 %	29,8 %	33,6 %
<b>Lønnskostnader</b>	26,5 %	29,8 %	24,3 %
<b>Avskrivning varige driftsmidler</b>	5,3 %	3,2 %	1,9 %
<b>Andre driftskostnader</b>	36,1 %	28,2 %	33,4 %

*Tabell 6.1: Vertikal analyse*

Tabellen over viser at varekostnadene utgjør en betydelig del av kostnadene til optikerne. Denne kostnadsposten ser ut til å variere mellom optikerne da Interoptik i gjennomsnitt har lavere varekostnader enn bransjen. Samtidig har Specsavers høyere varekostnader enn bransjen. Vi ser at Interoptik har betydelig lavere varekostnader enn Specsavers, og også lavere enn gjennomsnittet i bransjen. En årsak til dette kan være gode innkjøpsavtaler. Dette vil diskuteres nærmere når vi går inn på varekostnader som andel av driftsinntekter senere i kapittelet.

En annen betydelig kostnad for optikerne er lønnskostnader. Lønnskostnadene til Specsavers er litt lavere enn Interoptik sine, men i snitt utgjør lønnskostnaden 24,3 % av driftsinntektene. Både Interoptik og Specsavers har imidlertid lavere lønnskostnader enn bransjen. Ytterligere drøfting angående forskjeller i lønnskostnader vil vi komme tilbake til senere.

En tredje regnskapspost som har betydelig innflytelse på resultatet til optikerne er andre driftskostnader. Dette er en regnskapspost som er svært bred i den forstand at den dekker en rekke driftskostnader som ikke passer inn i andre poster. Eksempler på dette kan være strøm, forsikring, husleie, renhold og franchiseavgifter. I gjennomsnitt har Specsavers og Interoptik tilnærmet like andre driftskostnader. Deres andre driftskostnader er derimot høyere enn bransjen. Kostnadseffektiviteten til optikerne vil diskuteres senere når vi ser på kostnader i forhold til driftsinntektene.

## Nøkkeltall og kilder til lønnsomhet

Når man analyserer lønnsomheten til virksomheten eller bransjen, er det vanlig å ta utgangspunkt i nøkkeltallet egenkapitalrentabilitet (Gjesdal & Johnsen, 1999). I tillegg har vi valgt å se nærmere på driftsmarginen og en rekke kostnadsposter i andel av driftsinntekter. Dette er nøkkeltall som beskriver lønnsomheten på et overordnet nivå, og som gir et inntrykk av kostnadseffektiviteten til optikerne. For å undersøke lønnsomheten hos optikerne tar vi også utgangspunkt i de store kostnadspostene vi fant i den vertikale analysen. Dette er varekostnader, lønnskostnader og andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Nøkkeltallene er beregnet med utgangspunkt i offentlig tilgjengelige resultatregnskap. Videre er nøkkeltallene beregnet med utgangspunkt i gjennomsnittlig kapitalbinding for året slik at vi skal få et så korrekt bilde som mulig av hvordan kapitalbindingen har vært gjennom året.

### Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabilitet viser regnskapsresultat per krone bokført egenkapital. Dette vil være et uttrykk for avkastningen eierne oppnår på investert kapital (Gjesdal & Johnsen, 1999).

<b>EKR</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Interoptik</b>	20,9 %	32,0 %	28,0 %	23,9 %	21,1 %
<b>Bransjen</b>	40,3 %	37,9 %	34,7 %	32,2 %	27,4 %
<b>Specsavers</b>	121,2 %	94,3 %	86,2 %	107,3 %	86,0 %

Tabell 6.2: Egenkapitalrentabilitet

Ser man på egenkapitalrentabiliteten til bransjen som helhet kan man se at det har vært en positiv utvikling i vår analyseperiode. Fra en egenkapitalrentabilitet for bransjen på under 30 %, som må sies å være høyt, har den økt til rett i overkant av 40 %. En mye brukt tommelfingerregel tilsier at en egenkapitalrentabilitet over 20 % er bra (Dahl, 2016). Hva som er i realiteten er bra avhenger riktignok av den totale risikoen i virksomheten og bransjen.

I analyseperioden vår har egenkapitalrentabiliteten til Interoptik variert. De fire første årene har utviklingen i egenkapitalrentabiliteten til Interoptik hatt en positiv trend. Fra 2013 til 2014 har man et markant fall i egenkapitalrentabiliteten. Ser man nærmere på regnskapstallene man benytter for beregningen av egenkapitalrentabiliteten er det nesten ingen endring i egenkapitalen til Interoptik fra 2013 til 2014. Resultatet er derimot redusert med mer enn 30% , slik at egenkapitalrentabiliteten i 2014 er redusert. Det svakere resultatet skyldes at morselskapet, Interoptik AS, har foretatt en nedskrivning på i overkant av 15 MNOK i 2014.

Sammenligner man egenkapitalrentabiliteten til Interoptik med bransjen ser man at Interoptik har en lavere egenkapitalrentabilitet. Dette kan indikere en svakere lønnsomhet hos Interoptik enn hos konkurrentene i bransjen. Basert på hva vi kom frem til i den vertikale analysen kan en årsak til dette være at Interoptik har høyere andre driftskostnader enn bransjen. Andre driftskostnader utgjør en betydelig del av kostnadene til optikerne. En annen mulig forklaring kan være at Interoptik har høyere avskrivning av varige driftsmidler. Ifølge daglig leder hos Interoptik Holt i Tønsberg investerer Interoptik i mer optikerutstyr enn konkurrentene og dette får dermed konsekvenser for avskrivningsbeløpet (Robertstad, Intervju).

Specsavers sin egenkapitalrentabilitet i perioden ligger langt over bransjen. Den har imidlertid også variert fra år til år, og det er ingen åpenbar trend i utviklingen. Reduksjonen i egenkapitalrentabiliteten fra 2011 til 2012 skyldes høyere egenkapital og et svakere resultat. Ser man nærmere på disse regnskapsårene, ser man at det har vært en økning i lønnskostnadene og i varekostnadene i forhold til driftsinntekten. Dette kan være en mulig forklaring til det svakere resultatet. Lønnskostnader og varekostnader vil drøftes senere.

Specsavers høyere egenkapitalrentabilitet enn bransjen kan skyldes et høyere resultat eller lavere egenkapital enn bransjen. For å avgjøre om det skyldes et høyere resultat i forhold til inntekt kan man ta utgangspunkt i driftsmarginen. Driftsmarginen til Specsavers er lavere enn bransjen, så en høyere egenkapitalrentabilitet skyldes derfor med stor sannsynlighet en lavere egenkapital. Ytterligere diskusjon rundt driftsmarginen kommer senere i oppgaven. Sammenligner man egenkapitalen til Specsavers med bransjen har de en betydelig lavere egenkapital. Når egenkapitalen er lav samtidig som resultatet ikke er høyere enn bransjen medfører dette en høyere egenkapitalrentabilitet.



Våre forventinger til egenkapitalrentabiliteten til Interoptik og Specsavers var at de var i nærheten av bransjegjennomsnittet fordi bransjen er relativt homogen. Vi ser derimot at Interoptik er under gjennomsnittet, mens Specsavers er langt over gjennomsnittet. Forskjellene er større enn forventet, og særlig Specsavers har en egenkapitalrentabilitet som skiller seg veldig fra Brilleland, som er en tilsvarende kjede i bransjen.

Egenkapitalrentabilitet bør kun benyttes på hele selskap eller for en hel gruppe selskap hvis det er flere datterselskaper som hører til i samme gruppe. Dette kommer av at selskap eller konsern kan flytte egenkapital mellom divisjoner eller datterselskap avhengig av den finansielle situasjonen. Dermed vil ikke egenkapitalrentabiliteten være pålitelig (Bergstrand, 2009). En grunn til at Specsavers har lavere egenkapital enn sine konkurrenter, kan være at de er en del av et internasjonalt konsern. Dette gjør at de kan flytte resultat på tvers av landegrenser og dermed oppnå lav egenkapital i for eksempel Norge. Siden egenkapitalen til Specsavers er såpass lav, kan det tyde på at dette er tilfellet. Finansdirektøren i Specsavers ville imidlertid ikke svare på dette spørsmålet, så vi kan ikke si med sikkerhet om dette stemmer. Interoptik er også en del av et internasjonalt konsern, så det kan tenkes at de gjør det samme (Leegaard, Intervju a). Egenkapitalen deres er imidlertid ikke spesielt lav i forhold til resten av bransjen, så dersom de flytter resultatet på tvers av landegrenser, gjør de det kanskje i mindre grad enn Specsavers.

Det er ofte også slik at selskaper eier verdifulle eiendeler som ikke fremgår i balansen. Dermed blir egenkapitalen undervurdert, og lønnsomheten høyere enn reelt. Dette kan for eksempel komme av for høy avskrivning tidlig i levetiden til eiendelen. I slike tilfeller må eiendelene og egenkapitalen justeres før egenkapitalrentabiliteten kan gi et riktig bilde (Bergstrand, 2009). Vi har ikke datagrunnlag for å konkludere om dette er tilfellet.

## Driftsmargin

Driftsmarginen angir hvor mye virksomheten sitter igjen med for hver krone som er omsatt. Ved beregning av driftsmarginen fanger man opp hele kostnadsbildet til virksomheten. For en handelsbedrift, som optikere har innslag av å være, er det driftsmarginen som må betjene de resterende kostnadene (Sættem, 2014). Driftsmarginen kan være et mer hensiktsmessig mål på lønnsomhet i optikerbransjen da bransjen har flere internasjonale aktører som kan flytte kapital på tvers av landegrenser.

<b>Driftsmargin</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Interoptik</b>	6,9 %	10,3 %	8,8 %	7,8 %	7,8 %
<b>Bransjen</b>	9,9 %	9,5 %	8,6 %	8,2 %	7,3 %
<b>Specsavers</b>	8,3 %	6,5 %	5,4 %	6,7 %	5,5 %

*Tabell 6.3: Driftsmargin*

I vår analyseperiode har driftsmarginen til bransjen hatt en positiv utvikling. Dette kan skyldes reduserte kostnader eller økte inntekter i forhold til kostnadene.

Interoptik har hatt en positiv utvikling i driftsmarginen i vår analyseperiode hvis man ser bort i fra 2014. En positiv utvikling i driftsmarginen kan skyldes et økt fokus på kostnader. Reduksjonen i driftsmarginen fra 2013 til 2014 skyldes nok i stor grad nedskrivningen av varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler hovedkontoret til Interoptik foretok i 2014. Nedskrivningen får direkte resultateffekt og følgelig påvirkes driftsmarginen. Uten denne nedskrivningen ville driftsmarginen til Interoptik vært 9,3 % i 2014.

Sammenlignet med bransjen har Interoptik en høyere driftsmargin i enkelte år. Det betyr at Interoptik sitter igjen med mer per krone omsatt enn det bransjen gjør. En grunn til dette kan være at Interoptik har bedre kostnadskontroll enn bransjen. En annen grunn til at Interoptik har høyere driftsmargin enn bransjen i enkelte år kan være at de har en høyere pris enn sine konkurrenter. Denne forklaringen underbygges av at administrerende direktør i Interoptik sier kundene må betale litt ekstra hos dem i forhold til hos konkurrenter (Leegaard, Intervju a).

Specsavers har en litt mer varierende driftsmargin, og det er vanskelig å se en klar trend. Da Specsavers er opptatt av å selge et høyt volum, kan det tenkes at de kutter prisene slik at kundene skal få insentiver til å kjøpe flere par briller. Lavere inntekt og uforandrede kostnader reduserer driftsmarginen. Endringer i driftsmarginen kan også skyldes endringer i kostnadene til Specsavers. Specsavers sine kostnader vil bli diskutert senere i oppgaven.

Sammenlignet med bransjen har Specsavers en lavere driftsmargin for samtlige år i vår analyseperiode. Dette er i utgangspunktet negativt da Specsavers sitter igjen med mindre per krone omsatt. En virksomhet med stort fokus på volum vil likevel kunne klare seg fint med en lavere driftsmargin da det økte volumet veier opp for den lavere driftsmarginen. Det kan dermed tenkes at det er en bevisst strategi fra Specsavers sin side å gå for lave priser som skal resultere i høyere volum. Konsekvensen av denne strategien blir en lavere driftsmargin. En annen grunn til at Specsavers har lavere driftsmargin enn bransjen kan være at de har høyere kostnader. Dette blir diskutert senere i oppgaven.

### Varelagerets omløpshastighet

Varelagerets omløpshastighet forteller oss hvor ofte varelageret byttes ut i løpet av et år. En høy omløpshastighet indikerer at salget går bra, og man risikerer i liten grad at varene man har på lager blir gamle og mister sin verdi, og dermed må nedskrives. Nivået på omløpshastigheten er et kostnadsminimeringsproblem og forteller også noe om den økonomiske styringen i virksomheten (Sættem, 2014).

Varelagerets omløpshastighet	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Interoptik</b>	3,6	3,7	3,4	3,0	2,7
<b>Bransjen</b>	3,7	3,6	3,5	3,3	3,2
<b>Specsavers</b>	12,0	11,2	10,0	9,2	9,1

Tabell 6.4: Varelagerets omløpshastighet

I vår analyseperiode har Interoptik tilnærmet lik omløpshastighet på varelageret som bransjen. Dette indikerer at de har et salg av varer som er likt som bransjen. Med Interoptik sin faglige tilnærming er det kanskje ikke å forvente at Interoptik har en høyere omløpshastighet enn bransjen. Siden Interoptik ikke har lavere omløpshastighet enn bransjen er det ikke grunnlag for å konkludere med at Interoptik har dårlig lagerstyring og dermed har unødvendige høye kostnader knyttet til dette. Som tidligere nevnt foretok Interoptik en nedskrivning i 2014. Denne nedskrivningen kan blant annet skyldes utdatert varelager. En mye brukt tommelfingerregel tilsier at en omløpshastighet på mellom to og fem er middels (Dahl, 2016). Det er imidlertid

viktig at man tar hensyn til bransjen virksomheten opererer i. Ser man omløpshastigheten til Interoptik i sammenheng med bransjen er det nok ikke grunnlag for å konkludere med at Interoptik har verken dårlig eller middels omløpshastighet.

Specsavers har i vår analyseperiode en betydelig høyere omløpshastighet enn bransjen. Dette indikerer at de har en høy utskiftning av varelageret og dermed høyt salg. Et høyt salgsvolum får den konsekvens at man får en høy utskiftning av varelageret og dermed høy omløpshastighet. Specsavers høye omløpshastighet stemmer godt overens med våre forventninger på bakgrunn av deres fokus på volum. I vår analyseperiode har vi ikke funnet noen nedskrivninger hos Specsavers. Det at Specsavers ikke har noen nedskrivninger kan indikere at de har god kontroll på varelageret og dermed unngår at varebeholdningen mister sin verdi. Den tidligere nevnte tommelfingerregelen sier at en omløpshastighet på varelageret som overstiger fem er bra. Når Specsavers da har en omløpshastighet som er betydelig høyere enn dette kan man si at dette er meget bra siden Specsavers har som mål å selge et høyt volum briller.

Som følge av forskjellene i kostnadsprosentene i bransjen, og det at vi anser driftsmargin for å være et hensiktsmessig mål på lønnsomhet, har vi valgt å se nærmere på tre kostnadsposter og vurdere disse ut i fra driftsinntekter. Disse postene er varekostnader, lønnskostnader og andre driftskostnader. Dette gir en indikasjon på kostnadseffektiviteten i virksomhetene og bransjen.

## Varekostnader i andel av driftsinntekter

Varekostnader i andel av driftsinntekter kan gi en indikasjon på om virksomheten har gode innkjøpsavtaler og dermed lave varekostnader i forhold til driftsinntektene.

<b>Varekostnader i andel av driftsinntekter</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Interoptik</b>	23,7 %	23,5 %	23,3 %	22,3 %	23,3 %
<b>Bransjen</b>	29,5 %	29,4 %	29,7 %	30,0 %	30,3 %
<b>Specsavers</b>	33,1 %	33,4 %	34,1 %	32,8 %	34,7 %

Tabell 6.5: Varekostnader i andel av driftsinntekter

Varekostnadene for bransjen i analyseperioden er nesten identiske i samtlige år. Dette kan skyldes at innkjøpsbetingelsene gjerne forhandles for en lengre periode og ikke hvert år. Stabile varekostnader kan indikere at forhandlingsmakten mellom kjedene og leverandørene er stabil.

Specsavers har høyere varekostnader enn bransjen i samtlige år av vår analyseperiode. En mulig forklaring på dette kan være at de selger flere brilleinnfatninger per driftsinntektskrone. Dette underbygges av at Specsavers ofte har "2 for 1" kampanjer. Under slike kampanjer vil man for prisen av én brille få to ulike innfatninger. Dette betyr at varekostnadene for et enkelt salg er høyere enn for et vanlig salg der man kun får en brilleinnfatning. De høyere varekostnadene kan også skyldes dårligere avtaler med leverandørene og dermed høyere innkjøpspriser.

Specsavers er den tredje største optikerkjeden internasjonalt så i stedet for at de skal ha høyere innkjøpspriser enn gjennomsnittet i bransjen er det mer sannsynlig at de har bedre betingelser med leverandørene og dermed lavere innkjøpspriser enn gjennomsnittet i bransjen. All forhandling mot leverandører foregår globalt, og dette er med på å underbygge muligheten for at Specsavers kan ha lavere innkjøpsprisen enn gjennomsnittet i bransjen.

Interoptik har lavere varekostnader enn bransjen i vår analyseperiode. Dette kan tyde på at Interoptik har bedre innkjøpsbetingelser enn resten av bransjen. Gunstige innkjøpsbetingelser

er i tråd med våre forventninger da Interoptik er en del av Synoptik Norge som er eid av GrandVision. GrandVision er verdens nest største selskap innen optisk detaljhandel (Interoptik, 2016). Ifølge administrerende direktør i Interoptik forhandler ikke Interoptik lokalt med leverandører, men alt skjer via GrandVision. Dette skal være med på å sikre at de har mye bedre innkjøpsbetingelser enn andre kjeder på både innfatninger og ikke minst på glass, "*der skal vi ha best pris av alle.*" Videre sier administrerende direktør at "*Det jeg opplever er at vi har nok de beste prisene. Det er jeg ganske sikker på.*" (Leegaard, Intervju a) Dette er med på å underbygge muligheten for at Interoptik har bedre innkjøpsbetingelser enn bransjen og dermed lavere varekostnader enn bransjen.

Varekostnadene utgjør gjennomsnittlig nesten 30 % av driftsinntektene i bransjen så en reduksjon i disse vil kunne få stor innvirkning på resultatet og dermed lønnsomheten til optikerkjedene.

### Lønnskostnader i andel av driftsinntekter

Lønnskostnader i andel av driftsinntekter forteller oss noe om hvor mye arbeidskraft det går med på å skaffe optikerne inntekter.

<b>Lønnskostnader i andel av driftsinntekter</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Interoptik</b>	27,5 %	27,2 %	26,5 %	26,2 %	25,2 %
<b>Bransjen</b>	30,6 %	30,2 %	30,0 %	29,2 %	29,1 %
<b>Specsavers</b>	18,4 %	28,2 %	24,9 %	21,7 %	36,5 %

Tabell 6.6: Lønnskostnader i andel av driftsinntekter

Lønnskostnadene i bransjen har vært relativt stabile i vår analyseperiode, men de har sett i forhold til driftsinntektene økt litt. Økningen er imidlertid ikke veldig markant, men det kan tyde på at lønnen til de ansatte har økt med mer enn inntektene. På sikt kan dette være grunn til bekymring for optikerne.

En betydelig kostnad for optikerne er lønnskostnader. Her ligger både Specsavers og Interoptik under bransjen for samtlige år, hvis man ser bort fra Specsavers i år 2010. Lavere lønnskostnader enn bransjen kan skyldes sammensetningen av hvem som er ansatt. Lønn for optikere varierer mellom kr. 420 000 til kr. 550 000. Lønn for butikkmedarbeidere ligger et sted mellom kr. 310 000 og kr. 400 000 (Robertstad, Intervju). Interoptik sier selv at de satser på faglig kvalitet og er opptatt av optikerkoeffisienten. Optikerkoeffisienten sier noe om forholdet mellom antallet ansatte på jobb med optikerutdanning og ansatte med salgserfaring. Drøye halvparten av de ansatte i Interoptik er utdannet optikere (Leegaard, Intervju a). Dette betyr at cirka halvparten av lønnskostnadene til Interoptik er knyttet til lønn til optikere. Siden Interoptik har lavere lønnskostnader enn bransjen og har en andel optikere på cirka 50 %, kan det bety at enkelte av de andre optikerkjedene har flere optikere ansatt. Dette er imidlertid ikke i samsvar med Interoptik sitt eget utsagn, eller våre forventninger, da de fokuserer mye på faglig oppfølging av sine kunder og optikerkoeffisienten. Vi hadde forventet at Interoptik skulle ha markant høyere lønnskostnader enn gjennomsnittet i bransjen på bakgrunn av deres fokus på optikerkoeffisienten. Andre mulige forklaringer på Interoptik sine lavere lønnskostnader kan selvfølgelig være at Interoptik har færre på jobb enn de andre kjedene eller har lavere lønninger. Dette anser vi ikke som særlig sannsynlig. Ettersom vi ikke har fått tilgang til mer detaljert informasjon, kan vi ikke konkludere med hva Interoptiks lave lønnskostnader skyldes.

Specsavers benytter seg av optikerassistenter. "*Optikerassistenten har fått kursing via høyskolen og Specsavers, og bistår optikeren med forundersøkelser*" (Medby & Eriksen, Intervju). En rimelig antagelse er at lønnen til optikerassistentene ligger et sted mellom lønnen til salgsmedarbeidere og lønnen til optikere. Hvis Specsavers ved hjelp av optikerassistenter kan redusere antallet optikere, kan de også med stor sannsynlighet redusere sine lønnskostnader. Det faktum at Specsavers har lavere lønnskostnader enn bransjen kan tyde på at de lykkes med dette.

En forstyrrende faktor ved vurderingen av lønnskostnader er imidlertid at eierne kan ta ut utbytte i stedet for lønn. Siden de fleste optikerbutikkene i både Interoptik og Specsavers er franchisedrevet, kan eierne ta ut utbytte i stedet for lønn. Dette reduserer selvfølgelig lønnskostnadene, og man kan derfor få et feilaktig inntrykk av at kostandene knyttet til arbeidskraft er lavere enn det de faktisk er. Specsavers sier selv at "*det beløpet du vil finne er nærmere 50 millioner kroner i 2014*" når man snakker om utbytte (Medby & Eriksen, Intervju). Det betyr at i realiteten er lønnskostnaden 20 % høyere enn det som fremkommer under

lønnskostnader i resultatregnskapet. Justerer man for utbytte i 2014 vil Specsavers ha en lønnskostnad i andel av driftsinntekter som gjennomsnittet i bransjen. Specsavers sin strategi med bruk av optikerassistenter reduserer tilsynelatende ikke lønnskostnadene i forhold til bransjen.

### Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter

Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter forteller oss noe kostnadseffektiviteten til optikerne. Dette nøkkeltallet forteller oss også noe om hvordan kostnadene utvikler seg i forhold til inntektene, og hvor god kostnadskontroll optikerne har.

**Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter**

	2014	2013	2012	2011	2010
--	------	------	------	------	------

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Interoptik</b>	35,7 %	35,6 %	35,9 %	37,1 %	36,2 %
<b>Bransjen</b>	26,8 %	27,9 %	28,2 %	28,8 %	29,3 %
<b>Specsavers</b>	31,3 %	32,6 %	33,6 %	35,1 %	34,7 %

Tabell 6.7: Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter

Bransjen har i vår analyseperiode hatt en positiv tendens. Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter har falt for bransjen som helhet. Dette kan indikere et skjerpet fokus på kostnader og bedre kostnadsstyring.

I gjennomsnitt har Specsavers og Interoptik tilnærmet like andre driftskostnader, men de har begge høyere kostnader enn bransjen i vår analyseperiode. Administrerende direktør i Interoptik sier følgende om at de har høyere andre driftskostnader enn bransjen: "*da skyldes jo det franchiseavgift og markedsføringsavgift som jo er høyere hos oss enn den er hos, ja ikke hos Specsavers, men den er høyere hos oss enn andre optikere i bransjen*" (Leegaard, Intervju a). Interoptik sier altså selv at deres høyere andre driftskostnader skyldes en høyere franchiseavgift og markedsføringsavgift enn resten av bransjen. Dette forsvarer de gjennom de beste innkjøpsbetingelsene og den markedsføringspakken de tilbyr. Interoptik hevder altså at Specsavers har høyere franchiseavgift og markedsføringsavgift enn dem. Dette



skulle bety at Specsavers har høyere andre driftskostnader enn Interoptik. Dette er ikke tilfellet, men forskjellen er imidlertid ikke veldig stor. Årsaken kan være at Interoptik eier noen av butikkene sine selv. Egeneide butikker betaler selvfølgelig ikke franchiseavgift slik som butikker man ikke eier selv gjør. Ser man bort fra de egeneide butikkene i analysen, utgjør andre driftskostnader gjennomsnittlig 28,5 % av driftsinntektene for Interoptik sine franchisedrevne butikker. Dette stemmer mer overens med uttalelsen fra administrerende direktør i Interoptik om at de har lavere franchise- og markedsføringsavgift enn Specsavers.

De andre driftskostnadene til Specsavers er som nevnt høyere enn bransjen. Ifølge administrerende direktør i Interoptik skyldes dette hovedsakelig en høyere franchise- og markedsføringsavgift enn bransjen (Leegaard, Intervju a). Selv vil ikke Specsavers si så mye om hvorfor de har høyere andre driftskostnader enn bransjen og det blir derfor vanskelig å konkludere på dette punktet. Specsavers sier imidlertid selv at enkelte av eierne av franchisebutikkene også driver med blant annet eiendoms- og klokkevirksomhet og fører dette inn i regnskapet for franchisebutikken (Medby & Eriksen, Intervju). Enkelte av Specsavers sine kostnader kan derfor stamme fra andre virksomheter enn optikerbutikker. Da vi ikke vet omfanget av denne praksisen blir det også vanskelig å justere for det.

Det kan være problematisk å fokusere på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter da andre driftskostnader er en typisk sekkepost i resultatregnskapet og inneholder alt fra husleie til franchiseavgift. Det er derfor vanskelig å få et entydig bilde av hva høye eller lave andre driftskostnader skyldes.

## **Oppsummering av nøkkeltallene**

Oppsummert kan nøkkeltallene tyde på at lønnsomheten i bransjen har økt i vår analyseperiode. Egenkapitalrentabiliteten til Specsavers er svært høy, samtidig som driftsmarginen er lavere enn gjennomsnittet i bransjen. Enkelte av kostnadene til Specsavers er høyere enn bransjens kostnader, men på generell basis har Specsavers hatt en positiv utvikling. Interoptik har lavere egenkapitalrentabilitet enn bransjen. Driftsmarginen til Interoptik er imidlertid høyere enn gjennomsnittet i bransjen. Kostnadene til Interoptik er lavere enn bransjen på varekostnader og lønnskostnader, men høyere enn bransjen på andre driftskostnader.

<b>Egenkapitalrentabilitet</b>	25,1 %	34,5 %	99,0 %
<b>Driftsmargin</b>	8,3 %	8,7 %	6,5 %
<b>Varelagerets omløpshastighet</b>	3,3	3,4	10,3
<b>Varekostnader i andel av driftsinntekter</b>	23,2 %	29,8 %	33,6 %
<b>Lønnskostnader i andel av driftsinntekter</b>	26,5 %	29,8 %	25,9 %
<b>Andre driftskostnader i andel av driftsinntekter</b>	36,1 %	28,2 %	33,4 %

Tabell 6.8: Gjennomsnitt av nøkkeltall

Beregningene våre viser at det er til dels betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom optikerne. Forskjellen er helt klart størst når vi ser på egenkapitalrentabiliteten. Denne forskjellen kan skyldes lav egenkapitalandel. Videre er det også en betydelig forskjell i varekostnader i andel av driftsinntekter. Dette kan være en forklaring på forskjellen i driftsmarginen. Av tabellen ser vi at Interoptik gjør det dårligere enn bransjen hvis vi ser bort i fra varekostnader og lønnskostnader i andel av driftsinntekter. En forklaring på at Interoptik gjør det dårligere enn bransjen med tanke på andre driftskostnader er antagelig deres franchise- og markedsføringsavgift. Dette kan igjen forklare den lavere driftsmarginen. Specsavers gjør det bedre enn bransjen hvis vi ser på egenkapitalrentabilitet og lønnskostnader i andel av driftsinntekter. Lavere lønnskostnader kan, som nevnt, skyldes at det tas utbytte i stedet for lønn. Omløpshastigheten til Specsavers er også betydelig høyere enn hos Interoptik og bransjen. Specsavers sin høye omløpshastighet skyldes antageligvis deres fokus på volum.

### Rangering av Interoptik, Specsavers og bransjeutvalget

Nøkkeltallene til samtlige av optikerne i Norge, utarbeidet som forklart i kapittel 3, gir oss grunnlag til å rangere optikerne basert på deres prestasjoner. Tabellen vi presenterer under har til hensikt å vurdere de ulike optikerkjedene og de selvstendige optikerne opp mot hverandre.

Rangeringen gir oss grunnlag for å vurdere hvilke optikere som er mest og minst lønnsomme. Optikerne blir plassert ut i fra deres gjennomsnittlige prestasjon i vår analyseperiode der de med best prestasjon blir plassert øverst i tabellen. Optikerne er grovt delt inn i et lavprissegment og et kvalitetssegment, som nevnt i delkapittelet om antall aktører i markedet.

Nr.	EKR	Driftsmargin	Varelagerets OH	VK i andel av DI	Lønn i andel av DI	Andre DK i andel av DI
1.	Krogh optikk	Krogh optikk	Specsavers	Interoptik	Specsavers	Selvstendige
2.	Specsavers	C)optikk	Brilleland	Brilleland	Interoptik	C)Optikk
3.	Brilleland	Synsam	Krogh optikk	Synsam	Krogh optikk	Alliance optikk
4.	Selvstendige	Selvstendige	Interoptik	C)optikk	Brilleland	Krogh optikk
5.	C)optikk	Interoptik	Synsam	Krogh optikk	Synsam	Synsam
6.	Alliance optikk	Alliance optikk	C)optikk	Selvstendige	C)optikk	Brilleland
7.	Interoptik	Specsavers	Selvstendige	Alliance	Alliance optikk	Specsavers
8.	Synsam	Brilleland	Alliance optikk	Specsavers	Selvstendige	Interoptik

Tabell 6.9: Rangering av optikerkjedene

Tabellen viser at Specsavers og Interoptik presterer relativt bra på enkelte av lønnsomhetsmålene, men også svært dårlig på andre. Specsavers presterer relativt godt på egenkapitalrentabiliteten og lønn i andel av driftsinntekter. Som man også ser av tabellen over presterer Interoptik relativt godt med tanke på varekostnader i andel av driftsinntekter og med tanke på lønn i andel av driftsinntekter. På driftsmarginen presterer Interoptik helt på det jevne.

På egenkapitalrentabilitet gjør Interoptik og Specsavers det svært forskjellig. Specsavers har nest høyest egenkapitalrentabilitet i bransjen, mens Interoptik er rangert nest lavest. I tillegg gjør Brilleland det svært godt. Dette kan indikere at lavpriskjeder er blant de mest lønnsomme.

Samtidig er det Krogh Optikk som gjør det klart best. Krogh Optikk er en utpreget high-end kjede, og skiller seg derfor markant fra Brilleland og Specsavers. De nærmeste konkurrentene i kvalitetssegmentet til Krogh Optikk er Interoptik og Synsam, som kommer dårligst ut på egenkapitalrentabiliteten. Dette tilsier at det ikke er en særlig sterk sammenheng mellom forretningsstrategi og egenkapitalrentabilitet. Vi hadde også forventet at Brilleland og Interoptik ville ha en likere egenkapitalrentabilitet, da begge er en del av samme konsern.

Forventningene våre er at kjeder som gjør det godt på egenkapitalrentabilitet også vil gjøre det godt på driftsmargin. Samtidig forventer vi at lavpriskjedene vil rangeres lavt på driftsmargin som følge av deres forretningsstrategi. Dette stemmer godt, da Specsavers og Brilleland har de to nederste plasseringene. For de resterende kjedene utenom Krogh Optikk ser ikke forventningene våre ut til å stemme. Her er det vanskelig å se noen sammenheng med egenkapitalrentabilitet.

Når det gjelder varelagerets omløpshastighet forventet vi at lavpriskjedene skulle gjøre det best. Dette er også tilfelle, da Specsavers og Brilleland rangeres høyest og nest høyest. Dette henger nok i stor grad sammen med deres forretningsstrategi om å selge et stort volum. Interoptik, har som forventet, en lavere omløpshastighet enn billigkjedene. Vi forventet imidlertid ikke at Krogh Optikk skulle ha en så høy omløpshastighet på varelageret på bakgrunn av deres high-end profil.

Interoptik presterer best i bransjen på varekostnader i forhold til driftsinntekter. Dette er som forventet, ettersom de er underlagt innkjøpsbetingelsene til GrandVision. Brilleland, som også er eid av GrandVision, gjør det også svært bra på rangeringen av varekostnader i andel av driftsinntekter. Dette underbygger at lave varekostnader kan være et resultat av gode innkjøpsavtaler. Tilsvarende var våre forventninger at også Specsavers ville nyte godt av gode innkjøpsavtaler. Specsavers blir likevel rangert dårligst i bransjen, som er overraskende. Som avdekket under den vertikale analysen utgjør varekostnadene en betydelig del av kostnadene til optikerne.

Interoptik og Specsavers kommer dårligst ut hvis man ser på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Tidligere nevnte vi at administrerende direktør i Interoptik mente dette skyldes deres høyere franchise- og markedsføringsavgifter. Dette støttes av at også Brilleland kommer dårlig ut i rangeringen på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Tilsvarende vil også

Specsavers ha høye kostnader forbundet med franchise- og markedsføringsavgifter. Motsatt er det naturlig at de selvstendige optikerbutikkene kommer best ut i rangeringen, da de ikke har tilsvarende utgifter som butikker som er medlem av en kjede. Kjeder som i hovedsak kun er basert på innkjøpssamarbeid, det vil si C)Optik og Alliance optikk, legger seg mellom franchisekjedene og de selvstendige, som forventet.

Krogh optikk, som har høyest driftsmargin og høyest egenkapitalrentabilitet, presterer jevnt over bra på de ulike lønnsomhetsmålene der man ser de ulike kostnadene i sammenheng med driftsinntektene. Dette indikerer at kostnadene har stor innvirkning på lønnsomheten til optikerne. For de andre optikerne er det vanskelig å se en klar sammenheng mellom lønnsomhetsmålene som knyttes til kostnader og egenkapitalrentabiliteten. For Interoptik tilsier varekostnader og lønnskostnader at de skulle bli rangert bedre enn de gjør på driftsmargin. Andre driftskostnader må altså være betraktelig høyere enn gjennomsnittet i bransjen for at Interoptik skal bli så lavt rangert på driftsmargin som de er. For Specsavers er det mer forventet at de kommer dårlig ut på driftsmargin, da de er rangert lavt på både varekostnader og andre driftskostnader.

### **Oppsummering av lønnsomheten til Interoptik, Specsavers og bransjen**

Vi kan nå besvare delspørsmål 3: *Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom Interoptik, Specsavers og bransjen, og hvordan varierer sentrale nøkkeltall mellom disse?* Våre beregninger indikerer at det er betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom optikerne. Lønnsomhetsforskjellene kan skyldes ulik konkurransestrategi, ulikt kundefokus og en tøffere konkurransesituasjon. Forskjellene vil vi se nærmere på i kapittel 7. Det finnes en rekke optikere som har levert svært positive resultater i analyseperioden 2010-2014. Interoptik og Specsavers har begge hatt god lønnsomhet, men Specsavers har levert betydelig bedre lønnsomhet enn Interoptik og de fleste andre i bransjen hvis man ser på egenkapitalrentabiliteten.

Specsavers har den nest høyeste egenkapitalrentabiliteten i bransjen. Dette indikerer at Specsavers gjør det bedre enn gjennomsnittet i bransjen. Som tidligere nevnt er det imidlertid problematisk å kun vurdere lønnsomheten ut i fra egenkapitalrentabiliteten for internasjonale selskaper. Tar man utgangspunkt i driftsmarginen, gjør Specsavers det dårligere enn de fleste. Dette kan indikere at Specsavers har høyere kostnader enn de andre aktørene i bransjen.

Interoptik har en lav egenkapitalrentabilitet sammenlignet med de andre aktørene i bransjen. Lav egenkapitalrentabilitet er ikke nødvendigvis ensbetydende med at lønnsomheten er dårlig. Driftsmarginen til Interoptik er på nivå med gjennomsnittet i bransjen, da bransjegjennomsnittet er en driftsmargin på 8,4 % og Interoptik har en gjennomsnittlig driftsmargin på 8,3 %. Dette kan indikere at den underliggende driften til Interoptik er effektiv med hensyn til kostnadsnivå. Dette støttes også av at Interoptik gjør det svært godt på enkelte av lønnsomhetsmålene som omhandler virksomhetenes kostnadsbilde.

Det kan være hensiktsmessig å vurdere optikernes varierende prestasjoner ved å se på mulige forklaringsfaktorer til lønnsomhetsforskjeller. Dette vil vi gjøre i kapittel 7.

## Kapittel 7: Forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller

Regnskapsanalysen gjennomført over viser at det eksisterer betydelige lønnsomhetsforskjeller mellom optikerne. Analysen avdekket at både Interoptik og Specsavers er solide aktører i bransjen, men at det er til dels store lønnsomhetsforskjeller mellom dem og bransjen. Vi ønsker derfor å undersøke nærmere hvilke faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjonene mellom optikerne. Dette vil vi gjøre med utgangspunkt i enkelte av Porters (1985) og Rileys, ifølge Shank (1989), sett av kostnadsdrivere. Vi tar også utgangspunkt i Interoptik og Specsavers sine differensierte strategier. Videre vil det være interessant å undersøke om det finnes sammenhenger mellom de mulige forklaringsfaktorene vi analyserer og lønnsomheten til kjedene. Vi ønsker, basert på lønnsomhetskilden driftsmargin, å analysere hvorfor Interoptik og Specsavers er lønnsomme. Vi velger å ta utgangspunkt i driftsmarginen da vi anser dette nøkkeltallet som mest beskrivende for hvor lønnsom driften er på grunn av tidligere nevnte svakheter knyttet til egenkapitalrentabilitet. Kapittelet avsluttes med en drøftelse der vi tar utgangspunkt i ABC-teori for å forklare Interoptik og Specsavers sin lønnsomhet i forhold til bransjen. Vi ønsker i dette kapittelet å besvare delspørsmål nummer 4: *I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Interoptik og Specsavers?*

### Faktorer

Vi ønsker å drøfte ulike faktorer som kan forklare lønnsomhetsforskjellene mellom Interoptik og Specsavers. Dette vil vi i hovedsak gjøre med utgangspunkt i de teoretiske rammeverkene knyttet til kostnadsdrivere og konkurransestrategier, som vi beskrev i kapittel 2. Vi vil i tillegg også se på de ansattes kompetanse som en mulig forklaringsfaktor. Tidligere analyse i kapittel 6 er ment til å underbygge våre resultater og tolkninger. Faktorene som drøftes er valgt på bakgrunn av hvilke faktorer vi, og optikerne selv, mener påvirker deres lønnsomhet.

### Stordriftsfordeler

Interoptik har ved utgangen av 2014 66 butikker i Norge, der 14 er selveide, og de resterende 52 er franchisetakere (Interoptik, 2016). Specsavers har tilsvarende 75 butikker i Norge, og forventer å utvide med flere butikker (Specsavers, 2016). De fleste av Specsavers sine butikker er franchisetakere, men de har også noen fellesforetak (Medby & Eriksen, Intervju). Utvidelse med flere butikker vil ofte føre til midlertidig dårligere lønnsomhet, da en ny butikk ofte har et

negativt resultat i begynnelsen. På sikt ser det ut til at økning i antall butikker vil bidra positivt til resultatet for kjeden, da nesten ingen etablerte optikere i Norge har negativt resultat.

I 2014 hadde Interoptik driftsinntekter på 580 millioner, mens Specsavers hadde driftsinntekter på 957 millioner. Gjennomsnittlig omsetning for butikkene til Interoptik er dermed 8,8 MNOK og tilsvarende 12,8 MNOK for Specsavers. Dette kan indikere at det er en sammenheng mellom omsetning og antall butikker. Derimot er Interoptiks driftsmargin rundt 2 prosentpoeng høyere i gjennomsnitt over de fem årene i vår analyseperiode enn Specsavers driftsmargin. Dette kan tale mot at det er særlige stordriftsfordeler i bransjen. Ved markedsføring er det klare stordriftsfordeler i optikerbransjen. Reklame og kampanjer som er landsdekkende vil koste det samme uavhengig av antall butikker, men gevinsten er større dersom det er flere butikker som drar nytte av den. Både Interoptik og Specsavers kan ha stordriftsfordeler ved markedsføring sammenliknet med enkeltstående butikker eller mindre kjeder. Det er vanlig at franchisetakere må betale en sum som er merket for markedsføring, men beløpet kan reduseres ved økt antall butikker så lenge markedsføringen ikke øker tilsvarende (Blair & Lafontaine, 2011). I tillegg kan det være tilsvarende stordriftsfordeler ved HR- og administrasjonskostnader som er knyttet til hovedkontoret. Dette avhenger også av at økningen i kostnader ikke gir en proporsjonal økning per butikk.

Både Interoptik og Specsavers har også stordriftsfordeler ved å være del i store internasjonale konsern. Interoptik får klare fordeler av innkjøpssamarbeidet gjennom GrandVision, men de kan ikke utnytte varemerket til morselskapet. Specsavers er derimot et internasjonalt selskap og de kan dermed dra nytte av å ha et varemerke som er kjent globalt. Likevel ser det ikke ut til at Specsavers Norge får fordeler ved innkjøp av varer, da varekostnadene deres er svært høye, jf. tabell 6.5.

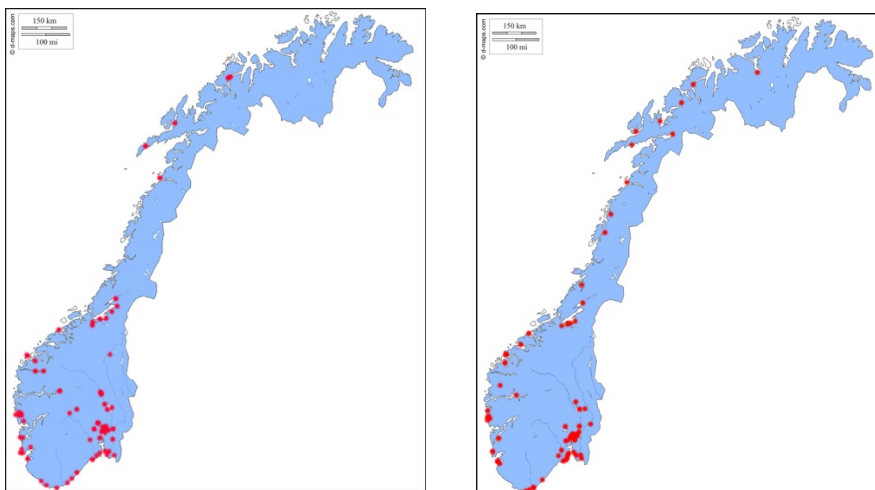
## Lokalisering

Det er særlig en klar forskjell mellom Interoptik og Specsavers sin lokalisering. Interoptik har 15 butikker som ikke opplever konkurranse. Dette er i hovedsak tettsteder og små byer. Tilsvarende har Specsavers kun syv butikker som ikke har lokal konkurranse. Motsatt har Interoptik 31 butikker i byer med fire eller flere konkurrenter, mens Specsavers har 45 slike butikker. Det er naturlig å anta at det er høyere kostnader knyttet til å drive en butikk i en stor by enn i et lite tettsted gjennom leiepriser. Dermed er det antageligvis høyere leiekostnader per butikk for Specsavers enn Interoptik. Plassering i et kjøpesenter kan også ofte føre til høyere



kostnader enn ved en enkeltstående butikk fordi i tillegg til leiekostnad skal kjøpesenteret gjerne ha en prosentandel av omsetningen. Administrerende direktør forteller at Interoptik likevel skal ha den beste plasseringen, uavhengig av om det er i kjøpesenter eller som enkeltstående butikk (Leegaard, Intervju b). Dette kan medføre høyere kostnader gjennom høyere leiepriser, så det kan tenkes at forskjellen mellom Interoptik og Specsavers ikke er betydelig.

Figurene nedenfor viser lokaliseringen av Interoptiks og Specsavers butikker. Det er tydelig at Specsavers er mer etablert nord for Trondheim. Dette stemmer også overens med hvor butikkene uten konkurrenter ligger. For Interoptik ligger de fleste slike butikkene i Sør- og Midt-Norge. For Specsavers ligger disse butikkene nord for Trondheim. Det kan argumenteres for at Specsavers i større grad er en landsdekkende kjede enn Interoptik, da de har en større spredning. Samtidig har Specsavers ni flere butikker enn Interoptik. Dette er omtrent tilsvarende med det antallet butikker Specsavers har flere enn Interoptik nord for Trondheim.



*Figur 7.1: Interoptik (venstre) og Specsavers (høyre) lokalisering*

Det er samtidig viktig å ta hensyn til kundekonsentrasjonen på lokasjonene med få konkurrenter i dag. Befolkningstettheten er lavere nord i landet enn sør. Det kan dermed ende opp med ulønnsom drift dersom flere konkurrenter etablerer seg samme sted. Samtidig er omsetningen til Specsavers rundt fem millioner kroner ved flere av butikkene som ikke har konkurrenter. Dette kan tilsa at det er plass til en konkurrent ved samme lokasjon, da de fleste optikere med omsetning rundt halvparten av dette går i pluss. Ved lokasjonene der Interoptik er alene er omsetningen for butikkene mer variert, men i gjennomsnitt lavere enn for

Specsavers. Her kan det se ut som om markedet er for lite til at det er plass til en konkurrent i tillegg.

Interoptik og Specsavers er altså i stor grad like hva angår lokalisering, da begge kjedene i hovedsak er landsdekkende, og de er begge etablert i både storbyer og distrikts-Norge. Kostnadene forbundet med lokalisering kan være noe høyere for Specsavers som følge av at de har flere butikker i byer enn Interoptik.

## Erfaring

Administrerende direktør i Interoptik sier at det er særlig utnyttelse av erfaring ved kampanjer. *"Neida, vi har noen kampanjer som er veldig vellykket, som vi blir stadig bedre på, så vi gjentar en del suksesser med noen små justeringer."* De bruker også tid på å analysere hva som har vært bra med en kampanje, og hva som muligens ikke ga det ønskede resultatet. Dette brukes videre til å utvikle nye kampanjer eller endre noe ved en kampanje som skal brukes igjen (Leegaard, Intervju a). Både Interoptik og Specsavers benytter de samme kampanjene gjentatte ganger, og vil med dette kunne ha kostnadsfordeler sammenlignet med enkeltstående butikker eller mindre kjeder som ikke har tilsvarende ressurser til å analysere hver kampanje de kjører. Da bransjen er veldig kampanjepreget, vil dette være viktig erfaring å ta med seg for kjedene.

Både Interoptik og Specsavers rapporterer KPI'er til sine butikker på henholdsvis daglig og ukentlig basis. For at dette skal være nyttig må KPI'ene settes i sammenheng med hva som gjøres i butikken. Dette vil gi erfaring om hva som gir positive og negative utslag på KPI'ene. For å oppnå denne erfaringen må også butikkene bry seg om KPI'ene. Daglig leder i Optiker Holt Interoptik forteller at han opplever at hans medarbeidere er opptatt av dem (Robertstad, Intervju). Finansdirektøren i Specsavers forteller at KPI'ene ble etterspurt fra butikkene i en periode hvor hovedkontoret ikke rapporterte dem (Medby & Eriksen, Intervju). Dette tilsier at butikkene i begge kjedene faktisk benytter KPI'ene til å utvikle erfaring.

## De ansattes kompetanse

Både Interoptik og Specsavers legger svært stor vekt på kompetansen til de ansatte. Vi har derfor valgt å ta med de ansattes kompetanse som en mulig forklaringsfaktor til lønnsomhetsforskjeller.

Optikeryrket er særegent i den forstand at det kun finnes en utdanningsinstitusjon som utdanner optikere i Norge. Denne ligger på Kongsberg, og det er derfor herfra alle kjedene må rekruttere nyutdannede optikere. Det er også noe import av optikere fra utlandet. Interoptik mener de skiller seg fra konkurrentene ved at de har svært mange ansatte med mastergrader og noen med doktorgrad. Samtidig nevner administrerende direktør i Interoptik den såkalte optikerkoeffisienten. Interoptik fokuserer på at denne skal være høy (Leegaard, Intervju a). Flere optikere, og med høyere gjennomsnittsutdannelse, kan bety at det er mer kompetanse blant de ansatte hos Interoptik.

Specsavers har utviklet et eget program kalt Optical Dispenser der de tilbyr en videreutdanning som optikerassistent (Medby & Eriksen, Intervju). Dette gjør at salgspersonalet har noe utdanning innen optikerfaget i tillegg til kun salg. Så lenge dette kommer i tillegg til det samme antallet optikere på jobb, vil det heve gjennomsnittskompetansen til de ansatte. Dersom det derimot er et tiltak for å kunne senke antall optikere på jobb, vil gjennomsnittskompetansen kunne gå ned i forhold til andre kjeder.

At kundene opplever at alle ansatte hos optikeren sin har høy kompetanse innenfor optikerfaget vil kunne bidra til at kundene ønsker å komme tilbake og dette kan dermed resultere i flere salg og høyere lønnsomhet.

## Styringsverktøy

Optikerbransjen kan sies å være en relativt konservativ bransje, da den ikke i særlig grad er påvirket av nye forretningsmodeller. Dette gjør at heller ikke styringsverktøyene varierer i særlig stor grad i bransjen. Både Interoptik og Specsavers benytter i dag tradisjonelle budsjetter og intern benchmarking (Leegaard, Intervju a; Medby & Eriksen, Intervju).

Intern benchmarking er også svært vanlig i handelsbedrifter. Det er særlig normalt å måle seg mot samme dag eller uke som fjoråret, da mange bransjer er utsatt for sesongvariasjoner. Interoptik og Specsavers måler i tillegg flere KPI'er som forteller hvordan butikkene gjør det på måltall som skal være indikatorer på faktorer til lønnsomhet (Medby & Eriksen, Intervju; Leegaard, Intervju a). Det er i hovedsak to forskjeller i hvordan dette gjennomføres. Den første forskjellen er rapporteringsfrekvens til butikkene. Interoptik sender daglig ut oppdatering til

butikkene sine på hvordan de gjør det på KPI'ene. Det gjøres slik fordi butikkene da har mulighet til å gjøre raske endringer for å påvirke KPI'ene i riktig retning (Leegaard, Intervju a). Tilsvarende sender Specsavers ut oppdateringer på ukentlig basis, som også kan sies å være relativt ofte (Medby & Eriksen, Intervju). Den andre forskjellen er hvilke KPI'er det fokuseres på. Interoptik varierer hvilke KPI'er de rapporterer avhengig av hvilken kampanje de kjører (Leegaard, Intervju a). Specsavers gav ikke inntrykk av at de varierer hvilke KPI'er de rapporterer, men de var tydelig på at KPI'er knyttet til volum var det viktigste (Medby & Eriksen, Intervju). Denne styringen gjennom KPI'er kan forklare lønnsomhetsforskjeller mellom Interoptik og Specsavers, og i forhold til bransjen da Interoptik og Specsavers hurtig kan innføre tiltak for å øke lønnsomheten hvis eksempelvis en kampanje ikke gir ønsket utslag i salgsvolum eller at en butikk har for lavt mersalg. KPI'ene kan dermed føre til at man raskt kan innføre tiltak for å redusere tap eller for å øke salget.

## Organisering

Det er flere forskjeller i organisering i optikerbransjen. Det er en blanding av kjeder som drives gjennom franchise, kjeder som drives med egneide butikker, kjeder som drives med en blanding av franchise og egneide butikker, kjeder som i hovedsak er en sammenslutning av butikker, butikker som kun har innkjøpssamarbeid og helt enkeltstående butikker. I tillegg er sammensetningen av ansatte forskjellig mellom kjedene.

Interoptik drives gjennom franchise og egneide butikker, mot Specsavers som drives gjennom franchise og fellesforetak. Ingen av kjedene ville utdype bakgrunnen for fordelingen mellom driftsmodellene, men det er rimelig å anta at det dels er historiske grunner og dels et resultat av nyetablerte butikker. Fordelen med organisering gjennom franchise er at kontraktene kan utarbeides slik at de gir insentiver til å drive mer lønnsomt. Organiseringen til Interoptik og Specsavers kan derfor være en fordel sammenliknet med kjedene som er mer løst organisert.

I tillegg er det forskjeller på hvordan butikken er organisert i form av ansatte. Som tidligere nevnt fokuserer Interoptik på den såkalte optikerkoeffisienten (Leegaard, Intervju a). Specsavers på sin side har videreutdannet sine butikkmedarbeidere gjennom programmet Optical Dispenser (Medby & Eriksen, Intervju). Dette kan føre til lavere lønnskostnader for Specsavers. Ut fra regnskapstallene er forskjellen likevel kun 0,6 prosentpoeng i gjennomsnitt. Dette er motstridende i forhold til våre forventninger, da vi hadde regnet med at Interoptik sine lønnskostnader skulle være betydelig høyere enn Specsavers sine.

## Kundefokus

Interoptik og Specsavers har i utgangspunktet forskjellig kundefokus. Interoptik har, som nevnt i kapittel 5, et kundefokus med utgangspunkt i kundepotensialet. Kundepotensialet gjør at de satser mot kvalitetsbevisste kunder over 40 år, der faglig trygghet er det viktigste (Leegaard, Intervju a). Faglig trygghet innebærer en prispremie, men for kundene til Interoptik er ikke pris det viktigste. Specsavers har på sin side et kundefokus som retter seg mot de prisbevisste kundene (Medby & Eriksen, Intervju). Dette gjør at de henvender seg til en annen gruppe enn Interoptik, og en langt bredere som sådan. De ønsker høyt volum, så de ønsker at hver kunde heller kjøper flere par briller hos dem enn kun ett par som hos en konkurrent. Samtidig utdyper de at den faglige kvaliteten skal være like bra hos dem som andre konkurrenter (Medby & Eriksen, Intervju). Vi anser likevel ikke Interoptik og Specsavers som konkurrenter i samme nisje. Nedenfor er en tabell som viser forskjellen i kundefokus mellom Interoptik og Specsavers.

<b>Interoptik</b>	<b>Specsavers</b>
Kvalitetsfokus	Prisfokus
Pris mindre viktig for kundene	Pris viktig for kundene
Få brillepar	Mange brillepar
Kundelojalitet viktig	Kundelojalitet mindre viktig

*Tabell 7.1: Forskjeller i kundefokus*

Tabellen viser forskjellene i kundefokus mellom Interoptik og Specsavers, men ingen av dem er unike i bransjen. Interoptiks nærmeste konkurrenter Synsam, Alliance Optikk og C)Optikk har svært likt fokus. Tilsvarende er det for Specsavers hvor Brilleland har et ganske likt fokus. Dette gjør at ingen av dem har egne nisjer å fylle. Lønnsomhetsforskjeller på bakgrunn av kundefokus vil derfor muligens kunne gi et bilde av hvilket av de to fokusene som er mest lønnsomme selv uten monopol i noen av nisjene. Ut fra rangeringen i kapittel 6 er det likevel ikke mulig å konkludere med noen sammenheng mellom kundefokus og lønnsomhet.

Forskjellen i hvordan Interoptik og Specsavers ser på kundelojalitet kan være interessant med tanke på langsiktig lønnsomhet. Hos Interoptik fokuseres det på kundelojalitet, mens det hos

Specsavers ikke var særlig viktig (Leegaard, Intervju a; Medby & Eriksen, Intervju). Det er naturlig å se for seg at dette kan få utslag for lønnsomheten på lengre sikt.

## Produktsortiment

Produktsortimentet vil ha betydning for lønnsomhet da et bredt utvalg kan gi høyere kostnader, men også øke inntjeningen fordi en større andel kunder får det de ønsker. Interoptik og Specsavers har relativt forskjellig produktsortiment som følge av konkurransestrategien deres, jf. kapittel 5. Nedenfor er en tabell som viser forskjellene i produktsortimentet.

<b>Interoptik</b>	<b>Specsavers</b>
Høy andel merkevarer	Lav andel merkevarer
Ingen egenproduserte merkevarer	Mest egenproduserte merkevarer
Dyrere merkevarer	Billigere merkevarer
Solbriller og skibriller	Kun solbriller med styrke
Større vekt på rådgivning	Mindre vekt på rådgivning
Skal ha den nyeste teknologien	Mindre fokus på den nyeste teknologien

*Tabell 7.2: Forskjeller i produktsortiment*

Det er begrenset hvor stor forskjell det kan være i produktsortimentet da utredningen har skilt ut butikker som ikke leverer kliniske undersøkelser jf. kapittel 3. Interoptik tilbyr merkevarer som i gjennomsnitt er dyrere enn varene som tilbys hos Specsavers. I tillegg er det flere merker å velge i hos Interoptik ettersom de ikke har egenproduserte merkevarer, slik som Specsavers har (Interoptik, 2016).

I tillegg til å tilby større bredde med tanke på merkevarer, tilbyr Interoptik en større bredde i produkter gjennom solbriller og skibriller. Det kan sies å være normen innen optikerbransjen å tilby slike produkter i segmentet Interoptik sikter seg inn på. Hos Specsavers tilbys solbriller med styrke, men ellers ikke vanlige solbriller eller skibriller (Specsavers, 2016). Brilleland, som hovedkonkurrent til Specsavers, tilbyr vanlige solbriller. Specsavers er altså utenfor normen i bransjen, men skiller seg kun på solbriller fra Brilleland. Et smalere tilbud burde gi

lavere kostnader, som passer med deres konkurransestrategi som lavpriskjede. Regnskapstallene stemmer ikke overens med forventningene om lave varekostnader. Det kan likevel tenkes at varekostnadene hadde vært enda høyere med et bredere produktsortiment enn de opererer med i dag. At de har høye varekostnader i andel av driftsinntekter kan skyldes fokuset på volum, som for eksempel ”2 for 1” kampanjer, med en lavprisstrategi fremfor produktsortimentet.

Hos Interoptik fokuseres det veldig på rådgivning, slik at kundene skal velge de beste produktene for øyehelse i et livsløpsperspektiv (Leegaard, Intervju a). For å kunne tilby denne rådgivningen måles butikkene på optikerkoeffisienten slik at det alltid er tilstrekkelig med optikere til stede. Dette skal være med på å bygge kundelojalitet som gjør at de kan opprettholde prispremien de har. Specsavers sier de skal være like flinke faglig som konkurrentene, men samtidig har de ikke det samme fokuset på å ha optikere i butikkene (Medby & Eriksen, Intervju). I tillegg måles Specsavers sine butikker i hovedsak på volum, som igjen vil ha utslag på rådgivningen. Å bli målt på salgsvolum gir ikke insentiver på kort sikt til å fokusere tungt på rådgivning fremfor salg.

Som et resultat av at Interoptik er opptatt av å være best på fag, tilbyr de den nyeste teknologien og metodene som blir tilgjengelig innenfor faget (Leegaard, Intervju a). Dette gir et bredt produktspekter med tanke på kliniske tjenester, som gjerne fører til høyere kostnader. Motsatt er Specsavers sjelden først med ny teknologi innen faget, og tilbyr færre spesialundersøkelser, jf. kapittel 4. Dette gjør at kostnadene blir lavere da kostnadene forbundet med teknologi ofte blir lavere med tiden, og det er lavere kostnader ved et smalere produktspekter.

## **Oppsummering faktorer til lønnsomhetsforskjeller**

Analysen av faktorer til lønnsomhetsforskjeller viser at Interoptik og Specsavers i hovedsak har forskjellige tilnærminger for å oppnå lønnsom drift, men de har også flere likheter. Stordriftsfordeler, ansattes kompetanse, kundefokus og produktsortiment er forklaringsfaktorer hvor Interoptik og Specsavers skiller seg fra hverandre, og som gir ulike utslag i lønnsomheten deres. Stordriftsfordelene utnyttes forskjellig av Interoptik og Specsavers, ettersom selskapsstrukturene deres er forskjellige. Interoptik får betydelige fordeler av innkjøpssamarbeidet, mens Specsavers opplever fordeler gjennom et internasjonalt varemerke.

Vi ser også at fokuset på kompetanse er forskjellig hos Interoptik og Specsavers. Interoptik satser på et høyt antall optikere i butikkene sine ved å ha mål for deres optikerkoeffisient. Fokuset på kompetanse gjør at kundene i større grad skal oppleve at de får faglig hjelp når de kommer til butikken. Specsavers satser heller på å videreutdanne butikkmedarbeiderne sine, slik at de kan noe av det optiske faget, og samtidig kan utføre deler av de kliniske undersøkelsene. Specsavers sin videreutdanning av butikkmedarbeiderne gjør at kundene kan få mer faglig hjelp av alle i butikken, men det kan føre til færre optikere til å ta seg av de mer faglig tunge spørsmålene. Det faglige fokuset burde føre til en kompetansefordel for Interoptik mot det som kan være en kostnadsfordel for Specsavers gjennom lavere gjennomsnittslønn.

I tillegg skiller Interoptik og Specsavers seg særlig på kundefokus og produktsortiment. Produktsortimentet hos hver av kjedene er et resultat av kundefokuset deres. Interoptik satser på kvalitet, som kan føre til høyere innkjøpspriser, men også høyere utsalgspris. Avhengig av hvor prissensitive kundene er, kan Interoptik muligens operere med høyere prosentvise marginer enn Specsavers kan. Interoptik fører også et bredere produktsortiment for å tilfredsstille kundene sine. Specsavers satser på kunder som ønsker lav pris fremfor kvalitet, som kan gi lavere innkjøpspriser enn Interoptik. Samtidig fører også dette til at marginene ikke kan være like høye. Produktsortimentet hos Specsavers er også smalere for å kunne tilby lavere priser. Salgsvolumet hos Specsavers er samtidig mye høyere enn hos Interoptik som følge av rimeligere produkter. Begge kjeders strategier kan gi lønnsomhetsfordeler overfor konkurrenter avhengig av hvilke segment som er størst eller mest lønnsomme. Er lavprissegmentet størst og mest lønnsomt kan dette gi fordeler overfor konkurrentene og motsatt.

Interoptik og Specsavers har flere like forklaringsfaktorer til lønnsomhet som ikke er like viktige som de nevnt ovenfor, men som likevel kan gi forskjeller overfor konkurrentene. Lokalisering, erfaring, styringsverktøy og organisering er faktorer som kan skille Interoptik og Specsavers fra konkurrenter, og som kan gi lønnsomhetsforskjeller. Begge kjedene er lønnsomme, og det er tydelig at de lykkes med sine strategier. Vi vil videre se på hvordan disse faktorene påvirker lønnsomhetskildene, og hvordan de gjør det mot resten av bransjen.

## **Forklaringer på Interoptik og Specsavers lønnsomhet**

På bakgrunn av tidligere drøfting omkring utfordringer knyttet til egenkapitalrentabilitet i optikerbransjen vurderer vi det slik at driftsmarginen vil gi et bedre bilde av lønnsomheten til optikerkjedene. Vi vil derfor se nærmere på driftsmarginen til Interoptik og Specsavers i vår



analyseperiode. Dette vil gjøres for kjedene hver for seg for å se ytterligere på hva som forklarer lønnsomheten til henholdsvis Interoptik og Specsavers. Driftsmarginen vil vi utdype gjennom driftskostnader i andel av driftsinntekter, lønn i andel av driftsinntekter og varekostnader i andel av driftskostnader. For å øke den interne validiteten vil vi også trekke inn svarene vi har fått gjennom intervjuene vi hadde med Interoptik og Specsavers i den grad det er mulig.

I rangeringen av optikerkjedene i kapittel 6 fant vi at verken Interoptik eller Specsavers gjør det spesielt bra på driftsmargin i forhold til de andre kjedene i bransjen, da de er henholdsvis nummer 5 og 7. Samtidig ser vi at Interoptik gjør det best når det kommer til varekostnader i andel av driftsinntekter og nest best på lønn i andel av driftsinntekter. Videre er de rangert lavest på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Specsavers gjør det på sin side best på lønn i andel av driftsinntekter, men er samtidig rangert lavest på varekostnad i andel av driftsinntekter og nest lavest på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Videre vil vi derfor se på hver av disse i sammenheng med forklaringsfaktorer for lønnsomhet.

Interoptik kommer best ut på varekostnad i andel av driftsinntekter av samtlige i bransjen. Dette stemmer godt overens med stordriftsfordeler som forklaringsfaktor til lønnsomhet for Interoptik. En av stordriftsfordelene til Interoptik ved å være en del av GrandVision er nettopp at de får svært gunstige innkjøpspriser. Den andre forklaringsfaktoren som har påvirkning på varekostnadene er produktsortimentet. Et bredt produktsortiment tilsier høyere kostnader, og dermed høyere varekostnader for Interoptik. At Interoptik likevel kommer best ut på varekostnader i bransjen understreker at innkjøpsprisene deres kan være de beste i bransjen.

Samtidig ser vi at Specsavers kommer lavest ut på rangeringen av samtlige i bransjen på varekostnader i andel av driftsinntekter. Stordriftsfordeler knyttet til innkjøpspriser skulle tilsi at Specsavers burde vært rangert bedre. Det at Specsavers kommer lavest ut på rangeringen kan være et resultat av internprisingen i selskapet, slik at overskudd blir flyttet ut av Norge. I motsetning til Interoptik bør produktsortimentet til Specsavers tilsi lavere varekostnader ettersom de har smalere sortiment. At Specsavers er rangert nederst tyder på at internprisingen er høy eller at de høye varekostnadene i andel av driftsinntekter skyldes høyt volum. Det kan hende at begge faktorene kan ha betydning, men vi er ikke i stand til å vurdere dette da Specsavers ikke ønsket å kommentere varekostnadene sine utover hva som er tilgjengelig i de offentlige regnskapene.

Videre ser vi på lønn i andel av driftsinntekter. Her kommer Specsavers høyest ut på rangeringen samtlige i bransjen, mens Interoptik kommer nest høyest. Forklaringsfaktorene som har innvirkning på lønnskostnadene for Interoptik og Specsavers vil være de ansattes kompetanse og organiseringen. Som tidligere nevnt fokuserer Interoptik på optikerkoeffisienten i sine butikker. For å kunne tilby den faglige kompetansen de ønsker til sine kunder, er det viktig med en høy andel optikere i butikkene. Ifølge Interoptik er omtrent halvparten av de ansatte utdannet optikere (Leegaard, Intervju a). Dette tilsier at lønnskostnadene skulle vært høyere enn hos andre kjeder i bransjen. De ansattes kompetanse som forklaringsfaktor til lønnsomhet skulle derfor tilsi at Interoptiks lønnskostnader er høyere enn gjennomsnittet i bransjen. Forklaringsfaktoren organisering kan kanskje forklare den motstridende sammenhengen mellom de ansattes kompetanse og lønnskostnadene da franchisemodellen gir mulighet for utbytte. Muligheten for utbytte gjør at det som reelt er lønnskostnader i stedet blir klassifisert som utbytte og dermed ikke fanges opp i vår beregning.

For Specsavers er det større samsvar mellom forklaringsfaktoren de ansattes kompetanse og lønnskostnadene. Butikkmedarbeiderne er, som tidligere nevnt, videreutdannet gjennom deres eget program Optical Dispenser. Dersom dette er for å kunne ha en mindre andel optikere i butikken, vil lønnskostnadene i gjennomsnitt kunne gå ned. I tillegg har Specsavers en organisering der franchisetakerne har mulighet for å ta ut utbytte. Dette nevnes som en forklaring til de lave lønnskostnadene av finansdirektøren i Specsavers (Medby & Eriksen, Intervju). Justerer man for utbytte, vil Specsavers legge seg rundt gjennomsnittet i bransjen. Dette er i tråd med våre forventninger, da høyere utdannet salgspersonale vil gi høyere lønnskostnader enn for kjeder som ikke har dette, med likt antall optikere.

I rangeringen av andre driftskostnader i andel av driftsinntekter kommer Interoptik og Specsavers lavest ut på rangeringen av samtlige i bransjen. Andre driftskostnader kan forklares av faktorene organisering, lokalisering og erfaring. En viktig årsak til at både Interoptik og Specsavers har høye andre driftskostnader er at de fleste butikkene er organisert gjennom franchise. Avgiftene knyttet til det å være franchisetaker blir ført i denne regnskapsposten. Ettersom organiseringen er hovedforskjellen mellom kjedene som kommer lavt ut i rangeringen i kapittel 6, og de som gjør det best, er det naturlig å anta at franchiseavgiftene er hoveddelen av forskjellene i andre driftskostnader.

For Interoptik kan også lokalisering være med å forklare at de kommer lavt ut på rangeringen. Interoptik er ute etter best lokalisering, som igjen kan gi høyere leiepriser enn konkurrentene har ved sin lokalisering. I best lokalisering vektlegger Interoptik der kundene ferdes (Leegaard, Intervju b) Samtidig er flere av butikkene lokalisert i distrikts-Norge, som tilsier lavere leiekostnader i gjennomsnitt. Vi har ingen informasjon om Specsavers lokaliseringsstrategi, men vi ser at de er lokalisert mer i byer enn det Interoptik er. Dette kan tilsi høyere leiekostnader i gjennomsnitt enn Interoptik, men samtidig lavere enn for eksempel Krogh Optikk som kun er lokalisert i byer.

En forklaringsfaktor som trekker andre driftskostnader i positiv retning er erfaring. Kampanjene til Interoptik brukes gjerne år etter år, og justeres kun noe som følge av erfaringen de tilegner seg. Dermed bør kostnadene knyttet til utviklingen av en kampanje bli lavere, som igjen bør påvirke markedsføringsavgiften som betales i forbindelse med franchisekontrakten. Denne fordelene er sannsynligvis størst sammenlignet med de enkeltstående butikkene og små kjedene som ikke har den samme muligheten til å redusere sine markedsføringskostnader. Specsavers sin erfaring innen markedsføring i Norge kan bygge på erfaringen de har oppbygget seg som kjede internasjonalt. Dermed er det naturlig å anta at deres kostnader knyttet til utvikling av kampanjer er mindre enn andre konkurrenters kostnader.

To forklaringsfaktorer til lønnsomhet har innvirkning på driftsmarginen generelt i tillegg til dem nevnt ovenfor. Dette er kundefokus og styringsverktøy. For Interoptik vil deres kundefokus mot kvalitetsbevisste kunder påvirke driftsmarginen enten positivt eller negativt avhengig av hvilken effekt som er mest tungtveiende. Kvalitetsbevisste kunder er villig til å betale en høyere pris enn andre kunder. Dette gir Interoptik muligheten til å oppnå høyere marginer enn eksempelvis Specsavers. Dette vil påvirke driftsmarginen positivt. Samtidig vil produkter med høyere kvalitet ha høyere innkjøpspriser, som gir lavere driftsmargin. Hvilken effekt som dominerer her er avhengig av hvor høye marginer Interoptik kan tillate seg å ta. Som lavpriskjede er Specsavers avhengig av høyt volum, ettersom de ikke har rom for å øke marginene på lik linje som Interoptik. Innkjøpsprisene må eventuelt være tilsvarende lavere for å kunne ha like store marginer. Som vi har sett tidligere er varekostnadene i andel av driftsinntekter til Specsavers de høyeste i bransjen, og det vil dermed slå negativt ut på driftsmarginen.

Et annet moment som kan forklare at Specsavers har en lavere driftsmargin enn Interoptik er det at Specsavers fokuserer på høyt salgsvolum. Høyt salgsvolum innebærer høyere varekostnader. Slik er det nødvendigvis ikke for salg av kliniske undersøkelser. Hvis Interoptik har en høyere andel kliniske undersøkelser enn Specsavers kan dette være med på å forklare at Interoptik har høyere driftsmargin enn Specsavers. Den faglige tilnærmingen til Interoptik kan underbygge at dette er tilfellet. Kundefokuset til både Interoptik og Specsavers ser ut til være lønnsomme, men ut fra driftsmarginen er Interoptiks fokus på kvalitetsbevisste kunder det mest lønnsomme i dag. Det er samtidig viktig å presisere at Specsavers har langt høyere omsetning per butikk enn Interoptik, jf. stordriftsfordeler tidligere i kapittelet, og en lavere driftsmargin er dermed ikke ensbetydende med lav lønnsomhet.

Styringsverktøy kan bidra til å forbedre driftsmarginene ved at driften kan optimaliseres. Interoptik og Specsavers benytter benchmarking som de rapporterer daglig eller ukentlig til butikkene sine. Dette gjør at butikkene kan gjøre løpende endringer for å påvirke KPI'ene som hovedkontoret bestemmer er viktige. Det antas at denne styringen bidrar positivt til driftsmarginene ved å styre salget mot produkter som på kort eller lang sikt vil gi høyere marginer. Særlig vil dette være viktig for Interoptik som stadig varierer sine kampanjer, og derfor også KPI'ene det fokuseres på.

## **Forklaring på lønnsomhetsforskjeller mellom Interoptik, Specsavers og bransjen**

I kapittel 6 fant vi at det til dels var store lønnsomhetsforskjeller mellom optikerne i Norge. Tar man utgangspunkt i driftsmarginen som lønnsomhetsmål, er det store forskjeller mellom Interoptik, Specsavers og bransjen. Specsavers hadde en gjennomsnittlig driftsmargin i perioden på 6,5 %. Bransjen oppnådde en gjennomsnittlig driftsmargin på 8,4 % mens Interoptik oppnådde en driftsmargin på 8,3 %. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorfor Specsavers og Interoptik har en lavere lønnsomhet enn bransjen, hvis man legger driftsmarginen til grunn som lønnsomhetsmål. Et sentralt element når man skal vurdere mulige lønnsomhetsforskjeller mellom Interoptik, Specsavers og bransjen er ABC-teorien som skiller mellom potensielt resultat og realisert resultat. Bjørnenak (2003) forklarer at denne tilnærmingen vil fremheve disponeringer til for høye innsatsfaktorer, ineffektive prosesser og ulønnsomme produkter og kunder. Hensikten med denne tilnærmingen er å få synliggjort og vurdert disponeringene.

Disponeringer til for høye innsatsfaktorer vil kunne inkludere optikernes produktsortiment. Et for bredt produktsortiment kan ha en negativ effekt fordi det blir for komplekst, både for de ansatte og for kundene, å velge mellom ulike alternativer. Dette kan for eksempel være hvis en optiker tilbyr en rekke forskjellige brilleglass, innfatninger, synsundersøkelser og linser. Dette gjør at optikeren får flere valgmuligheter som må vurderes, noe som igjen gjør arbeidet mer tidkrevende.

Interoptik ønsker ifølge deres administrerende direktør å ha en faglig tilnærming til sine kunder (Leegaard, Intervju a). En faglig tilnærming kan indikere et komplekst produktsortiment da Interoptik er avhengig av å ha de produktene som faglig sett er det beste for kunden. Dette kan bety at Interoptik har flere produkter enn det som er nødvendig. Deres høye varekostnader i forhold til bransjen kan indikere at Interoptik tilbyr overflødige produkter eller tjenester.

Specsavers er fokusert på å selge et høyt volum av briller (Medby & Eriksen, Intervju). Specsavers har et enklere produktsortiment da de er opptatt av å selge mye av de produktene de allerede har i sortimentet fremfor å ta inn flere varianter av produktene. Disponeringer til for høye innsatsfaktorer knyttet til overflødige produkter kan være en kilde til lønnsomhetsforskjeller mellom de to optikerkjedene og bransjen.

En annen disponering knyttet til for høye innsatsfaktorer kan være optikernes lønnskostnader. Lønnskostnadene utgjør en betydelig del av kostnadene til optikerne. Både Interoptik og Specsavers har lavere lønnskostnader enn bransjen. Disponeringer til for høye innsatsfaktorer knyttet til lønnskostnader kan være en kilde til lønnsomhetsforskjeller mellom de to optikerkjedene og bransjen.

Et annet moment som kan redusere det potensielle resultatet er disponeringer til ineffektive prosesser. Slike disponeringer kan oppstå som følge av de ansattes kompetanse og optikerkjedenes erfaringer. Godt etablerte optikere har gjerne en dypere forståelse av hvordan oppgavene kan løses mer hensiktsmessig. Ansatte med høyere utdanning og mer erfaring har i tillegg gjerne bedre forutsetninger for å løse oppgavene de blir satt til mer effektivt. Begge disse forholdene vil kunne bidra til å redusere de ineffektive prosessene.

Optikerbutikker som nå tilhører Interoptik har vært til stede i det norske markedet over mange år. Specsavers er relativt nyetablert i Norge, og det kan derfor hevdes at Interoptik har mer

effektive rutiner for å betjene kundene. Samtidig er ikke Specsavers nye i bransjen. De har en historie som strekker seg tilbake til 1984, så det kan være rimelig å anta at de også har effektive rutiner, men at disse rutinene er opparbeidet i andre land enn Norge. Interoptik og Specsavers sin erfaring kan bidra til å redusere deres ineffektive prosesser, særlig i forhold til mindre eller nyetablerte kjeder i bransjen. Mindre eller nyetablert kjeder har antageligvis ikke hatt samme mulighet til å forbedre deres prosesser gjennom erfaring.

Begge optikerkjedene har et stort fokus på å utvikle de ansatte. Interoptik har en rekke optikere med masterutdanning og også ansatte med doktorgrad (Leegaard, Intervju a). Specsavers tilbyr blant annet kursing til sine ansatte i samarbeid med Høyskolen på Kongsberg (Medby & Eriksen, Intervju). Overfor andre kjeder i bransjen som ikke har samme fokus på utvikling av de ansattes kompetanse vil dette kunne gi færre ineffektive prosesser.

Disponeringer til ulønnsomme kunder kan også svekke det potensielle resultatet. Her bør både kundefokus og betingelsene til kundene vurderes. Meidell (2014) hevder at de kundene som har stor betydning for virksomheten ofte gjøres ulønnsomme fordi de tilbys for gode betingelser. Dette vil typisk være bedrifter som har bedriftsavtale med optikerkjedene. Utfordringen oppstår fordi disse kundene er attraktive for konkurrenter og optikerne forsøker da å beholde og tiltrekke seg nye kunder med stadig bedre betingelser. Stadig bedre betingelser for kundene vil svekke resultatet og kan i verste fall føre til direkte tap.

Interoptik retter seg mot en kundegruppe som er attraktiv for andre optikere. Dette fordi kundene til Interoptik gjerne betaler litt mer for sine produkter. Interoptik prøver imidlertid å gi kundene verdi for at de betaler mer gjennom å tilby en god faglig synsundersøkelse og oppfølging i etterkant. Specsavers har antageligvis ikke samme utfordring da de ikke retter seg mot en spesiell kundegruppe, men er interessert i å selge et høyt volum uavhengig av kunden. Dette gjør Specsavers ved å hovedsakelig konkurrere på pris. Det kan derfor argumenteres for at Specsavers kan ha disponeringer til ulønnsomme kunder, mens Interoptik ikke har dette. Tilsvarende vil det antageligvis, basert på samme argumentasjon, kunne være likt for kjedene i lavprissegmentet og kvalitetssegmentet.

Den siste disponeringen som kan svekke det potensielle resultatet er knyttet til ulønnsomme produkter. Dette innebærer at optikerne tilbyr produkter som ikke er lønnsomme. Hvorvidt optikerne tilbyr produkter som er ulønnsomme er vanskelig å uttale seg om da vi ikke har

kjennskap til hele produktspekteret og tilhørende inntekter og kostnader. Virksomheter med god økonomistyring skal i utgangspunktet unngå å selge produkter som ikke er lønnsomme isolert sett eller sett i sammenheng med andre produkter.

## **Kapitteloppsummering av forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjeller**

Analysen ovenfor gjør oss i stand til å besvare delspørsmål 4: *I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Interoptik og Specsavers?* Vi ser at både Interoptik og Specsavers er lønnsomme, selv med forskjellig konkurransestrategi. Kjeden er relativt like i organisering gjennom franchise, styringsverktøy hvor benchmarking benyttes og som del av et større selskap. Forskjellene er størst i kundefokus og produktsortiment.

Lønnsomheten til Interoptik er i stor grad knyttet til deres lave innkjøpspriser som et resultat av å være eid av GrandVision. I kapittel 6 fant vi at Interoptik har de laveste varekostnadene i bransjen. Sett i sammenheng med kundefokuset på kvalitetsbevisste kunder som er villige til å betale en prispremie for bedre kvalitet, gir det svært høy bruttofortjeneste. Disponeringer knyttet til et bredt produktsortiment ser ikke ut til å spille en negativ rolle, da dette antageligvis er med å få kunder i kvalitetssegmentet. Interoptik er opptatt av å tilby kunden det de trenger og ønsker, og et bredt produktsortiment er en del av dette. I tillegg fokuseres det på optikerkoeffisienten i butikkene, slik at kundene alltid skal få god faglig rådgivning. Optikerne i Interoptik får også tilbud om og støtte til videreutdanning, da det er viktig at de er helt fremst faglig. Likevel klarer Interoptik å holde lønnskostnadene lave i forhold til bransjen. Dette er også med på å opprettholde lønnsomheten.

Selv med faktorene nevnt ovenfor er ikke Interoptik rangert høyere enn nummer fem på driftsmargin. Det er altså faktorer til lønnsomhetsforskjeller de ikke gjør det særlig godt på. Her kommer særlig organiseringen av kjeden frem som en faktor som kan se ut til å påvirke Interoptik negativt. Interoptik kommer svært dårlig ut i rangeringen på andre driftskostnader. Dette er et resultat av at de er organisert gjennom franchising, og at andre driftskostnader i stor grad er franchiseavgifter. Ettersom de gjør det bra på varekostnader og lønnskostnader, men likevel har en driftsmargin som er lavere enn gjennomsnittet i bransjen, kan dette tyde på at franchiseavgiften kan være noe høy i forhold til hva butikkene får igjen for den. Samtidig er Interoptik fortsatt lønnsomme, med en driftsmargin på 8,32 % i gjennomsnitt i analyseperioden.

Specsavers lønnsomhet er i hovedsak knyttet til deres høye salgsvolum som følge av deres lavprisstrategi. Rangeringen fra kapittel 6 viser at Specsavers har den høyeste omløpshastigheten på varelageret i bransjen. Dette stemmer godt overens med deres fokus på salgsvolum. Specsavers har et smalere produktsortiment enn kjeder som Interoptik, som antageligvis bidrar med lavere varekostnader. I tillegg har Specsavers en stor andel egenproduserte varemerker, som gjør at de slipper et mellomledd, og derfor bør ha lavere varekostnader enn andre i bransjen. Lønnskostnadene er de laveste i bransjen, og bidrar derfor til lønnsomheten deres.

Når vi ser på rangeringen på driftsmargin kommer likevel Specsavers svært dårlig ut. De har nest lavest driftsmargin i bransjen. Dette er det i hovedsak to grunner til. Den første grunnen er svært høye varekostnader. Specsavers har de høyeste varekostnadene i bransjen, selv med egenproduserte merker og fokus på pris. Dette kan bety at internprisene er relativt høye, og at overskuddet i noe grad flyttes ut av Norge. En annen mulig forklaring er at lavprisstrategien fører til en høyere andel varekostnader i andel av driftsinntekter. Dette gir lav bruttofortjeneste. Videre er Specsavers rangert svært lavt på andre driftskostnader i andel av driftsinntekter. Dette har tilsvarende årsaker som for Interoptik, der franchiseavgiftene utgjør store deler av disse kostnadene. Resultatet er Specsavers blir rangert som nummer syv i bransjen på driftsmargin. På lik linje med Interoptik er de fortsatt lønnsomme, med en driftsmargin på 6,47% i gjennomsnitt i analyseperioden. I tillegg tror vi at denne hadde vært betraktelig høyere dersom overskudd ikke ble flyttet gjennom internprisingen på varene.



## Kapittel 8: Konklusjon

### Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne utredningen har vært å øke forståelsen for lønnsomhetsforskjeller i optikerbransjen. Dette har vi gjort ved å sammenligne regnskapstall, konkurransestrategier, konkurranseforhold, lønnsomhetsvariasjoner og lønnsomhetsdrivere for Interoptik og Specsavers mot hverandre, samt mot bransjen. Vi har ønsket å besvare følgende forskningsspørsmål for å øke denne forståelsen:

**I hvilken grad kan ulike forretningsstrategier forklare lønnsomhetsforskjeller mellom norske optikerkjeder? En studie av to optikerkjeder med ulik strategi.**

For å besvare forskningsspørsmålet har vi utformet fire delspørsmål som har blitt besvart i kapittel 4-7.

1. Hva karakteriserer konkurransearenaen til Interoptik og Specsavers?
2. Hva karakteriserer konkurransestrategien til Interoptik og Specsavers?
3. Hvilke lønnsomhetsforskjeller er det mellom henholdsvis Interoptik, bransjen og Specsavers?
4. I hvilken grad kan ulike forretningsmodeller forklare variasjoner i lønnsomhet for Interoptik og Specsavers?

I kapittel 4 avdekket vi at det er makroforhold som kan påvirke den fremtidige etterspørselen i optikerbransjen. Aldrende befolkning vil gi økende etterspørsel fremover. Den svake norske kronen gir i dag høyere innkjøpspriser, som kan resultere i lavere etterspørsel da bransjen har økt sine utsalgspriser. Videre så vi på mulighetene for lønnsomhet i optikerbransjen. Her fant vi at det er økende verdiskaping i optikerbransjen som følge av økende reservasjonspriser for kundene og økende volum. Vi fant også at det er høy verdikaping i optikerbransjen som et resultat av høy vertikal differensiering, lav konsentrasjon i kundeledet, overkapasitet og indikasjoner på stilltiende prissamarbeid. På bakgrunn av den økende verdiskapingen og høye verdikapingen er det en attraktiv og lønnsom bransje.

I kapittel 5 så vi på forskjellene i konkurransestrategier mellom Interoptik og Specsavers. Vi fant at Interoptik har en konkurransestrategi som har likhetstrekk med en fokusstrategi, der de

retter seg mot kunder som er villige til å betale for kvalitet. Specsavers har på sin side en konkurransestrategi med likhetstrekk til en kostnadslederstrategi, der lave priser til kundene er det viktigste.

Kapittel 6 ser på lønnsomhetsforskjellene mellom Interoptik, Specsavers og bransjen med bakgrunn i resultatregnskapene. Her fant vi at optikerbransjen er en lønnsom bransje med gode marginer og høy rentabilitet. Interoptik har lavere egenkapitalrentabilitet enn snittet i bransjen, men har samtidig en driftsmargin omtrentlig på bransjens gjennomsnitt. Specsavers har derimot en svært høy egenkapitalrentabilitet, men en dårlig driftsmargin sammenlignet med bransjen.

Til sist har vi i kapittel 7 sett på forklaringsfaktorer til lønnsomhetsforskjellene, og knyttet disse sammen med forskjellene vi fant i kapittel 6. Vi har også sett om ABC-teori kan bidra til å forklare lønnsomhetsforskjellene. Stordriftsfordeler, de ansattes kompetanse, kundefokus og produktsortiment er faktorer som skiller Interoptik og Specsavers, og dermed er viktige forklaringsfaktorer for lønnsomhetsforskjellene. Erfaring, lokalisering, styringsverktøy og organisering er faktorer der Interoptik og Specsavers er like.

Vi har funnet færre forskjeller og flere likheter enn forventet ved starten av utredningen. Vi hadde forventet større forskjeller på bakgrunn av deres svært forskjellige forretningsstrategier.

## **Utfordringer og begrensninger**

Arbeidet med utredningen har gitt noen utfordringer underveis. En utfordring var å få sammenlignbare resultatregnskap. Siden Interoptik eier noen av butikkene selv har det vært vanskelig å få isolert butikkdriften da egneide butikker er plassert under morselskapet i resultatregnskapet. Dette gjør at resultatregnskapet til morselskapet i Interoptik både inneholder salgsinntekter, driftsinntekter og inntekter for hovedkontortjenester. Ideelt sett skulle vi ha fått isolert salgsinntektene slik at vi kunne brukt dem ved sammenligningen med bransjen. Videre har det at både Interoptik og Specsavers er en del av internasjonale konsern skapt utfordringer da vi ikke vet i hvor stor grad det har forekommet kapitalflytting eller flytting av overskudd gjennom internprising.

En annen utfordring vi har møtt underveis er at Specsavers ikke har gitt så utfyllende svar som vi ønsket. Dette har gitt oss dårligere sammenligningsgrunnlag mot Interoptik, spesielt i kapittel

5 og kapittel 7. Manglende svar har også gitt oss utfordringer i våre konklusjoner da vi ikke har kunnet slå fast med sikkerhet hva forskjellene vi har avdekket skyldes.

Vi har også hatt noen avgrensninger i utredningen. Vi rettet kun fokus på forskjeller mellom de to optikerkjedene vi vurderte som sentrale. Dette innebærer at det kan være andre viktige forklaringsfaktorer som påvirker lønnsomhetsvariasjonene mellom optikerne i Norge. Hovedfokuset på Interoptik og Specsavers gjør at vi heller ikke kan overføre funnene i vår utredning til å gjelde alle norske optikerkjeder.

### **Forslag til videre forskning**

En sentral del i vår utredning er optikernes kundefokus. Det kunne derfor være interessant å gjennomføre en kundelønnsomhetsanalyse for å se hvor mye optikerne tjener på de ulike kundene, og hvilke kunder som er mest lønnsomme. En slik utredning kan gi et bedre grunnlag for å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom optikerne.

En annen tilnærming det kunne være interessant å se nærmere på er hvordan lønnsomheten varierer mellom de ulike butikkene innad i en kjede. Dette kan gi oss en dypere innsikt i hva som forklarer lønnsomhetsvariasjonene mellom butikker med lik forretningsstrategi.

En tredje tilnærming er at man kan se nærmere på lønnsomhetsforskjeller for hele konsern på tvers av landegrenser. Denne tilnærmingen kan gi oss bedre innsikt i hvor lønnsomme de internasjonale kjedene er da vi unngår problemet med kapitalflytting og flytting av overskudd gjennom internprising.

En fjerde mulighet er å utføre en tilsvarende utredning med andre kjeder i optikerbransjen i fokus for å se om funnene våre kan generaliseres.

## Bibliografi

- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Beyond Budgeting Round Table. (2011, April 1). Benchmarking. *Performance Management Tools Research Series - A Critical Review*, pp. 3-10.
- Bhattacharyya, D. (2010). *Management Accounting*. New Delhi: Pearson Education Limited.
- Bjørnenak, T. (2003, Februar 1). *Magma*. Hentet fra Strategisk økonomistyring - en oversikt: <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>
- Bjørnenak, T., Dalen, D. M., Mørch von der Fehr, N.-H., Olsen, T. E., & Torsvik, G. (2005). *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Oslo/Bergen: Konkurransetilsynet.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2011). *The Economics of Franchising*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Christensen, I. S. (2012, Oktober 24). *Bergens Tidene*. Hentet Mars 9, 2016, fra Kledd for suksess: <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Kledd-for-suksess-2785417.html>
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1998). *The Design of Cost Management Systems*. Essex: Pearson Education Limited.
- Dahl, G. (2016). *Lederkilden*. Hentet April 20, 2016, fra Egenkapitalrentabilitet: <https://www.lederkilden.no/tema/egenkapitalrentabilitet>
- Dahl, G. (2016). *Lederkilden*. Hentet April 20, 2016, fra Varelagerets omløpshastighet: <https://www.lederkilden.no/tema/varelagerets-omlopshastighet>

Dixit, A., & Skeath, S. (1999). *Games of Strategy*. New York: Norton.

Eaton, B., & Lipsey, R. (1980, Desember 1). Exit barriers are entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry. *The Bell Journal of Economics*, pp. 721-729.

Finans Norge. (2016, Februar 16). *Finans Norge*. Hentet Mars 10, 2016, fra Troen på egen økonomi svikter:

<https://www.fno.no/aktuelt/sporreundersokelser/forventningsbarometeret1/forventningsbarometeret-2016/troen-pa-egen-okonomi-svikter/>

Fudenberg, D., & Tirole, J. (1986, Mars 1). A "signal-jamming" theory of predation. *The RAND Journal of Economics*, pp. 366-376.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Essex: Financial Times Prentice Hall.

Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Halvorsen, M. T., & Hartwig, K. (2015, Desember 9). *Dagens Næringsliv*. Hentet Mars 10, 2016, fra DNB Markets med ferske prognoser: Dette koster én euro om tre måneder: <http://www.dn.no/nyheter/okonomi/2015/12/09/1131/Valuta/dnb-markets-med-ferske-prognoser-dette-koster-n-euro-om-tre-mneder>

Høye, E. (2012, Mars 11). *NRK*. Hentet Mars 13, 2016, fra Se øyeoperasjon: - Det lukter svidd: <http://www.nrk.no/livsstil/laseroperasjon-av-oye-1.8017191>

Hovde, M. (2016). *Måned rapport om valuta, med vurdering av markedet og konkrete anbefalinger*. Sparebank1, Markets. Oslo: Sparebank1.

Interoptik. (2016). *Interoptik*. Hentet Februar 16, 2016, fra Om oss: <http://www.interoptik.no/om-oss/>

Interoptik. (2016). *Interoptik*. Hentet Mars 5, 2016, fra Optomap - Digitalt netthinnebilde: <http://www.interoptik.no/oyehelse/synsundersokelse/optomap-scan/>

Interoptik. (2016). *Interoptik*. Hentet Mai 5, 2016, fra Kliniske tjenester:  
<http://www.interoptik.no/om-oss/priser/prisliste-vare-kliniske-tjenester/>

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

Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education Limited

Knivsflå, K. H. (2015, Januar 30). Omgruppering for analyse. Bergen: NHH.

Leegaard, F. (2016, Mars 14). Intervju Interoptik a. (J. Buckner, & L. Kristiansen, Interviewers)

Leegaard, F. (2016, Mai 2). Intervju Interoptik b. (J. Buckner, & L. Kristiansen, Interviewers)

Levinthal, D. A. (1997, Juli 1). Adaption on Rugged Landscapes. *Management Science*, pp. 934-950.

Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lien, L., & Jakobsen, E. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Mørk, E. (2012, Februar 25). *Statistik Sentralbyrå*. Hentet Mars 13, 2016, fra Vekst og velstand gjennom 50 år: <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/artikler-og-publikasjoner/vekst-og-velstand-gjennom-50-aar>

Medby, Y. M., & Eriksen, H. (2016, April 8). Intervju Specsavers. (J. Buckner, & L. Kristiansen, Interviewers)

Meidell, A. (2014, September 2). Activity Based Costing - ABC. Bergen: NHH.

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins.

Norges Bank. (2016, Mars 10). *Norges Bank*. Hentet Mars 10, 2016, fra Valutakurser: <http://www.norges-bank.no/Statistikk/Valutakurser/valuta/EUR>

Norges Lover. (2015, Desember 18). *Lovdata*. Hentet Mars 10, 2016, fra Lov om helsepersonell: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64#KAPITTEL_1)

Olsen, D. Ø. (2012, April 30). *Newswire*. Hentet Mars 9, 2016, fra Flere bruker briller: <http://www.newswire.no/art/10040>

Olsen, S. J. (2015, Juni 5). *Teknisk Ukeblad*. Hentet Mars 10, 2016, fra Ny vidunderlinse skal kunne gi perfekt syn resten av livet: <http://www.tu.no/artikler/ny-vidunderlinse-skal-kunne-gi-deg-perfekt-syn-resten-av-livet/224012>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Robertstad, E. (2016, Februar). Epost.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.

Schmalensee, R. (1978, September 1). Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry. *The Bell Journal of Economics*, pp. 305-327.

Sentralslip. (2016). *Sentralslip AS*. Hentet Mars 26, 2016, fra Sentral Slip AS: <http://www.sentralslip.no>

Shank, J. K. (1989, September 1). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, pp. 47-65.

Slonim, C. (2015, Mai). *AllAboutVision*. Hentet Mars 11, 2016, fra LASIK and PRK: Frequently Asked Questions: [http://www.allaboutvision.com/faq/lasik\\_prk.htm](http://www.allaboutvision.com/faq/lasik_prk.htm)

Smiley, R. (1988, Juni 1). Empirical evidence on strategic entry deterrence. *International Journal of Industrial Organization*, pp. 167-180.

Specsavers. (2016). *Specsavers*. Hentet 22, 2016, fra Historie:

<http://www.specsavers.no/om-specsavers/historie>

Spence, A. (1975, Juni 1). Monopoly, Quality, and Regulation. *The Bell Journal of Economics*, pp. 417-429.

Statistisk Sentralbyrå. (2014). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet Mars 9, 2016, fra Befolkning:

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram>

Statistisk Sentralbyrå. (2014, Juni). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet Mars 14, 2016, fra Dette er

Norge 2014: Hva tallene forteller: [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/188232?\\_ts=1475e7ac938](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/188232?_ts=1475e7ac938)

Stortinget. (2015-2016). *Stortinget*. Hentet Mars 11, 2016, fra Innst. 40 S:

[https://www.stortinget.no/no/Saker-og-](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-040/5/)

[publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-040/5/](https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-040/5/)

Synsam. (2016). *Synsam*. Hentet Mai 5, 2016, fra Synstest: <https://www.synsam.no/synstest>

Sættem, O. (2014). *Bedriftens finansregnskap: Det analytiske brukerperspektivet*. Molde: Los Forlag

Takla, E. (2016, Mars 10). *Dagens Næringsliv*. Hentet Mars 10, 2016, fra SSB venter svakere

vekst: <http://www.dn.no/nyheter/okonomi/2016/03/10/1003/Norge/ssb-venter-svakere-vekst>

Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT press.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Normalisering – Mailutveksling med Kjell Henry Knivsflå

Hei!

Vi sitter å jobber med masteroppgave og i den forbindelse har vi et spørsmål angående normalisering av resultat. Vi ser på lønnsomheten i optikerbransjen og da på butikkdriften til optikerkjedene. Ut i fra slide nr 45 i forelesning 4 ser vi at vi skal trekke ut nedskrivinger for å få normalisert resultatet. Etter å ha gått gjennom nedskrivningene til alle kjedene ser vi at beløpet er minimalt (nedskriver 1 mnok av 700 mnok osv). Er det likevel anbefalt at vi justerer for dette eller bør vi se bort i fra det da beløpet er så lite?

På forhånd takk for hjelpen :)

Med vennlig hilsen  
Lars Kristiansen og Jørgen A. Buckner

---

Kjell Henry Knivsflå <Kjell.Knivsfla@nhh.no>

12. feb. ☆

 til meg ▾

Hei

Prinsipielt er nedskrivning er unormal post med mindre han kjem attende årleg med om lag same beløp – og såleis er eit substitutt for avskrivning

Dersom nedskrivninga er den einaste unormale posten og dertil svært liten, så er normalisering uvesentleg for den vidare analysen. Sidan nytte ved normalisering er mindre enn «kostnaden», så kan de sjølvsagt velje å droppe dette. Det er opp til skjønnet dykkar som «finansanalytikarar».

Beste helsing  
Kjell Henry

### Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Hvilke kundesegment fokuserer dere på og hvorfor har dere valgt dette kundesegmentet? Ser dere noen fordeler og ulemper knyttet til dette?
2. Hvordan prøver dere å differensiere dere fra de andre optikerkjedene? Føler dere at dere lykkes med dette?
3. Hva vektlegger dere hos de ansatte? Formell utdanning eller realkompetanse fra butikk og varesalg?
4. Hvilke styringssystemer benytter dere? Benchmarking, budsjett, prognoser, ABC-kalkyler osv.?
5. Hvilke fordeler og ulemper opplever dere i forbindelse med styringssystemene deres?
6. Føler dere at styringssystemene kan påvirke lønnsomheten deres?

7. Kan dere forklare hva dere mener har påvirket lønnsomheten til Interoptik/Specsavers de siste årene? Vi tenker da på både eksterne og interne faktorer.
8. Hvordan opplever dere konkurransearenaen? Opplever dere at flere kun gjennomfører synsundersøkelse og kjøper briller/linser på nett?
9. Hvordan opplever dere forhandlingsmakten mot deres leverandører?
10. Ser dere for dere noen endringer i fremtiden som vil endre bransjen drastisk?
11. Hvilke nøkkeltall måler dere dere selv etter internt?
12. Dere har høyere/lavere varekostnader enn bransjen. Hva tror dere dette skyldes?
13. Deres andre driftskostnader er høyere enn bransjen. Hva legger dere egentlig i denne regnskapsposten? Hva tror dere dette skyldes?
14. Dere har lavere lønnskostnader enn bransjen. Hvorfor? Skyldes det færre ansatte på jobb, færre optikere?
15. Hva er Interoptik/Specsavers forretningsstrategi?
16. Hva kommer hovedvekten av deres lønnsomhet fra? Synstester og klinisk oppfølging eller salg av briller?