



# Norske mikrobryggeriers lønnsomhet

*En studie for å avdekke årsaker til lønnsomhetsvariasjoner*

**Siri Sandvik og Mari Anette Undlien**

**Veileder: Professor, dr.oecon Trond Bjørnenak**

Masterutredning i 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Utredningen tar for seg lønnsomhet i norske mikrobryggerier. Antall norske mikrobryggerier har vokst kraftig de siste årene, og det samme har etterspørselen etter håndverksøl i Norge. Utredningen fokuserer på hvordan makroomgivelsene, bransjen og egenskaper ved bryggeriene sammen kan påvirke lønnsomheten, samt være med på å forklare de store observerbare variasjonene i lønnsomhet. Vi ønsker også å belyse hva som kan bli viktig lønnsomhetsfaktorer i fremtiden.

Studien tar utgangspunkt i syv norske mikrobryggerier av ulik størrelse. De har alle vært i bransjen i flere år, og opplevd de store endringene. Fra de utvalgte bryggeriene har vi hentet inn regnskapsinformasjon, samt annen kvantitativ informasjon gjennom et skjema som bryggeriene har fylt ut. I tillegg har vi basert oppgaven på kvalitativ informasjon hentet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer. Med både kvantitative og kvalitative data vil den eksterne validiteten styrkes, og problemstillingen besvares et bredt grunnlag. Studien har i hovedsak et utforskende design og en induktiv tilnærming.

Blant våre viktigste funn er at lønnsomheten til norske mikrobryggerier kan forklares gjennom *skala* i produksjonen, da det er betydelige stordriftsfordeler i bransjen. I tillegg spiller *erfaring* inn på lønnsomheten, både knyttet til antall år i bransjen, men også kunnskapsnivået internt. Grad av *kompleksitet* i produksjonen er et viktig strategisk valg, herunder antall ølsorter, andelen sterkøl, salg på fat versus flaske og enhetsstørrelse. Bryggerienes valg av *distribusjonsløsning*, samt tilstedeværelse i de ulike *markedene* vil også være strategiske valg av betydning.

Basert på utenlandske trender er det naturlig å anta at både etterspørselen etter håndverksøl og antall mikrobryggerier vil øke i årene fremover. Dette vil medføre økt konkurranseintensitet i bransjen, og dermed redusere bransjens potensielle lønnsomhet. I et slikt marked vil det være enda viktigere å foreta gode strategiske valg for å sikre god lønnsomhet. Det kan forventes at vi vil få et fåtall store aktører, som gjennom blant annet merkenavn og skalafordeler vil kunne oppnå god lønnsomhet.

## Forord

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i vår mastergrad og femårige studie i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen ble påbegynt i januar 2014 og strekker seg over et helt semester. Utredningen baserer seg på kunnskapen vi har opparbeidet gjennom fag ved NHH, spesielt innen vår hovedprofil, økonomisk styring. Vi ser på dette som en fin avslutning på studiet, da vi nå i stor grad har fått anvende kunnskapen i praksis.

Dette har vært et lærerikt, spennende og ikke minst utfordrende semester. Vi har lært mye om mikrobryggerier, en bransje vi ikke hadde særlig kunnskap om i forkant av oppgaven. Vi har også tilegnet oss kunnskap om innhenting og analyse av informasjon, samt hvordan en akademisk tekst skal bygges opp.

Vi vil rette en stor takk til bryggeriene, og ikke minst intervjuobjektene i de ulike bryggeriene. De har bidratt med svært verdifull informasjon som har gjort det mulig å skrive denne utredningen. Videre vil vi rette en stor takk til Ola Stene-Johansen i Nøisom og Jo Holmsen i 7 Fjell Bryggeri som til stadighet har stilt opp med sin kunnskap om bransjen.

PwC, ved Thomas Waage og Andreas Sylthe, fortjener også en stor takk for mye god veiledning og inspirasjon til oppgaven. Deres praktiske kompetanse og pedagogiske fremtoning har vært til stor nytte, og har bidratt til å øke utredningens profesjonalitet.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Trond Bjørnenak. Han har gitt oss raske og konstruktive tilbakemeldinger underveis i semesteret, og har med sin faglige kompetanse vært en viktig bidragsyter for utredningens kvalitet. Det har vi satt stor pris på.

Oslo, juni 2014

---

Siri Sandvik

---

Mari Anette Undlien

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
FIGURER.....	8
TABELLER.....	9
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>10</b>
1.1 BAKGRUNN .....	10
1.1.1 <i>Hva er et mikrobryggeri?</i> .....	10
1.1.2 <i>Mikrobryggerienes utvikling</i> .....	11
1.1.3 <i>Motivasjon</i> .....	11
1.2 PROBLEMSTILLING .....	12
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	13
<b>2. TEORI</b> .....	<b>14</b>
2.1 TEORETISK RAMMEVERK FOR ANALYSE AV MAKROOMGIVELSENE.....	14
2.1.1 <i>Innledning</i> .....	15
2.1.2 <i>PESTEL-rammeverket</i> .....	16
2.1.3 <i>Begrensningene ved teorien</i> .....	17
2.2 TEORETISK RAMMEVERK FOR ANALYSE AV BRANSJEN .....	17
2.2.1 <i>Porters femfaktormodell</i> .....	18
2.2.2 <i>Lønnsomhetstreet</i> .....	22
2.3 TEORETISK RAMMEVERK FOR Å ANALYSERE KOSTNADSDRIVERE.....	24
2.3.1 <i>Historisk kontekst</i> .....	24

---

2.3.2	<i>Rammeverk for kostnadsdrivere</i> .....	25
2.3.3	<i>Begrensninger ved teoriene</i> .....	32
2.4	OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK .....	32
<b>3.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>34</b>
3.1	VALG AV MIKROBRYGGERIER.....	34
3.2	FORSKNINGSDESIGN .....	35
3.2.1	<i>Forskningstilnærming</i> .....	35
3.3	FORSKNINGSMETODE .....	36
3.3.1	<i>Primær- og sekundærdata</i> .....	36
3.3.2	<i>Kvalitativ og kvantitativ metode</i> .....	37
3.4	INNSAMLING AV DATA.....	38
3.4.1	<i>Kvalitativ datainnsamling</i> .....	38
3.4.2	<i>Kvantitativ datainnsamling</i> .....	41
3.5	EVALUERING AV DATAMATERIALET .....	42
3.5.1	<i>Klassifisering av data</i> .....	42
3.5.2	<i>Reliabilitet</i> .....	43
3.5.3	<i>Validitet</i> .....	44
3.5.4	<i>Generaliserbarhet/Overførbarhet</i> .....	45
<b>4.</b>	<b>STRATEGISK ANALYSE</b> .....	<b>47</b>
4.1	MODENHETEN I BRANSJEN.....	47
4.2	ANALYSE AV MAKROOMGIVELSER .....	49
4.2.1	<i>Juridiske og politiske faktorer</i> .....	49

---

4.2.2	<i>Sosiokulturelle faktorer</i> .....	51
4.2.3	<i>Teknologiske faktorer</i> .....	52
4.2.4	<i>Oppsummering</i> .....	52
4.3	ANALYSE AV BRANSJEN .....	53
4.3.1	<i>Analyse av konkurransekraftene</i> .....	53
4.3.2	<i>Verdiskapningsanalyse</i> .....	60
4.4	KONKLUSJON .....	62
<b>5.</b>	<b>BRYGGERIENES LØNNSOMHET I DAG</b> .....	<b>64</b>
5.1	VIKTIGE POSTER I ÅRSREGNSKAPET .....	64
5.1.1	<i>Resultatregnskapet</i> .....	64
5.1.2	<i>Balansen</i> .....	67
5.2	NØKKELTALL-ANALYSE .....	68
5.2.1	<i>Totalkapitalrentabilitet</i> .....	68
5.2.2	<i>Driftsinntekt per liter</i> .....	71
5.2.3	<i>Driftskostnad per liter</i> .....	72
5.3	KONKLUSJON .....	73
<b>6.</b>	<b>VIKTIGE LØNNSOMHETSFAKTORER FOR NORSKE MIKROBRYGGERIER</b> .....	<b>75</b>
6.1	SKALA.....	75
6.2	ERFARING.....	81
6.3	KOMPLEKSITET .....	84
6.4	DISTRIBUSJONSLØSNING .....	91

---

6.5	MARKEDFORDELING.....	94
6.6	KONKLUSJON .....	98
<b>7.</b>	<b>FREMTIDEN.....</b>	<b>100</b>
7.1	GENERELLE UTVIKLINGSTRENDER.....	100
7.2	MULIGE ENDRINGER I OMGIVELSENE.....	103
7.3	MULIGE ENDRINGER I VIKTIGE LØNNSOMHETSFAKTORER .....	105
7.4	KONKLUSJON .....	107
<b>8.</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>109</b>
8.1	SAMLET KONKLUSJON .....	109
8.2	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER.....	111
<b>9.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>112</b>
<b>10.</b>	<b>APPENDIKS .....</b>	<b>122</b>
	VEDLEGG 1: INFORMASJON OM BRYGGERIENE .....	122
	VEDLEGG 2: SKJEMA FOR KVANTITATIV INFORMASJON .....	126
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE .....	129

## Figurer

Figur 2-1: Lag i en bedrifts omgivelser.....	14
Figur 2-2: PESTEL-rammeverket .....	15
Figur 2-3: Porters femfaktormodell.....	19
Figur 2-4: Lønnsomhetstreet .....	23
Figur 2-5: Oppsummerende rammeverk for analysen av omgivelsene.....	33
Figur 4-1: Utvikling i antall mikrobryggerier og andel håndverksøl, 2010 - 2014.....	48
Figur 4-2: Utviklingen i ølmarkedet og markedet for håndverksøl i Norge, 2010 - 2012 .....	48
Figur 4-3: Trussel fra potensielle inntrengere .....	56
Figur 4-4: Trussel fra substitutter.....	57
Figur 4-5: Grad av kjøpermakt.....	58
Figur 4-6: Grad av leverandørmakt.....	59
Figur 5-1: Utvikling i TKR fra 2010 til 2012.....	70
Figur 5-2: Historisk utvikling i driftsinntekt per liter .....	71
Figur 5-3: Historisk utvikling i driftskostnad per liter .....	72
Figur 6-1: Omsetning, produksjonsvolum og totalkapital i 2012 .....	76
Figur 6-2: Størrelsens påvirkning på gj.snittlig inntekt og kostnad per liter, 2010 - 2012 ....	77
Figur 6-3: Antall solgte liter per årsverk i 2012.....	79
Figur 6-4: Utvikling i antall solgte liter per årsverk for Nøgne Ø .....	80
Figur 6-5: Vekst i omsetning med utgangspunkt i oppstartsår.....	80
Figur 6-6: Tidslinje for etableringstidspunktet for vårt utvalg av norske mikrobryggerier ...	82
Figur 6-7: Årsresultat i årene etter oppstart .....	83
Figur 6-8: Antall ølsorter årlig, gjennomsnittlig antall liter per ølsort og omsetning .....	85
Figur 6-9: Utvikling i antall ølsorter og gjennomsnittlig antall liter per ølsort for Nøgne Ø	85
Figur 6-10: Utvikling i andel sterkøl for Nøgne Ø.....	87
Figur 6-11: Andel på flaske og fat i 2013 .....	88
Figur 6-12: Utvikling i andel flaske vs. fat for Nøgne Ø .....	89
Figur 6-13: Utvikling i bryggerienes markedsfordeling fra 2010 til 2013.....	95
Figur 6-14: Utvikling i markedsfordeling for Nøgne Ø.....	97
Figur 6-15: Oppsummering av vesentlige faktorer for lønnsomhet i bransjen .....	99
Figur 7-1: Håndverksøl sin andel av totalt ølmarked i Danmark.....	101
Figur 7-2: Håndverksøl sin andel av totalt ølmarked i USA.....	101



---

## Tabeller

Tabell 2-1: Porter og Rileys kategorier for kostnadsdrivere (Banker & Johnston, 2007).....	29
Tabell 4-1: Oppsummering av Porters femfaktormodell .....	59
Tabell 5-1: Gj.snittlig resultatregnskap for 2010 til 2012 i prosent av driftsinntekt.....	66
Tabell 5-2: Gjennomsnittlig TKR i bryggeriene fra 2010 til 2012 .....	69
Tabell 5-3: Gjennomsnittlige nøkkeltall fra 2010 til 2012, sortert etter TKR .....	73
Tabell 6-1: Oversikt over de ulike mikrobryggerienes distribusjonsløsninger .....	92

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

### 1.1.1 Hva er et mikrobryggeri?

I Norge eksisterer ingen klar definisjon av hva et mikrobryggeri er. Bryggeriforeningen i USA definerer et mikrobryggeri som et lite, uavhengig og tradisjonelt bryggeri. Med *lite* menes en årlig produksjon på under 1,8 millioner liter<sup>1</sup>. Et bryggeri omtales som *uavhengig* hvis mindre enn 25 % eies av en større industriell aktør, mens *tradisjonelt* innebærer at tradisjonelle bryggemetoder og ingredienser benyttes i produksjonen (Brewers Association, 2014). Europeiske land legger i stor grad samme definisjon til grunn, men har andre tak hva gjelder produksjonsvolum. I England defineres et mikrobryggeri ved produksjon under en halv million liter årlig, mens det ellers i Europa synes å være en grense rundt to millioner liter i året (SIBA, 2012). Det er altså forskjeller i hva definisjonen *lite* innebærer.

Til tross for manglende enighet rundt en klar definisjon, er det mange faktorer som kjennetegner et mikrobryggeri. Først og fremst brygger de såkalt håndverksøl<sup>2</sup> med mangfold av smaksvariasjon i ølsortene som blir fremstilt (Smith, 2014). Det brygges ofte i små mengder, omlag 700 til 900 liter av gangen. Hovedfokuset til et mikrobryggeri er på overgjæret øl<sup>3</sup> slik som øltypene ale og porter (Drikkeglede, 2012). Mikrobryggerier, bryggeripuber og hjemmebryggere fremstiller alle håndverksøl (Lundgaard, 2014). Hjemmebryggerier produserer til eget bruk, bryggeripuber produserer i hovedsak for salg i egen pub, mens dersom over 75 % av produksjonen selges utenfor bryggeriets lokaler omtales det som et mikrobryggeri (Brewers Association, 2014). Det norske markedet for mikrobryggerier kan deles inn i Vinmonopolet, dagligvare- og Horecamarkedet. Horeca omhandler aktører innen hotell-, restaurant- og cateringnæringen (Tradesolution, 2013).

---

<sup>1</sup> Tilsvarende 15 000 US barrels

<sup>2</sup> Fra den amerikanske betegnelsen "craft beer". Tilsvarende øl brygget på en håndverksmessig måte.

<sup>3</sup> Overgjæret øl gjærer hurtig, og gjæren ligger som et lag på toppen av ølet. Det motsatte er undergjæret øl der gjæren fermenterer fra bunn til topp, slik som som lager og pilsner.

---

## 1.1.2 Mikrobryggerienes utvikling

I 1979 ble forbudet mot hjemmebrygging opphevet i USA, og flere mikrobryggerier ble da etablert. Trenden spredte seg raskt til Storbritannia, og deretter videre i Europa (Pedersen, 2013). Nordmenn som hadde studert i USA startet opp Oslo Mikrobryggeri i 1989, Norges første bryggeripub (Lundgaard, 2014). I 1999 ble ølloven fra 1912 opphevet, og hjemmebrygging ble formelt tillatt i Norge. Ølloven forbød hjemmebrygging dersom man ikke malte kornet selv (Norbrygg, 2007). På begynnelsen av 2000-tallet startet flere norske mikrobryggerier opp, slik som Nøgne Ø og Valdres Gardbryggeri. De siste årene har det vært en voldsom vekst i antall mikrobryggerier, og Bryggeri- og drikkevareforeningen (BROD) teller nå 52 medlemmer i kategorien pub-, gårds- og mikrobryggerier (Nome, 2014). Antall norske ølsorter på Vinmonopolet er mer enn tredoblet de siste ti årene, og øl fra mikrobryggerier stod i 2013 for omlag 2,2 % av det totale ølmarkedet i Norge (Nome, 2014).

## 1.1.3 Motivasjon

I denne utredningen vil vi fordype oss i norske mikrobryggerier og se på hva som kan forklare variasjoner i lønnsomhet mellom bryggeriene. De fleste mikrobryggerier starter opp på bakgrunn av en personlig interesse, samt et sterkt ønske om å lage godt håndverksøl. Den norske befolkningen har fått økende sans for kvalitet og smaksvariasjon i ølet, og håndverksøl er flere ganger blitt omtalt som "den nye vinen" (Bergens Tidende, 2014). Blant norske mikrobryggerier har gleden knyttet til ølbrygging stått i fokus til nå, snarere enn lønnsom drift. Dette kan derimot ventes å endres noe de neste årene, da konkurranseintensiteten i bransjen stadig synes å øke. Rasjonale for denne utredningen er derfor å belyse viktig lønnsomhetsfaktorer, samt hvordan disse kan endres i en bransje der konkurransesituasjonen kan tenkes å forandres i tiden fremover. Vi ønsker å se på hvilke faktorer som kan bidra til å forklare lønnsomheten i dag, samt hva vi tror kan bli viktig i fremtiden. Gjennom en bransjeanalyse får vi belyst strategiske aspekter, samtidig som teorier fra økonomisk styring blir benyttet til vurdering av lønnsomheten. Vi håper at utredningen kan bidra til å øke mikrobryggerienes bevissthet på egen lønnsomhet, slik at lønnsomhet i større grad kan tas hensyn til ved strategiske valg.

## 1.2 Problemstilling

Den sterke veksten blant norske mikrobryggerier, både i antall aktører og produsert volum, bidrar stadig til økt konkurranse mellom aktørene. Dette kan resultere i redusert lønnsomhet i bransjen. Fokuset på hva som skaper verdi for bryggeriene blir derfor stadig mer avgjørende for å foreta gode strategiske beslutninger, og øker sannsynligheten for å overleve i bransjen på sikt. For å belyse dagens lønnsomhetsnivå i bransjen, samt vurdere hvilke faktorer som kan forklare variasjoner i lønnsomhet mellom ulike mikrobryggerier, har vi formulert følgende problemstilling:

*Hva kan forklare lønnsomhetsnivået og lønnsomhetsvariasjoner blant norske mikrobryggerier?*

For enklere å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva karakteriserer makroomgivelsene og bransjen til norske mikrobryggerier?*
- 2. Hvordan er lønnsomheten til norske mikrobryggerier i dag?*
- 3. Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier i dag?*
- 4. Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske mikrobryggerier i fremtiden?*

For å besvare problemstillingen tar vi utgangspunkt i syv norske mikrobryggerier av ulik størrelse. Alle opptrer i samme bransje, står overfor de samme makroomgivelsene, og i tillegg har alle hovedfokus på fremstilling av håndverksøl. Dette gjør at bryggeriene enklere kan sammenlignes, og at mulighetene for å avdekke viktige lønnsomhetsfaktorer blir større.

## 1.3 Oppgavens struktur

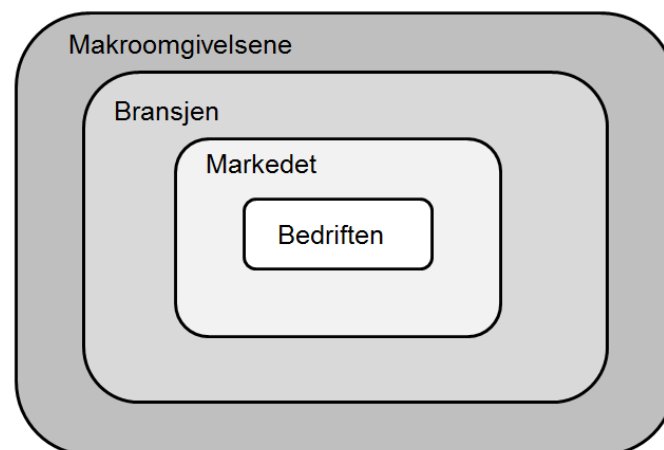
Utredningen er delt inn i åtte kapitler, hvorav kapittel 1 tar for seg utredningens bakgrunn og problemstilling. Kapittel 2 presenterer det teoretiske fundamentet utredningen baserer seg på knyttet til analyse av makroomgivelsene, bransjen og viktige kostnadsdrivere. Gjennom kapittel 3 presenteres utredningens valg av metode, samt nærmere om valg av studieobjekt. Videre analyseres mikrobryggerienes makroomgivelser i kapittel 4, etterfulgt av verdiskapnings- og verdikapningsmulighetene i bransjen. I kapittel 5 analyseres dagens lønnsomhetsnivå i vårt utvalg, mens kapittel 6 kartlegger hvilke faktorer som kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjonen. Gjennom kapittel 7 forsøker vi å finne frem til faktorer av betydning for fremtiden, mens kapittel 8 konkluderer og oppsummerer utredningens funn.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenteres utredningens teoretiske rammeverk. Vi vil i det følgende forklare de aktuelle teoriene i detalj, samt beskrive deres bakgrunn, relevans og begrensning.

For å studere faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i en bransje, velger vi å ta utgangspunkt i lagene til en bedrifts omgivelser, slik figur

2-1 illustrerer. Det er hensiktsmessig å begynne overordnet med å analysere hvordan makroomgivelsene kan påvirke lønnsomheten. Videre ser vi på hva som kan være med å forklare attraktiviteten til en bransje, og dermed anslå lønnsomhetspotensialet. Avslutningsvis presenteres rammeverk for kostnadsdrivere på bedriftsnivå. Dette legges til grunn for å kartlegge vesentlige lønnsomhetsfaktorer i bransjen.



Figur 2-1: Lag i en bedrifts omgivelser (Johnson, et al., 2008)

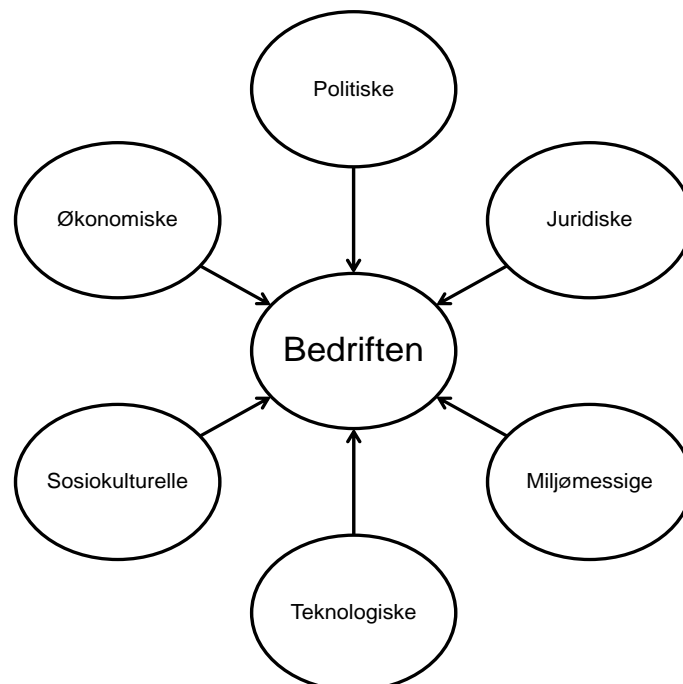
### 2.1 Teoretisk rammeverk for analyse av makroomgivelsene

Vi har valgt å analysere makroomgivelsene ved hjelp av PESTEL-rammeverket, og vil nå presentere dets utvikling, innhold og begrensninger.

## 2.1.1 Innledning

Makroomgivelsene er det høyeste nivået av omgivelsene en bransje befinner seg i, og legger grunnlaget for potensiell lønnsomhet i bransjen. Makroomgivelsene er noe hverken bransjen eller bedriftene direkte kan påvirke, men ved strategiutforming og produktutvikling er det likevel viktig å ta hensyn til hvordan endringer i makroomgivelsene kan påvirke bedriften (Johnson, et al., 2008).

I 1967 presenterte Francis Aguilar rammeverket *ETPS* som en forkortelse for de viktigste faktorene som må analyseres i en bedrifts omgivelser (Aguilar, 1967). Disse faktorene er økonomiske (E), teknologiske (T), politiske (P) og sosiokulturelle (S). Senere har både miljø (E) og juridiske (L) faktorer også blitt integrert i rammeverket, og noen inkluderer også etiske faktorer. Hvilke faktorer som tas med, og rekkefølgen på dem, har gitt opphav til mange ulike navn på rammeverket (Morrison, 2012). PEST-rammeverket, samt den utvidede varianten PESTEL, er rammeverkene som i senere tid har blitt mest benyttet. Vi velger å ta utgangspunkt i PESTEL, illustrert i figur 2-2, da vi ønsker å belyse alle de seks faktorenes påvirkning på bransjen. Da opphavet til PESTEL-rammeverket er noe uklart, finnes det heller ingen primærkilde. Vi vil benytte oss av Johnson, et. al (2008) sin forklaring av rammeverket i "Exploring Corporate Strategy".



Figur 2-2: PESTEL-rammeverket (Johnson, et al., 2008)

## 2.1.2 PESTEL-rammeverket

### *Politiske faktorer*

De politiske faktorene omhandler hvilken form for styringsmakt et land har, samt graden av stabilitet og tillit i samfunnet. Styringsmaktene i landet legger retningslinjer for hva en bedrift kan foreta seg, og hvilke beslutninger de selv kan ta. Mer spesifikt vil politiske reguleringer gjennom blant annet skattelovgivning, handelsrestriksjoner, miljøvernlovgivning og pressefrihet påvirke en bedrift.

### *Økonomiske faktorer*

Både den generelle økonomiske utviklingen, vekst i BNP og konjunktursykluser kan være med å forklare de økonomiske faktorene i makroomgivelsene. Landets pengepolitikk spiller også inn, i tillegg til at rente- og inflasjonsnivå, arbeidsledighet og valuta er sentrale momenter. Økonomiske faktorer kan være med å forklare hvorfor en bransje gjør det godt eller dårlig, men egner seg ikke til å forklare variasjoner innad i en bransje.

### *Sosiokulturelle faktorer*

Befolkningen er en viktig del av makroomgivelsene. Demografiske faktorer som alder, kjønn og etnisitet, vil spille inn på potensiell lønnsomhet for en bransje. Inntektsfordeling, utdanningsnivå, bosetning og helse er også med å forklare de sosiokulturelle faktorene. I tillegg til de overnevnte og målbare momentene er befolkningens preferanser, holdninger og livsstil viktig å ta hensyn til.

### *Teknologiske faktorer*

Teknologisk utvikling kan medføre både trusler og muligheter for selskapene gjennom endrede inngangsbarrierer og maktforhold i bransjen, og gjennom mulighet for økt effektivitet og bedre distribusjonsløsninger. I tillegg påvirkes bedriftene av graden av innovasjon i samfunnet, satsning på forskning og utvikling, samt nivået på infrastrukturen.

### *Miljømessige faktorer*

Miljømessige faktorer kan være energibruk, forurensning og resirkulering. Slike faktorer kan være av betydning i bransjer der forbrukerne er opptatt av leverandørens påvirkning på miljøet, eller i bransjer der endringer i miljøet påvirker mulighetene for produksjon og leveranse. Vær og klima kan påvirke blant annet turisme, råvarepriser og forsikring, og på denne måten være viktige faktorer for bedriftenes lønnsomhet.



---

### *Juridiske faktorer*

Juridiske faktorer omhandler myndighetenes påvirkning gjennom lovregulering. Ofte har de enkelte sektorene konkrete reguleringer, men konkurranselovgivning, arbeidsmiljøloven og kundenes rettigheter er eksempler på lovgivning som omhandler flere bransjer. Lovverket kan også bidra til at bedriften unngår vanskelige konflikter med eierne, da deres rettigheter er lovfestet.

### **2.1.3 Begrensningene ved teorien**

Det presenterte rammeverket gir en nyttig oversikt og kategorisering av omgivelsene, og er enkelt å ta i bruk. Samtidig er det viktig å kjenne til begrensningene ved rammeverket dersom man skal benytte seg av det. Til tross for fleksibilitet i modellen, ved at ulike bedrifter kan ta med de faktorene som er mest relevant for dem, krever det samtidig at rammeverket må tilpasses etter bruksområde. Videre kan mange forhold gli over i hverandre og dermed spille inn på flere av faktorene. En endring i skattepolitikken kan for eksempel påvirke både lønnsnivå og arbeidsledighet, og følgelig endre både sosiokulturelle og økonomiske forhold. Det er i slike tilfeller viktig å finne hovedårsaken til at forholdene endres for å kunne avdekke hvilke faktorer som er viktige for bedriften. En PESTEL-analyse har et nokså kortsiktig perspektiv, da omgivelsene er i stadig endring. For at rammeverket skal gi verdi, er det dermed nødt til å bli jevnlig oppdatert. Det kreves store mengder data for å få gjennomført en slik analyse, noe som øker kompleksiteten og vanskelighetsgraden. I tillegg kan mye data gjøre det vanskeligere å holde fokus på de viktigste faktorene (Johnson, et al., 2008).

## **2.2 Teoretisk rammeverk for analyse av bransjen**

En bransjeanalyse kan deles inn i potensialet for henholdsvis *verdikapring* og *verdiskapning*. For å foreta en analyse av bransjens verdikapringspotensial, vil vi benytte Porters femfaktormodell. Bransjens verdiskapningspotensial vil belyses gjennom lønnsomhetstreet til Jakobsen og Lien (2001). De nevnte teorier forklares i det følgende.

## 2.2.1 Porters femfaktormodell

### 2.2.1.1 Innledning

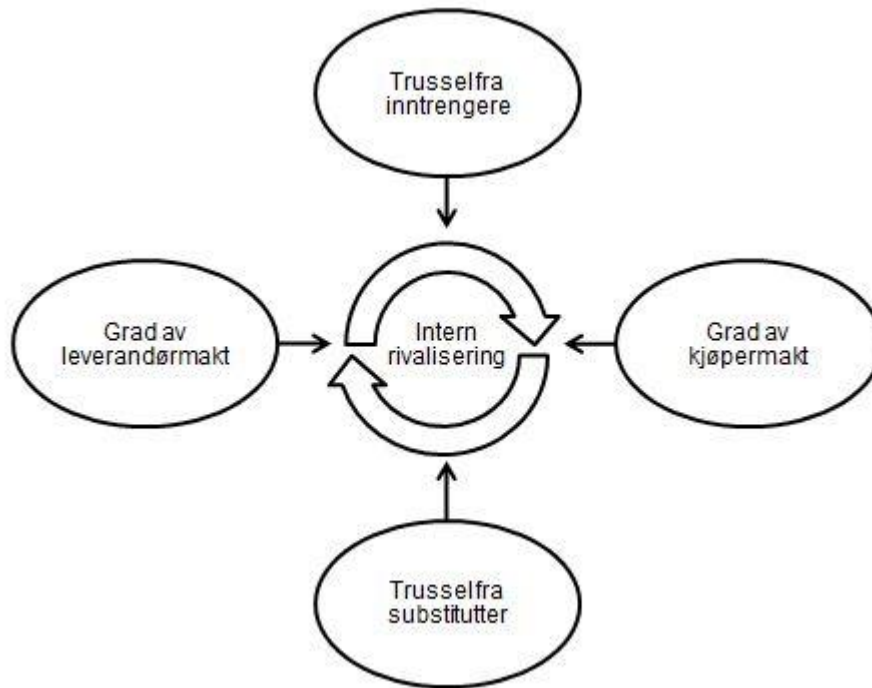
Det mest kjente analyseverktøyet for konkurranseomgivelsene er trolig Michael Porters femfaktormodell. Porter utviklet femfaktormodellen på slutten av 70-tallet, og modellen har lenge vært det ledende verktøyet for analyse av konkurranseomgivelser (Jakobsen & Lien, 2001).

Konkurransestrategi var ifølge Porter (1980) et felt som angikk alle bedrifter og deres ledere, men som han likevel savnet tilstrekkelige strategiske analyseverktøy på. «... *Konkurransanalyse er viktig, ikke bare for den som skal formulere sin forretningsstrategi, men også for bedrifters økonomiavdeling, for markedsføringsfolk, finansanalytikere og andre...*» (Porter, 1980, s.14).

Porter (1980) mente forskningen hadde vært lite opptatt av de problemer bedriftslederne faktisk slet med, og ønsket dermed å «bygge bro over denne kløften» med sitt arbeid. Med utgangspunkt i den samfunnsøkonomiske innsikten han hadde lært fra næringsøkonomisk tenkning, utviklet han en teori som blant annet kunne bistå bedrifter i hvordan de kunne velge bransjer der konkurransegraden er lav, og hvordan de burde posisjonere seg for å beskytte seg mot konkurranse (Jakobsen & Lien, 2001). Presentasjonen av modellen vil legge Porter (1980) sitt originalverk "Competitive Strategy" til grunn hvis ikke annet er nevnt.

### 2.2.1.2 De fem konkurransekraftene

Porters femfaktormodell kan anvendes til å analysere attraktiviteten til den norske mikrobryggeribransjen. Modellen analyserer de eksterne omgivelsene, slik at man kan vurdere konkurransesituasjonen i bransjen og dermed den potensielle lønnsomheten. Fire av kreftene virker inn på den femte, og sammen vil de avgjøre hvor hard konkurransen i bransjen vil være, og følgelig hvor god lønnsomheten synes å være. Bransjens attraktivitet vil dermed avhenge av den samlede styrken til disse fem kreftene. Hvilken av kreftene som vil ha størst betydning, vil variere fra bransje til bransje.



Figur 2-3: Porters femfaktormodell (Porter, 1980)

### ***Trussel fra inntrengere***

Etableres det en ny aktør i en bransje vil dette bidra til ny kapasitet, ønske om å vinne markedsandeler, samt et inntog av nye ressurser. Dette kan resultere i prispress eller en sterk kostnadsøkning for de bedrifter som må forsvare sin posisjon. Lønnsomheten i bransjen vil i begge tilfeller reduseres. Trusselen fra inntrengere i en bransje vil avhenge av hvilke etableringshindre som eksisterer, samt hvilke reaksjoner inntrengeren kan vente seg fra eksisterende bedrifter. Et etableringshinder vil si de fordeler de etablerte aktørene har overfor potensielle inntrengere, og Porter har skilt ut syv hovedårsaker til at etableringshindre oppstår.

Den første av disse er *stordriftsfordeler*, som vil si at enhetskostnadene synker etter hvert som produksjonsvolumet i perioden stiger. Stordriftsfordeler tvinger nye firmaer til å satse stort fra begynnelsen av, noe som kan være svært kostbart og dermed motvirke nyetableringer. Videre vil *kapitalbehov* øke etableringshinderet, ettersom store kapitalbehov vil redusere antall potensielle inntrengere med tilstrekkelig kapital til etablering. *Byttekostnader* for kunden altså hva det koster for kundene å bytte til et nytt produkt fra en potensiell inntrenger. utgjør også et etableringshinder. Jo enklere det er for kunden å bytte til et nytt produkt, jo lavere er etableringshinderet. Her spiller også graden av *differensiering* mellom etablerte aktører inn. Jo større grad av differensiering, jo høyere inngangsbarrierer.

Et neste moment er adgang til *salgskanaler og lokalisering*. Dersom det er vanskelig for en potensiell inntrenger å få tilgang til nødvendige salgskanaler, vil etableringshinderet øke. Videre kan *offentlige reguleringer* som konsesjonsregler og eierskapsbegrensninger fungere som etableringshindre. Til slutt kan det nevnes at selv i bransjer med høye etableringsbarrierer kan en oppleve inntrengere. Dermed vil eventuelle *mottrekk* fra etablerte aktører også spille inn som et etableringshinder. Er bransjen kjent for å reagere svært aggressivt på inntrengere for å drive disse ut av bransjen, vil dette fungere som et etableringshinder. Samlet sett vil altså høye etableringshindre redusere trusselen fra inntrengere.

### ***Trussel fra substitutter***

Til tross for at Porters rammeverk ikke ser direkte på etterspørsel i markedet, har den inkludert *substitutter*, som er en viktig faktor for etterspørselen. Substitutter er produkter eller tjenester som dekker et tilsvarende behov hos kunden, men gjennom en annen prosess (Johnson, et al., 2008). Hvor stor trussel et substitutt utgjør, avhenger blant annet av forholdet mellom pris og ytelse på produktene, samt byttekostnader. Hvis substituttet er pris- og ytelsesmessig bedre enn de andre produktene i bransjen, vil trusselen øke. Dersom byttekostnaden i tillegg er lav for kunden, vil trusselen forsterkes ytterligere.

### ***Grad av kjøpermakt***

Kjøperne er bedriftens umiddelbare kunder, og dette kan både være privat- og bedriftskunder. De kan presse ned priser, etterspørre høyere kvalitet og sette konkurrentene opp mot hverandre, alt på bekostning av bransjens overskudd. Kjøpermakten er høy dersom man har få eller store kjøpere, eller hvis produktene bransjen selger er standardiserte eller lite differensiert. Lave byttekostnader, samt stor mulighet for kunden til å produsere produktet selv, vil også øke graden av kjøpermakt.

### ***Grad av leverandørmakt***

Leverandører tilbyr bedrifter det de trenger for å produsere sitt produkt eller sin tjeneste. Grad av leverandørmakt avhenger av flere trekk ved markedssituasjonen, samt av den relative viktigheten og volumet av dens leveranse til bransjen. Hvis leverandørene er mer konsentrert enn aktørene i bransjen de selger til, vil leverandørmakten være høy. Den vil også styrkes hvis produktet er veldig differensiert, har høye byttekostnader, eller hvis leverandøren ikke er avhengig av bransjen for å få inntekter. I tillegg påvirkes makten av

---

hvor store kostnader det er tilknyttet bytte av leverandører. Er det fravær av leverandørsubstitutter vil naturligvis makten være svært høy.

### ***Grad av intern rivalisering***

Grad av intern rivalisering kan defineres som graden av konkurranseintensitet mellom allerede eksisterende aktører i bransjen, altså konkurrentene. Konkurrenter kan defineres som andre bedrifter med liknende produkter og tjenester som retter seg mot den samme kundegruppen (Johnson, et. al, 2008). Den interne rivaliseringen forsterkes når aktører i bransjen føler seg presset, eller ser muligheten til å bedre sin posisjon i bransjen. Styrken fra alle de ovennevnte faktorer vil påvirke den interne rivaliseringen. Konkurransetiltak fra en bedrift vil i de fleste bransjer få konsekvenser for konkurrentene, og følgelig ofte utløse mottiltak.

I bransjer med mange aktører eller der aktørene er relativt like i størrelse og makt, vil rivaliseringen være sterk. Videre vil den også øke i bransjer med lav vekst, samt der utgangsbarrierene er høye, ettersom aktører da gjerne blir værende i bransjen til tross for underskudd. Hvor sterkt knyttet de etablerte bedriftene er til bransjen, vil også påvirke rivaliseringen. Samtidig spiller grad av ulikhet mellom aktørene inn, ettersom det ved stor ulikhet gjerne er vanskeligere å lese konkurrentenes signaler da de kan ha ulike tilnæringsmåter til konkurranse, samt ulike mål.

Høy grad av rivalisering i en bransje betyr imidlertid ikke nødvendigvis redusert profitt. Når aktørene i bransjen retter seg mot litt ulike kundesegmenter, gjennom ulike produkter og priser, kan rivaliseringen faktisk bidra til økt lønnsomhet i bransjen som helhet.

### ***2.2.1.3. Begrensninger ved teorien***

Modellen er oversiktlig og lett anvendelig, men har likevel visse begrensninger som blant annet Besanko, et. al (2012) tar opp i boken "Economics of Strategy". Først og fremst tar modellen lite hensyn til faktorer som kan påvirke etterspørselen, utover pris og tilgjengelige substitutter. Slike faktorer kan være endringer i konsumentenes inntekter og preferanser, samt bedrifters strategier for å oppnå økt etterspørsel. Videre har rammeverket fokus på hele bransjen, og ikke bransjens individuelle bedrifter som kan ha unike posisjoner som isolerer dem fra enkelte av konkurransekraftene. Besanko, et. al mener også at myndighetenes rolle kunne blitt ilagt modellen som en sjette kraft, da disse i stor grad kan påvirke bransjens lønnsomhet i sin rolle som regulator. Porter (1980) mente i stedet at myndighetenes politikk i

seg selv ikke påvirker bransjens lønnsomhet, men heller at den beste måten å forstå hvordan konkurransebildet påvirkes av myndighetene er å analysere hvordan spesifikke politiske tiltak påvirker de ulike kreftene. Rammeverket kritiseres også for å være en samling partielle teorier, og at den dermed ikke utgjør en enhetlig, integrert teori. Modellen sier ingenting om årsakssammenhengene mellom teorienelementene, og det er dermed nærmest umulig for bedriftene å trekke konklusjoner om konkurransekraftenes styrke i bransjen. Vi kan altså si at Porters femfaktormodell for konkurransekraftene er fragmentert.

Videre fokuserte Porter utelukkende på verdikapring, og ikke verdiskapning (Jakobsen & Lien, 2001). Dermed ser rammeverket bort fra at det eksisterer to kilder til å øke lønnsomheten i et marked. Dersom det finnes et potensial for økt verdiskapning gjennom samarbeid, må dette analyseres utenfor modellen.

Samlet sett kan vi altså si at Porters femfaktormodell innehar visse svakheter, til tross for at teorien er svært utbredt. I kapittel 2.2.2 vil vi dermed redegjøre for en annen teori på bransjelønnsomhet, utviklet med utgangspunkt i mangler ved Porters femfaktormodell (Jakobsen & Lien, 2001).

## **2.2.2 Lønnsomhetstreet**

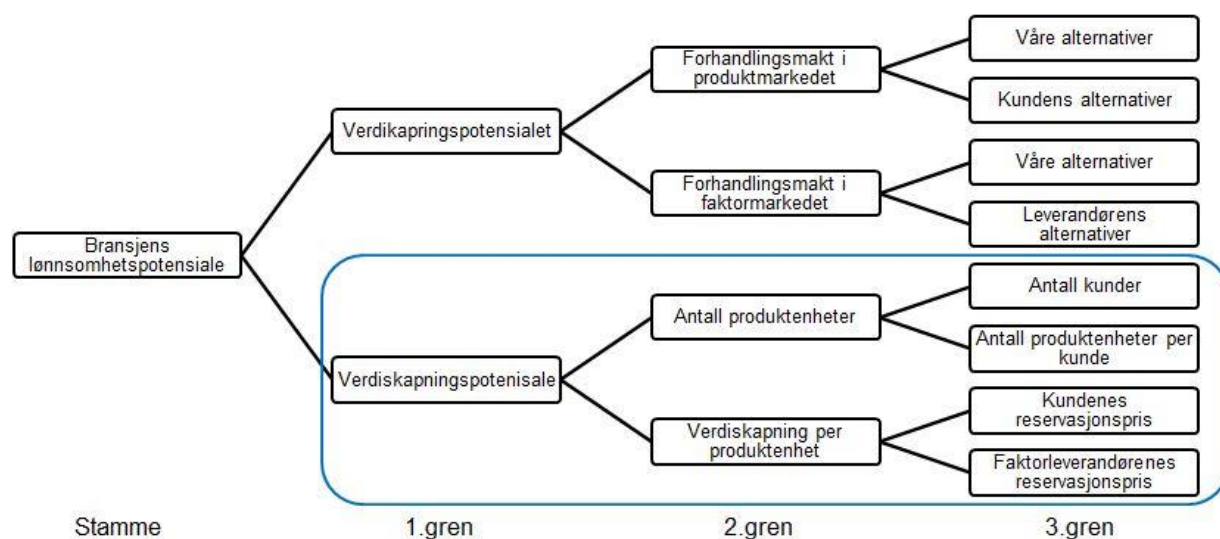
Med utgangspunkt i svakhetene til Porters femfaktormodell, utviklet de norske professorene Lasse B. Lien og Eirik W. Jakobsen en modell kalt *lønnsomhetstreet*, som referer til at årsakene til lønnsomheten i et marked kan spres utover som grener på et tre (Jakobsen & Lien, 2001).

### **2.2.2.1 Innledning**

Lønnsomhetstreet ble utviklet for å kunne analysere størrelsen på verdiene som skapes i et marked, samt hvordan disse verdiene fordeles mellom aktørene i markedet. Analyseverktøyet er formet som et tre, med fire nivåer av grener slik vi ser av figur 2-4. De mest detaljerte analysene befinner seg ytterst på grenene, og jo nærmere du kommer stammen på treet, jo lavere blir kompleksiteten. Kompleksiteten i analysen kan altså utvides uten at man mister helhetsoversikten, samt evnene til å trekke konklusjoner om markedets lønnsomhet (Jakobsen & Lien, 2001).

Slik vi ser av figur 2-4 har lønnsomhetstreet to hovedgrener, henholdsvis verdiskapning og verdikapring. Sammen utgjør disse bransjens lønnsomhetspotensial. Ettersom Porters

rammeverk hovedsaklig tar for seg bransjens verdikapring, vil vi i denne utredningen kun utlede lønnsomhetstreets gren om verdiskapning.



Figur 2-4: Lønnsomhetstreet (Jakobsen & Lien, 2001)

### 2.2.2.2 Verdiskapningspotensialet

Forventet verdiskapning i et marked kan ifølge Jakobsen & Lien (2001) uttrykkes slik:

$$\text{Verdiskapningspotensialet} = \text{Verdiskapning per produktenhet} \times \text{Antall produktenheter}$$

Slik vi ser av figur 2-4 finner vi verdiskapning per produktenhet og antall produktenheter på andre gren. Disse blir igjen bestemt av verdien på faktorene på tredje gren. Da ender vi med følgende funksjon:

$$\text{Verdiskapningspotensialet} = (\text{Kundenes reservasjonspris} - \text{Faktorleverandørens reservasjonspris}) \times (\text{Antall kunder} \times \text{Antall produktenheter per kunde})$$

#### **Verdiskapning per produktenhet**

Første del av analysen innebærer en vurdering av verdien til de ulike produktenhetene i et bestemt marked. Verdiskapning per produktenhet i et marked bestemmes av differansen mellom kundenes og faktorleverandørens reservasjonspriser (Jakobsen & Lien, 2001).

Hvor stor verdi et produkt generer bestemmes av kundenes preferanser, samt egenskaper ved produktene som betjener disse preferansene. Den øvre grensen for verdiskapning i et marked dannes av kundenes reservasjonspris, altså den maksimale prisen en kunde er villig til å betale for et produkt. For bedriftskunder vil referanseprisen være prisen de selv oppnår i sitt

produktmarked fratrukket alle andre kostnader. Denne tankegangen kan på mange måter overføres til faktormarkedet, hvor vi har en tilsvarende reservasjonspris overfor bedriftens leverandører. Reservasjonsprisen vil utgjøre hva leverandøren minimalt kan være villig til å selge for (Jakobsen & Lien, 2001).

### ***Antall produktenheter***

Verdiskapningen i et marked kan beskrives som verdiskapning per produktenhet multiplisert med antall enheter. Hvor mange enheter bransjen selger bestemmes av markedets størrelse, der antall kunder og antall enheter hver kunde ønsker å kjøpe vil være avgjørende (Jakobsen & Lien, 2001).

Jakobsen og Lien (2001) mener at markedsgrensene bør trekkes slik at det blir minst mulig variasjon blant kundene inkludert i markedet, samt størst mulig variasjon mellom kundene på innsiden og på utsiden av markedet. Det er derimot sjeldent avgrensningen av et marked er så enkel at dette blir mulig, ettersom det ofte er mange faktorer som påvirker kunders og leverandørers beslutningssituasjon. Et produkt som for en kunde er identisk med et annet, og følgelig et perfekt substitutt i teorien, kan i praksis være utilgjengelig der vedkommende befinner seg geografisk (Jakobsen & Lien, 2001).

## **2.3 Teoretisk rammeverk for å analysere kostnadsdrivere**

Produksjonsvolum ble tidligere ansett som hovedårsaken til at det påløper kostnader i et selskap. Dette synet ble etter hvert kritisert, og rammeverk for ulike typer kostnadsdrivere ble utarbeidet. Det ble videre rettet fokus mot at økte kostnader kan øke produktets verdi for kunden, og dermed også øke profitten (Banker & Johnston, 2007). I det følgende vil vi se på utviklingen innen det nevnte fagområdet, forklare nærmere relevante teorier knyttet til kostnadsdrivere, samt se på teoriens begrensninger.

### **2.3.1 Historisk kontekst**

På 80-tallet begynte man å få øynene opp for at andre variabler enn produksjonsvolum kunne være med å drive kostnader, og at disse var viktige variabler å ta hensyn til ved styring av selskaper. Flere variabler som tidligere ble vurdert som konstante, ble nå ansett som vesentlige kostnadsdrivere og profittdrivere, i alle fall på lengre sikt. Det ble etter hvert tydelig, spesielt i konkurranseutsatte omgivelser, at informasjon om hva som driver



---

kostnader og hva som øker verdien for kunden, er viktig informasjon når strategiske beslutninger skal fattes. Styringssystemer som gav ledelsen god nok informasjon til å foreta gode strategiske beslutninger ble etterlyst (Banker & Johnston, 2007).

Kaplan (1983) mente at karakteristika ved produkt- og prosessdesign burde tas hensyn til, da dette er variabler som kan påvirkes på lang sikt. Han hevdet videre at styringssystemene burde tilpasses hvorvidt selskapets fokus er på lave kostnader, eller det å tilby noe unikt til kundene (Banker & Johnston, 2007). Porter (1985) utviklet et rammeverk for å forklare og analysere kostnadsatferd, og definerte ti viktige faktorer som driver kostnader. En rekke forskere videreutviklet Porters rammeverk, og Shank (1989) trakk frem Rileys (1987) rammeverk som spesielt nyttig.

I 1987 introduserte Johnson og Kaplan den såkalte *Relevance lost*-debatten som fokuserte på at datidens styringssystemer ikke ga riktig og tilstrekkelig informasjon for å foreta gode strategiske beslutninger. Debatten ga økt fokus og forskning på områder innen økonomistyring, og medførte utforming av mange teorier og styringsverktøy. Cooper og Kaplan lagde en modell for hvordan man, i stedet for volum, kunne benytte produktdesign og produksjonsprosess til å forklare hva som driver de faste kostnadene. Modellen fikk navnet *aktivitetsbasert kalkulasjon*, ABC (Banker & Johnston, 2007).

For vår utredning vil Porter og Rileys rammeverk for kostnadsdrivere, samt Cooper og Kaplans ABC-modell, være mest relevant. Vi vil derfor forklare disse teoriene nærmere i det følgende.

### **2.3.2 Rammeverk for kostnadsdrivere**

Michael Porter var i 1985 den første til å benytte ordet *kostnadsdrivere*, som en fellesbetegnelse på strukturelle faktorer som driver kostnader. Kostnadsposisjonen til et selskap avhenger av hvordan kostnader blir benyttet i de ulike verdiskapende aktivitetene (Banker & Johnston, 2007). Porter (1985) beskriver i boken "Competitive Advantage" ti vesentlige faktorer som forklarer kostnadsadferden i et selskap. Porter mente man burde studere kostnadene til alle aktiviteter i verdikjeden for å forstå kostnadsstrukturen i et selskap bedre. Gjennom en kostnadsdriveranalyse vil man enklere kunne forstå sammenhengen mellom årsak og virkning i selskapet, og få innblikk i selskapets forretningsmodell. Kostnadsstrukturen vil variere mye mellom et selskap med fokus på

differensiering og et selskap med fokus på kostnadseffektivitet. Flere kostnadsdrivere kan måtte kombineres for å finne kostnaden til en aktivitet. Etersom aktivitetene varierer mellom selskaper, er det også stor variasjon i kostnadsstrukturer. Porter vektlegger at en leder bør ha forståelse for de ulike kostnadsdriverne for å kunne ta gode strategiske beslutninger, som støtter opp om forretningsmodellen. Basert på Porters teori for kostnadsdrivere utarbeidet Riley (1987) et nytt rammeverk der han delte kostnadsdrivere inn i to kategorier; strukturelle og operasjonelle drivere.

I det følgende vil de ti faktorene forklares med bakgrunn i Porters (1985) beskrivelse. Deretter vil vi diskutere på hvilke områder Rileys rammeverk er ulikt, samt hvordan disse teoriene la grunnlaget for utformingen av ABC.

### ***2.3.2.1 Porters kostnadsdrivere***

#### ***Skala***

Størrelsen på en bedrift eller en produksjon kan påvirke kostnadene både positivt og negativt. Stordriftsfordeler kan for eksempel forekomme i en produksjonsbedrift der aktiviteter utføres mer effektivt med større volum. Det er viktig å skille mellom stordriftsfordel og kapasitetsutnyttelse. Hvis man utnytter mer av dagens kapasitet, og dermed kan fordele faste kostnader på et større volum, er ikke dette en stordriftsfordel. En stordriftsfordel oppstår når man ved full kapasitet blir mer effektiv jo større produksjonen er. Størrelse kan også påvirke et selskap negativt, en såkalt skalaulempe. Dette skjer der kostnadene er overproporsjonale med volum. Størrelse kan medføre kompleksitet både i produksjonsprosessen og organisasjonen som helhet. Ved stor produksjon kan de ansattes motivasjon reduseres og gi økt innsatsfaktorpris.

#### ***Læring***

Denne kategorien omhandler hvordan læring fra eget selskap eller fra andre aktører kan bidra til å redusere kostnader på ulike måter. Gjennom god kjennskap til interne arbeidsprosesser kan en aktivitet bli utført bedre, mer effektivt eller på en forenklet måte, og dermed gi reduserte kostnader. Kostnadene til et selskap kan også reduseres ved å lære av andre aktører. Dette kan blant annet være å lære av feilene til en konkurrent, eller å lære mer om kundenes preferanser av detaljistene for å øke kundenes verdi av et produkt. Læringskurven er ofte svært varierende mellom selskaper, og kan henge sammen med bransjens læringskurve i tilfeller med mye læringslekkasje mellom selskapene. Ved høy grad

---

av lekkasje vil ikke selskapene oppnå kostnadsfortinn, men kostnadsnivået i bransjen generelt vil reduseres. Grad av læringslekkasje er derfor viktig å avdekke ved analyse av kostnadsvariasjoner innad i en bransje. Med tiden vil uansett læringskurven være avtagende da en bedrift modnes.

### ***Kapasitetsutnyttelse***

Kostnadsstrukturen vil påvirkes av i hvilken grad en bedrift utnytter sin kapasitet og sine ressurser. En rekke kostnader er knyttet opp mot kapasitet, så dersom kapasiteten ikke blir fullt utnyttet, blir kostnaden per enhet høyere. I selskaper med stor grad av faste kostnader vil ledig kapasitet ha en større negativ effekt enn i selskaper med overvekt av variable kostnader. Sesongvariasjoner og sykluser er naturlige forklaringer til at disponeringer av kapasiteten til tider kan være redusert. For å observere den korrekte kostnadsdriveren må vi derfor se på kapasitetsutnyttelsen over hele perioden.

### ***Bindeledd***

Når man skal måle kostnadene ved en aktivitet, påpeker Porter at man ikke kan se på aktiviteten alene. Man er også er nødt til å se på hvordan aktiviteten er knyttet til andre aktiviteter, samt hvordan disse blir utført. Porter legger vekt på to typer bindeledd, interne og vertikale. Interne bindeledd omhandler hvordan man koordinerer aktivitetene i verdikjeden innad i et selskap. Vertikale bindeledd omhandler koordinering med leverandører og distributører. Kostnader kan reduseres gjennom bedre koordinering med bindeleddet, eller ved en optimering av aktivitetene sett under ett. Gode bindeledd kan redusere kostnadene og være en kilde til konkurransefortrinn, da disse er vanskelig å oppdage for konkurrentene.

### ***Samarbeid***

Et godt samarbeid mellom forskjellige enheter i selskapet kan være med å redusere kostnader. Slike aktiviteter er gjerne knyttet til salg, markedsføring, økonomi og distribusjon, ettersom disse kan slås sammen i et selskap og dermed gi reduserte enhetskostnader og stordriftsfordeler. Ofte er det flere aktiviteter som ligner på hverandre i et selskap, og selskapet kan da dra nytte av kunnskapsdeling internt. Slik kunnskapsdeling omtaler Porter som immaterielt samarbeid, og kan medføre at man raskere beveger seg oppover læringskurven. Deling av kapasitet kan også være aktuelt i situasjoner med høye investeringskostnader eller der ingen av aktivitetene vil kunne utnytte hele kapasiteten alene. Før man igangsetter et samarbeid er det også viktig å tenke gjennom ulempene dette medfører, som blant annet økte krav til kommunikasjon internt.

### ***Integrasjon***

Hvorvidt et selskap skal outsource en prosess eller integrere den som en del av selskapet, altså vertikal integrasjon, vil spille inn på kostnadsstrukturen. Alle aktiviteter i verdikjeden kan benytte kjøpte innsatsfaktorer, og stiller derfor bedriften overfor ulike integrasjonsvalg. Ved outsourcing av deler av verdikjeden vil selskap kunne oppleve en større fleksibilitet og reduksjon i faste kostnader. På den annen side vil vertikal integrasjon kunne medføre reduserte transport- og innkjøpskostnader, samdriftsfordeler, større forutsigbarhet og muligheten til å redusere leverandørmakten. Dette er momenter som må veies opp mot hverandre når selskap skal foreta slike strategiske beslutninger.

### ***Timing***

En aktivitet kan ha ulik kostnad ut i fra når den blir gjennomført. Selskap som er først ute med et nytt produkt, kan oppnå en rekke førstetrekksfordeler gjennom sterkere merkenavn og større markedsandel. På den annen side kan det kreve større grad av markedsføring for å få produktet kjent. Utviklingskostnadene kan være høyere for første aktør, og konkurrentene har mulighet til å se om produktet slår an før de selv beslutter å investere. Timing må ikke bare sees opp mot konkurrentene, men også markedet. Svingninger i markedet kan spille inn på råvarepriser, og dermed kostnadsposisjonen til selskapet.

### ***Strategiske valg***

Denne kategorien innebærer valg selskapet må ta knyttet til produkter og aktiviteter, og er helt uavhengig av de andre driverne. Disse valgene er tett knyttet opp mot strategi, og tilsier hvorvidt selskapet har fokus på differensiering eller kostnadslederskap. Spesielt for et selskap med differensieringsstrategi er disse valgene av betydning, da de er med på å avgjøre på hvilken måte selskapet skal være unike. Valgene kan dreie seg om produktdesign, produktmik, satsning på FoU, servicenivå, kundesegment, distribusjonskanaler, markedsføring, lønn og annen personalpolitikk.

### ***Lokalisering***

Hvor et selskap er lokalisert kan spille inn på kostnadsstrukturen på flere ulike måter. Lokalisering er avgjørende for hvilken arbeidskraft som er tilgjengelig, og samtidig hvilket lønnsnivå man er nødt til å tilby sine ansatte. Transportkostnader, infrastruktur og råvarekostnader kan også variere med hvor selskapet er lokalisert. Kundene i ulike geografiske områder kan ha ulike preferanser og betalingsvillighet, noe som også er nødt til å ta hensyn til.

### *Institusjonelle faktorer*

Selskap står overfor en rekke lover og regler som spiller inn på deres kostnader, som for eksempel skatter og avgifter. Myndighetsreguleringer kan også indirekte påvirke kostnadsstrukturen ved at konkurranserammen endres. Selv om selskapene ikke kan bestemme over de institusjonelle faktorene, påpekte Porter viktigheten ved at selskapene har et visst fokus på dem, da disse kan påvirke og redusere innvirkningen faktorene har på selskapet.

### *2.3.2.2 Forskjeller mellom Porter og Rileys rammeverk*

En rekke forskere har i senere tid tatt utgangspunkt i Porters ti kategorier for kostnadsdrivere og utviklet sine egne teorier. Shank og Govindarajan (1993) mente det var Porters forsøk på å definere kostnadsdriverkategorier, heller enn akkurat hvilke kategorier han trakk frem, som var viktig, og fant Rileys kategorisering mer nyttig. Riley (1987) tok som nevnt utgangspunkt i Porters ti drivere, men valgte å sortere dem i *strukturelle* og *operasjonelle* drivere, samt å endre litt på enkelte. De strukturelle driverne reflekterer fem strategiske valg knyttet til den underliggende økonomiske strukturen. De operasjonelle driverne gir mulighet til å utføre den valgte strategien på en suksessfull måte. "Mer er alltid bedre" (Shank, 1989, s.57) nevnes som en passende beskrivelse for de operasjonelle driverne, i motsetning til de strukturelle (Banker & Johnston, 2007). Med dette menes for eksempel at mer engasjement fra de ansatte eller mer kvalitetsledelse alltid er til det bedre.

<b>Kategorier for kostnadsdrivere</b>		
<b>Porter</b>		<b>Riley</b>
Skala	<i>Strukturelle:</i>	Skala
Integrasjon		Samdrift
Læring		Erfaring
Bindeledd		Teknologi
Strategiske valg		Kompleksitet
Lokalisering	<i>Operasjonelle:</i>	Kvalitetsledelse
Timing		Lokalenes utforming
Samarbeid		Samarbeid
Kapasitetsutnyttelse		Kapasitetsutnyttelse
Institusjonelle faktorer		Ansattes engasjement
		Produktdesign

Tabell 2-1: Porter og Rileys kategorier for kostnadsdrivere (Banker & Johnston, 2007)

Når det gjelder de *strukturelle* driverne vektlegger også Riley at *skala* er viktig for å forklare kostnadsposisjonen til et selskap. Dette kan omhandle størrelse på investeringer i produksjon, innovasjon og markedsføring. Han velger også å inkludere horisontal integrasjon under denne driveren, da dette kan bidra til stordriftsfordeler. Vertikal integrasjon, som blir det resterende i Porters *integrasjon*, omtaler Riley som *samdrift*. *Erfarings* blir samsvarende med *læring* som forklart tidligere. *Teknologi* er en faktor Porter ikke inkluderer i sitt rammeverk. Denne vektlegger hvilken teknologi som benyttes ved de ulike verdiskapende aktivitetene i selskapet. Et strategisk valg av betydning kan være hvorvidt en velger å være en leder eller etterfølger på teknologisk utvikling. Videre velger Riley *kompleksitet* som en egen kategori for kostnadsdrivere, noe Porter inkluderer i *strategiske valg*. Kompleksitet handler om at det å tilby et bredt spekter av produkter eller tjenester kan drive kostnader, og følgelig bør være en bevisst beslutning.

Ved de *operasjonelle* driverne, ser vi større forskjeller mellom Porter og Rileys rammeverk. Både *kvalitetsledelse* og *lokalenes utforming* er kostnadsdrivere Riley inkluderer i sitt rammeverk. Med kvalitetsledelse forsøker Riley å fremheve at økt fokus fra ledelsen på produkt- og prosesskvalitet kan spille positivt inn på kostnadsbildet til et selskap. At lokalene er utformet hensiktsmessig med tanke på produksjonsprosessene er også et viktig moment Riley inkluderer i sitt rammeverk. *Samarbeid* tilsvarer i stor grad hva Porter omtaler som både *bindeledd* og *samarbeid*. *Kapasitetsutnyttelse* er noe de begge i stor grad vektlegger som kostnadsdriver, og Riley trekker frem skala som vesentlig for grad av kapasitetsutnyttelse. De *ansattes engasjement* tilsier at grad av engasjement hos de ansatte spiller inn på bedriftens kostnader, spesielt hva gjelder engasjement rundt det å stadig forbedre driften. *Produktdesign* kan spille inn på kostnaden ved at ulikt design eller utforming kan være en stor del av kostnaden. Begge de sistnevnte faktorer er inkludert i Porters *strategiske valg*.

### **2.3.2.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon**

Som nevnt tidligere kritiserte Johnson og Kaplan (1987) styringssystemene, og mente at kalkylene hverken produserte relevant informasjon for beslutningstakere eller relevante opplysninger til å vurdere bedriftens prestasjoner. Cooper og Kaplan (1987) bygget samtidig en modell hvor produktkarakteristika og produksjonsprosessen forårsaker de indirekte kostnadene, heller enn produksjonsvolum. Frem til da hadde indirekte kostnader knyttet til blant annet støttfunksjoner blitt behandlet som faste. Cooper og Kaplan fant i stedet at slike

---

kostnader varierte og ble drevet av kostnadsdrivere som mangfold i produktlinjen og kompleksitet i operasjonelle aktiviteter, momenter også Porter og Riley hadde vært inne på. Etersom lavvolumprodukter kan involvere mer av slike aktiviteter per enhet enn høyvolumprodukter, mente de at allokering av felleskostnader på bakgrunn av volum kan resultere i krysssubsidiering og dermed et feilaktig bilde av kostnaden per produkt.

Cooper og Kaplan (1987) og Johnson og Kaplan (1987) mente videre at beslutningen om å produsere et produkt utgjorde en langsiktig forpliktelse, og at estimatene dermed burde reflektere produktets variable kostnad på lang sikt. Etersom nærmest all aktivitet i en bedrift eksisterer for å støtte opp om produksjon og leveranse av produkter, mente de at en rekke flere kostnader burde henføres produktet. Etter hvert videreutviklet Cooper og Kaplan modellen slik at kostnaden ved ledig kapasitet ble skilt ut og ikke belastet produktet, men heller synliggjort. Kapasitetsutnyttelsens påvirkning på kostnadene, som også ble nevnt av Porter og Riley, utgjorde begynnelsen på ABC-kalkylene (Banker & Johnston, 2007).

*Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)* stod for en ny tankegang knyttet til fordeling av indirekte kostnader. Kostnader henføres først til ulike aktiviteter, og deretter til produktene basert på deres forbruk av de enkelte aktivitetene. Styringssystemet fordelte dermed indirekte kostnader på en mer avansert måte, slik at man eliminerte problemet med de gamle og for enkle produktkalkylene (Bjørnenak, 2010). Kostnader ble fordelt på ulike kostnadsgrupper tilhørende ulike nivå i et kostnadshierarki. Ved strategiske valg ble nettopp kostnadshierarki viktig, ettersom man gjennom dette får belyst hvordan beslutninger på ulike nivåer påvirker kostnaden på lavere nivå i hierarkiet. Kaplan la spesielt vekt på kompleksitet som kostnadsdriver (Banker & Johnston, 2007).

Strategisk posisjonering ble etter hvert koblet sammen med økonomistyring. Shank og Govindarajan (1989) mente i sine analyser at strategisk orientering bør være utgangspunktet for valg av styringssystem for bedriften. De integrerte kostnadsdriveranalyser med verdikjedeanalyse og strategisk posisjonering, og mente at tilrettelegging av utvikling og implementering av forretningsstrategier er en viktig del av strategisk økonomistyring (Banker & Johnston, 2007). Videre mente de, basert på Porters (1980) inndeling av differensiering og kostnadsorientering, at differensieringsorienterte bedrifter bør vektlegge kunde- og markedslønnsomhetsanalyser, mens kostnadsorienterte bør velge tradisjonelle styringssystemer som rentabilitetsmålinger og budsjettkontroll (Bjørnenak, 2003).

Synet på hva som driver kostnader ble etter hvert utvidet. Fokuset på produktspekterets *kompleksitet* som kostnadsdriver har i senere tid fått mye oppmerksomhet i ABC-litteraturen, slik som Riley også la vekt på. Jo flere produkter eller tjenester det er i en verdikjede, jo større krav stilles det til produktspesifikke investeringer og koordinering av aktivitetene (Bjørnenak, 2003). Det er imidlertid en rekke andre strukturelle eller strategiske kostnadsdrivere som kan være av betydning for en bedrift, slik vi så i Porters (1985) liste over ti av dem.

### **2.3.3 Begrensninger ved teoriene**

Når det gjelder teorier om kostnadsdrivere finnes det ikke enighet om en felles teori på området, men både Porter og Riley har kommet med konkrete forslag til viktig kostnadsdrivere. Det blir kritisert at teoriene ikke tar nok hensyn til at en kostnadsøkning også gir økt verdi for kunden. Det er etterlyst en felles akseptert teori som samler både kostnads- og inntektsdrivere på en god måte. I senere forskning har inntekts- og profittdrivere blitt inkludert i større grad (Banker & Johnston, 2007).

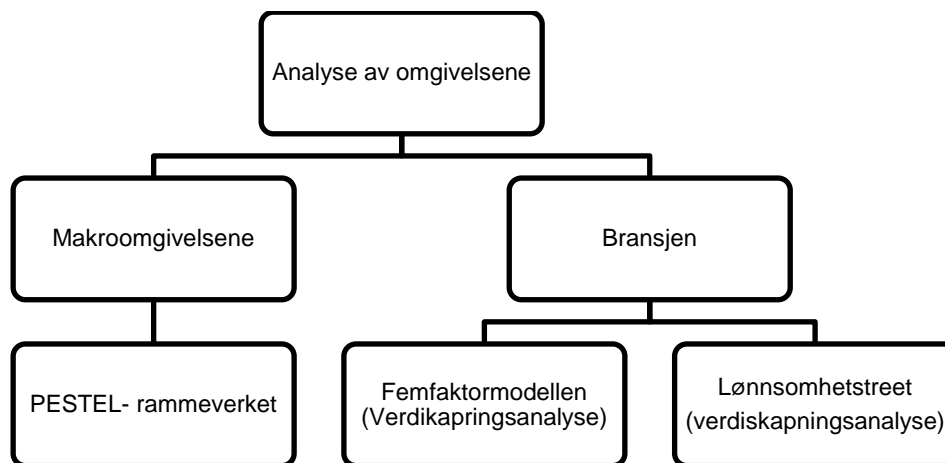
Til tross for at ABC-tankegangen har blitt utbredt i et bredt spekter av bransjer og tjenester, har enkelte forskere sette spørsmålstegn ved noen av de underliggende antakelsene. Noreen (1991) stilte seg blant annet tvilende til antakelsene om kontinuerlig lineært forhold mellom drivere og kostnader, samt at det ikke eksisterer et avhengighetsforhold mellom produkter og deres produksjonsprosess. Forfatteren stiller også spørsmål ved bruk av kun en enkelt driver per kostnadsgruppe.

## **2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket som nå er presentert vil utgjøre utredningens fundament. For å finne forklaringer på lønnsomhetsvariasjoner innad i en bransje kan man begynne overordnet ved å se på *makroomgivelsene*, det øverste nivået i bedriftenes omgivelser. Politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer vil kunne være relevant å undersøke. Analysen av makroomgivelsene vil være et fundament for å analysere bransjen, da den forklarer bransjens muligheter og begrensninger. En analyse av *bransjen* vil avdekke konkurranseintensiteten, og dermed også bedriftenes potensielle lønnsomhet. Til dette kan Porters femfaktormodell benyttes sammen med Jakobsen og Liens



lønnsomhetstre. Femfaktormodellen forklarer attraktiviteten og konkurransesituasjonen til bransjen gjennom fem ulike krefter: trussel fra inntrengere, trussel fra substitutter, grad av kjøpermakt, grad av leverandørmakt og grad av intern rivalisering. Mens femfaktormodellen legger vekt på hvordan verdi kan kapres, tar lønnsomhetstreet også for seg hvordan verdi kan skapes gjennom økt markedsstørrelse eller verdi per produkt. Rammeverket for analysen av omgivelsene er gjengitt i figur 2-5.



Figur 2-5: Oppsummerende rammeverk for analysen av omgivelsene

For å avdekke hvordan bedrifter kan utnytte seg av bransjens lønnsomhetspotensial kan vi analysere hvilke *kostnadsdrivere* som er viktige i bransjen. Ved å koble dette sammen med de ulike bedriftenes kostnadsposisjon kan vi si noe om hvorfor det er variasjoner i lønnsomhetsnivået. Når det kommer til kostnadsdriveranalyse eksisterer det ikke en enkeltstående og akseptert teori med en konkret liste over drivere, men både Porter og Riley har kommet med forslag til viktige drivere. Porter så på kostnadsdrivere generelt, mens Riley kategoriserte driverne som strukturelle eller operasjonelle. Cooper og Kaplan kom senere med sin ABC-modell som fokuserte på at kostnader i større grad er forårsaket av aktiviteter, hvor de spesielt vektla kompleksitet som en viktig kostnadsdriver. I denne utredningen vil vi ta utgangspunkt i en kombinasjon av Porter og Rileys rammeverk for å kartlegge vesentlige lønnsomhetsfaktorer for norske mikrobryggerier.

## 3. Metode

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å belyse problemstillingen. Metode dreier seg om teknikker og prosedyrer for å innhente, analysere og tolke data (Saunders, et al., 2009). Det er viktig at metoden er veloverveid slik at utredningens resultat på best mulig måte gjenspeiler virkeligheten, og ikke avhenger av metodevalg. Innledningsvis i dette kapitlet kommer begrunnelsen for vårt utvalg av mikrobryggerier. Videre utdypes valg av forskningsdesign for best mulig å kunne forklare variasjoner i lønnsomhet mellom norske mikrobryggerier. Deretter forklares forskningsmetoden mer i detalj, før informasjon om innhenting og analyse av datamaterialet blir presentert.

### 3.1 Valg av mikrobryggerier

Som nevnt innledningsvis legger vi til grunn at bryggeriene i vårt utvalg må produsere og selge håndverksøl, og følgelig utelates industrielle aktører og hjemmebryggere. Vi står da igjen med det som BROD omtaler som pub-, gårds- og mikrobryggerier, noe som per juni 2014 ble beregnet til å være 52 stykker (Nome, 2014). Vi legger til grunn at mer enn 75 % av produksjonen selges utenfor bryggeriets lokaler og utelater dermed alle bryggeripuber. Vi har valgt bryggerier som har levert fullstendig årsregnskap fra og med 2010, slik at vi kan analysere data fra tre regnskapsår. Selskap med mye annen virksomhet der brygging av håndverksøl ikke er kjernevirksomheten, er blitt utelatt grunnet fravær av isolert regnskapsdata. Selskaper som ikke er registrert som aksjeselskap ble videre utelukket grunnet mangel på fullstendig regnskapsdata. Ovennevnte kriterier gjør at vi sto igjen med syv bryggerier som vi vil studere nærmere.

Vi har valgt å dele utvalget inn i store og små mikrobryggerier. De store mikrobryggeriene i utvalget er Nøgne Ø, Lervig, Kinn og Haandbryggeriet, alle med en omsetning fra 6 til 38 millioner kroner i 2012. De små bryggeriene i utvalget er Atna Øl, Valdres Gardsbryggeri og Ølve på Egge, som har omsetning mellom 0,3 til tre millioner kroner i året. Alle bryggeriene er nærmere presentert i vedlegg 1. Når vi mot slutten av oppgaven ser på hva som kan bli vesentlig for lønnsomhet i fremtiden har vi vært i kontakt med enkelte nyere

---

mikrobryggerier som tidligere i utredningen ikke tilfredsstilte kravene til etableringstidspunkt.

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan man skal gå frem for å kunne besvare problemstillingen. Forskningsdesignet skal inneholde klare mål, informasjon om datainnhenting, begrensningene ved studien, samt en diskusjon om etiske vurderinger som må tas underveis (Saunders, et al., 2009). Valg av forskningsdesign bør ta utgangspunkt i formålet ved utredningen, samt hvor mye forskning som er gjort på området tidligere. I det følgende forklares forskningsdesign overordnet, mens metode og datainnsamling kommer senere i kapitlet

I litteraturen skiller det i hovedsak mellom tre ulike typer forskningsdesign: *utforskende*, *beskrivende og forklarende*. Hensikten med vår oppgave er å undersøke mulige årsaker til lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier. Utredningen vil i de første delene av analysen ha et beskrivende design, som ifølge Saunders, et al. (2009) kan benyttes der man ønsker å etablere sammenhenger mellom variabler. Et beskrivende design vil benyttes ved analysen av omgivelsene og når vi ser på lønnsomhetsvariasjoner i bransjen i dag, altså ved tilstandsbeskrivelsen. Når vi skal forsøke å forklare årsaker til lønnsomhetsvariasjonene, samt hva som vil bli viktige faktorer for lønnsomheten i norske mikrobryggerier i fremtiden, legges en utforskende hensikt til grunn. Dette benyttes fordi vi ønsker å øke forståelsen for et tema som det har blitt forsket lite på tidligere. Utforskende design legger hovedsakelig kvalitativ metode til grunn, og krever en fleksibel forskning da man må være åpen for endringer underveis som ny informasjon blir avdekket (Saunders, et al., 2009).

### 3.2.1 Forskningstilnærming

I litteraturen legges det i hovedsak vekt på to ulike forskningstilnærminger: *deduktiv og induktiv* tilnærming. Deduktiv forskningstilnærming innebærer at man går fra det generelle til det spesielle. Teori legges i slike tilfeller til grunn for å danne hypoteser, som senere testes ved analyse av data. Deduktiv tilnærming er velegnet når formålet er å forklare eller å generalisere. En induktiv tilnærming er det motsatte av deduktiv, altså at man går fra det

spesielle til det generelle. Her kan teorier og hypoteser formuleres på bakgrunn av observasjoner og analyser som er foretatt (Saunders, et al., 2009).

I denne utredningen vil det være mest naturlig med en induktiv forskningstilnærming. Vi skal analysere regnskapsdata og intervjuere flere av mikrobryggeriene, og på bakgrunn av dette skal vi forsøke å forklare hvilken sammensetning av faktorer som kan kjennetegne et lønnsomt mikrobryggeri. Vi har også hentet inn data for å forsøke å forklare hva som kan bli viktige lønnsomhetsfaktorer i fremtiden. På disse områdene er det nyttig med en fleksibel forskningstilnærming, slik som induktiv tilnærming er. Utredningen vil også ha elementer av deduktiv tilnærming, da teori vil legges til grunn for våre analyser av norske mikrobryggeriers omgivelser.

Induktiv tilnærming er fleksibelt, men kritiseres for at man ikke har mulighet til å samle alt av relevant informasjon for dannelse av teorier og hypoteser. Lite forskningserfaring tilsier også at det kan være nyttig å ha et visst teoretisk fundament. Deduktiv forskningstilnærming kritiseres for at man leter etter data til å støtte opp om antagelsene man har tatt på bakgrunn av kjent teori (Saunders, et al., 2009).

### 3.3 Forskningsmetode

En viktig element å ta stilling til ved forskningsmetoden er hvilke datakilder som skal benyttes, samt hvordan dataen skal innhentes. Videre forklares hva som menes med primær- og sekundærdata og hva som er forskjellen mellom kvalitative og kvantitative metoder. Våre valg av forskningsmetode til denne utredningen vil begrunnes.

#### 3.3.1 Primær- og sekundærdata

Det skilles vanligvis mellom to ulike typer data, *primær- og sekundærdata*. I tilfeller der man på egenhånd samler inn data rett fra kilden, vil det være snakk om primærdata. Disse er ikke behandlet eller bearbeidet av andre, men kun hentet inn med tanke på oppgavens problemstilling. Sekundærdata innebærer data som er produsert til andre formål (Saunders, et al., 2009).

Vårt valg av datagrunnlag er i stor grad styrt av innsamlingsmetodene som benyttes i utredningen. Vi vil benytte både primær- og sekundærdata. Primærdata blir hentet inn

---

gjennom intervjuer og skjemaer som bryggeriene har fylt ut. Regnskapstallene som hentes inn er sekundærdata, da disse er produsert av rapporteringshensyn.

Fordelen med primærdata er at det kan tilpasses etter oppgaven. Det som derimot er et problem er at det kan være tidkrevende og kostbart å hente inn informasjonen. Sekundærdata er ofte enklere å få tak i, og i et mer håndterbart format. Her kan man imidlertid risikere at informasjon som er viktig for problemstilling ikke er inkludert, da dataene er hentet inn til et annet formål. I slike tilfeller vil det være viktig å kontrollere datamaterialets reliabilitet og validitet, som vi vil komme tilbake til i kapittel 3.4 (Saunders, et al., 2009).

### 3.3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

I litteraturen skilles det mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Kvalitativ metode benyttes til å innhente ikke-numeriske data slik som meninger eller opplevelser (Dalland, 2000). De mest benyttede metodene for å samle inn kvalitative data er gjennom observasjoner og intervjuer. Intervjuer er en fleksibel metode da den gir muligheten til å gå i dybden, samt stille oppfølgingsspørsmål. Kvalitativ metode er god egnet for å gå i dybden, og til å få frem nyanser ved dataene (Saunders, et al., 2009). Kvantitativ metode brukes derimot til å omforme informasjon til målbare størrelser (Dalland, 2000). Metoden innebærer at sammenlignbar informasjon systematisk blir innhentet for et utvalg, og presentert i form av tall. Dette er en fordel i situasjoner med mye data og mange respondenter. Den største fordelen med metoden er kanskje at man med et representativt utvalg kan generalisere dataene fra utvalget til populasjonen (Johannessen, et al., 2011).

Kvalitativ og kvantitativ metode kan med fordel kombineres i en utredning, da resultatene kan styrkes dersom begge metodene fører til liknende konklusjoner. Dersom resultatene avviker, trenger ikke dette være en ulempe, men heller bidra til nye tolkninger og mer helhetlig svar på problemstillingen (Saunders, et al., 2009).

Vi benytter en kombinasjon av metodene i denne utredningen. Kvalitativ metode benyttes ved å samle inn primærdata gjennom intervjuer. Intervjuer kan struktureres i stor eller liten grad avhengig av formålet med intervjuet. På den ene siden kan man ha en klar spørsmålsliste utarbeidet i forkant av intervjuet, eller man kan velge å kun sette et tema for intervjuet. Mellom disse ytterpunktene finner vi semi-strukturerte intervjuer, som vi har valgt å benytte oss av i denne utredningen. Her benyttes en intervjuguide, der rekkefølgen på

temaene er satt på forhånd (Saunders, et al., 2009). Kvantitativ metode er benyttet til innsamling og analyse av regnskapstall, samt gjennom skjemaet (vedlegg 2) som ble sendt ut til mikrobryggeriene i vårt utvalg. Gjennom dataene vil vi få et godt inntrykk av de ulike bryggerienes lønnsomhet, samt hva som kan forklare variasjonene.

Det er ulemper ved begge metodene for datainnsamling. Når det gjelder kvalitativ metode setter denne begrensninger på antall respondenter ettersom den er så tidkrevende. Dataene man samler inn kan være subjektive, og ikke nødvendigvis kunne generaliseres for en hel populasjon. Intervjuer kan ubevisst sile informasjonen, slik at ikke alle momenter blir tatt hensyn til, men dette kan unngås gjennom å bruke flere kilder. Det kan også oppstå problemer for å bevare anonymiteten dersom dette er ønskelig. Ulempene ved kvantitativ metode er at den er lite fleksibel. Spørreskjemaer utformes før datainnhenting, og man er da nødt til å ta stilling til hva som er relevant. Det kan være vanskelig å gå i dybden, da det ikke er mulighet for oppfølgingsspørsmål. All data som hentes inn gjennom kvantitativ metode vil ikke være relevant for problemstillingen, noe som krever at man siler datamaterialet (Saunders, et al., 2009). Noen av ulempene vil unngås ved at vi benytter en kombinasjon av de to metodene.

## 3.4 Innsamling av data

Hvordan innsamlingen av data foregår er viktig for å sikre dataens kvalitet (Saunders, et al., 2009) og vi har dermed hatt et sterkt fokus på dette. Vi vil i det følgende beskrive hvordan innsamlingsprosessen har foregått, samt redegjøre for de ulike valgene vi har foretatt underveis. Kvalitativ og kvantitativ metode drøftes hver for seg.

### 3.4.1 Kvalitativ datainnsamling

Utredningens kvalitative datagrunnlag består av semi-strukturerte intervjuer, gjort med nøkkelpersoner i noen av de utvalgte mikrobryggeriene.

#### *Valg av intervjuobjekt*

Valg av intervjuobjekt vil kunne ha stor betydning for analysen, og det er dermed viktig å foreta en gjennomtenkt utvelgelsesprosess (Johannessen, et al., 2011). Da målgruppe for studien ble valgt, ble det tatt utgangspunkt i hvilke data vi ønsket å samle inn, og påfølgende hvilke personer i bryggeriene vi antok hadde denne informasjonen. Hovedsaklig ble daglig

---

leder kontaktet, og senere intervjuet. Ved alle bryggeriene snakket vi med personer som hadde vært involvert i bryggeriet siden oppstart, noe som ga oss verdifull informasjon om bryggerienes utvikling.

Da de ansatte ved bryggeriene i vårt utvalgt viste seg å være svært opptatte, var det vanskelig å få gjennomført intervju med alle. Vi tilbød derfor relativt korte intervjuer over telefon, men det ble likevel vanskelig for enkelte å finne tid. Det ble dermed prioritert å få gjennomført intervju med én person i hvert bryggeri, heller enn flere i samme bryggeri. Vi fikk avholdt intervju med fire av de syv mikrobryggeriene, henholdsvis Nøgne Ø, Atna Øl, Valdres Gardsbryggeri og Ølve på Egge. Disse tilsvarte et bredt utvalg av bryggerier, både store og små, med geografisk spredning, lønnsomme og ulønnsomme, og bidro dermed til å kunne avdekke viktige lønnsomhetsvariasjoner. Vi erfarte at nytten ved intervjuene var noe avtagende med antallet. Således viste det seg å ikke være like viktig å få gjennomført intervjuer med alle bryggeriene. Samtidig ville det vært interessant å intervjuer nok et stort bryggeri, da mange norske mikrobryggerier ønsker stor skala i fremtiden. De mikrobryggeriene vi ikke fikk intervjuet har vi mottatt nøkkelinformasjon fra på e-post.

Utover intervjuer av bryggeriene i vårt utvalg, foretok vi intervjuer av nøkkelpersoner i to nyere bryggerier, henholdsvis Nøisom i Fredrikstad og 7 Fjell Bryggeri i Bergen. Dette var nyttig for å blant annet få et inntrykk av hvordan nyere bryggerier ser på lønnsomhet, samt deres perspektiver på bransjen og bransjens fremtid.

### ***Intervjuguide***

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet, og danner utgangspunktet for et semi-strukturert intervju. De ulike temaene tar utgangspunkt i utredningens problemstilling og forskningsspørsmål, og er listet i en logisk rekkefølge. Denne rekkefølgen er riktignok kun et forslag, og kan gjerne endres underveis hvis intervjuobjektet oppfatter en annen rekkefølge mer logisk (Johannessen, et al., 2011).

En av fordelene ved et semi-strukturert intervju er at det gir en god balanse mellom struktur og fleksibilitet i intervjuet. En slik kombinasjon vil være passende i vår utredning, da vi på den ene siden ønsker å avdekke nye faktorer for lønnsomhet utover det vårt teoretiske rammeverk og kvantitative data har kunnet tilsi, og samtidig ønsker en strukturert gjennomgang av de faktorer vi allerede tror har påvirkning for lønnsomheten.

Vår intervjuguide (vedlegg 3) ble utformet med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk om kostnadsdrivere. Vi forsøkte å finne de kostnadsdriverne vi anså som mest relevante for lønnsomhetsvariasjoner blant bryggeriene, og strukturerte intervjuet deretter. Vi knyttet drivere opp mot de ulike temaene i intervjuet, slik at vi enklere kunne sortere dataene etterpå. For å være sikker på at vi skulle komme innom alle de viktigste spørsmålene i intervjuguiden, uthevet vi de spørsmålene vi anså som mest sentrale for oppgaven. Til noen av spørsmålene valgte vi også å tilføre noen stikkord i parentes, som kunne være til hjelp dersom vi trengte tilleggsspørsmål. I tillegg brukte vi en del tid på å tilegne oss bransjekunnskap, slik at vi i større grad forsto vesentlige faktorer før vi gjennomførte intervjuene. På denne måten unngikk vi å i etterkant innse en rekke momenter vi burde ha spurt om.

Vi tok utgangspunkt i regnskapsdata for hvert enkelt intervjuobjekt, for å kunne tilpasse spørsmålene til hvert enkelt objekt. I forkant av intervjuene ble det gjort enkle regnskapsanalyser, slik at vi kunne se bryggeriene opp mot hverandre, og dermed stille spørsmål direkte til dette, eksempelvis knyttet til årsaker til at enkelte bryggerier avviket vesentlig fra de andre. Dette resulterte i en rekke nyttige funn.

Intervjuene med Nøisom og 7 Fjell, var mindre strukturerte, og ble i større grad gjort kontinuerlig. Her var en mer fleksibel metode svært nyttig, da dette fremhevet hvor fokuset deres på lønnsomhet lå.

### ***Gjennomføring av intervjuene***

For å øke sjansene for positivt svar fra de aktuelle bryggeriene, tok vi først kontakt med de utvalgte per telefon. Vi utarbeidet på forhånd et manus for å sikre et presist og godt innsalg, slik at sannsynligheten for deltakelse økte ytterligere. Manuset innebar blant annet kort om oss, kort om oppgavens tema og ønsket bidrag, samt hva bryggeriene kunne få av gjenytelser for sitt bidrag. I etterkant av samtalen ble en e-post med nærmere beskrivelse av momentene på telefon sendt til bryggeriet, samt det nevnte skjemaet med diverse kvantitativ data.

Etter å ha mottatt skjemaene i retur, avtalte vi tidspunkt for intervjuer med de bryggeriene som hadde mulighet. Tiden mellom mottatt skjema og intervjutidspunkt ble brukt til å foreta enkle analyser av data fra skjemaet sett opp mot regnskapsdataene, og interessante funn ble tatt med i de aktuelle intervjuene. Vi brukte også tid på å teste intervjuguiden på relevante personer i bransjen, slik at vi både fikk innspill til forbedringer, men også fikk øvd oss på



---

intervjusituasjonen. Da mikrobryggerier i Norge har en tendens til å være spredd over hele landet, så vi oss nødt til å ta noen av intervjuene på telefon. Ulempen med telefonintervju er at disse ofte ikke varer lengre enn 20 minutter, og at man mister andre typer inntrykk som kroppsspråk og ansiktsuttrykk som kan være viktig for helhetsinntrykket (Johannessen, et. al., 2011). På den annen side kan telefonintervjuet føre til mindre unødvendig prat og avsporinger underveis, og dermed resultere i mer presis og relevant data.

Vi møtte to av intervjuobjektene personlig, og avholdt de to andre intervjuene på telefon. Vi opplevde ikke noen vesentlig forskjell i informasjonsinnhenting eller kvaliteten på informasjonen, annet enn at telefonintervjuene ble noe mer presise som følge av mindre småprat. Alle intervjuene ble tatt opp med opptaksutstyr. Dette gjorde at vi ikke trengte å ta notater underveis, og kunne holde fokuset på å stille gode og riktige spørsmål. Tre av intervjuene varte rundt 30 minutter, mens det siste intervjuet tok omlag en time. Det lengste intervjuet var med Nøgne Ø, der vi hadde flest spørsmål vi ønsket å få besvart. Rekkefølgen i intervjuguiden ble fulgt nokså nøye i de fleste intervjuene, og det opplevdes som et svært nyttig verktøy for å få mest mulig ut av intervjuet. Den største variasjonen mellom intervjuene var at enkelte spørsmål ble luket ut der de ikke var relevante, samt i hvor stor grad vi tilførte tilleggsspørsmål.

De mindre strukturerte intervjuene vi foretok med Nøisom og 7 Fjell er blitt foretatt i form av flere og kortere intervjuer. Her hadde vi kontaktpersoner som var svært fleksible, og villige til å stille opp hyppig, slik at dette lot seg gjøre. Dette var fordelaktig for oss, ettersom vi gjennom prosessen med utredningen stadig lærte mer om bransjen, og følgelig stadig så behov for ny type informasjon ettersom oppgaven tok form.

### **3.4.2 Kvantitativ datainnsamling**

Av kvantitativ data har vi i denne utredningen benyttet oss av regnskapsdata fra Proff Forvalt, som produserer bedriftsinformasjon i samarbeid med blant annet Brønnøysundregistrene og Statistisk Sentralbyrå. Vi har også benyttet et skjema med diverse kvantitativ informasjon fra de aktuelle bryggeriene.

Skjemaet ble utformet da vi så behov for å samle inn kvantitativ informasjon utover regnskapstallene, slik som kapasitet, produsert volum og tilstedeværelsen i ulike markeder. Analyser gjort på slike data sammen med regnskapsdata, kunne bidra til å underbygge

lønnsomhetsvariasjoner mellom de ulike bryggeriene i bransjen. Da vi som nevnt ønsket å benytte denne informasjonen under intervjuene, valgte vi å innhente informasjonen i forkant av intervjuene. Således slapp vi å bruke verdifull intervjutid på å samle inn forholdsvis enkel kvantitativ informasjon, og fikk dermed utnyttet intervjutiden bedre.

## 3.5 Evaluering av datamaterialet

Vi vil i det følgende omtale vår klassifisering av den kvalitative dataen, og deretter vurdere kvaliteten på vårt datamateriale med utgangspunkt i tre ulike kvalitetskriterier, henholdsvis reliabilitet, validitet og generaliserbarhet/overførbarhet. Kvaliteten vil vurderes på både kvalitativ og kvantitativ data.

### 3.5.1 Klassifisering av data

Etter gjennomføring av intervjuer kan det være fordelaktig å transkribere lydopptakene for å sikre at data fra intervjuet blir bevart (Johannessen, et al., 2011). Transkribering vil si at alt som blir sagt under intervjuet gjengis i skriftlig form (Saunders, et al., 2009). Vi gjennomførte transkribering til en viss grad. Etter intervjuene hørte vi på opptakene og skrev ned hva som ble sagt. Alt ble likevel ikke skrevet ned ordrett, da det krever mye tid i forhold til nytten det gir. Ettersom vi skulle få informasjon om bryggeriene, og ikke var ute etter deres følelse og tanker, anså vi ikke fullstendig transkribering som nødvendig.

En utfordring ved kvalitative analyser er at datamaterialet gjerne er ustrukturert og omfattende. Den vanligste formen for inndeling av kvalitative data er en tverrsnittbasert inndeling, som innebærer at data systematiseres under ulike tema (Johannessen, et al., 2011). En slik kategorisering kan være tidkrevende, men samtidig avgjørende for å oppdage viktige funn som kan benyttes senere i analysen. Her var intervjuguiden til stor hjelp, og la et godt utgangspunkt for struktureringen. Vi klassifiserte dataene etter kostnadsdrivere. Kategorisering hjalp oss også med å luke vekk opplysninger av mindre relevans for utredningen. En av utfordringene ved en slik kategorisering er at det er lett å gjøre ubevisste tolkninger underveis.

---

### 3.5.2 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet, den såkalte reliabiliteten (Johannessen, et al., 2011). Reliabilitet sier noe om i hvilken grad teknikkene og analysemetodene gir konsistente funn, og dermed hvorvidt en annen studie ville funnet det samme (Saunders, et al., 2009). Dette omhandler momenter som nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten den samles inn på, og metoden den bearbeides på. Det finnes ulike måter å teste datas reliabilitet på, blant annet gjennom at flere forskere tester samme fenomen. Hvis de kommer frem til samme resultat, kan reliabiliteten sies å være høy (Johannessen, et al., 2011).

Ved innsamling av *kvantitativ* data, er høy grad av reliabilitet kritisk for dataens kvalitet (Johannessen, et al., 2011). I vår studie har vi benyttet to ulike kvantitative datasett. Det første er sekundærdata i form av offentlige regnskapstall, og disse kan sies å ha høy grad av reliabilitet. Det andre er primærdata gjennom skjemaet bryggeriene har fylt ut, med informasjon om blant annet volum, årsverk og andel i ulike markeder. Her er det ingen kontroll på hvorvidt bryggeriene oppgir rettmessig informasjon, og dette kan dermed svekke reliabiliteten. For å unngå dette har vi foretatt stikkprøver av dataen som vi har kontrollert mot andre kilder.

Ved bruk av *kvalitative* metoder synes et krav om høy reliabilitet lite hensiktsmessig. Det er gjerne vår subjektive tolkning av situasjonen som blir lagt til grunn i en intervjusituasjon, hvilket kan resultere i at vi som intervjuere legger personlig tolkning til grunn for svarene. Dette omtales som *interviewer bias* (Saunders, et al., 2009), og innebærer at intervjuer påvirker intervjuobjektet tilnærmet uansett, enten det er bevisst eller ubevisst. På bakgrunn av dette har vi forsøkt å være bevisste på slike *bias* under hele prosessen, og vi mener dermed vi har redusert effekten av dette i vesentlig grad. Videre har vi ingen garanti for at intervjuobjektene gir oss ærlige svar, såkalte *response bias*, og dette kan svekke reliabiliteten (Johannessen, et al., 2011). Da vår utredning omhandler lønnsomhet, kan det være en fare for at bryggeriene ønsker å virke mer bevisste eller dyktigere på lønnsomhet enn det de egentlig er. På den annen side har vi all informasjon om deres regnskapstall, og det vil følgelig være liten vits i å oppgi feilaktig informasjon om bryggeriets lønnsomhet. Samtidig kan det være at intervjuobjektet lar være å fortelle om bakgrunnen for ulike valg, da dette kan være konfidensiell informasjon. Dette vil derimot ikke nødvendigvis føre til at de oppgir feilaktig informasjon, men heller at de utdyper i noe mindre grad.

Desto mer strukturert et intervju er, desto høyere grad av reliabilitet vil en oppnå. Vår opptreden som intervjuer kan dermed i stor grad påvirke reliabiliteten (Saunders, et al., 2009). For å øke vår reliabilitet i intervjusituasjonen, utarbeidet vi derfor en intervjuguide. Denne gjorde slik at sammenligningen mellom de ulike intervjuene og analysen var enklere, selv om semi-strukturert intervjuer gjør at ingen intervjuer blir like. Vi ga våre intervjuobjekter en liste over de ulike temaene for intervjuet på forhånd, slik at samtalene enklere holder seg til de planlagte temaer. Under intervjuet var vi også bevisste på å unngå ledende spørsmål, da dette kan svekke reliabiliteten (Saunders, et al., 2009). Opptak av alle intervjuer, etterfulgt av transkripsjon, medførte at vi i etterkant sikret at informasjonen ble bevart i sin helhet. Dette reduserer grad av personlig tolkning, noe som igjen fører til økt reliabilitet.

Samlet sett kan vi derfor konkludere med en nokså god reliabilitet i vårt datasett, noe som bidrar til å sikre konsistente funn.

### **3.5.3 Validitet**

Ettersom data kun er et bilde av virkeligheten, vil i hvor stor grad dataen representerer fenomenet, være vesentlig. Dette omtales i litteraturen som *validitet*, og sier altså noe om hvor virkelig funnene egentlig er. Den interne validiteten innebærer i hvilken grad forskningen er egnet til å påvise kausale årsakssammenhenger (Saunders, et al., 2009).

Innenfor *kvantitative* undersøkelser er en vanlig definisjon av validitet spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, et al., 2011). På bakgrunn av dette kan offentlige regnskapstall synes å være valide data. På den annen side utgjør dette sekundærdata, og er følgelig opprinnelig hentet inn til andre formål. Det er dermed ikke sikkert at regnskap gir et *godt* bilde av lønnsomhet, til tross for at det sier noe om lønnsomheten. Regnskapsdataene kan følgelig synes å ha moderat grad av intern validitet. At skjemaet som bryggeriene fylte ut inneholdt enkel og konkrete spørsmål, styrker den interne validiteten. Videre er dette primærdata, samlet inn av oss for å måle det vi ønsker, noe som igjen bidrar til økt intern validitet. I tillegg kombinerer vi bruk av tverrsnittanalyser og tidsserieanalyser, noe som bidrar til et mer korrekt bilde av virkeligheten og dermed økt intern validitet.

---

Hva gjelder validitet i *kvalitative* metoder, dreier dette seg om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget vi har undersøkt (Johannessen, et al., 2011). Ved bruk av intervju som metode er det mulig å oppnå høy intern validitet (Saunders et al., 2009). Ved å ha fokus på god interaksjon med de ulike intervjuobjektene har vi enklere kunnet unngå misforståelser i intervjusituasjonen, samt hatt muligheten til å gå dypere inn på de ulike temaene. Ved å bruke direkte sitater i analysen, bidrar vi også til å redusere grad av egen tolkning av intervjuobjektens utsagn. Samtidig kan det være problemer knyttet til at de ulike intervjuobjektene kan ha forholdsvis ulik oppfatning av enkelte drivere sin vesentlighet, og hva de dermed ønsker å vektlegge i intervjuet. Slike problemer ville vært mindre ved et strukturert intervju, og dette kan sies å redusere den interne validiteten.

Samlet sett kan vi konkludere med forholdsvis moderat intern validitet.

### **3.5.4 Generaliserbarhet/Overførbarhet**

Den *eksterne validiteten* sier noe om i hvilken grad vi kan generalisere og overføre innsamlet data til liknende sammenhenger.

Generalisering brukes gjerne om *kvantitative* undersøkelser, da det er mulig å gjøre statistisk generalisering av funn fra et utvalgt til en populasjon (Johannessen, et al., 2011). Da vårt utvalg ikke er representativt for bransjen som helhet, vil ikke våre funn kunne sies å være generaliserbare. Vårt utvalg består for det første av bryggerier som ble et aksjeselskap før 2010, og utelater følgelig en rekke nyere bryggerier, samt bryggerier som ikke er et aksjeselskap. Videre er utvalget forholdsvis lite, relativt til bransjens størrelse. Det lar seg altså vanskelig gjøre å generalisere funnene. Lønnsomhetsfaktorene som fremstilles i kapittel 6 vil kunne sies å være generaliserbare i noen grad, da dette beskriver ulike faktorer som kan påvirke lønnsomheten i mikrobryggerier. Rammeverket kan dermed benyttes ved undersøkelse av andre aktørers lønnsomhet i bransjen. Samlet sett kan likevel det meste av den kvantitative dataen synes å være forholdsvis lite generaliserbart.

I *kvalitative* metoder brukes i stedet begrepet overførbarhet, da det her gjerne er snakk om overføring av kunnskap, og ikke generalisering. En skal være forsiktig med overførbarhet knyttet til kvalitative studier med relativt få objekter. En av årsakene til dette er at man ofte foretar et bevisst utvalg av populasjonen, og følgelig får et skjevt utvalg. Ettersom vi har intervjuet forholdsvis få respondenter, kan vi i mindre grad generalisere våre kvalitative funn utelukkende basert på dette, noe som tilsier liten grad av generaliserbarhet. Samlet sett kan

altså den kvalitative dataen sies å ha forholdsvis lav grad av overførbarhet (Johannessen, et al., 2011).

Ved å kombinere både kvantitative og kvalitative metoder mener vi studiens eksterne validitet styrkes, sammenlignet med kun å benyttet én metode. Samlet sett kan utredningen dermed synes å ha lav til moderat grad av ekstern validitet.

---

## 4. Strategisk analyse

Gjennom dette kapitlet skal vi besvare forskningsspørsmål 1:

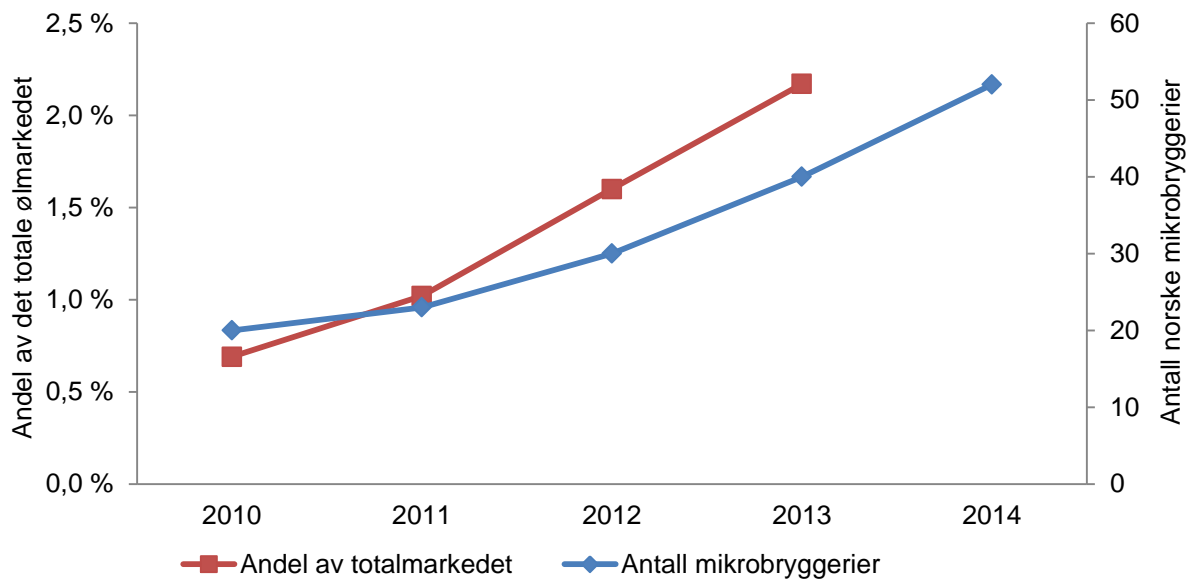
*Hva karakteriserer makroomgivelsene og bransjen til norske mikrobryggerier?*

Vi vil starte med å beskrive modenheten i bransjen, samt hvordan dette kan påvirke lønnsomheten og utredningens analyse av denne. Videre foretar vi en analyse av norske mikrobryggeriers makroomgivelser med bakgrunn i PESTEL-rammeverket. Deretter vil vi se på hvilke konkurranseomgivelser de er omgitt av, og hva dette kan gi av verdikappingsmuligheter, med utgangspunkt i Porters femfaktormodell. Gjennom lønnsomhetstreet predikes bransjens verdiskapningsmuligheter, før vi avslutningsvis samler trådene fra de tre analysene i en konklusjon på ovennevnte forskningsspørsmål. Formålet med dette kapitlet er å gi et helhetlig bilde av bransjens attraktivitet og dermed danne et utgangspunkt for videre analyse av lønnsomheten.

I dette kapitlet vil bransjen defineres som alle norske produsenter av håndverksøl som selger sine produkter i det norske markedet. Hjemmebryggere er dermed utelukket fra definisjonen.

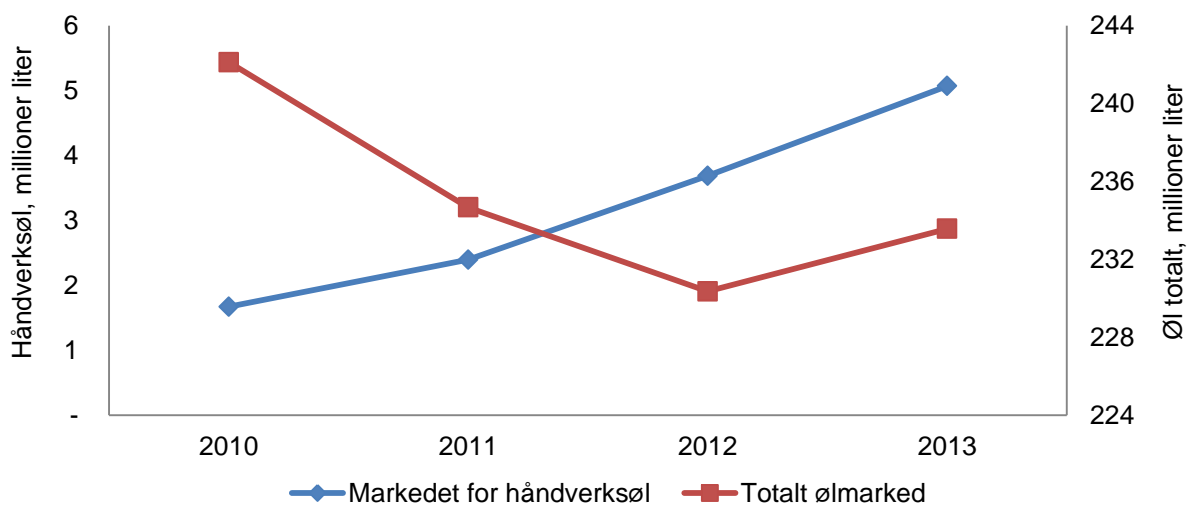
### 4.1 Modenheten i bransjen

Kjennskapen til håndverksøl i den norske befolkningen har de siste årene økt vesentlig. Av figur 4-1 ser vi at markedet har hatt en sterk vekst i antall aktører, og står for en stadig større andel av det totale ølmarkedet i Norge. Håndverksøl utgjorde kun 0,7 % av det totale ølsalget i 2010, mens det i første kvartal 2014 hadde steget til 2,8 %. Bare det siste året har vi sett en oppgang på hele 51 % (Nome, 2014). Vi ser samme trend i utviklingen av antall aktører i bransjen. BROD opplyser om at de i 2010 hadde 20 medlemmer i kategorien pub-, gårds- og mikrobryggerier, mens det i juni 2014 hadde steget til 52 medlemmer. Vi vil videre i utredningen ta utgangspunkt i BRODs medlemstal ved omtale av antall aktører i bransjen.



Figur 4-1: Utvikling i antall mikrobryggerier og andel håndverksøl av totalt ølmarked i Norge fra 2010 til 2014 (Nome, 2014). \*Kun tall for første kvartal

Markedet for håndverksøl i Norge økte fra 1,7 millioner liter i 2010 til 5,1 millioner liter i 2013. Dette bryter med utviklingen i det totale ølsalget som i samme periode sank med 4 % (Nome, 2014). Dette fremkommer av figur 4-2.



Figur 4-2: Utviklingen i ølmarkedet og markedet for håndverksøl i Norge fra 2010 til 2013 (Nome, 2014)

På bakgrunn av at markedet for håndverksøl i Norge er økende, gjenspeilet i økt omsetning og produksjonsvolum for vårt utvalg, kan vi si at dette er en bransje i vekst. Stadig flere aktører entrer markedet slik figur 4-1 viste, og konkurranseintensiteten øker. Bransjen for håndverksøl er forholdsvis ny i Norge, og dette gir enkelte utfordringer i analysen. Først og fremst har vi lite historie å se tilbake på, da det eldste bryggeriet kun har eksistert i 13 år.



---

Historien gir heller ingen god indikasjon på fremtiden grunnet den store utviklingen bransjen har gjennomgått de siste årene.

## 4.2 Analyse av makroomgivelser

Makroomgivelser omhandler en rekke ikke-kontrollerbare faktorer. For å få et helhetlig bilde av hvordan omgivelsene kan påvirke bransjens utvikling, vil vi i det følgende trekke frem de faktorene vi anser mest vesentlig fra PESTEL-rammeverket, henholdsvis juridiske, politiske, sosiokulturelle og teknologiske faktorer.

### 4.2.1 Juridiske og politiske faktorer

Norge er et land med relativt stabile og forutsigbare rammevilkår, blant annet hva angår skatte- og avgiftsregimet (Regjeringen.no, 2014). Etter opphevelsen av forbudet mot hjemmebrygging i 1999 (Finansdepartementet, 1998) har politiske beslutninger vært viktige for utviklingen av norske mikrobryggerier. Det å forholde seg til de ulike rammevilkårene kan synes å være utfordrende og muligens noe hemmende for bransjens utvikling (BROD, 2010). Norske mikrobryggerier er omgitt av en rekke reguleringer og vi vil i det følgende ta for oss de mest sentrale lovverkene, samt tilhørende forskrifter som utdypet lovverket.

#### *Alkoholloven*

Alkoholloven (1989) kan sies å være det mest sentrale lovverket for norske mikrobryggerier. Loven forvaltes av Helse- og omsorgsdepartementet, og skal "*begrense i størst mulig utstrekning de samfunnsmessige og individuelle skader som alkoholbruk kan innebære*" jf. § 1-1. Loven skal videre regulere innførsel til, utførsel fra og omsetning av alkoholholdig drikk i Norge, samt alle forhold tilknyttet slik aktivitet (Helsedirektoratet, 2011). Alkohollovens kapittel 9 om reklameforbud kan trekkes frem som mest relevant, da dette er nokså strengt relativt til andre land (BROD, 2010). Forbudet innebærer at all reklame for alkohol er forbudt, inkludert reklame for andre varer med samme merke eller kjennetegn som alkoholholdig drikk. Det er også forbudt å reklamere for apparater som benyttes i forbindelse med tilvirkning av alkohol jf. § 9-1.

Av vesentlige forskrifter tilknyttet alkoholloven kan forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk (2005) trekkes frem. Denne går nærmere inn på reklameforbudet i forskriftens kapittel 14. Med reklame forstås en hver form for massekommunikasjon, og

forbudet kan dermed sies å ramme meget bredt. Forbudet omfatter markedsføring i sosiale medier, inkludert alt av profiler, grupper og sider knyttet til bryggeriene, samt støttegrupper og liknende hvor den kommersielle aktøren i realiteten står bak. Loven forbyr informasjon om og bilder av produktet, samt reklame for arrangementer ved eksempelvis lansering av alkoholprodukter (Helsedirektoratet, 2011).

BROD er en viktig politisk faktor i bransjen. Foreningen har vært en god støttespiller for bryggeriene overfor Helsedirektoratet hva angår det omstridte reklameforbudet. BROD er tydelige i sin kritikk, og mener at Norge i dag er det eneste landet utenfor den muslimske verden som har totalforbud mot alkoholreklame. Alkoholloven er innstrammet flere ganger, og BROD mener de vesentlige samfunnsendringene som har funnet sted de siste 40 årene, for eksempel knyttet til globalisering og økt informasjonsutveksling gjennom internett, ikke er tatt hensyn til. Dette mener de får en rekke konsekvenser for det norske markedet. Først og fremst taper alkoholsvake drikker som øl i konkurranse mot alkoholsterke drikker som vin og brennevin, ettersom Vinmonopolet som eneste aktør har unntak fra loven og rett til å vise produktinformasjon på sine nettsider. Dette kan medføre en vridning mot sterkere alkoholholdige drikker, og dermed oppfattes som motstridende til alkohollovens formål. Videre stiller norske bryggerier og merkevarer svakere i konkurransen mot de internasjonale merkevarene, ettersom disse står ovenfor andre rammevilkår i det norske markedet knyttet til markedsføring gjennom blant annet internett, utenlandske magasiner og TV (BROD, 2013).

Det virker imidlertid som at BROD og Helsedirektoratet er enig om at reklame i generell forstand bør forbys. Tillatelse av slik reklame vil trolig bety at industriaktørene kan utkonkurrere mikrobryggeriene med mulighet for vesentlig større reklamebudsjett. Dermed er det i stedet muligheten for å dele produktinformasjon som diskuteres. Landbruks- og matminister Sylvi Listhaug har uttalt at norske bryggerier burde få informasjonsrett på egne nettsider (Bisgaard, 2014). Dette vil være fordelaktig for mikrobryggerier da disse har en bredere produktportefølje med større smaksvariasjoner og bruksområder enn industriaktørene. Ministeren har nedsatt en komité som forventer å fremme et forslag til lovendring innen utgangen av 2014 (BA, 2014). Muligheten til å informere om produktene kan øke etterspørselen og dermed lønnsomheten til norske mikrobryggerier.

For å kunne produsere alkoholholdig drikk i Norge må du enten ha statlig tilvirkningsbevilling eller utvidet, kommunal salgs- eller skjenkebevilling med rett til tilvirkning, jf. alkohollovens kapittel 6. Vilkårene for en slik bevilling fremkommer av

---

forskrift om engrossalg av alkohol (2005). Dette er ofte en tungvint og tidkrevende prosess for bryggeriene i forbindelse med oppstart.

### ***Særavgiftsloven***

Avgifter på alkohol vil være en annen vesentlig faktor for norske mikrobryggerier, regulert av særavgiftsloven (1933). Det er avgift på all alkoholholdig drikk over 0,7 volumprosent alkohol som blir produsert i Norge, og avgiften varierer med alkoholstyrken. Merverdiavgiftsgrunnlaget for alkoholsalg beregnes av utsalgsprisen, hvilket betyr at det betales avgift på en avgift til staten (Denstad, 2013). Norge er det landet i Europa som betaler mest i avgifter per liter alkohol, og hele 60 % av utsalgsprisen går til merverdi- og alkoholavgifter (Bryggeriforeningen, 2013). Det er i tillegg avgifter på drikkevareemballasje, men avgiftens størrelse kan reduseres ut i fra mengde emballasje returnert. Det er miljødirektoratet som godkjenner retursystemer og fastsetter returandelen, jf. forskrift om særavgifter (2001).

Utover alkoholloven og særavgiftsloven finnes en rekke mindre lover bryggeriene må forholde seg til. Disse går vi ikke nærmere inn på, ettersom de to drøftede lovverkene anses mest vesentlig.

## **4.2.2 Sosiokulturelle faktorer**

Av sosiokulturelle forhold er det norske *inntektsnivået* av betydning. Inntektsnivået i Norge har de siste årene vært forholdsvis høyt, med kun tre land i verden med høyere inntekt per innbygger i 2010 (World Bank, 2011). Medianinntekten blant norske husholdninger har økt med 32 % siden 2002 (SSB, 2012). Når et land opplever økt inntektsnivå, vil etterspørselen etter luksusgoder<sup>4</sup> øke (Finansdepartementet, 2012). Vi kan definere håndverksøl som et luksusgode ettersom produktet er av høy kvalitet og høy pris relativt til industriøl. Dermed vil et økt inntektsnivå kunne gi økt etterspørsel etter håndverksøl.

Håndverksøl kan videre sies å ha blitt en ny *trend* i Norge, inspirert av land som USA, England og Danmark. Det er nytt, spennende og eksklusivt. Dette ser ut til å ha truffet godt hos den norske befolkning, basert på økningen i antall solgte liter de siste årene. Årlig salg av håndverksøl i Norge har økt med over 200 % fra 2010 til 2013 (Nome, 2014). Trenden

---

<sup>4</sup> Et luksusgode kan defineres som et gode der inntektselastisiteten er større enn 1, og med inntektselastisitet menes hvordan etterspørselen endres når inntekten øker med 1 % (Finansdepartementet, 2012).

har også bidratt til økt popularitet rundt hjemmebrygging (Norbrygg, 2007). I 2012 deltok 250 personer i NM i hjemmebrygging, mot 100 i 2011 (DN, 2012). Dette kan på den ene siden gi økt konkurranse for mikrobryggeriene, men på den annen side øke interessen for håndverksøl som produkt. Den eksisterende trenden og interessen for kortreist og hjemmelaget mat kan også ha virket positivt for håndverksølets fremvekst. Slik navnet tilsier, er ølet er i stor grad laget håndverksmessig, og når det i tillegg ofte produseres i distriktene passer det godt inn i dagens trend.

### 4.2.3 Teknologiske faktorer

Ettersom mikrobrygget øl er basert på håndverk i bryggeprosessen og følgelig er lite automatisert, har teknologisk utvikling hva angår *produksjonsutstyr* hatt forholdsvis lite å si. Det kan likevel nevnes at produksjonsutstyr relativt sett er blitt billigere, grunnet bedre og billigere teknologi (Holmsen, 2014).

Av andre faktorer kan fremveksten av *internett* synes av betydning for bransjen. Internett har gjort kunnskapsdeling enklere og dermed forenklet prosessen knyttet til oppstart av et mikrobryggeri gjennom inspirasjon fra andre markeder. Dette har vært betydningsfullt for bransjens utvikling i Norge (Norbrygg, 2007). Ølblogger kan på grunn av reklameforbudet sies å ha vært av betydning for bransjen, da bloggene ikke har like strenge retningslinjer for omtale av øl som hjemmesider. Som et siste moment har internett bidratt til enklere kontakt med utenlandske leverandører, noe som er viktig i en bransje der få innsatsfaktorer lages i Norge (Nybø, 2014).

### 4.2.4 Oppsummering av makroomgivelsene

Mikrobryggerier i Norge kan i størst grad sies å påvirkes av juridiske, politiske og sosiokulturelle faktorer. Teknologiske faktorer er også av noen betydning. Hva gjelder juridiske faktorer, kan det strenge lovverket knyttet til reklameforbud trekkes frem. Dagens forbud utgjør en fordel for mikrobryggeriene ettersom de industrielle aktørene ville hatt mulighet til et vesentlig større markedsføringsbudsjett. En ulempe med forbudet er derimot at mikrobryggerier har et større behov enn industriaktørene for å informere om de ulike bruksområdene til produktene grunnet en bredere portefølje. Nok en ulempe med reklameforbudet er at utenlandske aktører står overfor andre rammevilkår knyttet til markedsføring i det norske markedet. En endring i lovverket er derimot ventet i løpet av

---

2014, og vil være av betydning for bryggerienes videre utvikling da det kan øke etterspørselen etter produktene. Blant sosiokulturelle faktorer kan det norske inntekstnivået og den fremvoksende trenden av kortreist og hjemmelaget mat sies å spille inn for den sterke veksten vi ser i bransjen.

## 4.3 Analyse av bransjen

Hvilke forutsetninger en bransje har for god lønnsomhet fremkommer av en konkurranseanalyse. Vi vil derfor foreta en analyse av de ulike konkurransekraftene blant norske mikrobryggerier, noe som vil kunne gi en indikasjon på bransjens verdikapringspotensial. I tillegg vil vi foreta en analyse av bransjens verdiskapningspotensial, da dette også spiller inn på lønnsomhetspotensialet i bransjen.

### 4.3.1 Analyse av konkurransekraftene

#### *Trussel fra inntrengere*

Potensielle inntrengere i mikrobryggeribransjen kan være hjemmebryggere, internasjonale aktører som i dag ikke eksporterer til Norge, eller andre ølinteresserte som ønsker å ta interessen til et nytt nivå.

Både de større og mindre bryggeriene kan driftes lønnsomt, noe vi kommer tilbake til i Kapittel 5. Det synes likevel å være *stordriftsfordeler* å hente, og disse utgjør en inngangsbarriere i moderat grad. Holmsen (2014) og Stene-Johansen (2014) trekker frem stordriftsfordeler knyttet til innkjøp som mest avgjørende. Håndverksøl differensieres fra industriøl ved å tilby mange ulike typer øl produsert i mindre skala. Følgelig er ikke stordriftsfordeler så utslagsgivende i selve produksjonen. Likevel kan automatiserte tappemaskiner være en vesentlig faktor i produksjonen for å sikre ønsket volum, da tapping gjerne er flaskehalsen for mindre mikrobryggerier. Dermed vil en slik investering muliggjøre vesentlige volumøkninger (Steene-Johansen, 2014). Også i distribusjonen ser vi stordriftsfordeler da det er billigere per liter å transportere store kvanta. Likevel kan inngangsbarrieren reduseres gjennom å benytte grossist- eller fullservicedistribusjon. Grossistdistribusjon gir stordriftsfordeler gjennom reduserte transportkostnader per liter, mens fullservicedistribusjon kan gi stordriftsfordeler ved innsalg og støttefunksjoner. Distribusjonsløsninger diskuteres nærmere i kapittel 6. Både stordriftsfordeler og distribusjonsløsninger diskuteres nærmere i kapittel 6.

*Kapitalbehovene* for å etablere seg i bransjen kan anses som moderate. Av anleggsmidler utgjør bryggeriutstyr en vesentlig investeringskostnad, men dette reduseres gjennom muligheten til å kjøpe det brukt eller i liten skala. Et brukt men komplett mikrobryggeri på 1000 liter kostet eksempelvis 1,1 mill kroner i mars 2014 (Finn.no, 2014). Da Nøgne Ø startet opp hadde de ikke råd til ordentlig bryggutstyr, og brukte i stedet omlag 1200 timer på å bygge om et gammelt meierianlegg i en garasje de fikk låne (Ørjasæter, 2004). Likevel gikk de nesten konkurs de første årene, og dette understøtter forholdsvis store kapitalbehov ved oppstart. Automatisk tappeanlegg vil som nevnt være fordelaktig, men ikke en nødvendig investering ved oppstart. Behov for lagringskapasitet synes også å utgjøre et vesentlig kapitalbehov, da både innsatsfaktorer og ferdig produsert øl må lagres. Ettersom mikrobryggerier gjerne har bredt produktspekter, vil dette kreve større lagringskapasitet. For å redusere kapitalbehovet kan man finne løsninger som hos Ølve på Egge, hvor de bruker en lokal importør av råvarer for å kunne få mindre og hyppigere leveringer for å redusere lagerbehov og følgelig lagerkostnad (Kvam, 2014). Få krav til lokalenes utforming er også med på å redusere kapitalbehovet. Hva angår omløpsmidler, kreves det et visst startlager av innsatsfaktorer. Et stort volum er ikke avgjørende ved oppstart, men vil muliggjøre en lavere enhetskostnad, og følgelig gjøre det enklere å oppnå samme kostnadsnivå som eksisterende aktører i bransjen. Samlet sett kan kapitalbehovet i bransjen virke moderat.

*Byttekostnaden* ved å gå fra et ølmerke til et annet er tilsynelatende lav. Til tross for at merkeloyalitet kan anses som en byttekostnad, er tendensen blant ølentusiaster at de er opptatt av å teste flest mulig typer øl (Nybø, 2014). Dette øker trusselen fra mulige inntrengere.

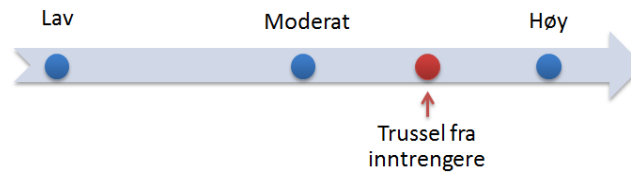
Når det gjelder adgang til *salgskanaler*, var det tidligere vanskelig å komme inn på markedet for fat (Nybø, 2014). Mange utesteder har avtaler med Hansa Borg eller Ringnes, noe som ofte innebærer at minimum 80 % av volumet må kjøpes direkte fra dem (Holmsen, 2014). Dette bidrar til høyere inngangsbarrierer, og følgelig lavere trussel fra inntrengere. I dag oppleves det noe enklere for mikrobryggerier å komme inn i Horecamarkedet, ettersom håndverksøl i større grad blir etterspurt av konsumentene. Dette har riktignok også medført at eksempelvis Hansa Borg tilbyr håndverksøl som Brewdog og Ægir i sitt sortiment (Hansa Borg, 2013), noe som opprettholder barrierene i noen grad. Videre har industriaktører som Hansa Borg og Ringnes nylig lansert egne spesialøl som Indian Pale Ale (IPA) og hveteøl. Til tross for at ølet fortsatt er laget på en industrimessig måte, kan slikt øl bidra til å tilfredsstille enkelte konsumenters etterspørsel etter spesialøl, og således bidra til at

---

barrierene opprettholdes. Å få innpass i Vinmonopolets basisutvalg er vanskelig (Holmsen, 2014). Bestillingsutvalget bestemmes lokalt og er enklere å komme inn på. Dette øker muligheten for nykommere i bransjen. Likeledes er det en fordel for mikrobryggerier at Vinmonopolet foretar sine utvelgelser basert på kvalitet fremfor aktørens markedsrett. Nok en fordel er at mikrobryggeriene selv bestemmer utsalgspris, slik at de ikke kan utkonkurreres av industrielle aktører gjennom prisforhandlinger. Dette reduserer inngangsbarrierene til Vinmonopolet. Hva gjelder dagligvaremarkedet er det enklest å få innpass lokalt. Dette krever imidlertid en del arbeid knyttet til innsalg, spesielt før merkevaren er etablert i markedet (Nybø, 2014). De fleste aktører ønsker volum og konkurransen om plassen blir dermed hard. Gjennom enkelte distribusjonsløsninger kan bryggeriene derimot oppnå enklere tilgang en rekke utsalgssteder. Et eksempel er Ægir Bryggeri sin avtale med fullservicedistributøren Cask, som gjør at Hansa Borg tilbyr Ægir sine produkter i sin portefølje. Ettersom Cask foretar alle prosesser tilknyttet innsalg, har Ægir hatt stor nytte av Cask sitt brede nettverk for både omsetning og tilstedeværelse i de ulike markedene (Nybø, 2014).

Bransjen oppfattes som svært vennlig, og gir gjerne nyetablerte aktører en hjelpende hånd med det bryggtekniske. *Mottrekk fra etablerte bryggerier* antas derfor å være lite sannsynlig, noe som reduserer inngangsbarrierene ytterligere. Dette kan trolig forklares ved at det til nå har vært tilstrekkelig etterspørsel til å gi plass til nye aktører, da mange av de etablerte bryggeriene har hatt problemer med å produsere etterspurt volum. Bransjen synes å ha et felles ønske om å kapre andeler fra andre markeder som industriøl og vin (Holmsen, 2014), og det er dermed naturlig å stå sammen for å mestre dette. Det kreves imidlertid mye arbeid av nye aktører for å få alt av konsesjoner og løyver fra staten, og det kan ta opptil et år å få alt godkjent (Holmsen, 2014). Dette øker inngangsbarrieren.

Samlet sett kan vi si at det er stordriftsfordeler å hente i bransjen og at det kan være vanskelig å få tilgang til salgskanalene, noe som trekker i retning av lav trussel fra inntrengere. På den annen side er kapitalbehovene moderate, og stordriftsfordeler kan til en viss grad kjøpes. Vi finner også lave byttekostnader og stor grad av vennlighet i bransjen. Trussel fra inntrengere kan således sies å være moderat til høy.



Figur 4-3: Trussel fra potensielle inntrengere

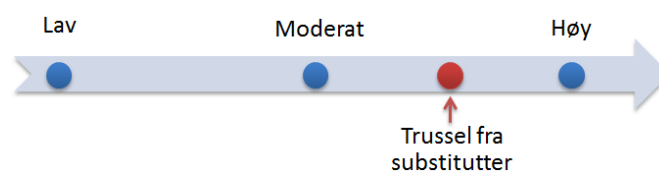
### ***Trussel fra substitutter***

Substitutter til øl fra norske mikrobryggeriers har vi definert som industriøl, importert håndverksøl, vin, sider, hjemmebrygget øl og annen alkoholholdig drikke.

Trusselen fra de nevnte substitutter vil avhenge av forholdet mellom pris og egenskaper ved produktene, samt forbrukernes preferanser. Industriøl har eksempelvis lavere pris, men har til gjengjeld en dårligere kvalitet enn håndverksøl. Sider kan på lik linje med øl ha varierende kvalitet, men har en helt annen smak. Dersom sluttbruker kun er interessert i å kjøpe et alkoholholdig produkt, kan billigere øl og sider utgjøre en trussel. Er derimot alkoholprosent mest utslagsgivende, vil vin og brennevin utgjøre en større trussel. Hva gjelder egenskaper ved produktet, kan håndverksøl fra utenlandske produsenter sies å være det næreste substituttet og følgelig utgjøre en stor trussel. De utenlandske aktørene kan ha tilgang på billigere råvarer da eksempelvis belgisk humle er billigere for belgiske bryggerier (Steene-Johansen, 2014). De vil også ha bedre konkurransevilkår hva gjelder mulighet for å dele produktinformasjon med forbruker, slik vi diskuterte i analysen av makroomgivelsene, noe som øker trusselen ytterligere. Videre kan industriøl tenkes å utgjøre en trussel, ettersom enkelte av bryggerien har begynt å produsere spesialøl av en viss kvalitet, samtidig som prisene gjennomgående er lavere enn for håndverksøl. Dette kan bidra til økt trussel fra industriøl. Byttekostnaden for kunden mellom håndverksøl og dets substitutter kan videre sies å være lav, da det med unntak av merkeloyalitet og forbrukernes preferanser er lite som skaper en barriere for å bytte produkt.

Samlet sett vil trusselen fra de nevnte substitutter avhenge stort av forbrukernes preferanser, men importert håndverksøl og industriøl utgjør trolig den største trusselen. Vi ser imidlertid en trend i at den norske befolkningen verdsetter lokale varer, slik vi så i analysen av makroomgivelsene, og dette reduserer trusselen fra importert håndverksøl. På den annen side utgjør håndverksøl kun en marginal andel av ølmarkedet i Norge, og etter at industriaktørene har begynt produksjon av egne spesialøl er trusselen fra slike aktører blitt forsterket. Trusselen fra substitutter kan dermed anses å være moderat til høy.





Figur 4-4: Trussel fra substitutter

### **Grad av kjøpermakt**

For å kunne si noe om kjøpermakt i bransjen må bransjens kunder defineres. Vi skiller normalt mellom sluttbrukere og bedriftskunder. Sluttbrukere er forbrukerne, og ettersom disse er veldig mange og små vil de ha svært liten makt. Mikrobryggeriene forholder seg hovedsaklig til bedriftskunder og vi velger derfor å fokusere på disse i analysen. Bedriftskunder kan defineres som dagligvarehandler, Vinmonopolet og Horecaaktører.

Det norske dagligvaremarkedet kan karakteriseres som svært konsentrert<sup>5</sup>, med fire store aktører som utgjør over 96 % av markedet (NILF, 2013). Kjøperne er få og store, hvilket indikerer en høy grad av kjøpermakt i dette markedet. Samtidig kan de enkelte dagligvarebutikkene i noen grad ses på som selvstendige enheter, da enkelte beslutninger om vareutvalg tas lokalt og dermed reduserer kjøpermakten (Landbruks- og matdepartementet, 2011). Samlet sett kan likevel kjøpermakten i dagligvaremarkedet anses som høy.

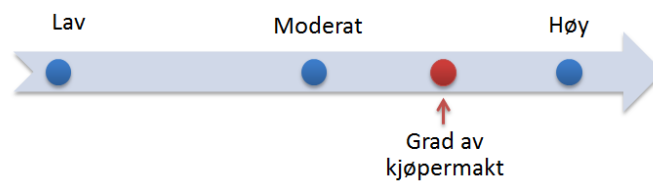
Horecamarkedet har en rekke aktører, hver av dem av vesentlig mindre størrelse enn i dagligvaremarkedet. Mange av aktørene er imidlertid tilknyttet store hotell- og restaurantkjeder som forhandler priser sentralt og dermed har stor makt. For selvstendige aktører betraktes kjøpermakten som lav. Mikrobryggerier er imidlertid gjerne svært etterspurt i sitt nærrområde, og dette bidrar til økt makt overfor de lokale Horecaaktørene og følgelig redusert kjøpermakt (Stene-Johansen, 2014). Vi ser altså store variasjoner i kjøpermakten i Horecamarkedet, men samlet sett kan den omtales som moderat.

Vinmonopolet har monopol på butikksalg av sterkøl i Norge, og dette indikerer høy grad av kjøpermakt. Gode marginer hos Vinmonopolet gjør at bryggeriene ønsker å være tilstede, noe som også underbygger høy grad av kjøpermakt. Samtidig blir bestillingsutvalget til Vinmonopolet stort sett drevet av lokal etterspørsel, og godt lokalt salg kan føre til at et produkt kommer inn på Vinmonopolet nasjonalt. Dette reduserer kjøpermakten noe.

<sup>5</sup> Med en konsentrasjonsindeks (HHI) på over 2 000 (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014)

Vinmonopolet har som nevnt ingen forhandlingsmakt hva gjelder pris, ettersom utsalgsprisen bestemmes av bryggeriene (Sundby, 2012). Vinmonopolets kjøpermakt kan dermed sies å være moderat til høy.

Vi ser stor variasjon i kjøpermakten mellom de tre markedene. Dagligvaremarkedet er svært konsentrert, og har følgelig høy grad av kjøpermakt. I Horecamarkedet har de fleste selvstendige aktører lav kjøpermakt, mens makten hos aktører tilknyttet en kjede er betydelig høyere. Som monopolist på butikksalg av sterkøl, men uten mulighet til å forhandle på pris, kan Vinmonopolet sies å ha moderat til høy kjøpermakt. Samlet sett kan dermed kjøpermakten sies å være moderat til høy.



Figur 4-5: Grad av kjøpermakt

### **Grad av leverandørmakt**

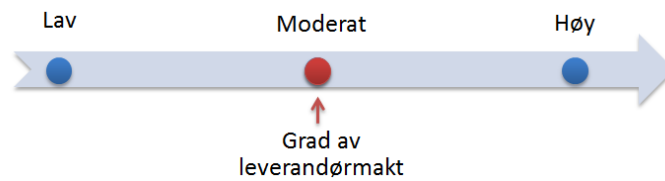
Leverandørmakten avhenger av størrelsen på leverandørene samt antall leverandører. Mikrobryggerier behøver en rekke ulike leverandører av alt fra bryggeriutstyr til malt og humle. Hva gjelder innsatsfaktorer som flasker, korker og etiketter, finnes det utallige leverandører over hele verden, og dette indikerer relativt lav grad av leverandørmakt.

Leverandører av humle og malt er det derimot færre av, spesielt dersom man er ute etter en spesiell type, noe mikrobryggeriene ofte er for å sikre ønsket smak på ølet. Per i dag importerer norske mikrobryggerier nærmest all malt og humle (Bioforsk, 2012). Med økt produksjon av håndverksøl verden over, har etterspørselen etter humle økt betydelig, og humleleverandørene sliter med å produsere tilstrekkelig volum (Dagligvarehandelen, 2014). Det samme gjelder enkelte maltleverandører (Nybø, 2014), og dette styrker leverandørmakten. I de nevnte tilfeller vil bryggerienes relasjoner til leverandørene spille inn. Dette bidrar til økte kostnader knyttet til å bytte leverandør og gir dermed økt leverandørmakt. Videre kan de norske bryggeriene antas å utgjøre en forholdsvis liten andel av leverandørenes salg, noe som styrker leverandørmakten ytterligere.

Som nevnt tidligere har Ølve på Egge en annerledes leverandørløsning, og kjøper råvarer gjennom en lokal importør. Dette gir fordeler som hyppige og små leveranser, rask tilgang ved behov, og følgelig redusert risiko (Kvam, 2014). Den lokale importøren kan dermed

synes å oppnå en forholdsvis høy kjøpermakt, ettersom Ølve på Egge har tilpasset sin produksjon etter denne leverandørløsningen.

Samlet sett varierer leverandørmakten noe, men trekker i retning av moderat grad.



Figur 4-6: Grad av leverandørmakt

### ***Intern rivalisering***

Styrken fra de fire omtalte faktorene er oppsummert i tabell 4-1. Disse sammen med konkurranseintensiteten mellom eksisterende aktører i bransjen, vil påvirke grad av intern rivalisering.

<b>Faktor</b>	<b>Grad</b>
Trussel fra inntrengere	Moderat til høy
Trussel fra substitutter	Moderat til høy
Kjøpermakt	Moderat til høy
Leverandørmakt	Moderat
Intern rivalisering	Moderat

Tabell 4-1: Oppsummering av Porters femfaktormodell

Som tidligere nevnt har vi de siste årene sett en kraftig vekst i antall mikrobryggerier i Norge. Dette har styrket konkurranseintensiteten i bransjen og dermed økt den interne rivaliseringen. BROD har som nevnt 52 medlemmer i kategorien pub-, gårds- og mikrobryggerier per juni 2014, men antallet forventes å øke (Nome, 2014). Bryggeriene er av ulik størrelse og har ulik grad av makt, og dette reduserer rivaliseringen intern. Bransjen kan videre sies å ha relativt lave utgangsbarrierer, da kapitalbindingen er lav og bryggeriutstyr enkelt kan selges. Dette bidrar også til redusert intern rivalisering. I sammenheng med at etterspørselen etter håndverksøl har økt de siste årene, kan rivaliseringen internt sies å ha blitt redusert ytterligere ettersom dette har gitt plass til flere aktører.

Bransjen oppfattes som lite fokusert på konkurranse og med betydelig fokus på kvalitet i produksjonen. Dette kan medføre at aktørene i bransjen sjeldent føler seg presset, noe som indikerer lav intern rivalisering. Bransje er preget av et stort indre engasjement for å utvikle og produsere godt øl, snarere enn fokus på lønnsomhet (Øverby, 2014), og dette underbygger ovennevnte påstand. I 2013 kjøpte Hansa Borg seg inn i Nøgne Ø (Hansa Borg, 2013), noe som kan påvirke bransjens interne rivalisering på sikt. Inntil videre har det ikke kommet noen motreaksjon fra andre aktører, men det synes å være en viss skepsis til slike oppkjøp. Dette bunner trolig i frykt for at Nøgne Ø skal bli en alt for dominerende aktør i bransjen, med konkurransevilkår de andre ikke har mulighet til å oppnå. Eksempler på dette er svært gode logistikk- og distribusjonsavtaler, samt viktige støttefunksjoner som Nøgne Ø nå har fått tilgang på (Nybø, 2014).

På bakgrunn av de fire overnevnte konkurransekraftene og et stadig økende antall aktører i bransjen kan den interne rivaliseringen virke moderat til høy. Rivaliseringen reduseres derimot noe av de lave utgangsbarrierene, samt et fokus på kvalitet og smaksvariasjoner fremfor lønnsomhet. Den interne rivaliseringen kan dermed trekke i retning av moderat. Det vil derimot bli spennende å se hvordan utviklingen vil bli med stadig økende antall aktører i bransjen. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 7.

### **4.3.2 Verdiskapningsanalyse**

Verdiskapningspotensialet i et marked bestemmes av verdiskapning per produktenhet og markedets størrelse.

#### *Verdiskapning per produktenhet*

Det vil være naturlig å velge antall liter øl som produktenhet i dette markedet. Hvor stort verdiskapningspotensial hver solgte liter håndverksøl har, kan imidlertid være vanskelig å anslå. Potensialet tilsvare differansen mellom *kundenes-* og *faktorleverandørens reserverasjonspris*.

#### **Kundenes reserverasjonspris**

Egenskaper ved produktet, samt kundenes preferanser indikerer kundenes reserverasjonspris. Kundenes preferanser vil variere stort, og det vil følgelig være vanskelig å anslå en felles reserverasjonspris. Produktegenskapene for øl kan være alkoholprosent, størrelse, emballasje, smak, farge, aroma og pris. Kundens reserverasjonspris kan dermed variere mellom ulike øltyper. Sterkøl kan eksempelvis ha høyere reserverasjonspris enn svakøl, da høy

---

alkoholprosent er en egenskap mange forbrukere verdsetter. Lervig sine gjentatte negative resultater kan eksempelvis skyldes for lav vurdering av kundenes reservasjonspris, da de har priset seg lavest i vårt utvalg (Vinmonopolet, 2014), og tilsynelatende for lavt til å kunne drive lønnsomt.

Mikrobryggeriene kan påvirke reservasjonsprisen ved å forbedre produktets egenskaper. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom særpreg som å lage økologisk øl, eller mer tiltalende etiketter eller unike flasker slik at produktene oppleves mer eksklusiv.

### **Faktorleverandørenes reservasjonspris**

Leverandørenes priser kan oppfattes forholdsvis gitt, men relasjoner og forhandlingsmakt synes å spille inn i noen grad. En leverandør vil minimum kreve en pris tilsvarende de variable kostnadene. Leverandører vil imidlertid ønske profitt, så med mindre bryggeriet har svært stor forhandlingsmakt, vil sannsynligheten være lav for å oppnå en slik pris. Samtidig er det mange leverandører på det internasjonale markedet, noe som bidrar til sterk konkurranse og følgelig lavere priser.

Jo høyere reservasjonspris hos kunder, og jo lavere reservasjonspris hos faktorleverandørene, jo høyere verdiskapningspotensial. Ettersom faktorleverandørenes reservasjonspris kan synes forholdsvis gitt i bransjen, er det i kundens reservasjonspris potensialet for verdiskapning ligger for mikrobryggeriene. Det gjelder å undersøke hvilke egenskaper ved produktet kunden verdsetter, samt å forsøke å kartlegge kundens reservasjonspris tilknyttet disse egenskapene slik at man kan sette prisen så høyt som mulig.

### ***Markedets størrelse***

Håndverksølet stod i første kvartal 2014 for ca 2,8 % av det totale ølmarkedet i Norge (Nome, 2014). Denne andelen kan forventes å øke ytterligere hvis trenden fortsetter, og det kan forventes vekst i både antall aktører og produsert volum per aktør. Antall potensielle kunder i markedet kan imidlertid synes vanskelig å anslå. Det vil derfor være naturlig å se på Vinmonopolet, dagligvaremarkedet og Horecamarkedet hver for seg for å kunne vurdere dette nærmere.

Det eksisterer i dag 288 Vinmonopol i Norge av ulike størrelser, hvorav syv av disse er såkalte spesialbutikker. Totalt for Vinmonopol økte salget av håndverksøl fra 1,4 millioner liter i 2012 til nesten 1,8 millioner liter i 2013. Dette tilsvarer en økning på 25,5 % (Vinmonopolet, 2014). Horecamarkedet av relevans for norske mikrobryggerier kan anslås

til ca 8000 aktører, inkludert hoteller, restauranter, catering og båter (Tradesolution, 2013). Det gir oss derimot liten innsikt å beregne antall liter per aktør i Horecamarkedet, ettersom dette tallet vil variere enormt mellom de ulike aktørene.

I det norske dagligvaremarkedet er det i dag ca 9000 enkeltaktører, men markedet er som nevnt tidligere svært konsentrert på kjedenivå. Også her vil det være vanskelig å anslå antall liter per aktør, da dette vil være svært varierende mellom aktørene. Enkelte aktører selger ikke håndverksøl, mens for eksempel Meny på Oslo City tilbyr omlag 120 ulike sorter (Dietrichson, 2013). De fleste bryggeriene dagligvare som det markedet med størst mulighet for økning i salgsvolum. Nøgne Ø har eksempelvis hatt en økning i omsetning i dagligvaremarkedet på hele 97 % fra mars 2013 til mars 2014 (Haugen, 2014). Tilsvarende økte deres salg på Vinmonopolet med 46 % i samme periode for Nøgne Ø. Administrerende direktør i Hansa Borg, Lars Midtgård, ser for seg at: *"(...) den største veksten for småskalaøl vil komme i dagligvarekanalen"* (2014, referert i Haugen, 2014). Dagligvare kan således synes å være det markedet med størst verdiskapningspotensial gjennom markedets størrelse.

Ettersom reservasjonsprisen synes forholdsvis høy hos mange forbrukere, kan dette bidra til økt verdiskapningspotensial i markedet. Spesielt synes reservasjonsprisen i sterkølsegmentet å være høy, og dette bidrar til å øke verdiskapningspotensialet her, relativt til svakøl. Samtidig har dagligvaremarkedet stort potensial gjennom en forventning om ytterligere vekst i markedets størrelse. Hvorvidt lønnsomhetspotensialet er størst i dagligvaremarkedet eller på Vinmonopolet, vil dermed avhenge av hvordan man vurderer potensialet for økning i markedsstørrelse i dagligvare opp mot potensiell økning i pris per produktenhet på Vinmonopolet. Samlet sett synes verdiskapningspotensialet i bransjen å være forholdsvis høyt.

## 4.4 Konklusjon

Gjennom dette kapitlet har vi besvart forskningsspørsmål 1:

*Hva karakteriserer makroomgivelsene og bransjen til norske mikrobryggerier?*

Analysen av makroomgivelsene viste at den mye omtalte alkoholloven er mest avgjørende blant de juridiske og politiske faktorene. Det er varslet en endring i markedsføringsforbudet som vil tillate produktinformasjon på bryggerienes nettsider. Slik informasjon vil kunne øke

---

etterspørselen etter håndverksøl, og dermed gjøre bransjen mer attraktiv. Det høye inntektsnivået i Norge indikerer mindre prisfølsomme konsumenter og høyere etterspørsel etter luksusgoder, og kan dermed bidra til en økning i salgsvolumet. Videre fant vi at trender med kortreist og hjemmelaget mat og drikke synes å ha vært en sosiokulturell faktor av betydning for mikrobryggerienes fremvekst.

Analysen av konkurransekraftene viste moderat til høy trussel fra mulige inntrengere. Dette gir en forventning om en rekke nye aktører, og tilsier således at lønnsomheten i bransjen vil kunne reduseres i fremtiden. Dette bidrar igjen til økt intern rivalisering. Inngangsbarrierene er imidlertid noe ulike i de forskjellige markedene. Trusselen fra substitutter er moderat til høy, hvor trusselen fra industriaktører og importert håndverksøl er størst. Kjøpermakten vil imidlertid variere i de ulike markedene, med moderat, moderat til høy, og høy grad av kjøpermakt i henholdsvis Horecamarkedet, på Vinmonopolet og i dagligvaremarkedet. Samlet synes kjøpermakten moderat til høy, og dette øker konkurranseintensiteten i bransjen ytterligere. Leverandørmakten virker moderat da vi ser mange og små aktører i et internasjonalt marked, samtidig som enkelte leverandører trekker makten opp ved å besitte høyt etterspurte råvarer. På bakgrunn av de nevnte konkurransekrefter, et stadig økende antall aktører i bransjen og lave utgangsbarrierer, kan den interne rivaliseringen sies å være moderat, men med sannsynlighet for å øke allerede de neste årene. Moderat intern rivalisering gir moderat konkurranseintensitet i bransjen, og indikerer dermed noen grad av lønnsomhetspotensial. Med moderat til høy trussel fra inntrengere er det naturlig å vurdere konkurranseintensiteten til økende, og følgelig et redusert lønnsomhetspotensial i bransjen fremover. Analysen av bransjens verdiskapningspotensiale underbygger at det finnes et lønnsomhetspotensial i bransjen. Dette fremkommer av et stadig voksende marked for håndverksøl og at kundenes reservasjonspris virker høyere enn det bryggeriene i dag klarer å utnytte.

## 5. Mikrobryggerienes lønnsomhet i dag

Slik vi kom frem til i den strategiske analysen finnes det et nokså stort lønnsomhetspotensial for norske mikrobryggerier i dag. Gjennom dette kapitlet vil forskningsspørsmål 2 besvares:

*Hvordan er lønnsomheten til norske mikrobryggerier i dag?*

Som grunnlag for å vurdere lønnsomheten vil vi benytte bryggerienes regnskapstall, samt kvantitativ informasjon bryggeriene selv har gitt oss. Vi vil hovedsakelig benytte informasjon fra årene 2010 til 2012, da årsregnskapene for 2013 på nåværende tidspunkt ikke er offentliggjort. Vi vil i det følgende se nærmere på årsregnskapet, og trekke frem de største og viktigste postene både i resultatregnskapet og balansen. Videre vil vi presentere nøkkeltall, både noen som er mye benyttet for å vurdere virksomhetens lønnsomhet generelt, men også spesifikke nøkkeltall for bransjen. Avslutningsvis vil vi oppsummere kapitlet ved å besvare forskningsspørsmål 2, samt belyse noen av utfordringene ved å sammenligne bryggerier i en bransje i vekst.

### 5.1 Viktige poster i årsregnskapet

Vi vil i det følgende forklare vesentlige poster i mikrobryggerienes resultatregnskap, og deretter fremstille regnskapene gjennom en *common size-analysis*. Videre vil vi se på de vesentlige postene i balansen.

#### 5.1.1 Resultatregnskapet

Noen av bryggeriene oppgir at de har en *annen driftsinntekt*, noe som omfatter inntekter knyttet til blant annet kursing, arrangementer på bryggeriet og eventuelle gjestebryggere. Ellers er driftsinntekten kun knyttet opp mot salg av øl. Varekostnaden utgjør en viktig del av driftskostnadene til norske mikrobryggerier. Basisråvarene humle, malt og gjær importeres fra utlandet, da det per i dag ikke finnes norske produsenter av disse råvarene. Noen aktører velger som nevnt å benytte seg av norske importører av råvarene, slik at de kan foreta mindre og hyppigere bestillinger. Dette øker varekostnaden, men kan redusere lagerkostnaden. Videre er lønnskostnaden en stor kostnadspost, selv om det i alle mikrobryggeriene forekommer noen grad av frivillig arbeid, spesielt i årene etter oppstart. Våre data tyder imidlertid på at graden av frivillig arbeid i norske mikrobryggerier er



---

avtagende, og vi ser en økende grad av profesjonalisering. Det er likevel naturlig å anta at det fortsatt er et relativt lavt lønnsnivå i bransjen, ettersom det er ønsket om å lage godt håndverksøl som motiverer de ansatte. Videre er andre driftskostnader en stor post, og omhandler kostnader knyttet til blant annet strøm, vann, vedlikehold og rengjøring.

### *Common size-analyse*

Ved å gjennomføre en common size-analyse belyses de betydelige postene i regnskapet, samt variasjonen mellom bryggeriene for de ulike postene. Analysen gjør det mulig å sammenligne bryggerier av ulik størrelse, da postene i resultatregnskapet fremstilles som en andel av driftsinntekt. Vi velger kun å ta med regnskapspostene som inngår i driftsresultatet, da de nedenstående postene er av mindre relevans for oppgaven. Analysen tar utgangspunkt i bryggerienes gjennomsnittlige driftsregnskap fra 2010 til 2012, og oppgir gjennomsnittet for hele utvalget, samt minimums- og maksimumsobservasjonen til de ulike postene. I tillegg er medianen til hver av postene oppgitt, for at ekstremverdiene skal påvirke i mindre grad.

Nivået på bryggerienes driftsinntekter er varierende, blant annet grunnet ulike distribusjonsløsninger. Ved å outsource oppgaver til Cask, Beer Enthusiast eller andre fullservicedistributører, vil salgsinntekten reduseres ettersom dette mellomledet kjøper varene til en redusert pris, og tar seg av innsalg, distribusjon, avgiftsinnbetaling og liknende (Holmsen, 2014). Dersom bryggeriene har egendistribusjon, vil dette gi en høyere salgsinntekt, men samtidig en større kostnad for bryggeriene knyttet til innsalg og transport. En mellomløsning finnes for bryggerier med grossistdistribusjon. Distribusjon er da outsourcet, men bryggeriene er selv ansvarlig for blant annet innsalg og avgiftsinnbetaling. Forskjellene i salgsinntekter blir tydeligere når vi ser på inntekt per solgte liter i nøkkeltallanalysen. Vi kommer nærmere inn på ulike distribusjonsløsninger i kapittel 6. Variasjonene vi observerer i driftsinntektene vil påvirke common size-analysen, da alle poster tar utgangspunkt i inntektsnivået. Disse variasjonene kan bidra til at spredningen mellom bryggeriene blir forsterket, og at validiteten til analysen reduseres.

	Min	Gj.snitt	Median	Maks
Salgsinntekter	94 %	98 %	98 %	100 %
Annen dr.innt.	0 %	2 %	2 %	6 %
<b>Sum dr.innt.</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Varekostn.	18 %	35 %	34 %	51 %
Beh.endr.	-5 %	-2 %	-2 %	0 %
Lønn	0 %	26 %	30 %	50 %
Avsk.	1 %	7 %	5 %	26 %
Andre dr.kostn.	22 %	38 %	32 %	65 %
<b>Sum dr.kostn.</b>	<b>83 %</b>	<b>105 %</b>	<b>89 %</b>	<b>181 %</b>
<b>Dr.res.</b>	<b>-81 %</b>	<b>-5 %</b>	<b>11 %</b>	<b>17 %</b>

*Tabell 5-1: Gj.snittlig resultatregnskap for 2010 til 2012 fremstilt som prosent av driftsinntekt*

Av common size-analysen fremstilt i tabell 5-1 ser vi at det er liten grad av andre driftsinntekter i bryggeriene, da ingen bryggerier har mer en 6 %. Dette indikerer at de fleste holder fokuset på brygging av øl. Varekostnaden utgjør en stor andel av driftsinntektene, og med andeler fra 18 % til 51 % er spredningen stor. Valdres Gardbryggeri og Ølve på Egge er de minste aktørene i utvalget og har de laveste andelene varekostnader på henholdsvis 18 % og 25 %. Dette kan komme av at fremstillingen som tidligere nevnt blir påvirket av at driftsinntektene relativt til driftskostnadene er noe høyere enn for de andre bryggeriene. De store mikrobryggeriene i utvalget har høyere andel varekostnad, i tillegg til at Atna Øl er med å dra snittet opp. En grunn til at Atna Øl ligger på samme nivå som de store bryggeriene kan være at de som eneste aktør i utvalget brygger økologisk øl (Øverby, 2014). Lønnskostnader er en post med spredning fra 0 % til 50 % andel av driftsinntektene. Dette kan komme av at frivillig arbeid forekommer i enkelte bryggerier. Ølve på Egge er eneste bryggeri i vårt utvalg som kun er basert på frivillig arbeid, men mange bryggerier benytter seg av dette i noen grad. Medianen vil på bakgrunn av dette kunne gi et bedre bilde på lønnskostnaden til norske mikrobryggerier. Den siste store posten i resultatregnskapene er andre driftskostnader. Fem av aktørene ligger mellom 22 % og 35 %, mens Lervig og Ølve på Egge trekker snittet kraftig opp med henholdsvis 65 % og 62 %. Gjennomsnittlig driftsresultat blir i analysen påvirket av ekstremobservasjoner, slik at medianen på 11 % kan gi et mer korrekt bilde av driftsresultatet. To av bryggeriene har negativt driftsmargin, mens de resterende bryggeriene ligger mellom 11 % og 17 %. Generelt sett kan vi på bakgrunn av

---

common size-analysen konkludere med at det er store lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier.

### 5.1.2 Balansen

Balansen omhandler selskapets eiendeler på den ene siden, og gjeld og egenkapital på den annen side. Summen av egenkapital og gjeld tilsvarer summen av eiendelene, og omtales som totalkapitalen. Av eiendeler utgjør anleggsmidler, som maskiner og driftsløsøre, en vesentlig andel. Videre sitter ingen av bryggeriene med store verdier i bygninger og tomter. Dette kan forklares ved at de store bryggeriene ønsker å leie, grunnet behovet for hyppige kapasitetsutvidelser. Imidlertid påløper leiekostnader som får resultateffekt. De mindre bryggeriene benytter ofte lokaler i nærmiljøet som tidligere stod tomme og følgelig har lav leie eller balanseverdi. Blant omløpsmidler, utgjør varelager og kundefordringer viktige poster. For bryggeriene med gode resultater de siste årene, er også bankinnskudd av betydelig størrelse.

Bryggeriene i utvalget har fra 20 % til 63 % egenkapitalandel i 2012. Gjennomsnittet kan sies å være relativt høyt på 41 %, og kan forklares ved at dette er en bransje med mange nyetableringer som i hovedsak er finansiert med egenkapital. Det er likevel naturlig å tro at den reelle egenkapitalandelen er betydelig høyere enn dette, noen som forklares nærmere i neste avsnitt. For gjeldssiden, har omtrent alle bryggeriene i utvalget en større andel kortsiktig gjeld enn langsiktig. Den kortsiktige gjelden omhandler i hovedsak skyldige offentlige avgifter og leverandørgjeld, altså operasjonell gjeld. Bryggeriene har liten grad av finansiell gjeld, noe som kan komme av at bryggeriene i stor grad er finansiert gjennom mindre kapitalutvidelser, eller har hatt et ønske om ikke å ta opp lån.

Det er viktig å påpeke at det kan ligge store skjulte verdier i balansene til norske mikrobryggerier. Flere av dem har siden oppstarten bygget opp et merkenavn og en posisjon i det norske markedet som kan ha stor verdi. Da det ikke har vært særlig mange oppkjøp i bransjen eller annet som belyser bryggerienes virkelige verdi, har de fleste av mikrobryggeriene en undervurdert balanseverdi. Den virkelige verdien til både egenkapitalen og eiendeler i form av merkenavn blir dermed ikke synliggjort.

Nøgne Ø er det eneste bryggeriet i utvalget som delvis er kjøpt opp. I november 2013 betalte Hansa Borg 48 millioner kroner for 54 % av aksjene i selskapet, noe som verdsetter selskapet til 88 millioner kroner totalt (Berglihn, 2014). Pris/bok-multiplen sier noe om

markedsverdien i forhold til bokførte verdier, og dermed hvilke forventninger som er til fremtiden. For Nøgne Ø er denne på 5,8. Dette er svært høyt sammenlignet med at gjennomsnittlig pris/bok på Oslo Børs mellom 1980 og 2008 var på 1,8 (Nordea, 2008). En høy pris/bok kan enten komme av en voldsom tro på markedet for håndverksøl i årene fremover, eller en formening om at de bokførte verdiene til Nøgne Ø er misvisende. I dette tilfellet tror vi det er en kombinasjon av begge.

Høye skjulte verdier vil antagelig være mest gjeldende for de store bryggeriene i utvalget. Undervurderingen av balanseverdiene kan forstyrre analysen, og dermed redusere analysens validitet. Vi har imidlertid lite mulighet til å korrigere for dette, da det er vanskelig å anslå hva merkevarenavnene er verdt i dag.

## 5.2 Nøkkeltall-analyse

For å se nærmere på lønnsomhetsnivået og -variasjoner i vårt utvalg benytter vi nøkkeltall. I analyser med mye data kan nøkkeltall bidra til å formidle informasjon på en enkel og oversiktlig måte. For å belyse lønnsomheten fra ulike vinkler, vil vi presentere tre ulike typer nøkkeltall. Vi vil også ta for oss styrker og svakheter ved de ulike nøkkeltallene, slik at vi enklere kan vurdere validiteten. Først vil vi se på total kapitalrentabilitet, før vi senere presenterer mer bransjespesifikke nøkkeltall fremstilt per liter.

### 5.2.1 Total kapitalrentabilitet

Total kapitalrentabiliteten (TKR) forteller oss avkastningen på selskapets investerte kapital. Vi ser på resultatet før finanskostnader og skatt er betalt, såkalt "Earnings Before Interest and Taxes", heretter kalt EBIT.

$$TKR = \frac{EBIT}{Total\ kapital}$$

I dette nøkkeltallet blir både inntekter, kostnader og investeringer tatt hensyn til. Skatt og finanskostnader blir som nevnt utelatt fra EBIT, mens finansinntekter blir medregnet. Årsaken til at finansinntektene inkluderes, er at deler av total kapitalen kan være finansielle plasseringer. Av samme grunn blir finanskostnader utelatt fordi vi vil se det totale resultatet som kan benyttes til å betale for kapitalen i selskapet, henholdsvis egenkapital og gjeld.

For å få et bedre innblikk i total kapitalrentabiliteten til bryggeriene benyttes DuPont-modellen, oppkalt etter det første store selskapet som tok modellen i bruk. TKR splittes her gjennom resultatgrad og kapitalens omløpshastighet (Bergstrand, 2009).

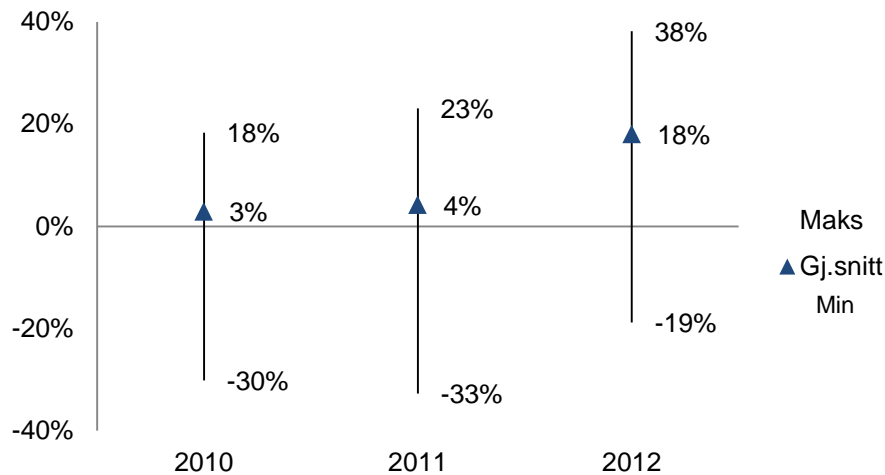
$$TKR = \frac{EBIT}{Omsetning} \times \frac{Omsetning}{Total kapital}$$

Av likningen over kan vi se at god TKR hovedsakelig kan oppnås på to ulike måter, henholdsvis økning i omsetning eller resultat per omsatte krone. Resultatgrad er et mål på overordnet lønnsomhet for selskapet, og omhandler hvor effektivt selskapet driftes. Kapitalens omløpshastighet beskriver hvor effektivt man utnytter eiendelene i selskapet.

	<b>TKR</b>	<b>Res.grad</b>	<b>Kap.oml.</b>
Haandbryggeriet	26 %	12 %	2,23
Valdres Gardsbr.	22 %	13 %	1,65
Nøgne Ø	22 %	17 %	1,26
Kinn	19 %	11 %	1,66
Ølve på Egge	13 %	11 %	1,23
Atna Øl	-17 %	-15 %	1,29
Lervig	-26 %	-81 %	0,44

Tabell 5-2: Gjennomsnittlig TKR i bryggeriene fra 2010 til 2012

Tabell 5-2 viser betydelig spredning i TKR mellom bryggeriene, fra 26 % til -26 %. Mens fem av bryggeriene har god avkastning på total kapitalen, er det to som sliter med betydelig negativ TKR på henholdsvis -17 % og -26 %. Ser vi på komponentene i DuPont-modellen, kan vi forklare TKR ytterligere. Nøgne Ø har for eksempel en god resultatgrad på 17 %, men faller tilbake relativt til Haandbryggeriet fordi kapitalens omløpshastighet er nokså lav. Atna Øl har en TKR så lav som -17 %, noe som kan forklares gjennom en altfor høy omløpshastighet på kapitalen i forhold til den negative resultatmarginen.



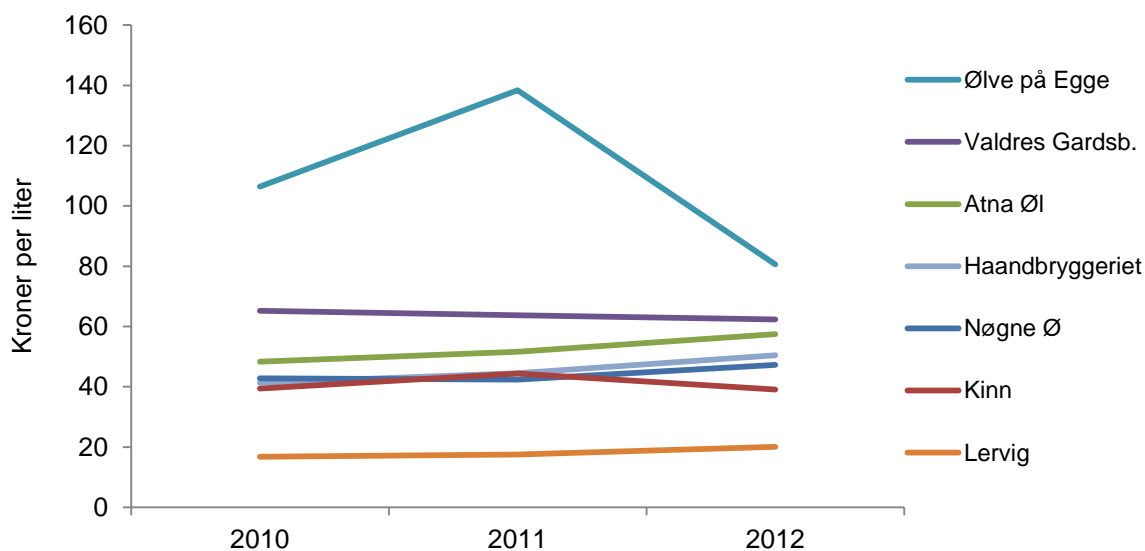
Figur 5-1: Utvikling i TKR fra 2010 til 2012

Utviklingen i TKR fra 2010 til 2012 for vårt utvalg viser en økende gjennomsnittsverdi og maksimalverdi, jf. figur 5-1. Det skjer spesielt en forbedring av disse verdiene fra 2011 til 2012, da samtlige bryggerier oppnådde en bedre avkastning sammenlignet med 2011. Som vi tidligere i utredningen har konkludert med, ser vi også her et lønnsomhetspotensial i bransjen, i tillegg til at TKR belyser store lønnsomhetsvariasjoner.

TKR er et mye benyttet nøkkeltall for å måle lønnsomhet. Det blir ofte benyttet til interne analyser i et selskap, men er ikke like utbredt ved sammenligninger av ulike selskap. Nøkkeltallet er et enkelt mål å forholde seg til, da det kan sammenlignes med rentenivået. En ulempe med TKR er at det kan økes, ikke bare gjennom å øke EBIT, men også gjennom å redusere investeringene. Dette kan gjøre at selskap med lavt investeringsnivå, og kanskje for lavt for fremtidig drift, fremstår som mer lønnsomme enn de egentlig er. Benyttes TKR som grunnlag for blant annet lønn, kan det gi feil motiver til ledelsen (Bergstrand, 2009). Nøkkeltallet har også et nokså kortsiktig fokus, og dette bidrar til at ledere kan stille seg negative til å foreta langsiktige investeringer da kapitalbasen blir høyere og følgelig krever høyere resultat for å oppnå tilsvarende TKR. En svakhet ved TKR, når det benyttes til sammenligning av ulike selskaper, er at det ikke tar hensyn til de ulike selskaperens risiko. For et selskap med høy risiko vil det kreves en høyere avkastning. Ettersom bryggeriene vi ser på kan besitte store undervurderte balanseverdier, kan dette medføre at TKR for disse bryggeriene blir overvurdert, og validiteten til nøkkeltallet blir redusert.

## 5.2.2 Driftsinntekt per liter

For mikrobryggerier vil salgsprisen de oppnår være viktig, og følgelig vil driftsinntekt per liter være et nøkkeltall av betydning. Ved å fremstille nøkkeltall per liter vil vi enkelt kunne sammenligne bryggerier av ulik størrelse.



Figur 5-2: Historisk utvikling i driftsinntekt per liter

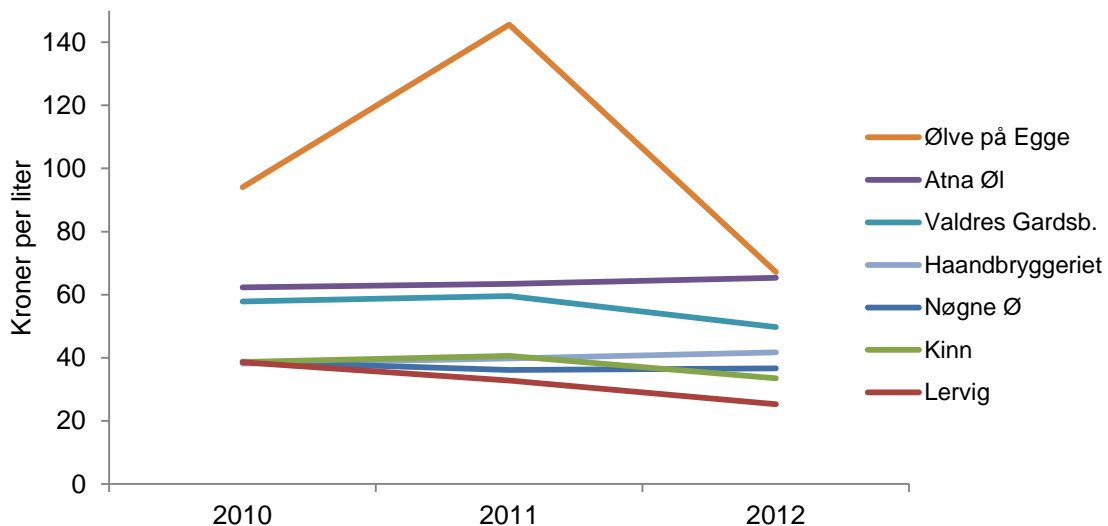
Slik vi ser av figur 5-2 har de fleste bryggeriene en driftsinntekt per liter fra 40 til 60 kroner per liter. Ølve på Egge skiller seg fra de andre aktørene, med en inntekt per liter på hele 153 kroner i 2011. Dette kan forklares gjennom at bryggeriet har et sterkt fokus på eksklusivitet (Kvam, 2014). På den annen side kan det virke ekstremt at en aktør har omlag tre ganger høyere pris enn de andre. Årsaken kan også være at Ølve på Egge hadde produksjonstekniske problemer dette året og måtte destruere halvparten av årsproduksjonen (Kvam, 2014). Dette kan ha gitt bryggeriet mulighet til å ta en høyere pris, ettersom etterspørselen kan antas å ha økt i forhold til tilbudet. Lervig skiller seg også ut fra de øvrige aktørene ved en inntekt per liter så lav som 20 kroner i 2012. Hovedårsaken til dette kan være at de i tillegg til håndverksøl produserer pilsner, som er et billigere produkt. I tillegg har de et sterkere fokus på dagligvaremarkedet enn de andre aktørene, der prisene ofte er lavere. Det kan også virke som at Lervig ved oppstart satte en lavere pris enn de andre aktørene, noe som kan ha vært vanskelig å justere opp i ettertid. Ser vi på de fem andre bryggeriene har Valdres Gardsbryggeri den høyeste inntekten per liter med 62 kroner i 2012. Dette kan virke naturlig da de er de eneste, sammen med Ølve på Egge, som kun benytter egendistribusjon. Egendistribusjon kan som tidligere nevnt gi både høyere inntekter og

kostnader i regnskapene. Videre kan det argumenteres for at årsaken til at Ølve på Egge og Valdres Gardsbryggeri har høyest inntekt per liter kommer av at de i hovedsak tilbyr sine produkter i bryggeriets nærområde. I disse områdene vil etterspørselen etter deres varer være høy og kjøpermakten lav, slik vi diskuterte i den strategiske analysen. Kinn fremkommer med den nest laveste driftsinntekten per liter med 39 kroner i 2012. Forklaringen på dette kan også ligge i distribusjonsløsning, da de som de eneste i vårt utvalg benyttet seg av en fullservicedistributør. Hvordan valg av distribusjonsløsning påvirker lønnsomheten vil vi komme nærmere tilbake på i kapittel 6.

Spredningen i driftsinntektene per liter har de siste årene blitt noe redusert. Dette kan komme av at markedet for håndverksøl har økt, og gjord forbrukerne mer bevisst på hva prisen på håndverksøl burde være. Samtidig har blant annet Ølve erfart at mange mikrobryggerier er startet opp i deres nærområde de siste årene, noe som øker konkurransen i området.

### 5.2.3 Driftskostnad per liter

Et godt resultat kan oppnås gjennom både høye inntekter eller lave kostnader. La oss nå gå nærmere inn på kostnadsnivået til bryggeriene ved å se på total driftskostnad per liter.



Figur 5-3: Historisk utvikling i driftskostnad per liter

En driftskostnad fra 30 til 60 kroner per liter er nokså vanlig for bryggeriene i vårt utvalg, slik vi ser av figur 5-3. Lervig, Kinn og Nøgne Ø har de laveste kostnadene per liter på henholdsvis 25, 34 og 37 kroner i 2012. Dette kan skyldes at de er blant de største aktørene i utvalget. Hvordan bryggerienes størrelse kan påvirke kostnadene vil utdypes nærmere i



kapittel 6. Atna Øl har en driftskostnad per liter på hele 65 kroner i 2012. Dette kan komme av at deres økologiske øl "Nakenbad" står for hele 25 % av omsetningen (Øverby, 2014), og økologisk øl antas å være dyrere å produsere (Holmsen, 2014).

Nok en gang skiller Ølve på Egge seg ut, og denne gangen med en kostnad per liter på 146 kroner i 2011. Dette skyldes trolig den ekstraordinære hendelsen nevnt tidligere. Luker vi ut det ekstraordinære året 2011, ser vi likevel en gjennomsnittlig driftskostnad på hele 92 kroner per liter. Dermed er bryggeriet den aktøren i vårt utvalg med høyest kostnad per liter. Med tanke på at Ølve på Egge er det eneste bryggeriet i vårt utvalg uten lønnskostnad kan det virke rart med så høye driftskostnader. De har derimot mye høyere andre driftskostnader enn de andre bryggeriene, i tillegg til en høy varekostnad. Den høye varekostnaden kan skyldes valg av en lokal importør av råvarer. Dette gir som nevnt en høyere råvarekostnad, men kan også gi lavere lagerkostnad. Dersom vi utelater Ølve på Egge og tilhørende ekstremverdier, ser vi en tendens til økende spredning i driftskostnaden per liter. Dette kan komme av at de største aktørene stadig blir større relativt til de mindre, og på denne måten oppnår stordriftsfordeler i produksjonen og mulig økt markedsrett.

## 5.3 Konklusjon

Gjennom dette kapitlet har vi dannet grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmål 2:

*Hvordan er lønnsomheten til norske mikrobryggerier i dag?*

Nøkkeltallene gir oss en indikasjon på lønnsomheten blant norske mikrobryggerier i dag. Disse, samt en fremstilling av driftsresultat per liter, er oppsummert i tabell 5-3.

	<b>TKR</b>	<b>Dr. inntekt per liter</b>	<b>Dr. kostnad per liter</b>	<b>Dr. resultat per liter</b>
Haandbryggeriet	26 %	45,-	40,-	5,-
Valdres Gardsbr.	22 %	65,-	58,-	7,-
Nøgne Ø	22 %	45,-	37,-	8,-
Kinn	19 %	42,-	38,-	4,-
Ølve på Egge	13 %	113,-	102,-	11,-
Atna Øl	-17 %	56,-	64,-	-8,-
Lervig	-26 %	18,-	32,-	-14,-

Tabell 5-3: Gjennomsnittlige nøkkeltall fra 2010 til 2012, sortert etter TKR

Bryggeriene i vårt utvalg har opplevd en kraftig omsetningsvekst og et bedre resultat de siste årene. Til tross for bedre resultater innebærer ikke dette nødvendigvis at alle bryggeriene oppnår positive resultater. TKR belyser at to av bryggeriene er ulønnsomme, mens resten har en god inntjening. Lervig har et negativt driftsresultat på 14 kroner per liter øl de selger, mens Ølve på Egge oppnår en fortjeneste på 11 kroner per liter. Lønnsomheten kan med dette sies å være svært varierende i vårt utvalg. Ved å se på de andre nøkkeltallene kan dårlig lønnsomhet for Lervig forklares gjennom lave inntekter per liter, mens det for Atna Øl kan komme av for høye kostnader. I det neste kapitlet vil vi forklare nærmere hvilke faktorer ved bryggeriene som kan være med å forklare de observerbare lønnsomhetsforskjellene. Når det gjelder utviklingen av nøkkeltallene i perioden 2010 til 2012 har TKR en positiv utvikling, som indikerer en generell bedring av lønnsomheten i bransjen. Vi ser en stadig mindre spredning i driftsinntektene per liter og en økende spredning i driftskostnadene per liter, og dette underbygger konklusjonen om stor variasjon i lønnsomhetsnivået.

### ***Utfordringer ved analysen***

Det er flere utfordringer knyttet til å sammenligne bedrifter i et marked med stor vekst. Det er vanskelig å sammenligne tall for bryggeriene de ulike kalenderårene, ettersom antall år i bransjen vil ha betydning. Et alternativ kunne vært å sammenligne bryggeriene ut fra de enkeltes oppstartsår, men dette er igjen problematisk ettersom bryggeriene stod ovenfor svært ulike markeder ved oppstart. I tillegg varierer tidspunktet for når de ulike bryggeriene ble et aksjeselskap, sett i forhold til oppstartsår. Dermed er det stor variasjon i hvilke år vi har tilgjengelig regnskapsinformasjon fra de ulike bryggeriene. På bakgrunn av dette valgte vi å sammenligne bryggeriene med utgangspunkt i de ulike kalenderårene.

En annen svakhet ved analysen er som tidligere nevnt validiteten til datamaterialet. Da det kan være store skulte verdier i mikrobryggerienes balanser, slik som kom frem da Hansa Borg kjøpte seg inn i Nøgne Ø, kan dette bidra til at bryggerienes virkelige lønnsomhet ikke vil kunne måles gjennom analyse av regnskapstallene. Likevel vil de kunne gi oss en god indikasjon på lønnsomhetsvariasjonene mellom bryggeriene.

---

## 6. Viktige lønnsomhetsfaktorer for norske mikrobryggerier

Som vi konkluderte med i kapittel 5 er det betydelige lønnsomhetsvariasjoner mellom aktørene i vårt utvalg. Vi vil i dette kapitlet undersøke om ulike karakteristika ved bryggeriene kan være med å forklare de observerte forskjeller, og forsøke å besvare forskningsspørsmål 3:

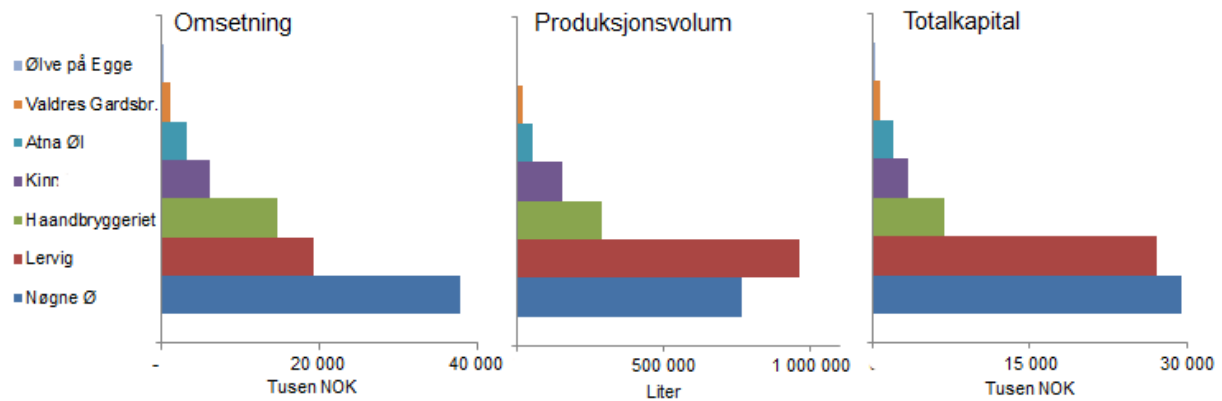
1. *Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier i dag?*

Som teoretisk grunnlag for analysen benyttes Porter og Rileys rammeverk for kostnads- og inntektsdrivere. Vi vil forsøke å forklare de ulike lønnsomhetsfaktorene med bakgrunn i både kvalitative data fra intervjuene, samt kvantitative data fra regnskapene og skjemaet bryggeriene har fylt ut. Vi vil ta for oss de faktorene som på bakgrunn av vårt datamateriale antas å være av stor betydning for norske mikrobryggerier, og som vi har hatt forutsetninger for å kunne undersøke nærmere. Nøgne Ø vil bli brukt som illustrasjonseksempel gjennom kapitlet.

Basert på vårt datamateriale, samt funn i analysen av makroomgivelsene og bransjen, fremstår skala, erfaring, kompleksitet, distribusjon og markedsfordeling som viktige lønnsomhetsfaktorene for norske mikrobryggerier. Disse vil i dette kapitlet forklares nærmere.

### 6.1 Skala

Både Porter og Riley la vekt på skala som vesentlig kostnadsdriver i sine rammeverk. Skala er av betydning ettersom det kan gi fordeler for bryggeriene dersom kostnadene er underproporsjonale med volum. Skala kan på den annen side medføre ulemper i form av kompleksitet og krav til koordinasjon mellom ulike avdelinger. Slik vi ser av figur 6-1 er det i vårt utvalg store variasjoner i bryggerienes størrelse, både målt i omsetning, produksjonsvolum og totalkapital.



Figur 6-1: Omsetning, produksjonsvolum og totalkapital i 2012

I det følgende vil vi drøfte (1) ideelt produksjonsvolum, (2) hvordan skala påvirker inntekt og kostnad per liter, (3) hvordan antall årsverk påvirker effektiviteten og (4) hvordan vekst spiller inn på lønnsomhet.

### **Produksjonsvolum**

Markedet for håndverksøl har som tidligere nevnt opplevd kraftig vekst de siste årene, med vekst både i antall bryggerier og salgsvolum per bryggeri. Siden 2010 har markedet mer enn tredoblet seg i antall solgte liter (Nome, 2014). Vi observerer at bryggeriene stadig øker kapasiteten i sine produksjonsanlegg. Haandbryggeriet flyttet eksempelvis ut av sine opprinnelige lokaler i slutten av 2011, men flytter videre i 2014 ettersom kapasiteten allerede er fullt utnyttet (Schou, 2013). De fleste av bryggeriene ønsker å øke sitt produksjonsvolum ytterligere de kommende årene, og dagligvaremarkedet nevnes som et satsningsområde. Markedet har de siste årene vært det hurtigst voksende markedet for håndverksøl (Lund, 2013) og kan følgelig bidra til et jevnt og høyt salgsvolum. De ulike markedene diskuteres nærmere i kapittel 6.5.

Seks av syv bryggerier i vårt utvalg ønsker å øke produksjonsvolumet, da de tror det vil bidra til økt lønnsomhet. Dette underbygger påstanden om at skala er en viktig lønnsomhetsfaktor. Valdres Gardsbryggeri er som eneste aktør i utvalget fornøyd med dagens volum, til tross for at produksjonen er langt lavere enn kapasiteten i anlegget. Årsaken til dette er at de mener å produsere optimalt nivå basert på dagens tilgjengelige ressurser, spesielt hva gjelder arbeidskraft.

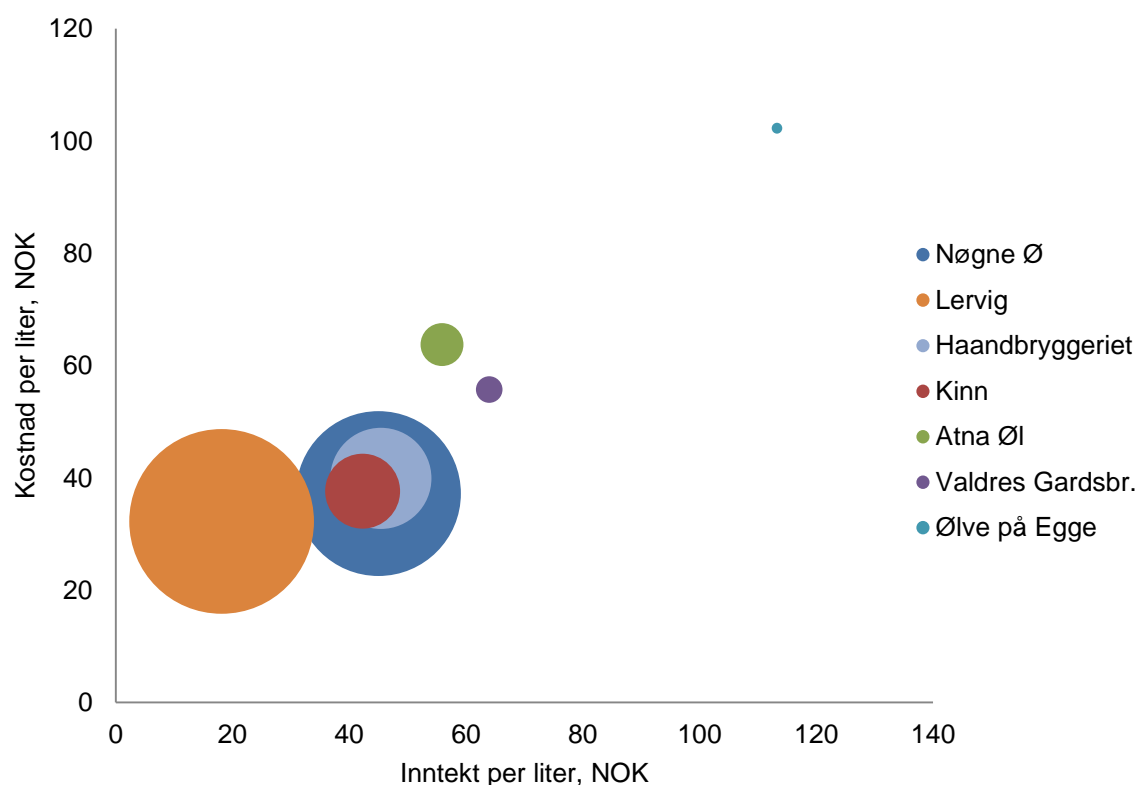
*"Vi kjører ut alt ølet selv ettersom det ikke er så store avstander i Valdres. Innsalg i butikker gjør vi også på egenhånd. Distribusjon er utfordrende dersom vi ønsker å bli større(...).*

*Ledig kapasitet i produksjonen skyldes begrenset arbeidskapasitet, ettersom vi alle har andre jobber. Vi har derfor funnet ut at dagens nivået er på nå er bra." (Rogne, 2014).*

En økning i produksjonsvolum for Valdres Gardsbryggeri vil medføre en rekke økte kostnader knyttet tilknyttet distribusjon og arbeidskraft. De må i så fall mer enn kompenseres av økte inntekter for at et incentiv til endring skal være tilstede. Det kan tyde på at bryggerier av liten størrelse også vil kunne oppnå god lønnsomhet, da Valdres Gardsbryggeri er blant de mest lønnsomme bryggeriene i utvalget.

### ***Inntekt og kostnad per liter***

Videre har vi sett på hvordan skala i produksjonen påvirker gjennomsnittlig inntekt og kostnad per liter. Dette er fremstilt i figur 6-2 for perioden 2010 til 2012, hvor størrelsen på boblen indikerer salgsvolumet til mikrobryggeriene i 2012. Salgsvolum for 2012 er benyttet fremfor gjennomsnitt for 2010-2012 for å gi et mer korrekt bilde av dagens lønnsomhet, ettersom volumveksten de siste årene har vært kraftig.



*Figur 6-2: Størrelsens påvirkning på gj.snittlig inntekt og kostnad per liter for 2010 til 2012*

Av figuren ser vi at de større mikrobryggeriene både har lavere inntekt og kostnad per liter. Ser vi på *inntekt per liter*, skiller Lervig seg klart ut med lavest inntekt, til tross for tilnærmet

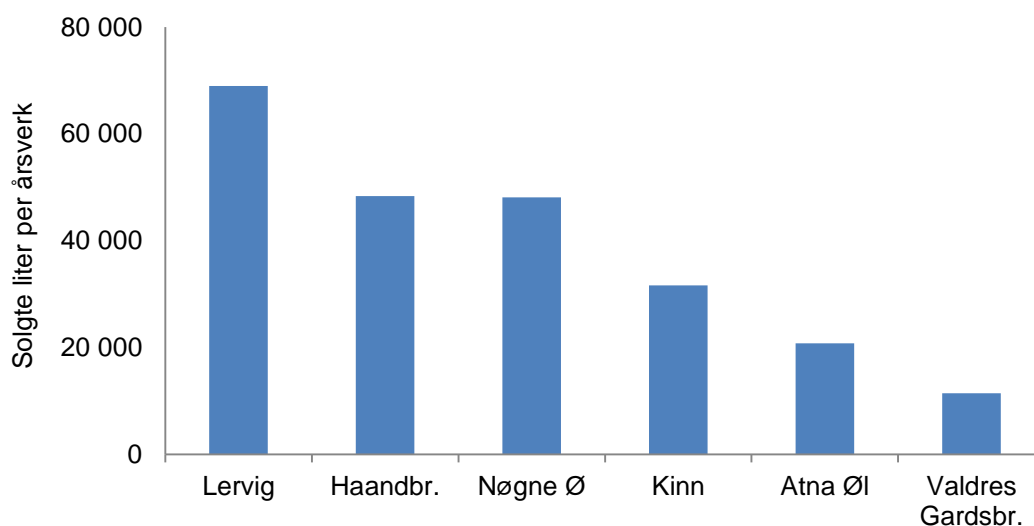
likt kostnadsnivå som både Haandbryggeriet, Kinn og Nøgne Ø. Dette kan forklares av at Lervig har forholdsvis lave utsalgspriser. I tillegg har de 50 % av sitt salg i dagligvaremarkedet hvor prisene er lavere, hvilket er en større andel enn andre store aktører som Nøgne Ø og Kinn. Dette indikerer en forholdsvis stor andel svakøl, som i følge bryggeriene har dårligere marginer enn sterkøl (Nybø, 2014). Tilstedeværelse i de ulike markedene og dets innvirkning på lønnsomheten drøftes nærmere i kapittel 6.4. De høye inntektstallene vi ser for Ølve på Egge og Valdres Gardsbryggeri kan forklares ved at de begge i stor grad har hatt fokus på sitt nærmiljø. På mindre steder foretrekkes gjerne lokale produkter, noe som tilsier at etterspørselen etter produktene er større og forbrukerne er mindre prisfølsomme på slike steder. Dette muliggjør et høyere prisnivå og en bedre inntjening. Videre kan tilstedeværelse lokalt ofte gi bedre produkt plassering, noe som er en klar fordel i et marked med fraværende markedsføring. *"De lokale butikkene er flinke til å få frem vårt øl, vi er jo de eneste i Valdres. Vi får god plass, og er godt synlig. Vi har merket viktigheten av hvor man blir plassert i en butikk."* (Rogne, 2014).

Hva angår *kostnaden per liter* ser vi at denne er avtagende med størrelse, noe som igjen underbygger betydningen av skalafordeler i bransjen. Lervig har lavest kostnad per liter, men er tett fulgt av både Kinn, Haandbryggeriet og Nøgne Ø. Ølve på Egge er et ytterpunkt i andre enden av skalaen, med kostnader per liter nært opp til det tredobbelte av Lervig. Dette skyldes trolig svært lavt produksjonsvolum slik vi så av figur 6-1, og dermed liten mulighet for skalafordeler. Videre hadde de som nevnt produksjonstekniske problemer i 2011, samt at de valgte å benytte seg av en lokal importør av råvarer, som gir høyere kostnader.

Det er videre nærliggende å tro at større bryggerier vil oppnå bedre innkjøpspris på råvarer, da de handler i større kvanta. Blant våre intervjuobjekter er det imidlertid delte oppfatninger om dette, noe som kan tyde på at skalafordelene kan være noe avtagende. 7 Fjell trekker frem priser på innsatsfaktor som en skalafordel i bransjen (Holmsen, 2014). Dette fremhever også Nøisom som oppnådde 50 % reduksjon i maltprisen ved å øke fra to til seks paller (Stene-Johansen, 2014). På den annen side erfarte Nøgne Ø noe annet da Hansa Borg kjøpte seg inn i bryggeriet. *"Vi så at vi har noe markedsrett da vi fikk innsyn i Hansa Borg sine priser, som ikke var like gode som våre egne. Relasjonene til leverandørene våre virker dermed ganske viktig."* (Nybø, 2014). Samtidig vil Nøgne Ø kunne antas å ha forholdsvis gode avtaler fra før av, da de både har eksistert lenge og er blant de største håndverksølprodusentene i Norge.

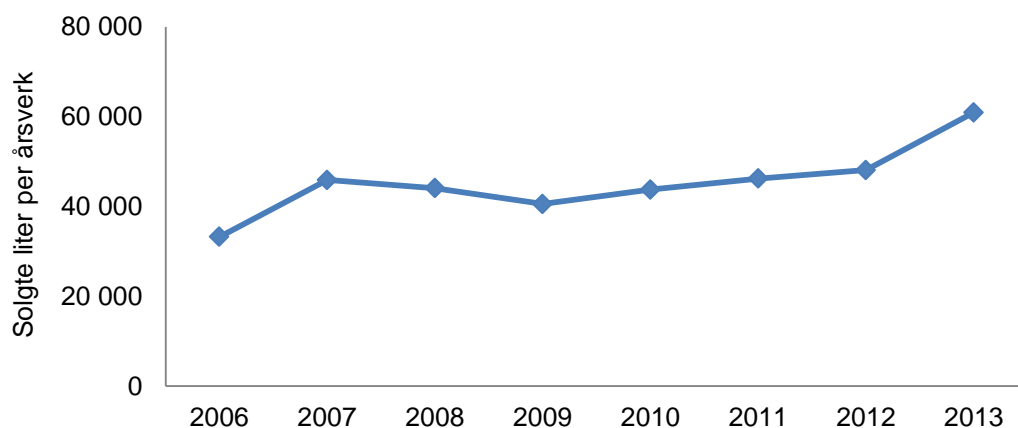
### Årsverk

Lønnskostnader utgjør som nevnt tidligere en vesentlig kostnad for bryggeriene, og er ofte underproporsjonale med volum. Figur 6-3 viser antall solgte liter per årsverk, og indikerer hvilke bryggerier som er mest effektive per årsverk, sortert fra mest til minst effektive. Ølve på Egge er tatt ut, da de ikke har lønnede årsverk. Vi ser at Lervig har høyest effektivitet per ansatt. Etersom Lervig også har størst produksjonsvolum i utvalget med 1,3 millioner liter i 2013, underbygger dette igjen skalafordeler i bransjen. Videre tilsier tallene i figuren at de største bryggeriene har de mest effektive årsverkene. Dette virker naturlig, ettersom disse bryggeriene i større grad har automatiserte produksjonsprosesser som reduserer behovet for arbeidskraft, samt fjerner arbeidskraft som flaskehals i produksjonen, slik blant annet de mindre bryggeriene som Valdres Gardsbryggeri opplever (Røgne, 2014).



Figur 6-3: Antall solgte liter per årsverk i 2012

Av figur 6-4 ser vi at Nøgne Ø har en positiv utvikling i effektivitet per årsverk. Dette underbygger igjen skalafordeler i bransjen, da de jevnlig har økt sitt produksjonsvolum.

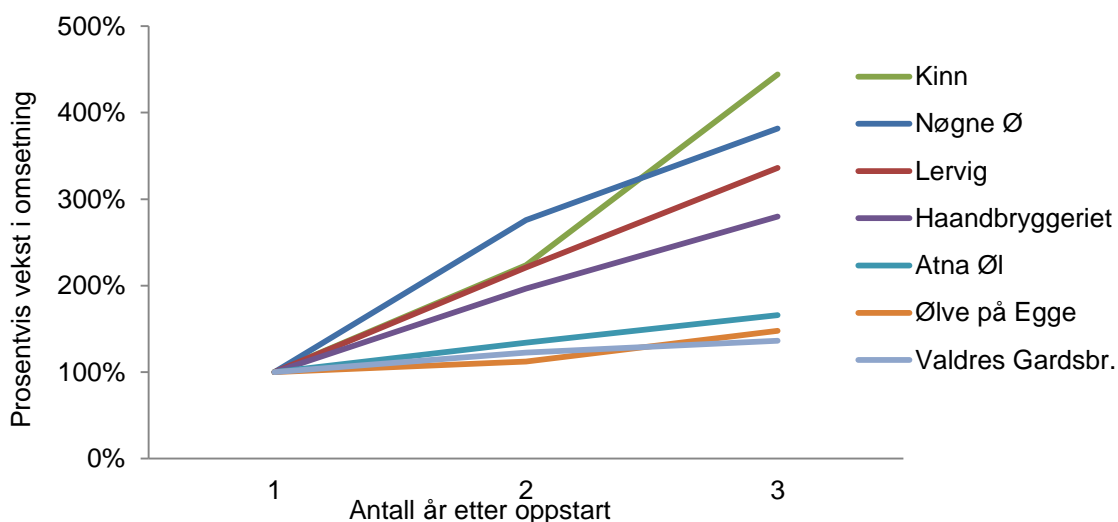


Figur 6-4: Utvikling i antall solgte liter per årsverk for Nøgne Ø

Som et resultat av skala følger gjerne produktivetsforbedringer, men her er mulighetene noe begrenset for et mikrobryggeri. Det produseres håndverksøl og produksjonen bør følgelig gjøres på en håndverksmessig måte, slik vi var inne på i analysen av konkurransekraftene. Eventuelle produktivetsgevinster vil stort sett omhandle helautomatiserte tappeanlegg, slik flere av de større mikrobryggeriene har.

### Vekst

Hvor raskt de ulike bryggeriene vokste etter oppstart kan også påvirke lønnsomheten. Figur 6-5 **Error! Reference source not found.** viser vekst i omsetning med utgangspunkt i bryggerienes oppstartsår. Vi ser at de bryggeriene som i senere tid har blitt de største, er de som oppnådde høyest omsetningsvekst de første årene etter oppstart. Dette strider noe i mot den nevnte "sten for sten"-tankegangen mange av bryggeriene tror på. Det virker i stedet



viktig å oppnå stor skala forholdsvis raskt.

Figur 6-5: Vekst i omsetning med utgangspunkt i oppstartsår



---

Det er både fordeler og ulemper ved kraftig vekst. Lervig kan nevnes som en aktør med for mye fokus på volum, og for lite fokus på inntekter. Dette har resultert i negativt resultat hvert år siden oppstart. Det skal likevel nevnes at underskuddet de siste årene stadig er blitt redusert, noe som kan komme av at den velkjente bryggeren Mike Murphy startet som bryggerimester i 2011. "*Det er ingen tvil om at Mike Murphy har bidratt til å gjøre Lervig til både et mye mer spennende og mer lønnsomt bryggeri.*" (Haugland Jakobsen, 2011).

De mindre bryggeriene som Ølve på Egge og Valdres Gardsbryggeri har trolig vært tjent med en lavere vekstrate, ettersom disse har hatt forholdsvis grei lønnsomhetsutvikling siden oppstart, slik vi så i kapittel 5. Videre kan det nevnes at til tross for variasjoner i vekstraten, er veksten samlet sett svært god slik figuren illustrerer. At alle aktørene i utvalget har en omsetningsvekst på godt over 100 % de første årene, er bemerkelsesverdig.

### ***Oppsummering skala***

Størrelse kan sies å være vesentlig for lønnsomheten til et mikrobryggeri. Samtidig kan et tilstrekkelig lavt produksjonsvolum også muliggjøre lønnsom drift. Videre fant vi at skala gir både lavere inntekt og kostnad per liter, og at man ved større skala kan oppnå økt effektivitet per ansatt. Avslutningsvis fant vi at skala kan legge grunnlag for en høyere prosentvis vekst i omsetning.

## **6.2 Erfaring**

Riley trekker frem *erfaring* som en viktig strukturell kostnadsdriver, mens Porter omtaler mye av det samme under kostnadsdriveren *læring*. Læringskurven og muligheten til å lære av andre bryggerier vil variere med antall bryggerier som fantes ved egen oppstart. Porter snakker også om *timing* som kostnadsdriver. Denne kan knyttes tett opp mot etableringstidspunktet til bryggeriet. Vi vil i det videre ta for oss hvordan (1) bryggerienes oppstarts og (2) kunnskapsnivå internt kan påvirke lønnsomheten.

### ***Oppstartsår***

De første norske mikrobryggeriene startet opp på begynnelsen av 2000-tallet, og Valdres Gardsbryggeri og Nøgne Ø var blant de første. De senere årene har antall mikrobryggerier i Norge hatt en voldsom vekst, og vi hadde per juni 2014 52 registrerte pub-, gårds- og mikrobryggerier (BROD, 2014).



Figur 6-6: Tidslinje for etableringstidspunktet for vårt utvalg av norske mikrobryggerier

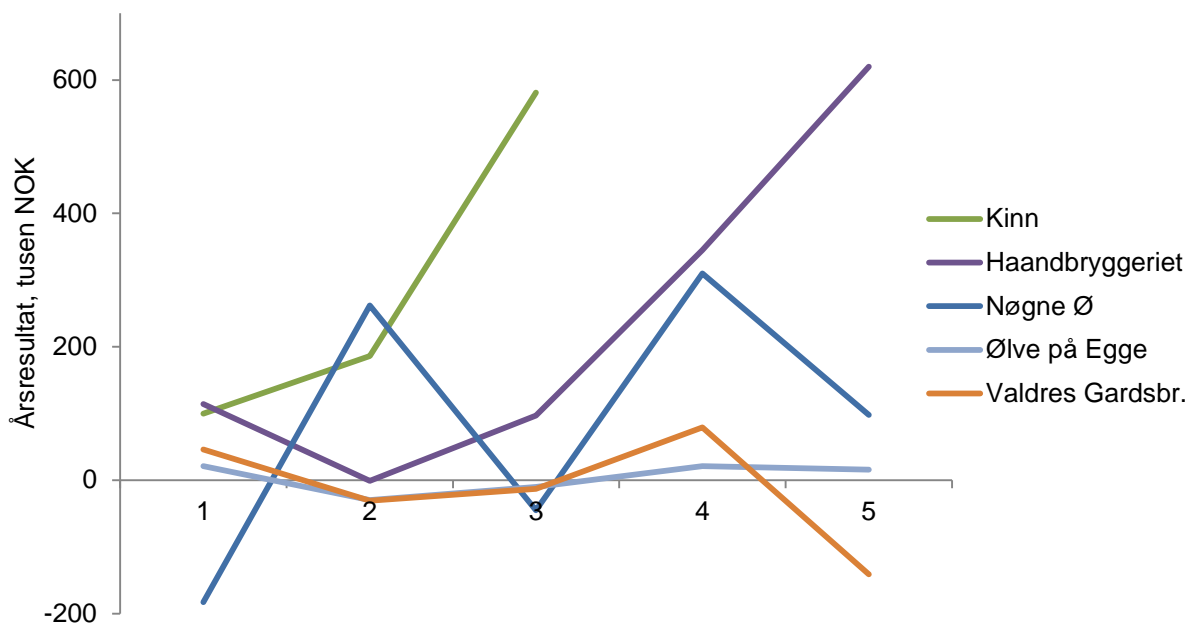
Vårt utvalg av mikrobryggerier har fra fem til 13 års erfaring i bransjen. Å være blant de første mikrobryggeriene i Norge bød på flere utfordringer. Det var få nasjonale aktører man kunne ta kontakt med for å få informasjon og tips om bransjen. *"Kjetil (Jikiun) var pilot og var mye i USA. Han lærte dermed mye fra mikrobryggeritrenden i USA."* (Nybø, 2014).

Blant dagens mikrobryggerier ser vi stor grad av *læringslekkasjer*. De større og mer etablerte aktørene blir ofte kontaktet av personer som ønsker å starte opp et mikrobryggeri (Nybø, 2014). Ikke bare deler de erfaringer, men også ressurser. Det nylige oppstartede bryggeriet 7 Fjell Bryggeri manglet eget produksjonsanlegg og har brygget hos Lervig frem til nå (Holmsen, 2014). Bransjen syntes å være imøtekommende overfor nye aktører, noe som kan skyldes deres felles engasjement for godt håndverksøl. Dette medfører at bryggerier i oppstartsfasen i mindre grad trenger å bruke tid og ressurser på prøving og feiling, og vil raskere kunne drifte lønnsomt. Dette kan oppleves som en klar andretrekksfordel. Dette gjelder ikke nødvendigvis alle typer erfaringer. *"Vi har i liten grad lært av andre bryggerier på markedssiden, men derimot noe på produksjonssiden for å få oppskrifter og liknende."* (Øverby, 2014). Den interne rivaliseringen i bransjen som følge av forholdsvis mange aktører, kan være bakgrunnen for at erfaringer knyttet til mer strategiske og bedriftsøkonomiske valg ikke blir delt i like stor grad. Slik kunnskap blir trolig viktigere i tiden som kommer, med stadig flere aktører og økt konkurranseintensitet i bransjen. Dette drøftes nærmere i kapittel 7.

Av andre funn knyttet til lang fartstid i bransjen, kan *merkevarebygging* nevnes. Nøgne Ø og Lervig har begge opparbeidet seg et betydelig merkevarenavn gjennom sin fartstid i bransjen, og mange nordmenn assosierer spesielt Nøgne Ø med håndverkøl. Dette kan både bidra til økt salg, samt lavere ressursbruk knyttet til innsalg, da kjennskapet til produktene er

såpass god allerede. Nøgne Ø har siden 2009 kun hatt et årsverk tilknyttet salg for hele Norge og sier de nærmest i alle år har blitt hyppig kontaktet av kunder (Nybø, 2014). Følgelig kan merkevarebygging sies å utgjøre en vesentlig førstetrekksfordel.

Hvordan etableringstidspunkt kan spille inn på lønnsomheten, er illustrert i figur 6-7. Figuren viser årsresultatet for de ulike bryggeriene i årene etter oppstart. Lervig og Atna Øl er i denne figuren utelatt, da disse utelukkende har hatt negativt årsresultat siden oppstart.



Figur 6-7: Årsresultat i årene etter oppstart, for bryggeriene som i 2012 hadde positivt årsresultat

Slik vi så av tidslinjen i figur 6-6 etablerte Nøgne Ø og Valdres Gardbryggeri seg tidlig i bransjen. Av figur 6-7 ser vi at de to bryggeriene har hatt henholdsvis to og fire år med negative årsresultat. Haandbryggeriet startet opp i 2005 og har hatt kun ett år med et svakt negativt driftsresultat. Kinn etablerte seg først 2009, og har utelukkende hatt positivt årsresultat. Funnene kan tilsa at det er enklere å oppnå positivt årsresultat for et nylig oppstartet bryggeri i dag, enn hva det var ved bransjens begynnelse. Læringslekkasjene i bransjen kan være en av årsakene, noe som gir nylig oppstartede bedrifter i bransjen en andretrekksfordel. Flere forbrukere har kjennskap til markedet for håndverksøl i dag enn tidligere, noe som kan ha forenklet innsalget. Ettersom markedet har økt kan vi anta at det er enklere og billigere å få tak i brukt produksjonsutstyr, samt ansatte med god kompetanse.

### ***Kunnskapsnivå***

I oppstartsfasen vil *kunnskapsnivået internt* i bryggeriet være av betydning. Nøgne Ø startet opp i en tid der et annet lokalt bryggeri, Arendal Bryggeri, var nødt til å si opp mange av sine ansatte. På denne måten fikk Nøgne Ø tak i bryggere med mye erfaring, noe som var gunstig for å sikre kvalitet i produksjonen (Nybø, 2014). Atna Øl hadde også nyttig fagkunnskap internt ved oppstart.

*"Atna Bryggeri startet opp i 2004, men gikk konkurs i 2008. Deretter oppsto Atna Øl i begynnelsen av 2009. Da hadde vi mer kompetanse på alle områder, og det gikk dermed bedre. Vi hadde blant annet med salgssjef og brygger fra første prosess, samt meg selv, og dette var veldig nyttig."* (Øverby, 2014).

Regnskapene til Atna Øl bærer lite preg av denne positive effekten, da de siden oppstart nummer to utelukkende har hatt negative driftsresultater. Videre kan god kunnskap om de ulike råvarene bidra til bedre utnyttelse av råvarer i produksjonen, for eksempel knyttet til at gjæren kan brukes på ny en rekke ganger (Nybø, 2014). Dette vil i så fall redusere kostnaden per liter produsert øl, og dermed bidra til bedre lønnsomhet. Nøgne Ø mener de har opplevd en slik kunnskapsutvikling uten at det har fått konsekvenser for ølets kvalitet (Nybø, 2014).

### ***Oppsummering erfaring***

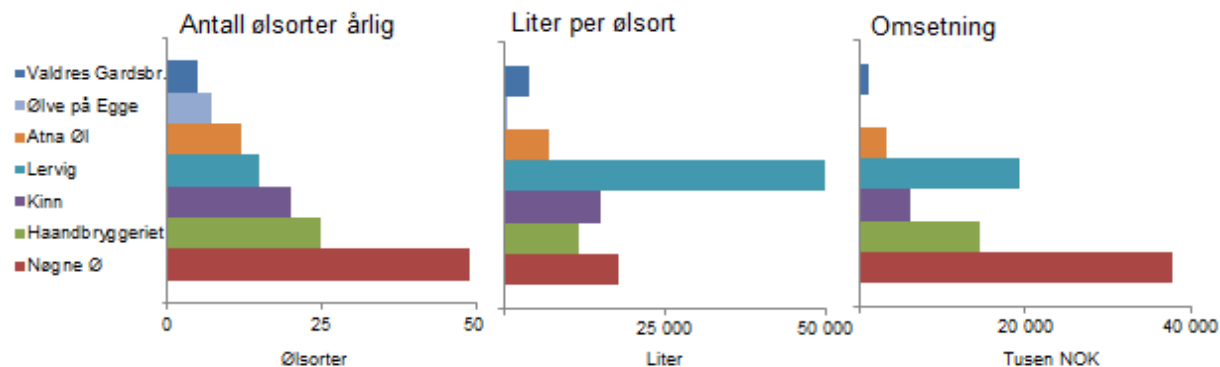
Våre funn tilsier at bryggerier med oppstart i dag raskere vil kunne oppnå et positivt årsresultat, sammenlignet med bryggeriene som startet opp på begynnelsen av 2000-tallet. På den annen side vil lang fartstid i bransjen bidra til økt merkevarebygging, og følgelig kunne redusere kostnader tilknyttet innsalg. Kunnskapsnivå internt synes videre å være viktig for å sikre kvalitet og effektivitet i produksjonen.

## **6.3 Kompleksitet**

Riley legger vekt på kompleksitet som en viktig strukturell kostnadsdriver, og det samme gjør Cooper og Kaplan i sin ABC-modell. Porter inkluderte dette i sin forklaring om hvordan strategiske valg driver kostnader. Da denne er av vesentlig betydning for norske mikrobryggerier, trekker vi kompleksitet ut som en egen kostnadsdriver. Viktige strategiske valg tilknyttet kompleksitet er (1) antall ølsorter, (2) andel sterkøl, (3) salg på fat relativt til flaske og (4) enhetsstørrelse.

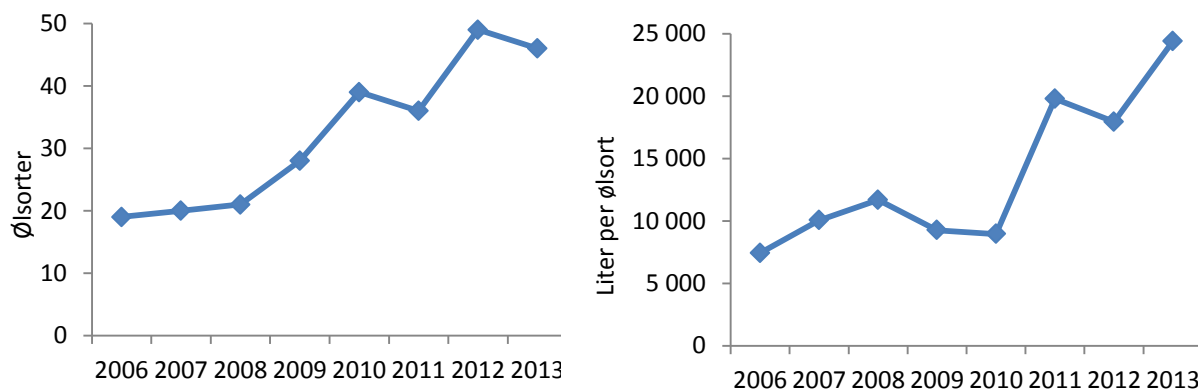
### Antall ølsorter

Som tidligere nevnt kjennetegnes et mikrobryggeri ofte ved stor variasjon i produktspekteret. En viktig driver for kompleksitet er dermed hvor mange ølsorter de ulike bryggeriene produserer i løpet av et år.



Figur 6-8: Oversikt over antall ølsorter årlig, gjennomsnittlig antall liter per ølsort, og omsetning for de ulike bryggeriene.

Av figur 6-8 ser vi at antall ølsorter årlig varierer fra fem til 49 i vårt utvalg i 2012. Vi ser også store variasjoner i gjennomsnittlig antall liter per ølsort, og dette er ikke samsvarende med hvem som har flest ølsorter eller størst omsetning. Trenden for alle bryggeriene er at antall ølsorter er økende med årene, men i mindre grad enn veksten i produksjonsvolum. Dette innebærer at gjennomsnittlig antall liter per ølsort er økende. Lervig skiller seg ut med over 64 000 liter i gjennomsnitt per ølsort, noe som muligens kan forklares ved at en forholdsvis stor andel pilsner trekker snittet opp. Tar vi Nøgne Ø som eksempel hadde de 19 ølsorter i 2006 og 46 i 2012, slik vi ser av figur 6-9. Dette tilsvarer henholdsvis 7 400 liter og 24 400 liter i gjennomsnitt per ølsort. Vi ser altså en økende trend i både antall ølsorter og gjennomsnittlig antall liter per ølsort.



Figur 6-9: Utvikling i antall ølsorter og gjennomsnittlig antall liter per ølsort for Nøgne Ø

Bryggeriene har gjerne et fast basisutvalg, i tillegg til at de produserer sesongvarianter og enkelte engangsvarianter. Basisutvalget er til for å tilfredsstill standardkundene og står for en viktig andel av omsetningsvolumet. I Atna Øl står som nevnt et økologisk øl for hele 25 % av omsetningsvolumet (Øverby, 2014). De mindre omsatte ølsortene eksisterer ofte for at bryggeriet skal virke spennende og nyskapende, blant annet for Nøgne Ø:

*"Strategien vår er å tilby mange ulike typer øl for å holde oss spennende. Vi har basisvarene for å beholde standardkundene som alltid vil ha en IPA eller porter, men må hele tiden lage nye sorter for å tilfredsstill ølelskerne."* (Nybø, 2014).

Ofte er ølsortene i basisutvalget mest lønnsomme, og benyttes til å dekke eventuelle underskudd på de mindre og mer interessante ølsortene i sortimentet. Nøgne Ø er eksempelvis Europas eneste produsent av sake, noe som i seg selv er ulønnsomt, men som de likevel ønsker å opprettholde da de setter pris på særegenheten (Nybø, 2014). Valdres Gardsbryggeri har valgt å fokusere på svært få ølsorter, og vil ikke subsidiere mindre og mer spesielle ølsorter gjennom salget av de største sortene i basisutvalget. Dette kan være en av årsakene til deres gode lønnsomhet. Ølve på Egge merker en økning i omsetningen hver gang de lanserer en ny ølsort, og dette synes således å være noe markedet verdsetter (Kvam, 2014). En stor produktportefølje kan virke motiverende på bryggerne i selskapene som får muligheten til å stadig prøve ut nye ølsorter i produksjon. *"Suksessfulle engangsvarianter kan senere finne veien til basisutvalget."* (Holmsen, 2014). Hva gjelder sesongvariantene, er sommerøl og juleøl noe de fleste bryggeriene velger å produsere. Ølve på Egge trekker frem fordeler tilknyttet markedsføring: *"Produksjon av juleøl gir mye spalteplass og gratisreklame. Dette synes jeg vi har lykkes godt med."* (Kvam, 2014). Et bredt produktspekter er krevende for et bryggeri med tanke på logistikk, innsalg og produksjon. Små og ulønnsomme engangsvarianter kan i tillegg medføre kanibalisering av lønnsomme produkter i basisutvalget.

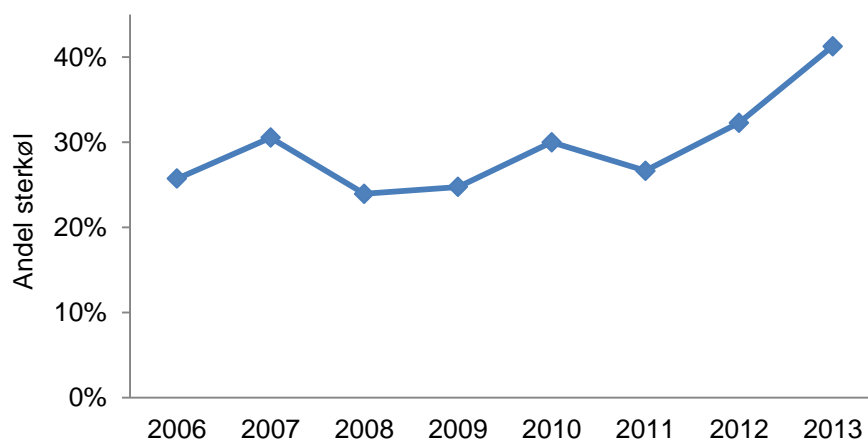
Produktutviklingskostnadene knyttet til en ny type øl er forholdsvis lave, og omstillingene som kreves er små (Øverby, 2014). Å utvikle et nytt øl krever lite tid, og er forholdsvis enkelt. Dette vil selvfølgelig avhenge av kompetansen internt, men det skal mye til for at et nytt brygg blir feil og må kastes (Nybø, 2014). Kostnadene som derimot kan øke ved flere engangsvarianter, er knyttet til innsalg og distribusjon. Nøgne Ø distribuerer engangsvariantene selv, noe som kan begrense mulighetene for både volum og rekkevidde. Ved økt antall sorter vil behovet for lagerplass øke, både for råvarer og ferdige produkter.

Dette utgjør dermed en vesentlig kostnad for blant annet Nøgne Ø (Nybø, 2014). Atna Øl trekker også frem kostnader knyttet til økt behov for lagringstanker som viktig ved beslutningen om å utvikle flere ølsorter. *"Det er logistikken som er utfordringen ved økt antall øltyper. Må ha tilgjengelig lagringstanker, og dette binder kapital. Lagerstyring er altså problemet."* (Øverby, 2014).

Antall ølsorter kan altså se ut til å spille inn på lønnsomheten til norske mikrobryggerier. Flere av bryggeriene produserer enkelte ølsorter i store kvanta som de tjener gode penger på. Overskuddet herfra kan benyttes til å subsidiere mindre og mer unike produkter som bidrar til å beholde ølentusiastene som kunder og til å motivere de ansatte.

### ***Andel sterkøl***

Andel sterkøl av totalt salgsvolum kan være interessant å se nærmere på. Sterkøl har en høyere salgspris og gir dermed høyere inntekt per liter, men koster tilnærmet det samme å produsere som svakøl (Nybø, 2014). Dette tilsier at sterkøl generer høyere profitt enn svakøl. På den annen side begrenses lønnsomheten gjennom de økte avgiftene som følger med en høyere alkoholprosent. Videre nevnes det å være enklere å lage god sterkøl (Nybø, 2014), noe som tilsier lavere krav til kunnskap og erfaring, samt lavere risiko knyttet til kvalitet i ølen. I tillegg har sterkøl hatt en sterk vekst den siste tiden, med en økning i omsetningen på hele 63 % for første kvartal 2014 relativt til 2013. Samlet omsetningsvekst for norske mikrobryggerier har i samme kvartal vært 54 % (BROD, 2014). Mye taler dermed for at bryggeriene er tjent med å øke sin andel i sterkølsegmentet. Av figur 6-10 ser vi at Nøgne Ø har gjort dette siden 2008.



Figur 6-10: Utvikling i andel sterkøl for Nøgne Ø

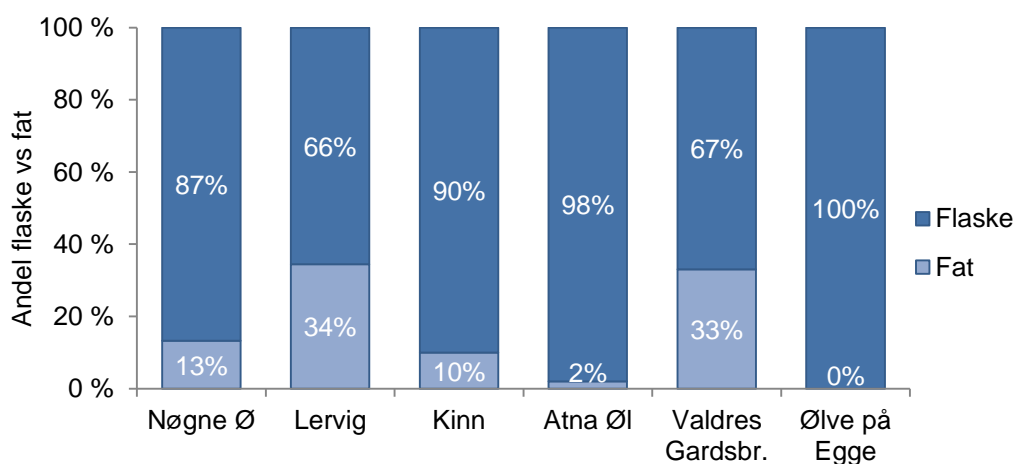
Atna Øl er derimot noe tilbakeholdne med å satse på sterkøl. "Vi ønsker å forsterke vår posisjon i dagligvare, ettersom det er her volumet ligger. Vi er derfor litt beskjedne med tanke på sterkølsegmentet." (Øverby, 2014).

Med bakgrunn i kraftig salgsvekst og tilsynelatende bedre marginer enn for svakøl, synes altså økt andel sterkøl å bidra til bedre lønnsomhet for norske mikrobryggerier.

### ***Fat versus flaske***

Kompleksitet kan videre innbefatte i hvilken form produktene tilbys kunden. Dette dreier seg om hvorvidt kunden får tak i ølet på fat eller på flaske, samt hvilke størrelser som er tilgjengelige. Andelen på fat knytter seg opp mot hvor sterkt bryggeriene er representert i Horecamarkedet.

Vårt utvalg av mikrobryggerier har svært ulike andeler av produksjon på flaske og fat, slik vi ser av figur 6-11.



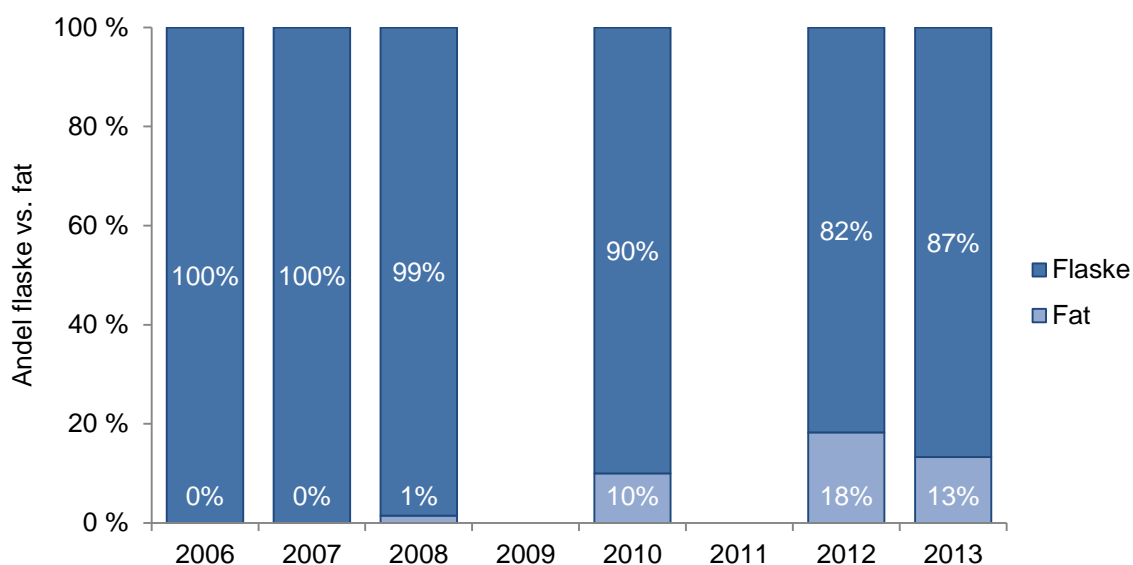
*Figur 6-11: Andel på flaske og fat i 2013*

Ølve på Egge har aldri produsert øl på fat. De er foreløpig så små at de først og fremst ønsker å dekke etterspørselen etter øl på flaske før de starter produksjon på fat (Kvam, 2014). Atna Øl hadde på det meste 4 % på fat i 2012, og har i 2013 en andel på 2 %. "Vi tror kanskje det er mer lønnsomt med fat, men at profileringen og merkevarebyggingen er bedre på flasker. Derfor er det ikke kjempeavgjørende for oss med mer øl på fat." (Øverby, 2014).

Kinn har om lag 10 % av produksjonen i 2013 på fat, og denne andelen har vært avtagende. Tilbake i 2010 var den på hele 80 % av produksjonen. Reduksjonen i fatproduksjon skyldes mest sannsynlig at Kinn i mindre grad vektlegger Horecamarkedet, og heller har valgt å gå



stort inn på Vinmonopolet. Lervig satser mye på dagligvaremarkedet, men har likevel 34 % av sin produksjon som tank- og fatøl. Da Valdres Gardsbryggeri i 1999 bestemte seg for å starte opp et mikrobryggeri, var tanken at all produksjon skulle selges på fat. Dette viste seg å ikke være gjennomførbart, da de etablerte industriaktørene ikke tillot de lokale barene å ta inn håndverksøl på fat. De ble derfor nødt til å selge ølet på flaske. Med tiden har det blitt enklere som mikrobryggeri å komme inn på fat i barene. Valdres Gardbryggeri prøver å gjøre dette i så stor grad det er mulig. I 2013 var andelen på fat 33 % og den har variert fra 23 % til 39 % i årene siden 2006 (Rogne, 2014).



Figur 6-12: Utvikling i andel flaske vs. fat for Nøgne Ø

Figur 6-12 viser utviklingen i andel flaske opp mot fat for Nøgne Ø, med unntak av to år hvor vi mangler data. Vi ser at Nøgne Ø i 2013 hadde 18 % av produksjonen på fat, og trenden har vært at denne andelen er økende. Økt andel kommer av økt salg i Horecamarkedet, samt en reduksjon av eksportandelen.

*"Vi ønsker å komme mer på fat, ettersom dette er billigere. Men skal du sette opp fat må du ha teknikere til å følge opp. Dette er kostbart, og dårlige tappetårn kan for eksempel skape misnøye gjennom redusert øl kvalitet."* (Nybø, 2014).

Nøgne Ø håper de kan få mer øl på fat nå som Hansa Borg har kjøpt seg inn i bryggeriet, slik at de kan samarbeide om vedlikehold (Nybø, 2014). For mindre bryggerier med mye manuelt arbeid, er fatølproduksjon mest lønnsomt. Dette fordi manuell tapping, korking og

etikettering knyttet til flaske er svært tidkrevende, mens manuell tapping på fat går vesentlig raskere per liter. Lønnskostnad per liter øl på fat blir følgelig mye lavere enn på flaske. Videre foretrekker ofte forbrukerne fat, da øl fra tappekran gjerne oppleves ferskere og bedre enn fra flasker. Samtidig krever fat større grad av oppfølging fra bryggeriene, blant annet knyttet til vedlikehold av tappekraner slik Nøgne Ø nevner. Dette kan dermed motvirke effekten av reduserte lønnskostnader ellers (Nybø, 2014). For de større og mer automatiserte bryggeriene vil derimot ikke kostnadsforskjellene mellom flaske og fat være like viktig, ettersom automatiserte tappeanlegg gjør kostnaden per liter knyttet til tappeprosessen mye lavere (Stene-Johansen, 2014). Videre krever levering på fat forholdsvis dyre engangstanker som ikke kan returneres. Dette bidrar til å redusere forskjellen i marginene mellom flaske og fat (Holmsen, 2014).

Generelt ser vi en tendens til bedre marginer på fat enn på flaske for både mindre og større bryggerier. De høyere marginene faller imidlertid raskt bort gjennom krav til oppfølging og vedlikehold som selv ikke Nøgne Ø er store nok til å ha mulighet til.

### ***Enhetsstørrelse***

Hvilke flaskestørrelser bryggeriene tar i bruk varierer stort. Det vanligste blant mikrobryggeriene i Norge er 0,5 liter. Ølve på Egge benytter kun denne størrelsen, ettersom denne er mest benyttet ellers i bransjen, og følgelig enklere å få tak i (Kvam, 2014). Nøgne Ø benytter også i stor grad 0,5 liter.

*"Enkelte av engangsvariantene, spesielt dersom de har høy alkoholprosent, selges derimot på 0,25 liters flasker. Dette for å redusere barrieren for å åpne en flaske med høy prosent. Flaskekostnaden er derimot tilnærmet lik, så vi foretrekker dermed å benytte flasker på 0,5 liter."* (Nybø, 2014).

Valdres Gardsbryggeri og Kinn er eksempler på mikrobryggerier som har satset på store flasker. Begge benytter flasker på 0,75 liter, mens Valdres Gardsbryggeri i tillegg tilbyr flasker på hele 2 liter. Stor flaskestørrelse kan underbygges ved at håndverksøl forsøker å ta andeler fra vinmarkedet. Håndverksøl skal drikkes for å nytes, og gjerne til mat. Flasker kan deles med flere, og er dermed passende til dette konseptet. I den andre enden av skalaen finnes Atna Øl som hovedsaklig produserer på 0,33 liters flasker (Øverby, 2014). Fordelen med denne størrelsen er igjen at barrieren for å åpne en flaske er lavere, men samtidig øker kostnaden per liter ettersom flaskekostnaden er tilnærmet lik 0,5 liters flaskene.

---

Håndverksøl på boks er det foreløpig bare Lervig som tilbyr. De har to av sine håndverksøl på 0,33 liters bokser, samt alle sine standardprodukter på både 0,33 og 0,5 liters bokser. Totalt utgjør øl på boks hele 32 % av Lervigs totale produksjon (Robberstad, 2014). Flaske blir av mange oppfattet som mer eksklusivt, og dermed bedre egnet til håndverksøl. Tendensen er at også industriølaktørene går over til flaske i større grad (Dagligvarehandelen, 2014). I USA observerer vi derimot at andelen solgt på boks øker stadig, og det blir mer akseptabelt. Boks er fordelaktig da det veier mindre og er lettere å transportere, og dermed miljømessig bedre. Bokser kan også resirkuleres, og bryggeriene kan slippe unna 94 % av miljøavgiftene, noe de kan spare mye penger på. I tillegg krever det ingen vask og den er lystett slik at humlen holder seg bedre. Mange forbrukere foretrekker også øl på boks da det er lettere å bære, blir fortere kald og ikke kan knuse (Ibenholt, 2013). Lervig selv mener det er et tidsspørsmål før flere bryggerier vil velge å produsere håndverksøl på boks. Nøgne Ø har tidligere vurdert dette da de fikk forespørsel fra et flyselskap som ønsket å tilby deres produkter, men har ennå ikke startet opp med det (Ibenholt, 2013).

### ***Oppsummering kompleksitet***

Flere valg tilknyttet kompleksitet viser seg å være av vesentlig betydning for lønnsomheten. Når det gjelder *antall ølsorter* finner vi det fordelaktig å ha enkelte basisprodukter som kan bidra til høyt salgsvolum. Disse kan subsidiere mindre lønnsomme engangsvarianter beregnet på å opprettholde kundemassen gjennom en spennende produktportefølje. Likeledes vil en høy *andel sterkøl* spille positivt inn på lønnsomheten, da marginene her er bedre enn for svakøl. Hva angår andel på *fat versus flaske* fremstår marginene på fat som noe bedre. Disse marginene reduseres derimot noe grunnet behovet for oppfølging og vedlikehold. Valg av *enhetsstørrelse* er av betydning for lønnsomheten, da flaskekostnaden per liter er mindre for store flasker. På den annen side vil ofte barrieren for å åpne flasken å øke med størrelsen.

## **6.4 Distribusjonsløsning**

Porter la i sitt rammeverk vekt på at strategiske valg i bedrifter vil drive kostnader. Hvordan bryggeriene velger å distribuere varene er et viktig strategisk valg. Kostnaden knyttet til distribusjon er vesentlig, og kombinasjoner av løsninger er utallige. Porter nevnte også integrasjon som en kostnadsdriver, noe vi her vil komme inn på da integrasjon av distribusjonsleddet er en mulighet for bryggeriene. Vi har valg å dele distribusjonsløsninger inn i tre hovedkategorier, henholdsvis (1) egendistribusjon, (2) grossistdistribusjon og (3)

fullservicedistribusjon, og vil i det følgende ta for oss hvordan valg av løsning spiller inn på lønnsomheten til bryggeriene. Tabell 6-1 illustrerer de hvilke distribusjonsløsninger de ulike bryggeriene benytter.

	<i>Nøgne Ø</i>	<i>Lervig</i>	<i>Kinn</i>	<i>Haand- bryggeriet</i>	<i>Atna Øl</i>	<i>Valdres Gardsbr.</i>	<i>Ølve på Egge</i>
Egen	(X)				(X)	X	X
Grossist	X	X		X	X		
Fullservice			X*				

\*Gikk over til grossist høsten 2013.

Tabell 6-1: Oversikt over de ulike mikrobryggerienes distribusjonsløsninger

### **Egendistribusjon**

En slik distribusjonsmetode omhandler at bryggeriene selv foretar innsalg til butikkene og utkjøring av varer. I vårt utvalg driver de to minste bryggeriene med egendistribusjon, henholdsvis Valdres Gardsbryggeri og Ølve på Egge. Valdres Gardsbryggeri ønsker ikke å utvide kapasiteten, ettersom dagens volum muliggjør fortsatt egendistribusjon. En liten kapasitetsøkning vil kunne gi en kraftig økning i kostnader, ettersom dette vil medføre behov for endret distribusjonsløsning. Enten gjennom å ansette flere, gå over til grossistdistribusjon eller benytte seg av en fullservicedistributør (Rogne, 2014). Ølve på Egge ønsker i fremtiden og gå over til en liknende løsning som det Atna Øl har gjennom Rørosmat, som forklart nedenfor. Nøgne Ø har også noe egendistribusjon av enkelte engangsvarianter (Nybø, 2014).

### **Grossistdistribusjon**

Grossistdistribusjon innebærer at bryggeriene selv har kontakten med grossistselskaper som sørger for henting og utkjøring av varer. Ved en slik løsning gjør bryggeriet innsalget selv. ASKO distribuerer for Norgesgruppen, og er blant de største grossistselskapene, mens Vectura er blant de største til Vinmonopolet og Horecamarkedet. Mange av de store industrielle bryggeriene i Norge har de senere årene gått over til grossistdistribusjon, da de ikke lenger klarer å drive egendistribusjonen lønnsomt relativt til grossistdistribusjon (Norsk Resirk, 2013). I vårt utvalg ser vi at alle de store mikrobryggeriene i dag benytter seg av grossistdistribusjon. Haandbryggeriet distribuerte tidligere gjennom Aass Bryggeri og deres egendistribusjon (Apertif, 2005), men ettersom Aass Bryggeri nylig har gått over til grossistdistribusjon, har Haandbryggeriet gjort det samme (Aass Bryggeri, 2013). Videre benytter Atna Øl seg av Coop og ASKO til dagligvaremarkedet, men også lokalleverandører som Gudbrandsdalsmat og Rørosmat til både Horeca- og dagligvaremarkedet (Øverby,

---

2014). Sistnevnte er et andelslag, hvor Atna Øl er medeier. Videre kan det nevnes at Nøgne Ø benytter egendistribusjon til enkelte av engangsvariantene.

Grossistdistribusjon kan ha en rekke fordeler for både bryggeriene og kjøperne. Det muliggjør blant annet hyppigere levering av produkter, og bidrar til færre biler og høyere fyllingsgrad, noe som er positivt for miljøet (Aass Bryggeri, 2013). For aktører med en godt etablert merkevare, kan grossistdistribusjon lønne seg. Dette fordi de ikke har behov for vesentlige ressurser knyttet til innkjøp, ettersom mange bedriftskunder henvender seg direkte til dem med forespørsler om produktleveranser. Nøgne Ø har eksempelvis kun hatt en person knyttet til salgsarbeid for hele landet, slik vi har nevnt tidligere.

### ***Fullservicedistribusjon***

Distribusjon gjennom en fullservicedistributør omhandler et mellomledd som tar seg av alt fra innsalg og videreformidling av distribusjon, til rådgivning, messer og eksport. Slike aktører foretar altså ikke selve distribusjonen selv, men tar seg av kontakten og forhandlingen med distribusjonsleddet. De mest brukte aktørene i Norge er Cask og Beer Enthusiast (BE). Ingen i vårt utvalg benytter seg av Cask, men 7 Fjell og Ægir kan nevnes blant andre norske aktører. BE ble kun benyttet av Kinn frem til 2013 blant vårt utvalg, mens Austmann og Balder Brygg kan nevnes blant andre aktører. Fordelene ved en fullservicedistributør er at de har et enormt salgsapparat og følgelig et stort nettverk i både dagligvaremarkedet, Horecamarkedet og hos Vinmonopolet. Cask har en avtale med Hansa Borg som blant annet gjør at Hansa Borg tilbyr Ægirs produkter i sin portefølje. Hansa Borg har utnyttet fordelene av å kunne tilby en bredere produktportefølje, mens Cask naturligvis drar fordeler av markedsdominansen til Hansa Borg (Holmsen, 2014). Ægir henter også fordeler av samarbeidet ved å komme seg inn i mange viktige salgskanaler. Avtalen mellom Ægir og Hansa Borg er videreført etter at Hansa Borg kjøpte seg inn i Nøgne Ø, da Nøgne Ø ikke ønsker å ødelegge for andre mikrobryggerier (Nybø, 2014). På den annen side er fullservicedistribusjon forholdsvis dyrt, og gir dårligere marginer grunnet redusert inntekt per liter. En slik løsning krever derfor et større volum slik at de faste kostnadene dekkes inn (Holmsen, 2014). Grossistdistribusjon og fullservicedistribusjon kan imidlertid ses på som måter å kjøpe til seg stordriftsfordeler man ikke har mulighet til å oppnå som mindre eller nylig oppstartet aktør.

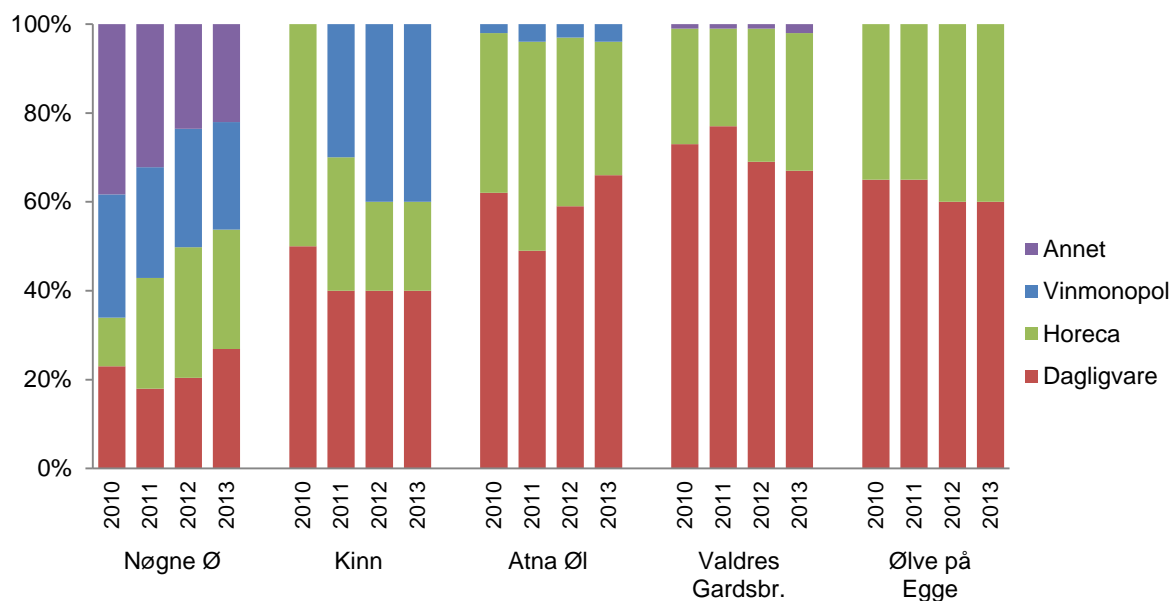
### ***Oppsummering distribusjon***

Valg av distribusjonsløsning vil avhenge av størrelsen på bryggeriet, hvor bryggeriet holder til, samt hvilken type strategi bryggeriet har valgt. Egendistribusjon vil være lønnsomt for små bryggerier som kun distribuerer i eget nærområde. For større bryggerier med en kjent merkevare vil beste distribusjonsløsning være å benytte seg av en grossist. Fullservicedistribusjon er mest aktuelt for nylig oppstartede bryggerier med ønske om høyt salgsvolum.

## **6.5 Markedfordeling**

Strategiske valg er en vesentlig faktor i Porters rammeverk for kostnadsdrivere, og her vil valg knyttet til fordeling i de ulike markedene kunne trekkes frem som viktig for mikrobryggerier. Hvilke markeder en velger å være tilstede i, vil være tett knyttet opp mot bryggeriets forretningsstrategi og valg av produktmiks. Vi vil nå ta for oss de ulike markedene for håndverksøl i Norge, henholdsvis (1) dagligvaremarkedet, (2) Horecamarkedet og (3) Vinmonopolet. Avslutningsvis vil vi også diskutere (4) eksport.

Av figur 6-13 ser vi utviklingen i markedsfordelingen for fem av bryggeriene fra 2010 til 2013. Denne varierer forholdsvis mye mellom bryggeriene, og noen klare trender i utviklingen er vanskelig å finne. Vi ser likevel en tendens til at de mindre bryggeriene Valdres Gardsbryggeri og Ølve på Egge har redusert andelen i dagligvaremarkedet til fordel for økt andel i Horecamarkedet. En slik vridning virker logisk, da de ikke behøver volumet dagligvare kan gi, men heller bedre marginer slik man kan oppnå i Horecamarkedet. Videre ser vi en motsatt tendens med Nøgne Ø og Atna Øl, med økende andel i dagligvaremarkedet og redusert andel i Horecamarkedet. Haandbryggeriet og Lervig er utelatt grunnet manglende data.



Figur 6-13: Utvikling i bryggerienes markedsfordeling fra 2010 til 2013

### Dagligvaremarkedet

De fleste av bryggeriene nevner dagligvaremarkedet som et satsningsområde. Atna Øl ønsker eksempelvis videre å forsterke sin posisjon i dagligvaremarkedet, ettersom det er der volumet ligger (Øverby, 2014). Som nevnt tidligere trekker de også frem markedsføringsaspektet ved synliggjøringen man oppnår i dagligvare som viktig for dette valget. Nøgne Ø begynte å selge til dagligvaremarkedet i 2005. "Vi opplevde at det var enklest å komme inn på Østlandet. Innpass i dagligvare krevde at man ringte rundt personlig til hver av butikkene, og kjørte rundt med ølen. Etter hvert kom vi inn sentralt hos ASKO, og dette gjorde hele prosessen både enklere og mer effektiv." (Nybø, 2014).

Valdres Gardsbryggeri kom tidlig inn i dagligvaremarkedet, og opplevde spesielt Coop og Spar som enkle steder å komme inn. I dag er de til stede i dagligvare i Valdres, samt i én butikk på Grønland i Oslo. Her leveres det kun når det er tid og kapasitet til det (Rogne, 2014). Det er tydelig at de er ønsket flere steder i Oslo (Dietrichson, 2013), men distribusjonsløsningen gjør at det er lite lønnsomt å utvide markedet i særlig grad til Oslo. Satsning på volum er altså i fokus hos alle bortsett fra Valdres Gardsbryggeri, og følgelig blir dagligvaremarkedet de fleste bryggeriers satsningsområde. Dette til tross for større marginer på fat, og dermed i Horecamarkedet. En annen fordel knyttet til dagligvaremarkedet kan sies å være antall kunder man når ut til. De fleste handler i dagligvare opptil flere ganger i uken, og merkevaren blir følgelig mer synlig for forbrukerne, sammenlignet med Vinmonopolet og Horecamarkedet. Dette kan øke etterspørselen, og

dermed bidra til ytterligere økning i salgsvolum. Et siste aspekt omhandler muligheten til å nå ut til mindre ølinteresserte kunder enn man kanskje gjør i Horecamarkedet og på Vinmonopolet, og følgelig kapre markedsandeler fra industriøl.

### **Horecamarkedet**

Ønsket tilstedeværelse i Horecamarkedet er varierende for de ulike bryggeriene.

*"Vi (Ølve på Egge) dreier stadig mot Horecamarkedet, men begynner å bli fornøyd med dagens markedsmiks. Vi ønsker å beholde en viss andel i dagligvare, ettersom volumet ligger her." (Øverby, 2014).*

*"For oss (Valdres Gardsbryggeri) er det mindre arbeid å drive med fatølproduksjon. Derfor kan vi tenke oss mer puber, men det er vanskelig å komme inn som liten aktør, og først i 2012 kom vi inn på Beitostølen. Da hadde vi forsøkt i 11-12 år, men kom ikke inn på grunn av Ringnes. Nå har Ringnes derimot endret litt på dette, og det har blitt enklere å komme inn på barer de siste årene." (Rogne, 2014).*

Lønnsomheten i Horecamarkedet kan knyttes opp mot salg av sterkøl og salg på fat, slik som diskutert i kapittel 6.3 om kompleksitet. Begge disse momentene trekker i retning av god lønnsomhet i dette markedet. På den annen side konkluderte vi med moderat kjøpermakt i Horecamarkedet under den strategiske analysen. Dette kommer av at aktørene som er organisert i kjeder har stor forhandlingsmakt, mens det motsatte vil være tilfelle for enkeltaktørene. Grunnet kjedenes store forhandlingsmakt, vil marginene reduseres. De mindre aktørene vil ikke ha den samme forhandlingsmakten, men lønnsomheten vil likevel kunne reduseres da det er ressurskrevende å forholde seg til mange små kjøpere.

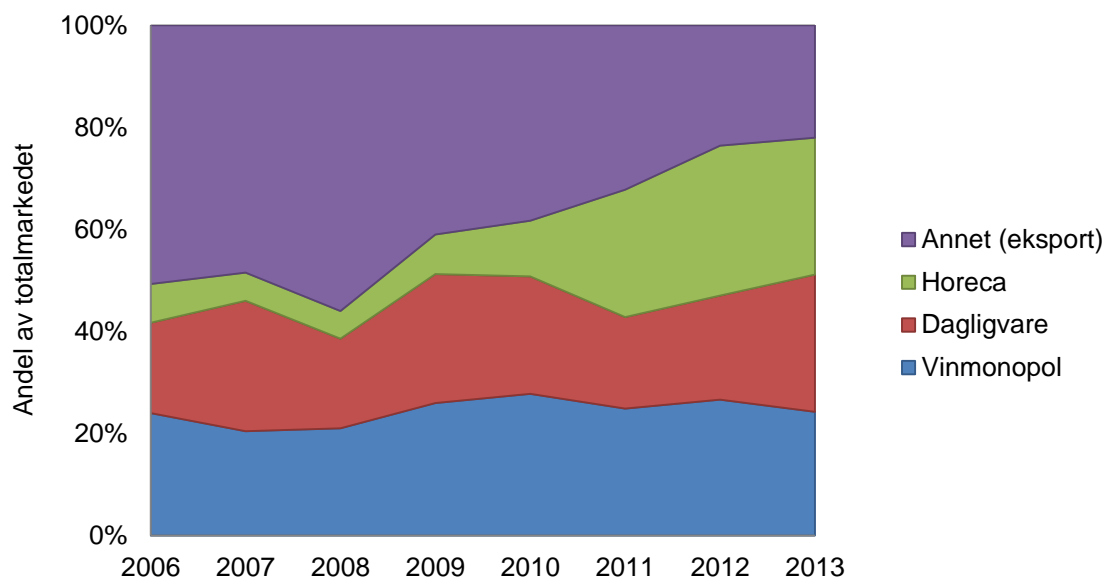
Nøgne Ø har hatt mye god presseomtale som har styrket omdømmet, og dette mener de har bidratt til enklere innpass i Horecamarkedet (Nybø, 2014). At det nå oppleves enklere å få innpass i Horecamarkedet kan virke positivt inn på lønnsomheten, da gjennomsnittsprisen i det norske markedet er tre ganger høyere i Horecamarkedet enn i dagligvaremarkedet (Brewers of Europe, 2014).

### **Vinmonopolet**

Vinmonopolet har monopol på salg av sterkøl til privat konsum i Norge. Sterkøl ble nærmere diskutert i kapittel 6.3 om kompleksitet.



Ølve på Egge produserer sterkøl som kun selges i Horecamarkedet. "Vi har holdt oss unna pol ettersom vi i dag ikke har dekket etterspørselen i de andre markedene. Har derimot planer om pol. Vi produserer jo sterkøl og vi ser at økningen i sterkøl har vært størst." (Kvam, 2014). Nøgne Ø har hatt en nokså jevn andel på Vinmonopolet siden 2006, slik vi ser av figur 6-14. Dette begrunner de med høyere utsalgspriser og dermed bedre marginer (Nybø, 2014).



Figur 6-14: Utvikling i markedsfordeling for Nøgne Ø

Det foregår ingen prisforhandling mellom Vinmonopolet og bryggeriene. Innkjøpsprisen settes av bryggeriene, og utslagsprisen beregnes på bakgrunn av en prisingsmodell der Vinmonopolets avanse er et fast ledd (Sundby, 2012). Dette gjør at bryggeriene kan sørge for tilstrekkelig marginer på sine produkter. Konsumentene har ofte høyere betalingsvilje for øl som tilbys på Vinmonopolet. Dette kommer av produktegenskaper som høyere alkoholprosent og bedre kvalitet. Da produksjonskostnadene for sterkøl er tilnærmet like som for svakøl, fremmer dette Vinmonopolet som en lønnsom salgskanal.

### **Eksport**

Hva gjelder eksport, er de fleste bryggeriene enige om at de per i dag har mer enn nok arbeid knyttet til å dekke etterspørselen i Norge, men at de i fremtiden ser for seg å øke andelen eksport forholdsvis mye. Valget om å kun være tilstede i Norge understøttes av det høye prisnivået relativt til utlandet, som tilsier høyere fortjeneste (Nybø, 2014). Nøgne Ø har fått mange priser i utlandet, og synes dermed det er gøy å kunne tilby produktene andre steder enn i Norge. Likevel ser vi at en stadig mindre andel av Nøgne Ø sitt øl eksporteres.

### ***Oppsummering markedsfordeling***

Dagligvare synes å være det markedet flest mikrobryggerier i dag satser på, ettersom potensialet for økt volum ligger her. Marginene synes imidlertid å være større på Vinmonopolet, da bryggeriene selv bestemmer utsalgsprisen. I Horecamarkedet vil man også kunne benytte seg av den høye betalingsviljen på sterkøl, samt at man har muligheter for salg på fat. På den annen side kan marginene reduseres gjennom tøffe prisforhandlinger med kjedene og tidkrevende samarbeid med enkeltaktørene. Videre nevnes eksport som noe mange av bryggeriene ønsker å gjøre mer av når etterspørselen i det norske markedet er dekket. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 7.

## **6.6 Konklusjon**

Gjennom dette kapitlet har vi besvart forskningsspørsmål 3:

*Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier i dag?*

På bakgrunn av innsamlede data fant vi at skala, erfaring, kompleksitet, distribusjonsløsning og markedsfordeling er av betydning for lønnsomheten, samt bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjonene vi observerer mellom norske mikrobryggerier. Viktige momenter knyttet til hver av faktorene er oppsummert i figur 6-15.

Skala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksjonsvolum er vesentlig for god lønnsomet.</li> <li>• Skala gir både redusert kostnad og inntekt per liter.</li> <li>• Tilstrekkelig lavt volum kan også være lønnsomt med fokus på salg lokalt</li> </ul>
Erfaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lang fartids i bransjen kan gi en sterkere merkevare.</li> <li>• Kunnskapsnivå internt er viktig for kvalitet og effektivitet i produksjonen.</li> <li>• Stor grad av kunnskapsdeling gjør at bryggerier med oppstart i dag blir raskere lønnsomme enn tidligere.</li> </ul>
Kompleksitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort volum av basisprodukter er lønnsomt.</li> <li>• Engangsvarianter er viktig for å opprettholde kundemassen.</li> <li>• Høy andel sterkøl og salg på fat bedrer lønnsomheten.</li> <li>• Ved bruk av store flasker reduseres kostnaden per liter.</li> </ul>
Distribusjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egendistribusjon er lønnsomt for små bryggerier med lokal distribusjon</li> <li>• Grossistdistribusjon er lønnsomt for store og etablerte aktører.</li> <li>• Fullservicedistribusjon er lønnsomt for nyoppstartede bryggerier med planer om sterk vekst.</li> </ul>
Markedsfordeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagligvare er vesentlig for å oppnå et tilstrekkelig høyt salgsvolum.</li> <li>• Vinmonpolet har størst marginer</li> <li>• Lønnsomheten i Horecamarkedet varierer stort grunnet svært ulike aktører i markedet.</li> <li>• Det er lavere marginer i eksport</li> </ul>

Figur 6-15: Oppsummering av vesentlige faktorer for lønnsomhet i bransjen

## 7. Fremtiden

Da norske mikrobryggerier befinner seg i en bransje som har stått overfor en betydelig utvikling de siste årene, er det nærliggende å tro at vi også i årene fremover vil kunne oppleve endringer i bransjen. I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i observerte trender i utlandet, samt bryggerienes tanker om bransjens videre utvikling og forsøke å si noe om mulige fremtidige endringer i bransjen. Vi vil (1) ta utgangspunkt i mikrobryggeriers utvikling i Danmark, Storbritannia og USA, og forsøke å si noe om forventet utvikling i Norge. Videre vil vi (2) se på hvilke overordnede endringer som kan forventes i mikrobryggerienes makro- og konkurranseomgivelser de neste årene. Avslutningsvis vil vi (3) se nærmere på hvordan disse endringene kan spille inn på lønnsomhetsfaktorer diskutert i kapittel 6, og hvorvidt andre faktorer kan tenkes å bli mer avgjørende i tiden fremover.

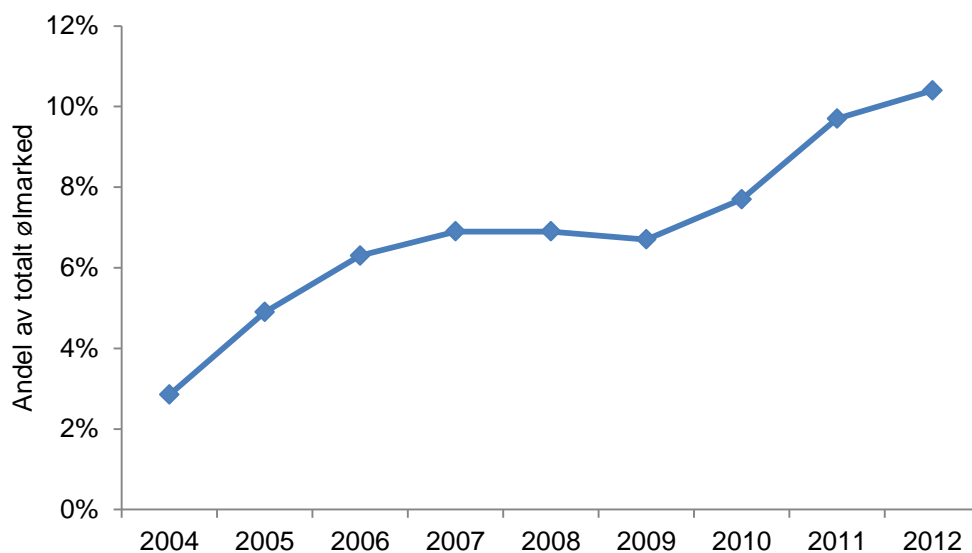
Med bakgrunn i dette vil vi besvare forskningsspørsmål 4:

*Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske mikrobryggerier i fremtiden?*

### 7.1 Generelle utviklingstrender

Mikrobryggeriene etablerte seg i USA på 1970-tallet, og trenden spredte seg raskt til Storbritannia. I Norden var Danmark tidligst ute med oppstart av mikrobryggerier på 1990-tallet, mens de i Norge først ble etablert på starten av 2000-tallet (Smith, 2014). Ved å se på utviklingen i de nevnte landene, kan vi få en indikasjon på hvordan utviklingen kan tenkes å bli i Norge i tiden fremover.

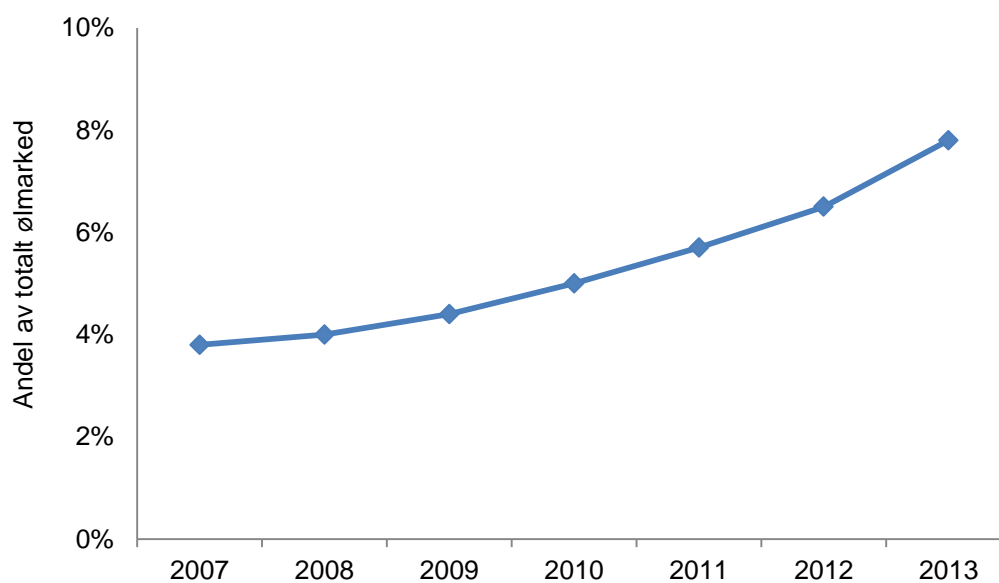
Som nevnt tidligere i utredningen stod håndverksøl for 2,2 % av det totale ølmarkedet i Norge i 2013. I figur 7-1 ser vi hvordan utviklingen har vært i Danmark siden 2004.



Figur 7-1: Håndverksøl sin andel av totalt ølmarked i Danmark (Bryggeriforeningen, 2013)

Vi ser at andelen håndverksøl av totalt ølmarked er betydelig mye større i Danmark enn i Norge. Etersom oppstarten av mikrobryggerier i Danmark var omlag ti år tidligere enn i Norge, er det interessant å se på deres utvikling. Norge hadde i første kvartal 2014 en håndverksølandel på 2,8 %, noe som er nokså likt hva Danmark opplevde i 2004. I 2012 hadde Danmark en andel på over 10 %.

Utviklingen av andel håndverksøl i USA kan vi se av figur 7-2.



Figur 7-2: Håndverksøl sin andel av totalt ølmarked i USA (Brewers Association, 2014)

I USA observerer vi at andelen håndverksøl er lavere enn i Danmark, til tross for at markedet for håndverksøl ble etablert tidligere i USA. Andel håndverksøl har fortsatt en god vekst, og ligger langt over andelen i Norge. Utviklingen i Danmark og USA kan indikere at også Norge kan oppleve en videre vekst av håndverksølets andel av det totale ølmarkedet i landet.

I følge Brewers of Europe<sup>6</sup> (2014) var det i 2012 37 bryggerier i Norge, sammenlignet med 120 i Danmark og 1102 i Storbritannia. I USA var det på samme tid 2822 bryggerier (Brewers Association, 2014). Ser vi dette opp mot innbyggertallet er det omlag tre ganger flere bryggerier i Danmark enn i Norge. Storbritannia har nesten dobbelt så mange bryggerier per innbygger som Norge, mens USA har halvparten så mange. Antallet i Danmark har vært det samme helt siden 2008, noe som indikerer at deres marked kan være nokså mettet. Det etableres stadig nye mikrobryggerier, noe som må bety at noen av de industrielle aktørene går ut av markedet, i tillegg til at mikrobryggerier som har satset over evne har gått konkurs. På bakgrunn av dette vil det være naturlig å forvente en ytterligere økning i antall mikrobryggerier i det norske markedet. Det skal likevel påpekes at totalt ølkonsum per innbygger i 2012 var lavere i Norge enn i Danmark og Storbritannia. I Norge var det 55 liter per innbygger, mens det var 64 liter i Danmark og 71 liter i Storbritannia. Denne andelen har i Norge vært svært jevn siden 2008, mens det i Danmark og Storbritannia har vært en reduksjon på henholdsvis 18 % og 16 % i samme periode (Brewers of Europe, 2014). Til tross for denne reduksjonen, har de nevnte landene hatt en positiv utvikling i andel håndverksøl. Da vi ikke har sett en tilsvarende reduksjon i det norske ølkonsumet, kan dette trekke i retning av en kraftigere vekst i andel håndverksøl i Norge, relativt til Danmark og Storbritannia.

Berlingske Research og Erhvervsbladet har undersøkt regnskapene til 46 danske mikrobryggerier (Berlingske Business, 2011). De kom frem til at det er vanskelig å oppnå gode resultater, til tross for at flere aktører fortsatt ønsker å entre markedet. Hele én av fire mikrobryggerier slet økonomisk, noe som samsvarer godt med vårt utvalg av mikrobryggerier, der to av syv har negative resultater. De danske bryggeriene gjør det stadig bedre, men undersøkelsen viser at bransjen fortsatt ikke tjener penger. I 2008 gikk de 46 mikrobryggeriene med et totalt underskudd på 24 millioner danske kroner, noe som et år senere hadde forbedret seg til et underskudd på 9 millioner danske kroner. Til tross for at

---

<sup>6</sup> En paraplyorganisasjon for europeiske bryggeriforeninger.

---

håndverksøl sin andel av totalt ølmarked i Danmark er stigende, har antall liter håndverksøl vært nokså stabilt siden 2006. Dette kan forklares av at det totale ølsalget er blitt redusert med 20 % fra 2008 til 2012 (Brewers of Europe, 2014). Undersøkelsen til Berlingske Research og Erhvervsbladet vektlegger også at en økning i antall mikrobryggerier har medført et prispress og følgelig dårligere inntjening i markedet. Berlingske Research og Erhvervsbladet presisere videre at dårlig lønnsomhet også kan komme av at de fleste mikrobryggerier er drevet av ølentusiaster, uten særlig kunnskap om salg og administrasjon. De har alle et fokus på produkt og kvalitet, og ikke på lønnsomhet (Berlingske Business, 2011). Dette ser vi igjen i det norske markedet.

Ved å se til utlandet, kan det altså tyde på at både etterspørselen etter håndverksøl og antall bryggerier vil kunne fortsette å øke i tiden fremover. Etterspørselen kan derimot se ut til å øke mer enn antall nye aktører i bransjen, som kan medføre at de etablerte bryggeriene fortsatt kan vokse. Med stordriftsfordeler og erfaring som viktige lønnsomhetsfaktorer i den norske bransjen, kan dette medføre at bransjen vil domineres av noen få og store enkeltaktører.

## 7.2 Mulige endringer i omgivelsene

### *Makroomgivelsene*

Frem til nå har politiske, juridiske og sosiokulturelle faktorer vist seg å være av størst betydning i bransjens makroomgivelser. Juridiske faktorer vil også i fremtiden kunne spille en viktig rolle, men det forventes endringer. Som tidligere nevnt har landbruks- og matministeren åpnet for en endring av alkoholloven, nærmere bestemt tillatelse av produktinformasjon på internettsider og liknende. Dette vil kunne bidra til store endringer hva gjelder mulige informasjonskanaler, og dermed bedre synlighet for de norske bryggeriene. I tillegg har noen land innført redusert alkoholavgift for bryggerier med lite produksjonsvolum. England har for eksempel redusert alkoholavgiften med 50 % for bryggerier med en årlig produksjon under 500 000 liter (SIBA, 2012). Dersom et liknende tiltak blir aktuelt i Norge, kan vi anta en økning i antall mindre aktører i bransjen. Samtidig er det nærliggende å tro at de store bryggeriene vil kunne bli enda større, da bryggeriene enten må oppnå store volum for å være lønnsomme, eller tilstrekkelig små til å oppnå redusert alkoholavgift. Konkurransen fra de mellomstore aktørene vil dermed kunne reduseres da de ikke vil kunne oppnå noen av de ovennevnte fordelene. Ettersom

alkoholavgift utgjør en stor andel av utsalgsprisen på øl i Norge, vil de små bryggeriene kunne få muligheten til å tilby sine varer til en noe lavere pris, som igjen vil kunne gi prispress og reduserte marginer for de store aktørene.

De økonomiske faktorene i makroomgivelsene vil kunne bli av større betydning i fremtiden. Flere av aktørene i vårt utvalg nevner at de ønsker å øke eksportandelen etter hvert som etterspørselen i det norske markedet er mettet. Nøgne Ø har lenge drevet med eksport, men de siste årene har det norske markedet vært i fokus og eksportandelen er mer enn halvert siden 2008. Den siste tiden har de imidlertid mottatt flere priser for sitt øl i utlandet, noe som har ført til at de ønsker å tilby sine varer utenlands i større grad enn tidligere (Nybø, 2014). Svingninger i valutakursen vil dermed kunne påvirke lønnsomheten i større grad.

### ***Konkurransetiltak***

Et økt antall aktører i bransjen vil gi økt konkurranseintensitet og dermed større grad av intern rivalisering. Både kundenes og leverandørenes makt ovenfor bryggeriene vil kunne øke, da økt antall bryggerier gjør at både kundene og leverandørene står ovenfor mange alternativer, og dermed ikke blir avhengig av enkeltaktører i like stor grad. Dersom vi går i retning av noen store og mange små aktører, vil derimot de store aktørene kunne få noe mer kunde- og leverandørmakt enn de opplever i dag.

Med økt konkurranseintensitet vil vi også kunne oppleve at noe av vennligheten og læringslekkasjene vi ser i dag vil forsvinne. Prispress og lavere marginer vil kunne medføre at bryggeriene også ønsker å holde sine bryggtekniske erfaringer hemmelige. Dette vil kunne øke inngangsbarrierene for potensielle nye aktører. Lervig har latt 7 Fjell brygge hos dem i oppstartsfasen, noe som kan ha hjulpet 7 Fjell til å gjøre sitt merkenavn kjent før de i det hele tatt har fått sitt eget bryggeri på plass. En slik vennlighet og hjelp i oppstarten vil vi kunne vente å se mindre av i fremtiden som følge av økt intern rivalisering. Da det er naturlig å anta at dagens største bryggerier også vil bli større i tiden som kommer, vil stordriftsfordelene kunne øke, og med det øke inngangsbarrierene til bransjen. En potensiell redusert alkoholavgift for små bryggerier vil på en annen side kunne bidra til lavere inngangsbarrierer i bransjen.

Trusselen fra substitutter kan øke hvis de industrielle aktørene produserer øl med større smaksvariasjoner. Dette har vi sett en økning av den siste tiden, gjennom blant annet Hansa Borg og Frydenlunds produksjoner av IPA. Selv om dette ikke vil oppfattes som et nært



---

substitutt for ølentusiaster, vil det trolig kunne oppfattes som et forholdsvis godt substitutt av nordmenn med mindre kjennskap til øl. Atna Øl har mer tro på større smaksvariasjoner fra de industrielle aktørene, enn at de kjøper seg inn i mikrobryggerier for å ta del i utviklingen (Øverby, 2014).

Totalt sett kan bransjen ventes å oppleve sterkere konkurranseintensitet i tiden fremover, noe som vil kunne redusere den potensielle lønnsomheten til norske mikrobryggerier sett under ett.

### 7.3 Mulige endringer i viktige lønnsomhetsfaktorer

Skala er i dag en vesentlig faktor for lønnsomhet, og en faktor som kan å få økt betydning i fremtiden. Da etterspørselen etter håndverksøl kan forventes å øke mer enn økningen i antall aktører, vil dagens aktører kunne vokse ytterligere. Med dette vil stordriftsfordelene antas å øke, noe som kan medføre prispress og lavere driftsinntekt per liter. Videre vil eventuelle oppkjøp fra industrielle aktører være av enda større betydning for stordriftsfordelene, slik vi så da Hansa Borg kjøpte seg inn i Nøgne Ø. Dette bidro til at Nøgne Ø, som en allerede stor aktør i markedet, kunne oppnå ytterligere stordriftsfordeler. Det er imidlertid få av aktørene i bransjen som er i den tro at slike oppkjøp vil bli en kommende trend.

Både antall år i bransjen og den interne kunnskapen i bryggeriet, kan spille inn på erfaring som lønnsomhetsfaktor. Faktoren fremstår derimot noe mindre vesentlig i fremtiden, ettersom mange av bryggeriene etter hvert har eksistert en rekke år i markedet, og læringskurven er avtagende med årene. Følgelig kan erfaring i større grad forklare lønnsomhetsvariasjoner i en bransjes oppstartsfase, enn i en etablert fase. Gjennom våre intervjuer med de utvalgte mikrobryggeriene, fremkommer det at flere har en oppfatning av at det snart vil være for sent å starte opp et større mikrobryggeri. Med en høyere grad av intern rivalisering i bransjen, vil kunnskapen om det bryggtekniske bli satt tilbake for kunnskap om markedet og lønnsom drift. Dette kan bli avgjørende for å kunne overleve i bransjen. Samtidig er det interessant å reflektere over hvorfor Hansa Borg velger å kjøpe seg inn i Nøgne Ø, heller enn å starte opp sitt eget mikrobryggeri. En årsak kan være at en annen type bryggerikunnskap enn den Hansa Borg besitter er nødvendig for å kunne produsere håndverksøl av tilstrekkelig god kvalitet. En annen årsak kan være at det er tid- og ressurskrevende å bygge opp en god merkevare innen håndverksøl, spesielt hvis man ønsker å hevde seg med merkevarer som Nøgne Ø og Haandbryggeriet. Det kan også være

problemer knyttet til hvilke assosiasjoner konsumentene har til Hansa Borg som industriaktør, og at det således kan være vanskelig å formidle budskapet om håndverksmessig arbeid. Samlet sett synes altså erfaring å være viktig også i fremtiden, men vi kan oppleve en vridning i hvilke type erfaringer som er av størst betydning.

Kompleksitet er i dag en viktig faktor som forklarer lønnsomhetsvariasjoner i bransjen, og vil også kunne være det i fremtiden. En høyere grad av intern rivalisering vil kunne medføre at ulønnsomme ølsorter, som gjerne produseres for å tilfredsstille ølentusiaster og å motivere bryggerne, ikke lenger blir produsert. Reduserte marginer på basisutvalget vil gi mindre rom for å eksperimentere med potensielt ulønnsomme produkter. På bakgrunn av den kraftige veksten i antall ølsorter de siste årene, er det vanskelig å tro at veksten vil snu, men snarere reduseres i fremtiden. Dersom fokuset på lønnsomhet i bryggeriene øker i fremtiden, kan vi oppleve at stadig flere bryggerier benytter seg av større flasker, da flaskekostnaden er tilnærmet lik uavhengig av størrelse. Dette kan støtte opp under bryggerienes tanker om at håndverksøl kan drikkes til mat, som substitutt til vin, og gjerne deles med flere. Et siste område innen kompleksitet med betydning for fremtiden, er hvilken emballasje som vil benyttes. I Norge har vi opplevd de industrielle aktørene i større grad går over til flasker, mens trenden i USA er at en økt andel håndverksøl selges på boks (Ibenholt, 2013). I dag er det kun Lervig som selger håndverksøl på boks i Norge. Boks er billigere, mer miljøvennlig og gir ølet lenger holdbarhet. Det vil være nærliggende å tro at håndverksøl på boks ikke vil overta markedet, men vi kan imidlertid forvente en økning. Mest sannsynlig vil det være basisutvalg til bryggeriene som kan komme på boks.

Valg av distribusjonsløsning vil også være av betydning i fremtiden. Dersom vi opplever at markedet blir dominert av noen store og mange små mikrobryggerier, vil vi kunne se at de store benytter seg av grossistdistribusjon, mens de mindre bryggeriene i større grad kan drive egendistribusjon. De mindre bryggeriene vil i større grad selge sine varer i et mindre geografisk område, og har derfor muligheten til å ta seg av distribusjonen selv. Med flere mindre og lokale aktører, er det en mulighet at vi vil oppleve en økning i andelslag, der bryggeriene er deleiere og følgelig delvis integrerer distribusjon inn i bryggeriet. Vi vil videre tro at færre aktører benytter seg av fullservicedistribusjon i fremtiden. Kinn benyttet seg av fullservicedistribusjon i oppstartsfasen, som eneste bryggeri i vårt utvalg, men gikk over til grossistdistribusjon da bryggeriet ble større. Fullservicedistribusjon er en fin måte å gjøre merkenavnet kjent, og å kjøpe seg til stordriftsfordeler uten å selv være stor. Hvis bransjens tanker stemmer, at det snart vil være for sent å etablere seg som en stor aktør i

---

Norge, vil vi trolig kunne oppleve en reduksjon i bruk av fullservicedistribusjon. Fullservicedistributøren Beer Enthusiast samarbeider med norske bryggerier som Austmann, Balder Brygg, Lindheim Ølkompani og Sundbytunet, alle etablert i 2012 eller 2013.

Hva gjelder markedsfordeling vil vi kunne oppleve nokså store endringer. Flere av bryggeriene i vårt utvalg nevner at de vil øke andelen eksport etter at det norske markedet er mettet. Det er noe mindre marginer å hente på eksport i dag, som vil kunne medføre noe dårlige lønnsomhet per liter i fremtiden. Videre vil vi kunne oppleve en vridning mot økt salg i dagligvaremarkedet. Dette nevnes som et satsningsområde for flere mikrobryggerier, ettersom en økt andel her er nødvendig for å kunne oppnå større volum. Derimot vil dagligvareaktører kun ha muligheten til å ta inn et begrenset antall ølsorter, og små og lokale bryggerier vil trolig dominere i sine lokale dagligvarehandlere. Brewers of Europe deler inn markedet i Horeca og retail. I 2012 var 25 % av ølsalget gjennom Horecamarkedet i Norge, samme andel som vi ser i Danmark. I Storbritannia er denne andelen på 50 %. Andelen har holdt seg nokså stabilt de siste årene i Norge, som gjør at vi ikke forventer noen stor utvikling (Brewers of Europe, 2014).

Av lønnsomhetsfaktorer med økende betydning i fremtiden kan kapasitetsutnyttelse og kvalitetsledelse nevnes. Konkurransenintensiteten ventes å øke, og med dette følger reduserte marginer. Dette øker behovet for bedre kapasitetsutnyttelse slik at kostnaden per liter minimeres. Med forventning om økende konkurranseintensitet følger også et økende behov for veloverveide og langsiktige strategiske valg fra ledelsen. Kvalitetsledelse synes dermed av vesentlig betydning for å kunne oppnå god lønnsomhet i fremtiden.

## 7.4 Konklusjon

Gjennom dette kapitlet har vi besvart forskningsspørsmål 4:

*Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske mikrobryggerier i fremtiden?*

Da bransjen har utviklet seg raskt de siste årene er det nærliggende å vente endringer også i fremtiden. Med utgangspunkt i observerte trender fra utlandet kan vi vente en økning i både antall mikrobryggerier og etterspørsel etter håndverksøl i Norge. I makroomgivelsene kan det ventes en opphevelse av forbudet mot deling av produktinformasjon, og dette kan øke

etterspørselen etter håndverksøl. Da eksport ventes å stå for en større andel av bryggerienes salgsvolum i fremtiden, kan svingninger i valutakurser få økt betydning for lønnsomheten. Hva gjelder konkurranseomgivelser ser vi tendenser til økende konkurranseintensitet, og med dette følger redusert potensiell lønnsomhet for bryggeriene. Vesentlige lønnsomhetsfaktorer kan i stor grad ventes å være de samme som i dag, men faktorenes relative betydning vil trolig endres. Stordriftsfordelene kan ventes å øke ytterligere, mens kunnskap om markedet og økonomisk styring kan få økende betydning, snarere enn erfaring knyttet til det bryggtekniske. Dersom vi går mot et marked med mange små og noen store aktører, kan det snart være for sent å etablere seg som stor aktør i Norge. Dette betyr i så fall at vi kan vente mindre grad av fullservicedistribusjonsløsninger i tiden fremover. Ettersom de fleste bryggeriene i dag ønsker en vesentlig økning i produksjonsvolum, vil dagligvaremarkedet kunne ventes å bli et enda viktigere satsningsområde i årene som kommer. Videre vil eksport trolig bli av økende betydning etter hvert som etterspørselen etter håndverksøl i Norge blir dekket.

---

## 8. Avslutning

I dette kapitlet gis en kort oppsummering av hovedfunnene i utredning, samt forslag til videre studier.

### 8.1 Samlet konklusjon

Hensikten med denne utredningen har vært å undersøke og identifisere årsaker til lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier. Analysen er begrenset til et utvalg på syv bryggerier, og er basert på både kvalitativ og kvantitativ data. Utredningen har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hva kan forklare lønnsomhetsnivået og lønnsomhetsvariasjoner blant norske mikrobryggerier?*

Problemstillingen besvares gjennom fire forskningsspørsmål.

*1. Hva karakteriserer makroomgivelsene og bransjen til norske mikrobryggerier?*

Blant mikrobryggeriers makroomgivelser er det spesielt det strenge lovverket knyttet til markedsføring av alkoholholdige drikker som preger bransjen. Her er det imidlertid varslet endringer i løpet av året i form av opphevelse av forbud mot produktinformasjon, noe som kan medføre økt etterspørsel. Videre vil den sosiokulturelle trenden vi har sett på kortreist og hjemmelaget mat ha betydning for etterspørsel etter håndverksøl. På bransjenivå finner vi at konkurranseintensiteten mellom bryggeriene er moderat, men riktignok noe lavere i Horecamarkedet. Dette indikerer en lønnsom og attraktiv bransje. Samtidig er det naturlig å forvente en økende konkurranseintensitet, både da trusselen fra inntrengere er moderat til høy, og ettersom det kan bli flere konsolideringer i bransjen fremover.

*2. Hvordan er lønnsomheten til norske mikrobryggerier i dag?*

Våre analyser av dagens lønnsomhetsnivå indikerer store variasjoner mellom de ulike bryggeriene. Utregningen av totalkapitalrentabiliteten belyser at to av bryggeriene i utvalget er ulønnsomme, mens resten har god inntjening. Vi ser en stadig mindre spredning i driftsinntektene, og en økende spredning i driftskostnadene per liter, noe som underbygger konklusjonen om stor variasjon i lønnsomhetsnivået. Videre ser vi at alle har en positiv

uvikling i total kapitalrentabiliteten fra 2010 til 2012, og dette underbygger at det har vært en økende lønnsomhet i bransjen frem til i dag.

3. *Hvilke faktorer kan bidra til å forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske mikrobryggerier i dag?*

Våre funn tilsier at skala, erfaring, kompleksitet, distribusjonsløsning og markedsfordeling er de mest vesentlige faktorene for å oppnå god lønnsomhet. Vi finner at *skala* har betydning både for inntekt og kostnad per liter, til tross for at dette ikke alltid fremkommer direkte av totalt driftsresultat. Samtidig ser vi at bryggerier som holder seg tilstrekkelig små, også kan oppnå god lønnsomhet.

Hva angår *erfaring* finner vi at bryggerier som starter opp i dag raskere vil kunne oppnå et positivt årsresultat enn på begynnelsen av 2000-tallet. På den annen side vil lang fartstid i bransjen bidra til en kjent merkevare og god kunnskap om markedet. Lang fartstid synes også å bidra til læringseffekter som øker effektiviteten per årsverk, og følgelig reduserer kostnaden per liter. Kunnskapsnivå internt synes videre å være viktig for å opprettholde tilstrekkelig kvalitet i produksjonen, noe som er vesentlig i denne bransjen.

Av faktorer tilknyttet *kompleksitet* finner vi at produktmiks er av betydning. Det synes lønnsomt med enkelte basisprodukter som kan gi høyt salgsvolum, og som kan subsidiere mindre lønnsomme engangsvarianter som kan opprettholde interessen hos ølentusiastene. Likeledes kan en økende andel sterkøl spille positivt inn på lønnsomheten. Når det kommer til salg på flaske og fat, fremkommer marginene på fat som noe bedre. Disse marginene reduseres derimot noe grunnet et forholdsvis stort behov for oppfølging og vedlikehold av tappekraner. Valg av enhetsstørrelse er også av betydning, da kostnaden per flaske er nesten lik uavhengig av størrelse. Samtidig vil ofte barrieren for å åpne flasken øke med størrelsen.

Funnene tilknyttet *distribusjon* tilsier videre at valg av distribusjonsløsning avhenger av størrelsen på bryggeriet, hvor bryggeriet holder til, samt hvilken strategi bryggeriet har valgt. Egendistribusjon passer best for mindre bryggerier som opptrer i et begrenset geografisk område. Grossistdistribusjon egner seg derimot for store eller etablerte aktører. For bryggerier i oppstartsfasen som ønsker å vokse fort, kan fullservicedistribusjon være mest lønnsomt.

Hva angår *markedsfordeling* finner vi at dagligvare er det markedet de fleste mikrobryggerier i dag satser på, ettersom potensialet for økt volum ligger her. På den annen

---

side oppleves marginene å være større både på Vinmonopolet og i Horecamarkedet, slik at andelen i de ulike markedene igjen vil avhenge av bedriftens valg av strategi. Videre nevnes eksport som noe mange av bryggeriene ønsker å satse mer på når det norske markedet begynner å mettes.

*4. Hvilke faktorer kan være vesentlige for lønnsomheten til norske mikrobryggerier i fremtiden?*

De overnevnte funnene vil kunne endres noe i tiden fremover. Det forventes en økning både i antall mikrobryggerier og i etterspørselen etter håndverksøl. I makroomgivelsene vil vi trolig oppleve en lovendring som muliggjør produktinformasjon på bryggerienes hjemmesider. Bransjen kan forvente økt konkurranseintensitet, og dermed en redusert potensiell lønnsomhet. Funnene tilsier at stordriftsfordelene og erfaring knyttet til markedet og økonomistyring vil få økt betydning, til fordel for bryggteknisk erfaring. Videre kan vi vente en utvikling i markedet som tilsier at det kan gå mot mange små og noen store aktører. Dagligvaremarkedet vil ventes å bli et enda viktigere satsningsområde for at bryggeriene skal kunne oppnå høyt volum, og etter hvert som det norske markedet mettes vil også eksport utgjøre en stadig viktigere salgskanal. Eksport kan øke volumet betraktelig, men vil kunne medføre reduserte marginer og dårligere driftsresultat per liter.

## 8.2 Forslag til videre studier

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi avdekket flere spennende problemstillinger tilknyttet norske mikrobryggerier. Vi valgte å se på syv ulike aktører og sammenligne disse på et mer overordnet nivå. Det ville også vært interessant å gå i dybden på to større aktører med ulik lønnsomhet, slik som for eksempel Nøgne Ø og Lervig. Å undersøke om det finnes en korrelasjon mellom mikrobryggerienes fokus på lønnsomhet og hvor lønnsomme de er, ville også vært interessant. Sammenligningsstudier med mikrobryggerier i ulike land kunne også vært spennende å gjennomføre, samt å sammenligne mikrobryggerier med industrielle aktører.

Det er som nevnt mange problemstillinger angående mikrobryggerier som kan undersøkes. Vi håper med denne oppgaven å vekke andres interesse for å undersøke noen av disse temaene nærmere.

## 9. Litteraturliste

Aass Bryggeri, 2013. *Nyheter*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.aass.no/aktuelt>

[Funnet 02 mai 2014].

Aguilar, F., 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

Alkoholloven. (1989) *Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. av 2. juni 1989 nr. 27*.

Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1989-06-02-27>

Aperitif, 2005. *Aperitif*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.aperitif.no/Vintips/oel/Haandbrygget>

[Funnet 10 april 2014].

Atna Øl, 2014. *Atna Øl - Med spor av villmark*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.atnaol.no/>

[Funnet 10 mai 2014].

BA, 2014. *Åpner for ølinfo*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.ba.no/nyheter/article7111116.ece>

[Funnet 28 mars 2014].

Banker, R. D. & Johnston, H. H., 2007. Cost and Profit Driver Research. *Handbook of Management Accounting Research*, pp. 531-556.

Bergens Tidende, 2014. Den nye vinen. *Bergens Tidende*, 31 mai, pp. 48-49.

Berglihn, H., 2014. Brygger på mer. *DN*, 24 april, pp. 22-23.

Bergstrand, J., 2009. *Accounting for Management Controll*. s.l.:Studentlitteratur AB.

Berlingske Business, 2011. *Business*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.business.dk/brancheanalyser/mikrobryggerier-er-god-oel-men-daarlig-forretning>

[Funnet 16 mai 2014].



---

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S., 2012. *Economics of Strategy*. 6th ed. s.l.:Wiley.

Bioforsk, 2012. *Vil brygge på norsk bygg*. [Internett]

Tilgjengelig fra:

[http://www.bioforsk.no/ikbViewer/page/forside/nyhet?p\\_document\\_id=100362](http://www.bioforsk.no/ikbViewer/page/forside/nyhet?p_document_id=100362)

[Funnet 10 april 2014].

Bisgaard, A. B., 2014. Noe er i gjære. *Kampanje*, mars.

Bjørnenak, T., 2003. *Strategisk økonomistyring - en oversikt*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>

[Funnet 3 Mars 2014].

Bjørnenak, T., 2010. *Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

[Funnet 24 Februar 2014].

Brewers Association, 2014. *Market Segments*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/market-segments>

[Funnet 24 februar 2014].

Brewers of Europe, 2014. *Brewers of Europe*. [Internett]

Tilgjengelig fra:

<http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/2013/FullReport20140123.pdf>

[Funnet 28 Mai 2014].

BROD, 2010. *Forbudet mot alkoholreklame*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.drikkeglede.no/alkoholreklame/>

[Funnet 7 april 2014].

BROD, 2013. *Forslag til endringer i Alkohollovens § 9*. [Internett]

Tilgjengelig fra:

<http://www.drikkeglede.no/getfile.php/Bilder/Artikkelbilder/Forslag%20til%20endringer%20i%20Alkoholovens%20pgf%209%20om%20reklame.pdf>

[Funnet 4 april 2014].

BROD, 2014. *Mikrobryggerier i Norge*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.drikkeglede.no/mikrobryggerier/mikrobryggerier-i-norge-article1360-578.html>

[Funnet 31 Mai 2014].

BROD, 2014. *Sterk vekst for små bryggerier*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.drikkeglede.no/aktueltsaker/sterk-vekst-for-smaa-bryggerier-article3182-262.html>

[Funnet 03 mai 2014].

Bryggeriforeningen, 2013. *Tal fra Bryggeriforeningen 2012*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://ipaper.ipapercms.dk/Bryggerigruppen/TalFraBF/Ital2012/>

[Funnet 26 Mai 2014].

Cooper, R. & Kaplan, R. S., 1987. How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs. In: W. Bruns Jr & R. Kaplan, eds. *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston: Harvard Business School Press, s. 204-228.

Dagligvarehandelen, 2014. *Dagligvarehandelen*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dagligvarehandelen.no/mangel-pa-humle-rammer-mikrobryggerier/>

[Funnet 22 mai 2014].

Dagligvarehandelen, 2014. Et utmerket samarbeid. *Dagligvarehandelen*, 25 april, s. 34.

Dalland, O., 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. s.l.:Gyldendal Akademisk.

Denstad, H., 2013. *Hennings ølblogg*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://henning58.wordpress.com/2013/01/22/hvor-mye-tar-staten-i-avgifter/>

[Funnet 20 april 2014].

Dietrichson, C., 2013. Helt full av mikroøl. *Dagligvarehandelen*, 08 Februar, s. 21.

Dietrichson, C., 2013. Helt fult av mikroøl. *Dagligvarehandelen*, 8 februar, s. 21.

DN, 2012. *DN*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/vinguiden/2012/04/02/ny-trend-brygger-ol-hjemme>

[Funnet 30 mars 2014].

---

Drikkeglede, 2012. *Mye godt i undergjæret*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.drikkeglede.no/bryggekonsten/mye-godt-i-undergjaeret-article2459-300.html>

[Funnet 9 april 2014].

Finansdepartementet. (1998) *Om opphevelse av ølloven og endringer i alkoholloven og arveavgiftsloven*. Ot. proposisjon nr. 66 1998-1999. Oslo: Finansdepartementet.

Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/19981999/otprp-nr-66-1998-99-/2.html?id=120856>

[Funnet 21 mars 2014].

Finansdepartementet, 2012. *Nasjonalbudsjettet*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meldst-1-20122013/2/5.html?id=703481>

[Funnet 20 mars 2014].

Finn.no, 2014. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://m.finn.no/bap/forsale/ad.html?finnkode=46215733&ov=m>

[Funnet 6 april 2014].

Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk. (2005) *Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv*. Fastsatt ved kgl. res. 8. juni nr 2005 nr 538 med hjemmel i lov 2. juni 1989 nr. 27 om omsetning av alkoholholdig drikk m.v.

Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-08-538?q=forskrift+om+alkoholholdig+drikk>

[Funnet 18 mars 2014].

Forskrift om engrossalg mv. av alkoholholdig drikk. (2005) *Forskrift om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk m.v*. Fastsatt ved kgl. res. 8. juni 2005 nr 539 med hjemmel i lov 2. juni 1989 nr. 27 om omsetning av alkoholholdig drikk m.v.

Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-08-539?q=forskrift+om+engross>

[Funnet 18 mars 2014].

Forskrift om særavgifter. (2001) *Forskrift om særavgifter*. Fastsatt ved kgl. res. 11. desember 2001 nr 1451 med hjemmel i lov 19. mai 1933 nr. 11 om særavgifter. Tilgjengelig fra:

<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2001-12-11-1451?q=forskrift+om+s%C3%A6ravgifter>

[Funnet 20 mars 2014].

Haandbryggeriet , 2014. *Haandbryggeriet*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.haandbryggeriet.no/>

[Funnet 20 mai 2014].

Hansa Borg, 2013. *Hansa Borg*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.hansaborg.no/no/presse/pressemeld/HANSA-BORG-KJOPER-SEG-INN-I-NOGNE-O/>

[Funnet 5 april 2014].

Haugen, M., 2014. Doblet ølsalg i butikk. *Grimstad Adressetidende*, 24 april,

<http://www.gat.no/nyheter/doblet-olsalget-i-butikk-1.1129064>.

[Funnet 28 april 2013].

Haugland Jakobsen, O., 2011. *1001 Øl*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://1001oel.com/2011/12/lervig-rye-ipa-85.html>

[Funnet 28 april 2013].

Helsedirektoratet, 2011. *Alkoholreklameforbudet*. [Internett]

Tilgjengelig fra:

<http://helsedirektoratet.no/folkehelse/alkohol/alkoholreklame/Sider/default.aspx>

[Funnet 20 april 2014].

Holmsen, J., 2014. *7 Fjell* [Intervju] (5 April 2014).

Ibenholt, A. P., 2013. *Er ølet i boks?*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://olportalen.no/2013/01/27/er-olet-snart-i-boks/>

[Funnet 20 Mai 2014].

Ibenholt, A. P., 2013. *Er ølet snart i boks?*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://olportalen.no/2013/01/27/er-olet-snart-i-boks/>

[Funnet 10 Juni 2014].

- 
- Jakobsen, E. W. & Lien, L. B., 2001. *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling*. 5th ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. ed. s.l.:Abstrakt.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. s.l.:Pearson Education Limited.
- Johnson, T. & Kaplan, R. S., 1987. *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, pp. 686-705.
- Kinn Bryggeri, 2014. *Kinn Bryggeri*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.kinn.no/>  
[Funnet 23 mai 2014].
- Kvam, H., 2014. *Ølve på Egge Bryggeri* [Intervju] (23 April 2014).
- Landbruks- og matdepartementet, 2011. *Mat, makt og avmakt*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/nou-er/2011/nou-2011-4/4/3/9.html?id=640157>  
[Funnet 27 mars 2014].
- Lervig Aktiebryggeri, 2014. *Lervig Aktiebryggeri*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.lervig.no/>  
[Funnet 26 mai 2014].
- Lundgaard, H., 2014. Brygging i borettslag. *Aftenposten*, 01 feb, s. 34-36.
- Lund, O. R., 2013. Satser for fullt på dagligvaren. *Handelsbladet*, 03 desember, s. 16.
- Morrison, M., 2012. *The PEST Analysis*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/>  
[Funnet 26 Mars 2014].

NILF, 2013. *Dagligvarehandel og mat 2013*, Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.

Nome, P., 2014. *BROD* [Intervju] (30 April 2014).

Norbrygg, 2007. *Hjemmebrygging endelig tillatt*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://norbrygg.no/index.php/nyheter/217-hjemmebrygging-endelig-tillatt>  
[Funnet 24 februar 2014].

Nordea, 2008. *Mye "bang for the buck" på Oslo Børs*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://newsroom.nordea.com/no/2008/12/18/mye-%E2%80%9Dbang-for-the-buck%E2%80%9D-pa-oslo-b%C3%B8rs/>  
[Funnet 05 Juni 2014].

Noreen, E., 1991. Conditions under which activity-based cost systems. *Journal of Management Accounting Research*, Volume 3, s. 159-168.

Norsk Resirk, 2013. *Resirk*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: [http://www.resirk.no/wp-content/uploads/2013/06/Resirk\\_aarsmelding\\_2012.pdf](http://www.resirk.no/wp-content/uploads/2013/06/Resirk_aarsmelding_2012.pdf)  
[Funnet 21 Mai 2014].

Nybø, I. C., 2014. *Nøgne Ø* [Intervju] (24 April 2014).

Nærings- og Fiskeridepartementet, 2014. *Nærings- og Fiskeridepartementet*. [Internett]  
Tilgjengelig fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/20042005/stmeld-nr-15-2004-2005-/9/5/1.html?id=406281>  
[Funnet 22 april 2014].

Nøgne Ø, 2014. *Nøgne Ø*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.nogne-o.com/>  
[Funnet 28 mai 2014].

Pedersen, V., 2013. *Hva er mikrobryggeri?*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://godtdrikke.net/hva-er-et-mikrobryggeri/>  
[Funnet 24 feb 2014].

---

Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategi*. 1. ed. New York: The Free Press.

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

Regjeringen.no, 2014. *Gode rammevilkår*. [Internett]

Tilgjengelig fra: [http://www.regjeringen.no/nb/om\\_regjeringen/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/Konkurranseskraft-for-norske-arbeidsplasser/Gode-rammevilkar1.html?id=753910](http://www.regjeringen.no/nb/om_regjeringen/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/Konkurranseskraft-for-norske-arbeidsplasser/Gode-rammevilkar1.html?id=753910)

[Funnet 20 april 2014].

Riley, D. W., 1987. *Competitive Cost-Based Investment Strategies for Industrial Companies. Manufacturing Issues*.

Robberstad, M., 2014. *Lervig Aktiebryggeri* [Intervju] (20 Mai 2014).

Rogne, T. E., 2014. *Valdres Gardsbryggeri* [Intervju] (15 April 2014).

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. s.l.:Pearson Education.

Schou, Ø., 2013. *Drammens Tidene*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://touch.dt.no/pluss/haandbryggeriet-ma-flytte-1.8153117>

[Funnet 09 mai 2014].

Shank, J. K., 1989. Strategic cost management: new wine, or just old bottles?. *Journal of Management Accounting Research*, s. 47-65.

Shank, J. K. & Govindarajan, V., 1989. *Strategic cost analysis: the evolution from managerial to strategic accounting*, Irwin: Homewood, IL.

Shank, J. K. & Govindarajan, V., 1993. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. s.l.:The Free Press.

SIBA, 2012. *Local Beer - British Brewing Report 2012*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://siba.co.uk/Local%20Beer%20Reports/LBR-2012.pdf>

[Funnet 31 Mars 2014].

Smith, E., 2014. *Mikrobryggerier, en amerikansk oppfinnelse*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.fokusmatogdrikke.no/mikrobryggamerika.html>  
[Funnet 22 Mai 2014].

SSB, 2012. *Hushalda sine inntekter og formue, 2012*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/iformue>  
[Funnet 5 mars 2014].

Stene-Johansen, O., 2014. *Nøisom* [Intervju] (4 april 2014).

Sundby, B., 2012. Prissjokk på polet. *VG*, 18 mai.

Særavgiftsloven. (1933) Lov om særavgifter av 19. mai 1933 nr. 11. Tilgjengelig fra:  
<http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1933-05-19-11?q=s%C3%A6ravgiftsloven>

Tradesolution, 2013. *Horecarapporten 2013*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: [http://www.tradesolution.no/wp-content/uploads/2012/12/HORECARAPPORTEN\\_2013-demoversjon.pdf](http://www.tradesolution.no/wp-content/uploads/2012/12/HORECARAPPORTEN_2013-demoversjon.pdf)  
[Funnet 17 mars 2014].

Valdres Gardsbryggeri, 2014. *Valdres Gardsbryggeri*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: <http://www.valdres.com/no/Produkt/?TLp=671378>  
[Funnet 16 mai 2014].

Vinmonopolet, 2014. *Totalt salg 2013*. [Internett]  
Tilgjengelig fra: [http://www.vinmonopolet.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-vmp-Site/no\\_NO/-/NOK/viewCMS-Start?id=cms&key=384848](http://www.vinmonopolet.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-vmp-Site/no_NO/-/NOK/viewCMS-Start?id=cms&key=384848)  
[Funnet 12 april 2014].

Vinmonopolet, 2014. *Vinmonopolets nettbutikk*. [Internett]  
Tilgjengelig fra:  
[http://www.vinmonopolet.no/vareutvalg/sok?query=\\* &sort=11 &sortMode=1 &filterIds=25;9 &filterValues=%C3%981%3BNorge](http://www.vinmonopolet.no/vareutvalg/sok?query=* &sort=11 &sortMode=1 &filterIds=25;9 &filterValues=%C3%981%3BNorge)  
[Funnet 3 april 2014].

World Bank, 2011. *World Development Indicators database*. [Internett]  
Tilgjengelig fra:



---

<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>

[Funnet 3 mai 2014].

Ørjasæter, L. O., 2004. *Apretif*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.aperitif.no/content/view/full/32853>

[Funnet 2 mai 2014].

Øverby, S., 2014. *Atna Øl* [Intervju] (23 april 2014).

## 10. Appendiks

### Vedlegg 1: Informasjon om bryggeriene

#### *Nøgne Ø - Det Kompromissløse Bryggeri AS*

Aksjeselskapet Nøgne Ø ble stiftet i 2002 av Gunnar Wiig og Kjetil Jikiun i Grimstad. Bryggeriet eksporterte tidligere en stor andel av ølet til blant annet Sverige, Danmark, Finland, England og USA, og i dag selges deres produkter i over 27 land. Til tross økningen i antall land har andel eksport har de siste årene blitt redusert fra 56 % i 2008 til 22% i 2013. Bryggeriet har hatt samme brygghus siden 2006, med maksimal kapasitet på 5000 liter hver fjerde time. Gjæringsprosessen er derimot en flaskehals, og begrenser kapasiteten. I 2012 produserte bryggeriet 1,1 millioner liter øl, med en maksimal kapasitet på 1,65 millioner liter. I 2010 begynte Nøgne Ø som de første i Europa å produsere den japanske alkoholdrikken sake, brygget på ris. Bryggeriet har hatt en kraftig vekst i omsetning siden oppstart. I 2003 var omsetningen på 0,5 millioner kroner, mens den i 2012 hadde økt til hele 36, 4 millioner kroner. Bryggeriet har også hatt en kraftig vekst i antall årsverk, med null lønnede årsverk i 2003 til 18 i 2013. I tillegg har de i dag opptil flere interns ved bryggeriet som i en periode jobber gratis for å lære om brygging. Høsten 2013 ble 54% av bryggeriet kjøpt opp av Hansa Borg, men Hansa Borg ønsker at bryggeriet beholde sin tilhørighet og produksjonen i Grimstad (Nøgne Ø, 2014).



I Nøgne Ø intervjuet vi salgs- og logistikkansvarlig Ingebjørg Nybø. Hun er datter av daglig leder Tore Nybø, og har hatt ulike stillinger i bryggeriet fra hun var liten. Utover salg og logistikk har hun også jobbet en del med regnskap. Med sin brede kompetanse var hun dermed en nyttig person å intervjuet til vår utredning. Bryggeriet har delt forespurt kvantitativ informasjon gjennom skjemaet, og omtales i denne utredningen som Nøgne Ø.

#### *Lervig Aktiebryggeri AS*

Sommeren 2013 ble Tou Bryggeri i Stavanger nedlagt. Dette vakte sterke reaksjoner i Stavanger, og kort tid etter var Lervig Aktiebryggeri etablert. Det var fagforeningen ved Tou Bryggeri som hadde



ideen om et nytt bryggeri, og de fikk med seg en rekke av byens ledende utesteder på laget. Mack Bryggeri skulle stå for bryggerikompetansen, så frem til august 2005 ble alt ølet produsert i Macks anlegg i Tromsø. I senere tid har alt ølet blitt produsert i Hillevåg i Stavanger. I dag har bryggeriet 14 ansatte, og et kompakt og moderne produksjonsanlegg med høy produksjonskapasitet. Daglig leder har vært Morten Robberstad siden høsten 2010, og i 2011 ansatte de den velkjente bryggeren Mike Murphy. Frem til da var tallene for Lervig svært røde, trolig på grunn av blant de laveste salgsprisen i markedet. Siden 2011 har lønnsomheten derimot bedret seg, og underskuddet reduseres stadig (Lervig Aktiebryggeri, 2014).

Lervig hadde ikke muligheten til å stille opp på et intervju, men har gitt oss store deler av den forespurte dataen fra skjemaet. Bryggeriet omtales i denne utredningen som Lervig.

### ***Haandbryggeriet AS***

Jens Maudal, Rune Eriksen, Arne Eide og Egil Hilde startet i 2005 opp Haandbryggeriet AS i en nedlagt tekstilfabrikk i Drammen. I desember 2011



flyttet de til et gammel jernbaneverksted, og sommeren 2014 flytter de på nytt til nye lokaler på Brakerøye med betydelig større kapasitet. Produksjonsanlegget har i dag en kapasitet på ca 900 liter per brygg, og ble kjøpt brukt fra England. I 2012 hadde bryggeriet 6 årsverk. Bryggeriet byr på en rekke ølsorter, og de fleste sterkølsorter er tilgjengelig på Vinmonopolet, mens svakølet finnes i en del dagligvareforretninger. De bedriver også en del eksport, spesielt til USA, men har også begynt import av høyt ansette øltyper fra blant annet Nederland, Belgia og USA. Bryggeriet satser mye på fruktøl og surøl, og lanserer stadig nye øltyper. Høsten 2013 lanserte de et lettøl av typen Engelsk Pale Ale på kun 3,5 % kalt "Britannia", da de synes markedet manglet gode lettøl. Daglig leder i bryggeriet er i dag Jens Maudal, som har vært med siden oppstart (Haandbryggeriet, 2014).

Haandbryggeriet AS hadde ikke mulighet til å stille opp på intervju eller dele forespurt kvantitativ informasjon, men har gitt oss noe informasjon per e-post. Bryggeriet omtales i denne utredningen som Haandbryggeriet.

### ***Kinn Bryggeri AS***

Hjemmebryggeren og ølentusiasten Espen Lothe startet opp Kinn Bryggeri i 2009. Bryggeriet, som er oppkalt etter det



gamle kommunehuset i Florø, lager en rekke smakfulle øltyper i engelsk og belgisk stil. Produksjonen foregår på bryggeriet i Florø, og alle øl blir gjæret i åpne gjæringskar. Ingen av øltypene blir pasteurisert eller filtrert, og alle øltyper overgjærede. Kinn leverer øl både på flaske og fat, og produsere hovedsaklig svakøl. Andelen svakøl har derimot blitt redusert fra 90 % i 2010 til 60% i 2013. Bryggeriet er til stede i dagligvaremarkedet, på Vinmonopolet og i Horecamarkedet, med lavest andel i sistnevnte marked. Omsetningen har økt kraftig den siste tiden, fra 1,3 millioner i 2010 til 6,2 millioner i 2012. For å kunne holde tritt med den sterke veksten, har bryggeriet stadig økt bryggerstaben. I 2010 hadde bryggeriet kun et lønnet årsverk, mens de i 2013 hadde hele syv. For tiden jobber Kinn med å utvide bryggeriet med 300 kvadratmeter for å få plass til nytt flasketappeanlegg og mer lagerplass, og forventer ferdigstilling i juni 2014. Bryggeriet har mange utmerkelser å vise til, og vant blant annet NM i hjemmebrygging i 2006 og 2007, samt årets IPA 2013 under kåringen av årets øl på ølfestivalen BEER 14 (Kinn Bryggeri, 2014).

Kinn Bryggeri hadde ikke mulighet til å stille opp på intervju, men har delt forespurt kvantitativ informasjon gjennom skjemaet. Bryggeriet omtales i denne utredningen som Kinn.

### ***Ølve på Egge Bryggeri AS***

Bryggeriet ble stiftet av Magne Bjerkem i Steinkjer i 2005. Han solgte bryggeriet videre i 2007, og i dag er det lokalisert på en gård vest for Steinkjer. Bryggeriet drives og eies i dag av fem par. Ølet brygges på tradisjonelt vis, og lokal historie ligger til grunn for navnene til de ulike ølsortene. For tiden brygges fire ulike typer øl som finnes i utvalgte dagligvarebutikker og serveringssteder i Sør-Norge. Hvert år lanseres en ny øltype på Vikingfestivalen. Siden 2006 har bryggeriets omsetning vokst fra 124 000 kroner til 258 000 i 2012. Bryggeriet har hatt en kapasitet på 8500 liter årlig siden oppstart. Alt ølet selges på flaske, hvorav 60 % til dagligvaremarkedet og 40 % til Horecamarkedet. Ølve på Egge ønsker å holde fokus på eksklusivitet i sine produkter gjennom blant annet fine etiketter, men har samtidig ingen lønnede årsverk.



Vi intervjuet daglig leder i bryggeriet Håkon Kvam, som var med å kjøpe bryggeriet i 2006. Bryggeriet har delt forespurt kvantitativ informasjon gjennom skjemaet, og omtales i denne utredningen som Ølve på Egge.

### ***Atna Øl AS***

Atna Øl er et lite bryggeri i Østerdalen som starte opp som Atna Bryggeri i 2004. De gikk derimot konkurs allerede i 2008 etter kun fire år med drift. Våren 2009 startet produksjonen på ny i de samme lokalene, med navnet Atna Øl. De startet med en omsetning på 1,4 millioner kroner første året. I 2012 hadde omsetningen økt til nesten 3 millioner. Produksjonskapasiteten har vært 160 000 liter siden 2009, og det meste av ølet selges på flaske. To tredjedeler av ølet går til dagligvaremarkedet, en tredjedel til Horecamarkedet, samt en svært liten andel til Vinmonopolet. Det er forholdsvis få ansatte i bryggeriet, og i 2012 var antall lønnede årsverk 2,8. Atna Øl ønsker å vise at godt øl kan produseres langt fra urbane strøk, med gode røtter til de lokale øl- og mattradisjonene. De fokuserer på å knytte øl opp mot norsk tradisjonsmat, og snakker om at det er "sport av villmark" i brygget sitt. 25 % av ølet er produsert økologisk (Atna Øl, 2014).



Vi intervjuet daglig leder Sverre Oskar Øverby. Han var delvis med i den første prosessen før konkursen, og fullstendig med under oppstart nummer to, og har siden den gang jobbet ved bryggeriet. Bryggeriet har delt forespurt kvantitativ informasjon gjennom skjemaet, og omtales i denne utredningen som Atna Øl.

### ***Valdres Gardsbryggeri AS***

Tre menn begynte i 1999 å bygge om et gammelt fjørs, og i 2001 ble første prøvebrygg hos Valdres Gardsbryggeri solgt. Dette var en tid der de nærmest var alene som mikrobryggeri i landet, og det var dermed vanskelig å få hjelp og støtte i oppstarten fra andre bryggerier. Over bryggeriet ligger en pub med eget bryggeriband "Dei goe og Mette". Bryggeriet holder til i et nedlagt sauefjøs i Øystre Slidre, og produsere fire typer øl, samt en juleøl. Ølet selges på 2- og 0,75 litersflasker hos en rekke lokale dagligvarer, samt en i Oslo. 72 % av ølet går til dagligvaremarkedet, mens 26 % selges i Horecamarkedet. Bryggeriet hadde i 2012 1,75 lønnede årsverk, og ønsker å holde seg forholdsvis små (Valdres Gardsbryggeri, 2014).



Fra Valdres Gardsbryggeri intervjuet vi grunnlegger og styreleder Tor Einar Rogne. Med unntak av en liten periode, har Rogne vært styreleder for bryggeriet siden oppstarten i 1999. Bryggeriet har delt forespurt kvantitativ informasjon gjennom skjemaet, og omtales i denne utredningen som Valdres Gardsbryggeri.

## Vedlegg 2: Skjema for kvantitativ informasjon

Navn på bryggeri: \_\_\_\_\_

### ***Kapasitet:***

Hva har vært deres kapasitet ved produksjonsanlegget(liter per år)?

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

2009: \_\_\_\_\_

2010: \_\_\_\_\_

2011: \_\_\_\_\_

2012: \_\_\_\_\_

2013: \_\_\_\_\_

### ***Salgsvolum:***

Hvor mange liter øl har dere solgt de siste årene?

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

2009: \_\_\_\_\_

2010: \_\_\_\_\_

2011: \_\_\_\_\_

2012: \_\_\_\_\_

2013: \_\_\_\_\_

**Markedsfordeling:**

Vi deler markedet inn i tre deler; Vinmonopolet, dagligvare og Horeca.

Hvordan har deres salg vært fordelt på de ulike markedene de siste årene(i % eller liter)?

	<i>Vinmonopolet</i>	<i>Dagligvare</i>	<i>Horeca</i>	<i>Annet</i>
<b>2006</b>				
<b>2007</b>				
<b>2008</b>				
<b>2009</b>				
<b>2010</b>				
<b>2011</b>				
<b>2012</b>				
<b>2013</b>				

Hvis annet, spesifiser her: \_\_\_\_\_

**Alkoholprosent:**

Hvor stor andel av produsert øl har vært under 4,7%?

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

2009: \_\_\_\_\_

2010: \_\_\_\_\_

2011: \_\_\_\_\_

2012: \_\_\_\_\_

2013: \_\_\_\_\_

**Øltyper:**

Hvor mange ulike typer øl har dere produsert de siste årene?

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

2009: \_\_\_\_\_

2010: \_\_\_\_\_

2011: \_\_\_\_\_

2012: \_\_\_\_\_

2013: \_\_\_\_\_

**Flaske vs. fat:**

Hvordan har produksjonen vært fordelt mellom flaske og fat(i % eller liter)?

	<i>Flaske</i>	<i>Fat</i>
<b>2006</b>		
<b>2007</b>		
<b>2008</b>		
<b>2009</b>		
<b>2010</b>		
<b>2011</b>		
<b>2012</b>		
<b>2013</b>		

**Ansatte:**

Hvor mange lønnede årsverk har arbeidet ved bryggeriet de siste årene?

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

2009: \_\_\_\_\_

2010: \_\_\_\_\_

2011: \_\_\_\_\_

2012: \_\_\_\_\_

2013: \_\_\_\_\_



---

## Vedlegg 3: Intervjuguide

### *Introduksjon*

- Kort presentasjon av oss
- Kort presentasjon av tema og problemstilling
- Kort repetisjon av intervjuets innhold
  
- Vi ønsker gjerne å ta opp intervjuet. Er dette ok?
- Si ifra underveis dersom det er noen spørsmål du ikke ønsker å svare på.
- Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

### *Generelt om intervjuobjektet*

- Hva er din stilling i selskapet? (antall år, andre stillinger)
- Har du noe annen erfaring fra bransjen?

### *Spørsmål til innsendt skjema*

(Tilpasses hvert enkelt intervjuobjekt)

### *Oppstart og læring (læring, timing)*

- Hvordan startet bryggeriet opp? (motivasjon, antall personer, finansiering, eiere)
- **Hvordan ser dere på egen læringskurve siden oppstarten?**
- Hva var de største utfordringene ved oppstart? (hva gikk bra/dårlig, erfaringer)
- **I hvilken grad har dere lært noe av andre bryggerier?** (direkte tips, observert)

### *Kapasitet (kapasitetsutnyttelse, skala)*

- **Hva er årsaken til at dere har ledig kapasitet i produksjonsanleggene?** (utleie, ønskelig, praktisk mulig med mer)
- Har dere noen planer om å utvide/endre kapasiteten?
  - Hvis ja; nye lokaler eller økt produksjon i dagens lokaler?

### *Markeder/prising (strategiske valg)*

- **I hvilken grad er dere fornøyd med nåværende tilstedeværelse i de ulike markedene?** (vurderes endring, strategi)
- Hvilke tanker hadde dere med tanke på pris da dere startet?
- Priser dere ulikt i de forskjellige markedene?

**Produktene (strategiske valg, kompleksitet)**

- Dere har X antall ulike typer øl årlig. Hvorfor har dere valgt dette antallet?
- Påvirker antallet typer øl hvor godt dere får utnyttet kapasiteten?
- Produserer dere sesong/engangsvarianter? (hvorfor, til hva)
- Hvilke flaskestørrelse benytter dere? (hvorfor, kostnadsforskjeller)
- Er dere fornøyd med dagens miks mellom flaske og fat?
- Er noen av øltypene spesielt viktige for omsetningsvolum?

**Prosesser (integrasjon, strategiske valg)**

- Hvilken distribusjonsløsning har dere? (hvorfor, hvor lenge, vurderes endring)
- Hva vil du anslå av kostnad til distribusjon? (BE/Cask eller interne ressurser)
- Er det noen prosesser i selskapet som andre gjennomfører for dere? (outsourcing, hva, hvorfor)
- Kan du fortelle om valg av leverandører og forholdet til dem?

**De ansatte (læring)**

- I hvilken grad er bryggeriet basert på frivillig arbeid?
- Hva tror du om fremtidig antall årsverk i bryggeriet? (hvorfor, lønnsendring)
- Har noen av de ansatte erfaring fra andre bryggerier?

**Eksport (strategiske valg)**

- Driver bryggeriet med eksport? (hvorfor, hvor mye, hvor)
- Vurderer dere eventuelt å begynne med dette i fremtiden?

**Fremtiden**

- Hva tenker du om den kraftige veksten i antall norske mikrobryggerier? (hvorfor, vil det vedvare, mettet marked)
- Hva tror du vil bli suksessfaktorer i tiden fremover?
- Hva tror du om utviklingen i oppkjøp og fusjoner i bransjen?
- Har du noe generelt syn på hvordan du tror markedet vil endres fremover?

**Oppsummering/Lønnsomhet**

- Har bryggeriet noe fokus på hva som skaper lønnsomhet?
- Hva tror du er bryggeriets utfordring for å forbedre lønnsomheten ytterligere?
- Har du noen mer å føye til som du tror kan være av interesse for oppgaven?
- Kan vi kontakte deg igjen dersom vi skulle behøve mer informasjon?