



Lønnsomhetsforskjeller i større foretak

En casestudie fra den norske møbelbransjen

André Pettersen og Lars-Kristian Østby

Veileder: Professor Trond Olsen

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.

Forord

Denne utredningen er gjort som vårt selvstendige arbeid i forbindelse med vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Vi har begge hovedprofil innen økonomisk styring, og vi hadde tidlig i prosessen et ønske om å skrive en oppgave knyttet til lønnsomhet.

Vi vil rette en stor takk til 'MØBEL AS' konsernet for at vi fikk lov til å skrive masteroppgave om deres varehus. Vil ønsker spesielt å takke vår kontaktperson i konsernet A. Ludvigsen, for god hjelp og informasjon om alle mulige forhold vi har spurt om, samme når på døgnet. Vi vil også rette en stor takk til alle varehussjefene og alle de ansatte i avdelingene, som gjerne stilte opp med et smil og svarte på våre spørsmål.

En spesiell takk til vår veileder professor Trond Olsen for å ha utvist stor tålmodighet under utarbeidelsen av denne utredningen. Vi vil også takke han for å ha satt oss på idéen om å gjennomføre en casestudie. Noe som har vist seg å være svært interessant og lærerikt.

Bergen, desember 2016.



André Pettersen



Lars-Kristian Østby

Sammendrag

Den norske møbelbransjen kjennetegnes ved en høy konkurranse, hvor fem større aktører kontrollerer ca. 80% av markedet. Markedet for møbler og interiørartikler har hatt en sterk vekst de senere årene, men de større etablerte møbelkjedene taper terreng til bedrifter utenfor det definerte møbelmarkedet i større grad enn tidligere. Målet med denne utredningen er å videre øke forståelsen for hvilke faktorer som kan gi lønnsomhetsforskjeller mellom varehus innad i en større norsk møbelkjede, kalt «MØBEL AS».

Utredningens problemstilling er:

Hvilke forhold kan skape forskjeller i lønnsomhet mellom tre ulike avdelinger i MØBEL AS konsernet?

De utvalgte avdelingene i vår studie er tre varehus i MØBEL AS-kjeden. Disse tre avdelingene er alle lokalisert på det sentrale østlandsområdet. Avdelingenes variasjon er valgt med utgangspunkt at de har forskjellig inntektsstørrelse; en liten, en mellomstor og en stor. Utredningen er videre designet som en komparativ casestudie, hvor det søkes å gå i dybden på lønnsomhetsfaktorer ved hjelp av regnskapsanalyse, konkurranseintensitet, demografiske forhold, motivasjon, insentivordninger, driftsoppfølging og salgssammensetning.

Studien konkluderer med at det finnes lønnsomhetsforskjeller mellom de to større avdelingene og den lille. Lønnsomhetsforskjellene skyldes avdelings størrelse og skalafordeler, lokalisering, og konkurranseintensiteten i lokalmarkedet. Vi har også funnet sammenheng mellom leders driftsoppfølging og lønnsomheten til avdelingen, uten at studien har nok grunnlag til å konkludere med at de to er årsaksforklarende.

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	0
TABELL- OG FIGURLISTER	4
TABELLISTE	4
FIGURLISTE.....	4
1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.1.1 Motivasjon.....	6
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL.....	6
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	7
2. PRESENTASJON AV CASEBEDRIFT OG -BRANSJE	8
2.1 DEN NORSKE MØBELBRANSJEN	8
2.2 MØBEL AS	11
2.2.1 Konsernstruktur i MØBEL AS.....	11
2.2.2 Avdeling STOR.....	13
2.2.3 Avdeling MEDIUM	13
2.2.4 Avdeling LITEN.....	14
3. TEORI	15
3.1 LØNNSOMHET.....	15
3.1.1 Trendanalyser og sammenligninger.....	15
3.1.2 Nøkkeltallsanalyse.....	17
3.2 PORTERS FEM KREFTER	18
3.2.1 Trusler fra mulige nyetableringer	18
3.2.2 Trusler fra substitutter	19

3.2.3	<i>Trusler fra leverandørmakt</i>	20
3.2.4	<i>Trusler fra kundemakt</i>	20
3.2.5	<i>Intern rivalisering</i>	21
3.3	MOTIVASJON OG INSENTIVER.....	23
4.	METODE	25
4.1	FORSKNINGSSTRATEGI.....	25
4.2	FORSKNINGSDESIGN.....	26
4.2.1	<i>Casestudie</i>	26
4.2.2	<i>Valg av caseantall</i>	27
4.2.3	<i>Utvalgskriterier for casene</i>	28
4.2.4	<i>Tidshorisonen</i>	28
4.3	FORSKNINGSINSTRUMENT.....	29
4.3.1	<i>Spørreundersøkelse til avdelingsledere</i>	30
4.3.2	<i>Intervju av salgspersonal</i>	31
4.3.3	<i>Ekstern informasjonsinnhenting</i>	32
4.4	VURDERING AV DATA.....	33
4.4.1	<i>Validitet, reliabilitet og overførbarhet</i>	33
4.4.2	<i>Forskningensintegritet og habilitet</i>	34
5.	ANALYSE	35
5.1	LØNNSOMHETSANALYSE.....	35
5.1.1	<i>Beregninger og korrigeringer av regnskapsinformasjon</i>	35
5.1.2	<i>Trendanalyser</i>	36
5.1.3	<i>Nøkkeltallsanalyser</i>	44
5.2	PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER.....	49

5.2.1	<i>Avdeling LITEN</i>	50
5.2.2	<i>Avdeling MEDIUM</i>	52
5.2.3	<i>Avdeling STOR</i>	53
6.	RESULTATER	55
6.1	INTERNE FORHOLD OG DRIFTSOPPFØLGING	56
6.1.1	<i>Avdeling LITEN</i>	56
6.1.2	<i>Avdeling MEDIUM</i>	57
6.1.3	<i>Avdeling STOR</i>	59
6.2	INTERVJUER	61
6.2.1	<i>Resultater intervju LITEN:</i>	61
6.2.2	<i>Resultater intervju MEDIUM</i>	61
6.2.3	<i>Resultater intervju STOR</i>	62
6.2.4	<i>Andre Resultater</i>	63
6.3	AVDELINGENS DEMOGRAFISKE FORHOLD.....	64
7.	DISKUSJON	66
7.1	FORSKNINGSPØRSMÅL 1	66
7.2	FORSKNINGSPØRSMÅL 2:.....	69
7.3	FORSKNINGSPØRSMÅL 3:.....	71
7.4	FORSKNINGSPØRSMÅL 4:.....	73
7.5	UTREDNINGENS OVERFØRBARHET	76
7.6	UTREDNINGENS RELIABILITET.....	76
7.7	UTREDNINGENS VALIDITET.....	77
8.	KONKLUSJON	79
9.	BIBLIOGRAFI	80
1.	VEDLEGG	LXXXIII

1.1	TEORI.....	LXXXIII
1.1.1	<i>Vedlegg til nøkkeltallsanalysen.....</i>	<i>LXXXIII</i>
1.2	METODE.....	LXXXVI
1.2.1	<i>Spørreundersøkelse avdelingsledere.....</i>	<i>LXXXVI</i>
1.2.2	<i>Intervjuguide salgspersonal.....</i>	<i>XCVI</i>
1.3	ANALYSEVEDLEGG	XCIX
1.3.1	<i>Vertikale Trendanalyser.....</i>	<i>XCIX</i>
1.3.2	<i>Horrisontale Trendanalyser.....</i>	<i>CI</i>
1.3.3	<i>Nøkkeltallsanalyser.....</i>	<i>CIII</i>
1.4	RESULTAT OG DISKUSJON	CIV
1.4.1	<i>Regresjonsanalyse husholdningsforbruk.....</i>	<i>CIV</i>

Tabell- og figurlister

Tabelliste

Tabell 1 - Fordeling av variable kostnader i ADK pr. avdeling.....	36
Tabell 2 - Antall husholdninger og husholdningers medianinntekt pr. region.....	64
Tabell 3 - Totalmarkedet for husholdningsartikler pr. region, og avdelingenes andel av totalmarkedet for husholdningsartikler	65

Figurliste

Figur 1 - Omsetning og vekstrater i møbelbransjen	8
Figur 2 - Omsetning pr kjede	9
Figur 3 - Markedsandeler	9
Figur 4 - Totalomsetning møbler og interiør alle bransjer	10
Figur 5 - Kjedestruktur og avdelingsorganisering MØBEL AS	12
Figur 6 - Kostnadsutvikling avd. LITEN	37
Figur 7 - Kostnadsutvikling avd. MEDIUM	38
Figur 8 - Kostnadsutvikling avd. STOR.....	39
Figur 9 - Kostnadsutvikling faste og variable kostnader alle avdelinger	40
Figur 10 - Årsresultat i prosent av driftsinntekter alle avdelinger	41
Figur 11 - Driftsinntektsvekstindex, basisår 2007	42
Figur 12 - Bruttofortjenestens utvikling alle avdelinger	43
Figur 13 Årsresultatets utvikling som index, basisår 2007	44
Figur 14 - Totalkapitalrentabilitet alle avdelinger.....	45
Figur 15 - Resultatgrad alle avdelinger	46
Figur 16 - Totalkapitalens omløpshastighet alle avdelinger	47
Figur 17 - Driftsrentabilitet alle avdelinger.....	48
Figur 18 - Porteranalyse avdeling LITEN	51
Figur 19 - Porteranalyse avdeling MEDIUM.....	53
Figur 20 - Porteranalyse avdeling STOR	54
Figur 21 - Rentabilitet av driftsformålet alle avdelinger.....	67
Figur 22 - Salg pr. årsverk pr. avdeling.....	72

1. Innledning

I dette kapittelet ønsker vi å presentere bakgrunnen for denne utredningen. Vi vil presentere motivasjonen for oppgaven og valget av vår casebedrift MØBEL AS. Videre gis det innblikk i problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene. Til slutt vil vi kort introdusere utredningens struktur.

1.1 Bakgrunn

Varehandelen i Norge som sektor, her inkludert både engros- og detaljhandel, har de siste 40-årene opplevd en svært høy produktivitets- og omsetningsvekst. I 2012 var det kun offentlig sektor som sysselsatte flere enn varehandelen. Samtidig sto varehandelen for 11% av alle foretak i Norge og ca. 10% av verdiskapningen i fastlands-BNP. Sektoren er også generelt kjennetegnet ved en høy markedskonsentrasjon der større kjedesammenslutninger står for majoriteten av omsetningen. (NHO Handel, 2012) Globalisering, internettbruk og endring i kundeferdigheten har ført til at sektorens konkurranseforhold og kostnadsstrukturer er i hurtig endring. Denne utviklingen har ført til lavere marginer og lønnsomhet og en har sett en stabilisering eller nedgang i omsetning i tradisjonelle salgskanaler i ulike bransjer av sektoren.

Dersom en sektor, en bransje eller en bedrift skal klare seg over et lenger tidsperspektiv er den nødt til å være lønnsom. Den norske faghandelen med møbler og interiørartikler, heretter kalt møbelbransjen, er som del veldig sammenlignbar med varehandelen som helhet. Bransjen er konjunkturutsatt, den er hovedsakelig kontrollert av større kjedesammenslutninger og konkurranseforholdet de siste årene har påtvunget endringer i marginene, lønnsomheten og kostnadsstrukturen hos flere aktører (VIRKE, 2016). Fra mediene rapporteres det om endeløse tapssluk i en kjede (Solem & Kleppe, Seks år uten gevinst, 2015), en snuoperasjon fra randen av konkurs til profitt i en annen (Solem & Kleppe, 2016), til vekst i omsetning og gode tider i andre (Lorentzen, 2014).

Fra et forskningsperspektiv er det i senere tid temaer rundt nyskaping og innovasjon eller logistikksystemer som har høyest frekvens i publisert forskning fra varehandelen. Til tross for sektorens viktighet og størrelse er det blitt viet mindre interesse til å forske nærmere på lønnsomheten i sektoren hverken innad i de ulike bransjene som helhet, ei heller på forskjeller internt i de større bedriftene som dominerer de ulike bransjene.

1.1.1 Motivasjon

Med denne utredningen ville vi øke vår kunnskap om, og å bedre utforske de faktorer eksternt og internt i en bedrift som påvirker foretakets lønnsomhet. Vårt hovedmål for utredningen var å se nærmere på forhold som påvirker lønnsomheten på bedriftsenhetsnivå og hvorfor lønnsomhet kan variere mellom enheter som har forholdsvis like forutsetninger. Den videre veien mot formulering av problemstilling gikk via nysgjerrigheten på hvilke likheter eller forskjeller en kanskje kan observere mellom forholdsvis like avdelinger i et større foretak. Og da spesielt hva skyldes disse forskjellene dersom de i det heletatt finnes.

Interessen for og arbeidserfaring fra varehandelen og den noe manglende forskningen på feltet gjorde at vi siden starten ønsket å foreta en casestudie av en større detaljist eller grossist innenfor varehandelen. Etter å ha først diskutert og senere fått avslag av en større grossist, tok vi kontakt med en detaljist i den norske møbelbransjen. MØBEL AS var tidlig veldig interessert i vår oppgave, da vi kontaktet dem. Grunnen til at vi kontaktet MØBEL AS var fordi vi tenkte at både bransjen og spesielt forretningsmodellen til MØBEL AS kunne være veldig interessant for vår casestudie. Casebedriften er en større kjede og de tre avdelingene har svært like gitte rammer rundt driften. Målet med utredningen er å se nærmere på lønnsomheten i tre avdelinger av MØBEL AS, da med et spesielt fokus på forhold som kan gi forskjell i lønnsomheten tross de gitte driftsrammene. Dette er videre spesifisert gjennom problemstilling og forskningsspørsmålene.

1.2 Forskningsspørsmål

Den skjerpede konkurransen og endringen i markedsforholdene i møbelbransjen har påvirket marginene. Samtidig ser en kjeder som jevnt over har drevet godt, og en annen som har snudd situasjonen fra konkurs til profitt. Gode kunnskaper om forholdene som påvirker en bedrifts lønnsomhet vil være svært viktig for at en bedrift skal kunne ta de beslutninger som muliggjør at de overlever i bransjen på sikt. For å se nærmere på dette har vi formulert følgende problemstilling.

Hvilke forhold kan skape forskjeller i lønnsomheten mellom tre ulike avdelinger i MØBEL AS konsernet?

Dette er videre spesifisert gjennom følgende forskningsspørsmål.

1. Hvordan kan vi gjennom analyse av regnskapene fastslå at det er forskjeller i lønnsomheten mellom avdelingene i MØBEL AS?
2. Hvordan kan eksterne forhold forklare forskjeller i lønnsomheten?
3. Hvordan kan forhold knyttet til motivasjon og insentivordninger forklare lønnsomhetsforskjeller?
4. Hvordan kan strategi, driftsoppfølging og prioriteringer fra leder forklare variasjoner i lønnsomheten?

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn 9 kapitler. Først gjennomgås bakgrunnen for valg av utredningens tema, og forskningsspørsmålene presenteres. Det gis i kapittel 2 presentasjon av den norske møbelbransjen, konsernet 'MØBEL AS' og de tre casebedriftene. Kapittel 3 tar for seg det teoretiske grunnlaget for utredningen. Her gis det en innføring av de utvalgte teoriene, som er benyttet for å analysere casene. Det fjerde kapitlet utdyper utredningens forskningsdesign, metodene som er brukt for å innhente data og videre analysere de for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i utredningen. Kapittel 5 tar for seg resultatene fra datamaterialet som er analysert gjennom utvalgt økonomisk teori, presentert i kapittel 3. Kapittel 6 presenterer resultatene fra utforskningen og tolkning av det øvrige og 'mykere' datamaterialet. I det syvende kapitlet søkes resultatene fra kapittel 5 og 6 problematisert og diskutert med henspilling til forskningsspørsmålene. Kapitlet diskuterer også overførbarheten, reliabiliteten og validiteten til utredningen som helhet. I kapittel 8 vil utredningens problemstilling bli besvart. Til slutt gjengis all litteratur som er nyttet i utredningen som helhet i kapittel 9.

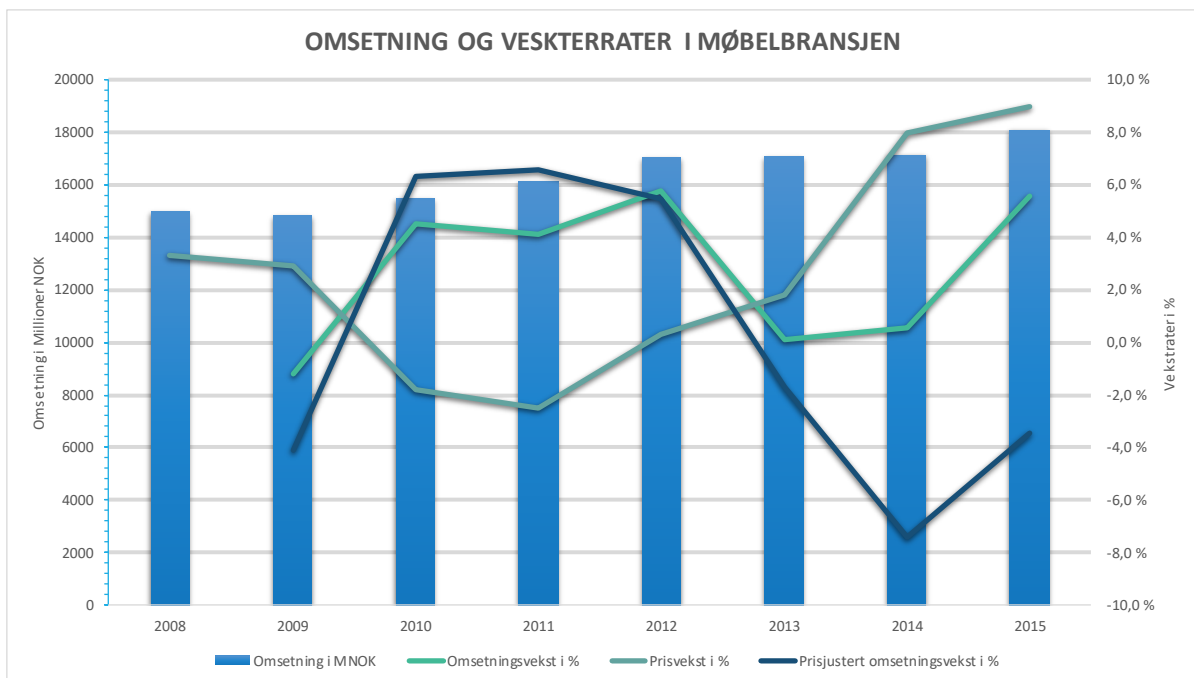
Etter kapittel 9 er det lagt ved 25 sider med vedlegg, vedleggene er kategorisert kronologisk etter kapittelstrukturen til oppgaven.

2. Presentasjon av casebedrift og -bransje

I denne delen presenteres kort den norske møbelbransjen og casestudiens bedrift MØBEL AS. Formålet er å gi et overblikk over bedriften som helhet og de tre respektive avdelingene casestudiet tar for seg. Av hensyn til bedriftens ønske om anonymitet grunnet konkurranseforhold og bruk av sensitive førstehåndsdata i utredningen, er opplysninger som navn, lokalisering eller andre særpreg som kan direkte knyttes opp til bedriften og avdelingene endret.

2.1 Den norske møbelbransjen

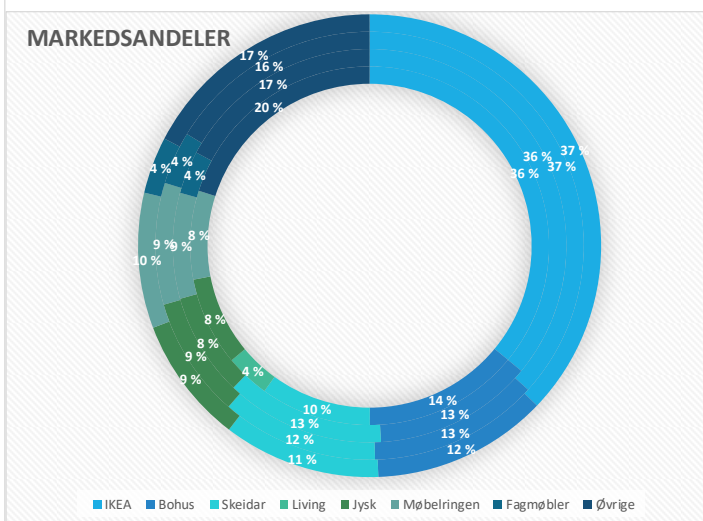
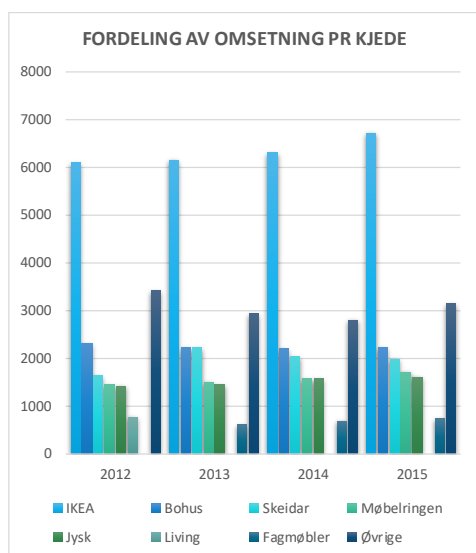
Hovedorganisasjonen VIRKE utarbeider årlig rapporter om den norske møbelbransjen. Det er med utgangspunkt i statistikk herfra at vi nå skal gi en kort skisse av den møbelbransjen de siste fem årene. I perioden etterfølgende finanskrisen har møbelbransjen opplevd en generell vekst (VIRKE, 2015). De siste fem årene under ett har det vært en snittvekst på 3,22%. Veksten har dog vært noe ujevn med en del svingninger mellom årene, hvor forskjellen går fra nullvekst i 2013 (VIRKE, 2014) til vekstrater opp mot seks prosent i 2014-2015 (VIRKE, 2016). Grafen under viser omsetning, de årlige vekstratene, prisveksten og en vekstrate som er justert for prisendringene.



Figur 1 - Omsetning og vekstrater i møbelbransjen

Veksten i omsetning sett i sammenheng med prisutviklingen i bransjen i perioden vært drevet av både økt volum i form av økt etterspørsel, men og av økte priser. Etter finanskrisen er det to hovedperioder en kan dele veksten opp i. Den første perioden er fra starten av finanskrisen til ut i 2012. Her ser så man en nedgang i prisene, og en vekst i omsetningen. Økt konkurranse mellom kjedene om kundene i nedgangstid og endring i markedsføringsloven som tillot tilgift og kuponger i 2009 (Karlsen, 2013) kan være bakenforliggende årsaker til trenden i denne perioden. I løpet av 2013 stagnerer veksten i omsetningen. Etter dette ser en et skifte i bransjen hvor prisene i sterk grad økes. Fra 2014 er det igjen vekst i omsetningen i bransjen, men veksten mindre enn den sterke prisveksten, det er derfor fra 2013 en prisdrevet vekst i møbelbransjen.

Møbelbransjen er gjennom hele perioden veldig stabil når det gjelder fordeling av omsetning mellom de ulike aktørene. Bransjen utgjøres hovedsakelig av fem større aktører som står for ca. 80% av omsetningen. Veksten i bransjen i perioden etter finanskrisen har i mindre grad hatt innvirkning på markedsandelene til disse fem aktørene. At kjedene ikke relativt sett øker sin markedsandel, kan være et faktum av at veksten hovedsakelig skyldes økte priser. Dette er noe som aktørene i bransjen selv styrer og det har ikke vært en reel kundedrevet etterspørselsvekst som i større grad kunne ført til endringer i markedsandeler. Figurene under gir en grafisk fremstilling av omsetningen til de største kjedene, og markedsandelene.



Figur 2 - Omsetning pr kjede

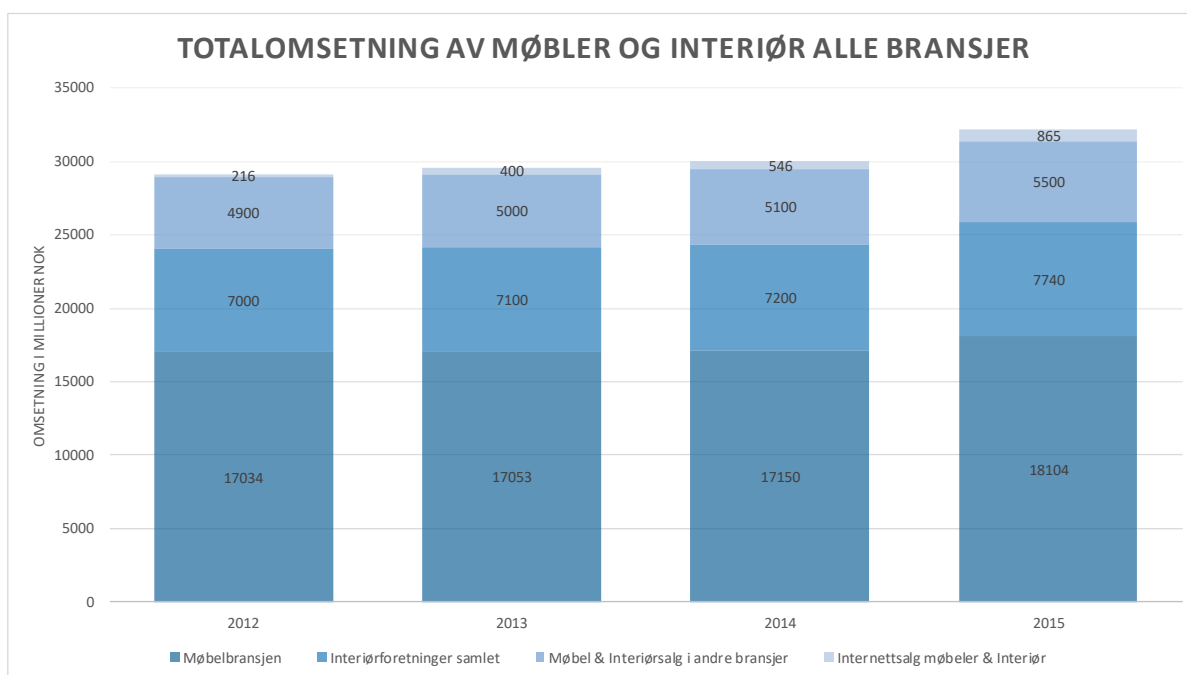
Figur 3 - Markedsandeler

Det er verdt å merke seg at tendensen i perioden har vært at Skeidar og Bohus generelt taper terreng, mens Møbleringen og Jysk har hatt en fremgang. I 2013 ble Living-kjeden kjøpt opp og integrert inn i Skeidar-kjeden, de to kjedene var gjennom en større omorganisering i

perioden. Øvrige kjeder er fra 2013 ikke inkludert Fagmøbler som er den sjette største kjeden etter Living oppkjøpet.

Det har i perioden vært en sterk vekst i de øvre segmentene av bransjen, og blant 'øvrige foretak' har i 2015 disse kjedene kapret; Bolia 2%, Slettvoll 1% og Illums Bolighus 1% av totale markedsandeler, og større kjeder som kun betjener det øvre markedssegmentet utgjør dermed ca. 5% samlet (VIRKE, 2016).

Et viktig aspekt ved det norske markedet for møbler og interiør i dag er at en vesentlig del av kjøp og salg av møbler og interiør skjer utenfor den definerte møbelbransjen. Dette er hovedsakelig gjennom rene og/eller spesialiserte interiørbutikker, nettbutikker for møbel- og interiør salg eller gjennom andre bransjer av varehandelen som i hovedsak operer innen andre kategorier, dagligvare, hagesentre, byggevare eller 'generelt bredt vareutvalg' (Europris, Jula). For møbelbransjen er dette en ekstern konkurranse, og vil over tid uten tvil sette sitt preg på bransjen internt og ha innvirkning på lønnsomheten i bransjen.



Figur 4 - Totalomsetning møbler og interiør alle bransjer

Dersom en ser på de siste årene har varehandel med møbler og interiør generelt hatt en god økning på ca. 3mrd NOK. Møbelforretningene dominerer fortsatt, men sto kun for 1mrd. av veksten. De taper dermed markedsandeler totalt til interiørkjedene og andre bransjer som sørger for ca. 2/3 av veksten. Dersom en ser på veksten i form av prosentvis vekst og ikke omsetning er det derimot internettsalget som er den store vinneren med en ca. vekst på 400%.

Tross svært sterk vekst er fortsatt internettsalg av møbler og interiør lite utbredt i Norge. Selv om flere etablerte kjeder også har åpnet opp for salgsløsninger via internett.

2.2 MØBEL AS

Konsernet MØBEL AS driver salg av møbler og interiørartikler til det norske forbrukermarkedet. MØBEL AS-kjeden har som helhet en lenger historie og fremstår i dag som en kjent og etablert aktør i markedet. I dag er MØBEL AS representert i de fleste områder i Norge, og har posisjon som en av de større kjedene innenfor faghandel med møbler.

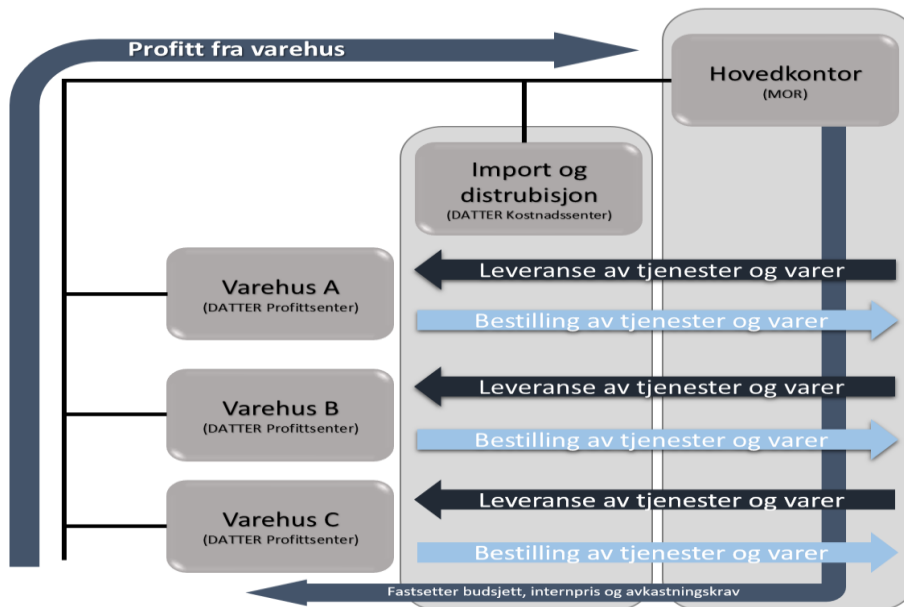
MØBEL AS opererer hovedsakelig med salg gjennom faste møbelvarehus. Hovedfokuset er salg av kjente møbel- og interiørmerkevarer spredt over flere prisklasser. I tillegg kommer egne *privat labels* som importeres og markedsføres av konsernet selv. De ulike varehusene er differensiert hva gjelder sortiment og utvalg på bakgrunn av strategi, størrelse og lokalisering. MØBEL AS har et sterkt fokus på tilstedeværelse på internett gjennom markedsføring og kundekontakt via sosiale medier, men opererer ikke med salgsløsninger over nettet.

Det er i MØBEL AS forskjellige bonusordninger for de ansatte. Ansatte som jobber innen interiør kan få utbetalt en årlig bonus som er basert på om man har oppnådd budsjetterte mål. Ansatte som jobber med salg av møbler får utbetalt en provisjon av salget. Provisjonsandelen de får av salget øker når de har passert en fastsatt nominell sum. Denne summen er fastsatt sentralt og er like for alle varehus.

2.2.1 Konsernstruktur i MØBEL AS

Konsernstrukturen i MØBEL AS-konsernet er organisert slik at hovedkontoret fungerer som morselskap, og de ulike varehusene og et importselskap utgjør datterselskapene. Importselskapets oppgaver består i å gjøre egenimport for kjeden som helhet og sikre logistikken for kjeden. Dette innebærer sentrallagertjenester, samt koordinere distribusjon av importvarer mellom produsent og sentrallager, og varmedistribusjon til varehusene ut ifra deres bestillinger. Varehusene er organisert som selvstendige profittsentre, og har selv ansvar for både sine kostnader og inntekter. Hovedkontoret bistår datterselskapene med støttefunksjoner som regnskap, markedsføring, driftsoppfølging, opplæringsprogram for ansatte, HR-tjenester og IT-tjenester. Alle tjenester viderefaktureres varehusene til selvkost (Driftssjef MØBEL AS, telefonkorrespondanse, 13. juni 2016). Samtidig har hovedkontoret ansvar for strategiske beslutninger, kontroll og koordinering internt i konsernet.

Hovedkontoret fatter derfor beslutninger som er bindende for datterselskapene i konsernet. Dette er beslutninger om internpris ved handel mellom varehus, eller innkjøpspris fra importselskapet. Utsalgspriser i varehusene, salgsmål og budsjettvedtak med avkastningskrav til de ulike varehusene. En grafisk framstilling av organisering og internsamhandling i konsernet er fremstilt i figuren under.



Figur 5 - Kjedestruktur og avdelingsorganisering MØBEL AS

Fra kjedestrukturen ser vi at varehusene, fra nå av nevnt som avdelingene, fungerer som selvstendige profittsentre og genererer overskudd for konsernet som helhet. Konsernet er allikevel oppbygd slik at den enkelte avdeling ikke har direkte forhandlingsmakt eller mulighet til å påvirke sine varekostnader via innkjøpspriser da dette er foretatt på et overordnet nivå. Utsalgsprisene er også standardisert og sentralt fastsatt, men ledelsen i varehusene står fritt til å lage lokale tilbud og kampanjer. Den enkelte avdeling står derfor overfor en situasjon hvor de har en gitt bruttofortjeneste på hver vare de må forholde seg til. Avdelingen må innenfor denne rammen selv ta de tiltak og beslutninger som maksimerer profitten gitt forutsetningene. Utredningen tar sikte på å analysere hvilke faktorer som kan føre til variasjoner i lønnsomheten gitt de betingelsene hver avdeling står ovenfor som del av en kjede. Hvorvidt avdelingene har mulighet til å påvirke disse eller ikke, og hvordan ulik vektning eller fokus på variablene internt i hver avdeling kan forklare at det over tid oppstår forskjeller i lønnsomhet mellom avdelinger som i utgangspunktet står ovenfor konserninternt like forutsetninger.

I neste del av dette kapitlet vil de tre utvalgte avdelingene som er grunnlaget for de empiriske dataene presenteres for å gi et kort overblikk.

2.2.2 Avdeling STOR

Avdeling STOR er den største avdelingen i vårt utvalg, både i omsetning og i fysisk størrelse. Avdelingen er også den største av kjedens avdelinger i regionen den ligger i. I den aktuelle perioden mellom 2006 til 2015 har avdelingen hatt en betydelig utvidelse av driften. I 2013 ble driften reetablert og avdelingen flyttet inn i nye og vesentlig større lokaler enn tidligere.

Som sin regions største avdeling er sortimentet og utvalget i avdeling STOR noe større enn hva som er snittet innad i kjeden. Dette gjelder hovedsakelig et større fokus på og tilbud av varer i de øverste prissegmentene. Samtidig er det en større bredde i de øvrige varegruppene og avdelingen kan tilby et bredere utvalg og mer variasjon også innenfor de rimeligere prissegmentene. Det utvidede sortimentet er gitt både gjennom retningslinjer fra hovedkontoret, men avdelingen har selv noen mulighet til å påvirke både utvalg og fokuset på sortimentet.

Avdeling STOR er lokalisert i et større handelsområde i utkanten av den nærmeste byen. Dette område fungerer som hovedhandelsområde for byen og omegn. Befolkningstallet i området er av vesentlig større størrelse i norsk sammenheng. I umiddelbar nærhet til avdelingen har de fleste andre konkurrenter innenfor bransjen også sine utsalgssteder, en rekke andre komplimentære bransjer, som byggevare- malings- og fliseutsalg, har også utsalgssteder i området.

2.2.3 Avdeling MEDIUM

Avdeling MEDIUM er den mellomste avdelingen både i størrelse og omsetning. I løpet av den aktuelle perioden har avdelingen blitt bygget om og det fysiske salgsarealet har blitt redusert.

Avdeling MEDIUM har i perioden hatt et kjedemessig gjennomsnittlig utvalg og sortiment. Avdelingen har derfor mindre handlefrihet hva gjelder fokus og variasjon i sortimentet og følger kjedens sortimentregler i større grad. Hovedfokuset ligger også på å tilby kjente norske møbelmerker og kjedens private label innfor lavere- og mellomsegmentet hva gjelder pris.

Avdeling MEDIUM har i store deler av den utvalgte perioden vært eneste av de direkte sammenlignbare konkurrentene i bransjen som opererer i kommunen den er lokalisert i. Kommunen har i norsk sammenheng en befolkning av vesentlig størrelse. Avdelingen er som de øvrige avdelingene lokalisert i et handelsområde i utkanten av nærmeste by. I umiddelbar nærhet til avdelingen ligger noen komplimentære bransjers utsalgssteder som byggevarehus, men områdets hovedvekt er innenfor elektronikk og bilutsalg. Handelsområdet er

hovedhandelsområdet for den nærliggende byen, men regionens hovedinfrastruktur som ligger i tilknytning til området gjør det naturlig at området også trekker en viss andel kunder fra andre deler av regionen.

2.2.4 Avdeling LITEN

Avdeling LITEN er den minste avdelingen i omsetning og størrelse. Avdelingen har i løpet av hele perioden både hatt samme lokalisering og fysisk salgsareal.

Avdelingen har kun et grunnsortiment. Avdelingen er med dette underlagt sortimentkontroll fra kjeden i mye større grad enn de andre avdelingene. Daglig ledelse har ingen stor innvirkning på bredde eller variasjon i utvalget. Som avdeling MEDUIM er hovedfokuset også her og tilby varer innenfor lavere- og mellomsegmentet hva gjelder pris.

Avdeling LITEN ligger i et handelsområde i tilknytning til den nærmeste byen. Handelsområdet er det sentrale handelsområdet for byen og den tilsluttede regionen rundt. I tillegg fører gode infrastrukturelle forhold til at også naboregionen i nord kan anses som å være tilbøyelige til å benytte seg i vesentlig grad av handelsområdet. Regionens befolkning er omtrent i størrelses orden av den avdeling MEDIUM opererer innenfor og er i norsk størrelse av en vesentlig størrelse.

I området avdelingen er lokalisert operer i umiddelbar nærhet de fleste andre konkurrenter innenfor samme bransje. Området er som eneste handelsområde i sin region stedet hvor både komplementære bransjer har sine utsalgssteder, og de fleste større aktører i bransjer med hovedvekt av salgssteder med stort areal er i nærheten.

3. Teori

Vi vil i denne delen av utredningen presentere relevante teorier fra økonomisk litteratur som er anvendt i utredningen. Vi vil først gi en utgreiing om hva økonomisk litteratur sier om lønnsomhetsbegrepet, og hvordan en gjennomfører og tolker analyser av en bedrifts lønnsomhet. Det presenteres videre teorier for konkurranseintensitet, Porters fem krefter, før vi til slutt ser på teorier knyttet til motivasjon og insentiver blant ansatte. Vi søker senere med forankring i disse teoriene å kunne forklare hvorfor forskjeller er synlige mellom avdelingene.

3.1 Lønnsomhet

Enhver bedrifts hovedformål er først og fremst å tjene penger (Sættem, 2006). Lønnsomhet, som overskuddet etter at alle bedriftens inntekter er fratrukket alle bedriftens utgifter, er helt nødvendig for å faktisk tjene penger og over tid tiltrekke seg kapital og ressurser. Dersom en bedrift ikke er lønnsom og driver med underskudd vil kreditorene kunne gå inn og med juridisk hjelp hente ut sine utestående verdier. En bedrift som over tid har gått i underskudd vil kunne ha problemer med å finne ansatte eller leverandører og andre ressurser. Dette siden interessentene som sørger for at bedriften får ressursene de trenger avslutter forholdet til bedriften i frykt for å ikke få betalt.

For ressurstilgang og fremmedkapital som nevnt ovenfor er det ikke strengt talt nødvendig for en bedrift å være lønnsom i form av å produsere et overskudd, det er nok å kun møte sine forpliktelser. Johnsen og Gjesdal (1999) fremhever viktigheten av å oppnå lønnsomhet for å sikre seg egenkapital. En eier har ikke samme krav på dividende og vil følgelig ha krav til lønnsomhet i bedriften for at investering i bedriften skal være aktuelt. Å ha kontroll og måling av lønnsomheten er for eiernes perspektiv strengt nødvendig for å sikre seg at de får den avkastningen de har satt som krav. Målingen og kontrollen med lønnsomheten muliggjør også at eierne kan følge opp og kreve tiltak i driften dersom det oppstår et avvik i målt og ønsket lønnsomhet, og gir slik sett også grunnlag for beslutninger som fattes i en bedrift.

3.1.1 Trendanalyser og sammenligninger

Tellefsen og Langli (2005) fremhever at lønnsomhet er et resultat av de beslutninger som er gjort i bedriften, og at regnskapet som viser de økonomiske konsekvensene av disse beslutningene derfor er den naturlige kilden til informasjon i en lønnsomhetsanalyse. Dette er

noe unyansert og Palepu et. al. (2000) begrunnet dette med at et regnskap i seg selv ikke har noen verdi uten et referansepunkt. Referansepunktet er viktig da bedrifter på et generelt plan over tid blir påvirket av de eksterne faktorer som konjunktursvingninger eller endringer i skatte- og avgiftspolitikken. Uventede interne forhold som midlertidige eller ekstraordinære hendelser påvirker også bedrifter med ujevnt mellomrom. Disse påvirker gjerne lønnsomheten og regnskapet positivt eller negativt, uten at det er noen direkte kobling opp mot de beslutninger og strategier bedriften har foretatt.

Dette problemet kan løses ved å analysere en bedrift over flere år og utvikle en trendanalyse for å få referansepunkter til hvordan utvikling for bedriften er (Kaldestad & Møller, 2012). Det er viktig at trendanalysene utarbeides som forholdstall slik at de er sammenlignbare mellom årene, men og på tvers av bedrifter. Trendanalysene kan generelt deles inn i to grupper. Den første er en *vertikal analyse*, her er det året som er basisenhet og de ulike balanse-, kostnads- eller inntektsgruppene brukes til å utarbeide et forholdstall som viser den innbyrdes fordelingen (Bragg, 2016b). Den andre er en *horisontal analyse*, her er det de ulike balanse-, kostnads- eller inntektsgruppene som er basisenheten og det er forskjellen mellom årene innad i en gruppe forholdstallet viser (Bragg, 2016a). Rent praktisk vil dette si at en horisontal analyse er en indeksfremstilling over tid som viser forskjeller over tid utfra et gitt basisår.

Tellefsen og Langli (2005) skiller mellom to måter å sammenligne trendanalysene. Det første er en ren *utviklingsanalyse*, her sammenligner man kun de ulike årene innad i bedriften opp mot hverandre. Alternativt kan det gjennomføres en *bedriftssammenligning*, her sammenlignes trendanalysene til bedrifter opp mot hverandre. En utviklingsanalyse viser kun relative endringer og gir ingen indikasjon på om bedriften egentlige prestasjon. Optimalt vil en derfor gjennomføre en kombinert utviklings- og bedriftssammenligning hvor en ser på flere bedrifter over tid og hvordan de relativt gjør det internt og opp mot hverandre for å få en benchmark bør en også om mulig trekke inn bransjetall. Men dette er kun mulig om bedriftene er sammenlignbare, og at bransjetall generelt er representativ også opp mot de enkelte foretakene. Å sammenligne en liten differensiert spesialist med en stor kostnadsleder er av liten nytte.

3.1.2 Nøkkeltallsanalyse

Trendanalyser og sammenligninger avslører den generelle utviklingen til en bedrift. Derimot viser ikke denne typen analyser hvorvidt bedriften er lønnsom fra et eierskaps- eller finansieringsperspektiv. Rentabilitet, eller lønnsomhetsmåling, kobler regnskapsresultatene opp mot balansen gjennom utregning av et forholdstall, omtalt som nøkkeltall. Et nøkkeltall angir dermed hvor godt et firma presterer økonomisk gitt finansieringen. Som Johnsen og Gjesdal (1999) fremhevet er god lønnsomhet nødvendig for å skaffe eller holde på kapital på lang sikt, og rentabiliteten er derfor svært viktig for bedriften og deres eiere.

Tellefsen og Langli (2005) og Johnsen og Gjesdal (1999) trekker begge frem *total kapitalrentabilitet*, *egenkapitalrentabilitet*, *rentabilitet på sysselsatt kapital (ROCE)* og *driftsrentabilitet* som de fire viktigste og mest brukte målene på lønnsomheten. Ikke finansielle forhold som er viktig for lønnsomheten som produktivitet kan også konverteres til nøkkeltall, gitt en logisk sammenheng mellom regnskaps eller balansetallene som velges og fenomenet som skal uttrykkes (Kaplan & Atkinson, 2013).^[1]

En nøkkeltallsanalyse har noen viktige forutsetninger som må være til stede for at svarene skal være valide og overførbare mellom tid eller enheter (Tellefsen & Langli, 2005). Korrigering av de statiske balansetallene er nødvendige for at resultat og balanse skal være analyserbart. Da resultatet fremkommer som en akkumulering over en gitt tidsperiode, mens balansen kun er utsnitt ved start og slutt må balansen omgjøres til et gjennomsnitt for å representere ressursene bedriften hadde tilgjengelig i perioden. Videre bør det korrigeres for midlertidige og unormale forhold, da disse som regel er et resultat av hendelser utenfor ledelsen eller bedriftens kontroll. Trendanalyser og bransjekunnskap er helt nødvendig for å kunne definere og korrigere for slike hendelser. Den siste forutsetningen er at selve utregningen av nøkkeltallet er logisk. Det stilles krav til at utvelgelsen av variabler har sammenheng med hva som ønskes måles. Og at variablene innbyrdes i nevner og teller henger logisk sammen.

Som med trendanalysene gir rentabilitetsmål ikke noe informasjon i et vakuum. En god eller dårlig prestasjon defineres relativt til eierens krav til avkastning, normtallet i bransjen eller i forhold til utvalgte sammenlignbare bedrifter.

^[1] Rentabilitetsmålene regnes som kjent. Videre forklaring av målene og formler for utregningene brukt i utredningen er derfor lagt til vedlegget.

3.2 Porters fem krefter

Mange ledere definerer konkurranse på en altfor smal måte, og konkurranse blir ofte oppfattet som kun den rivaliseringen som foregår mellom en selv og de direkte konkurrentene (Porter, 2008). Porter viste i sin bok *Industry Structure and Competitive Strategy* (Porter, 1980) at det er 4 andre “konkurransекреfter” som påvirker lønnsomheten i bransjen. Dette er kunders forhandlingsmakt, leverandørers forhandlingsmakt, trusler fra nyetableringer og trusler fra substitutter. Måten disse fem kreftene samhandler på er med på å definere konkurransen i bransjen. (Porter, 2008)

Porter argumenterer for at jo sterkere disse kreftene er, jo lavere vil muligheten for å øke prisene og få høyere profitt. Balansen og styrken mellom de fem kreftene vil forandres over tid, og en god leder vil da identifisere nye trusler eller muligheter og forandre strategien i henhold til dette (Jones & Hill, 2010).

3.2.1 Trusler fra mulige nyetableringer

Mulige nyetableringer er bedrifter som pr. i dag ikke er konkurrenter, men som har mulighet til å komme inn i markedet. Etablerte bedrifter vil forsøke å ha høye inngangsbarrierer for å forsøke og holde mulige etableringer borte. Typiske inngangsbarrierer er stordriftsfordeler, merkeloyalitet, byttekostnader for kunder, absolutte kostnadsfordeler og statlige reguleringer.

Stordriftsfordeler, og kalt skalafordeler, er når enhetskostnaden til en bedrift synker når produksjonen øker. Stordriftsfordeler kan komme til uttrykk på flere måter, for eksempel ved at kostnaden faller når man masseproduserer produkter, ved at høye faste kostnader fordeles over flere enheter, fordeler som følge av at man får kvantumsrabatt, samt spredning av andre mer eller mindre variable kostnader, som markedsføring og annonsering. Dersom de etablerte aktørene innehar stordriftsfordeler, vil en nyetablering uten stor nok kapital til å investere mye (noe som ofte vil innebære en høy risiko) lide med ganske store kostnadsulemper.

Dersom forbrukerne har preferanser mellom to produsenters homogene varer gitt samme pris, har man en form for merkeloyalitet. Merkeloyalitet kan oppstå på flere måter, blant annet gjennom kontinuerlig markedsføring. Det kan også oppnås gjennom at man beskytter sine intellektuelle eiendeler gjennom patenter eller gjennom hemmelighold, innovasjon av eksisterende produkter, god service, etc. I et marked hvor det er stor grad av merkeloyalitet vil det være veldig vanskelig å komme inn som en nyetablering. Det er likevel ikke umulig, når

vi ser på hvordan Cott Corporation klarte å komme seg inn på mineralvannmarkedet i USA gjennom 90- og tidlig 2000-tallet (Jones & Hill, 2010, s. 45).

En annen inngangsbarriere er knyttet til byttekostnader for kundene. Hvis det i et marked må brukes mye tid eller penger på å bytte fra en produsent til en annen kan forbrukeren være nølende til å bytte, selv om den andre produsenten kanskje har et bedre produkt. Forbrukeren blir på den måten «låst» til en leverandør.

I følge Jones & Hill (2010) kan man oppnå absolutte kostnadsfordeler på 3 måter: Gjennom en overlegen produksjonsprosess, som man har oppnådd gjennom erfaring, patenter eller hemmelige prosesser; gjennom å kontrollere ressurser som kreves for produksjonen, som arbeidskraft, materialer, utstyr eller lederegenskaper, som ellers er lite tilgjengelig i markedet; eller de kan ha tilgang til billigere finansiering, ettersom det ofte er mindre usikkerhet knyttet til godt etablerte bedrifter fremfor nyetablerte.

Statlige reguleringer kan påvirke konkurransen og barrierer gjennom dereguleringer som åpner eller reguleringer sperrer for nye aktører på markedet. Fram til 1998 hadde Televerket (nå Telenor) monopol på fasttelefoni i Norge. Ved at staten åpnet opp for konkurranse fra 1999 (Samferdselskomité, 1999), og andre aktører etablerte seg i markedet kan dette ifølge Porter (1980) antas å ha påvirket lønnsomheten til Telenor negativt.

Det er også viktig å påpeke at inngangsbarrierene, som mye annet vil forandre seg med tiden, etter hvert som markedet og teknologien endrer seg (Porter, 1980). Porter (1980) mente også strategiske valg som blir gjort innenfor et stort område i industrien vil kunne påvirke inngangsbarrierene, f.eks ved utvidelse av markedet og økt produksjon.

3.2.2 Trusler fra substitutter

Substitutter er produkter som indirekte konkurrerer mot produktet som en bedrift tilbyr. Et substitutt kan derfor forstås som alle andre produkter som kan dekke det samme behovet som bedriftens produkt. Dette begrenser dermed prisen bedriften kan sette, da en stor relativ forskjell i pris mellom produktet og substituttet vil føre til at kundene kjøper det konkurrerende produkt. (Jones & Hill, 2010) Substitutter forekommer mellom konkurrenter, men kan også være andre produkter fra samme bedrift. Hvis det er få nære substitutter i en industri, åpner det for at aktørene kan ta en høyere pris. Alternativet vil være å utvikle produktet sitt eller på andre måter differensiere seg fra konkurrentene, for eksempel ved markedsføring. (Porter, 1980)

3.2.3 Trusler fra leverandørmakt

Leverandører er bedrifter som forsyner bransjeaktørene med input, enten i form av råvarer, ferdigvarer eller tjenester. Forhandlingsmakten til leverandører baserer seg i stor grad på hvor avhengig bransjen eller de individuelle aktørene er av dem. For eksempel vil en bransje med én eller få store leverandører finne seg i at leverandørene spiser en del av profitten i markedet. Motsatt med mange konkurrerende leverandører, vil bransjeaktørene kunne forhandle seg til en bedre innkjøpsavtale. Jones & Hill (2010) nevner følgende som de situasjoner hvor leverandører vil ha størst forhandlingsmakt:

- Det finnes få substitutter til produktet leverandøren selger til bransjen
- Leverandøren har relativt liten omsetning til bransjen, men er aktiv i andre bransjer
- Hvis det er store kostnader knyttet til å bytte leverandør (kan f.eks. være på grunn av design)
- Hvis det er en reell trussel om at leverandøren kan trenge inn på markedet og bli en konkurrent
- Hvis det ikke er mulighet for/pragmatisk, eller er for store kostnader knyttet til å produsere inputen selv.

3.2.4 Trusler fra kundemakt

Kunder kan være både sluttbrukere, eller andre bedrifter som selger varene videre. Forhandlingsmakten til kundene baserer seg på å kunne stille krav til en lavere pris, eller muligheter til å endre spesifikasjonene rundt kvalitet og service. Sterke kunder i en bransje kan dermed forårsake lavere bransjeprofit.

I følge Jones & Hill (2010) har kjøpere størst forhandlingsmakt i følgende tilfeller:

- Bransjen består av mange små, svake aktører, og kjøperne er få og store.
- Kjøpere handler med stort volum, og vil dermed prøve å forhandle en form for rabatt.
- En stor andel av bransjens omsetning er avhengig av kundene.
- Hvis byttekostnadene er lav kan kjøperne bruke de forskjellige aktørene i bransjen til å forhandle ned prisen.
- Hvis kjøperne kan trenge inn på markedet og sørge for sin egen etterspørsel.

Som ved de fleste andre av Porters 5 konkurransekrefter er også kundenes forhandlingsmakt utsatt for endringer i markedet. Det kan være statlige reguleringer, ny teknologi osv.

3.2.5 Intern rivalisering

Intensiteten i konkurransen mellom de allerede etablerte konkurrentene vil ha mye å si for prisene og profitten i markedet. Høy intensitet innebærer ofte at prisene må senkes og at kostnadene øker som følge av at man må intensivere; markedsføring, ekstra service/garantier eller annet som får produktet til å virke mer attraktivt for forbrukeren. Hvis det ikke er spesielt høy intensitet i konkurransen, åpner det for høyere priser og lavere «unødvendige» kostnader som markedsføring og garanti/service. Jones & Hill (2010) mener at intensiteten av konkurranse i stor grad avhenger av fire faktorer: Hvordan konkurransestrukturen er i industrien, hvordan forholdene er for etterspørselen, kostnadsforholdene og hvor høye utgangsbarrierene er i industrien.

Konkurransestrukturen:

Antallet konkurrerende bedrifter, samt størrelsen på disse vil påvirke hvor høy konkurranseintensiteten mellom de etablerte bedriftene vil være. Dersom det er mange små bedrifter som konkurrerer, vil sjeldent noen av disse bedriftene kunne bestemme prisen på produktet. Disse industriene er ofte kjennetegnet ved at det er lave inngangsbarrierer og med omsetning av mer homogene handelsvarer. I denne typen industrier vil det ofte være en form for sykliske perioder med høye og lave profitter (evt. tap). Dersom det er høy profitt i markedet kan det føre til at nye konkurrenter etablerer seg for å være med og ta en del av profitten. Nyetableringene vil føre til en mer intens konkurranse, ofte på pris (Jones & Hill, 2010), noe som vil føre til lavere profitt i bransjen. I etterkant av en periode med høye profitter, kan det forekomme priskriger med konkurser som følger. De overlevende aktørene vil da tilpasse seg på en slik måte hvor grenseinntekten = grensekostnaden.

Etterspørsel i bransjen

Hvordan etterspørselen er i bransjen og hvordan den utvikler seg har mye å si for konkurransen. I et marked med økende etterspørsel vil det typisk være mindre konkurranse og høyere profitt enn dersom etterspørselen hadde vært stabil, dette fordi at alle konkurrenter kan selge mer, uten å ta over noen av de andres markedsandel. Dersom den totale etterspørselen i markedet går ned, vil det føre til økt konkurranse hvor alle aktørene må prøve å ta markedsandeler fra hverandre for å kunne vokse. (Jones & Hill, 2010)

Kostnadsforhold

Et tredje forhold for hvor intens rivaliseringen er mellom konkurrenter i bransjen er kostnadsforholdene. Kort fortalt skiller bransjer med høye faste kostnader seg fra de bransjer

som har lave faste kostnader. Ved høye faste kostnader må man stort sett ha et høyere salgsvolum for å kunne ha et positivt resultat. En vanlig måte å øke salgsvolumet på er f.eks. ved å kutte i prisene (Porter, 1980). I markeder med nedadgående eller stillestående etterspørsel, vil intensiteten i konkurransen bli større da alle aktører er avhengig av et høyt salgsvolum. (Jones & Hill, 2010)

Utgangsbarrierer

I følge Jones & Hill (2010) er utgangsbarrierer økonomiske, strategiske eller emosjonelle faktorer som forhindrer at aktører forlater en bransje. Ved høye utgangsbarrierer blir aktører «låst» i bransjen, uavhengig av hvordan markedet går. Dersom det er en nedadgående trend i etterspørselen vil dette føre til en overskuddsproduksjon. Da det er antatt at de fleste bedrifter er avhengige av kontinuerlige inntekter, vil de velge å holde produksjonen oppe og heller justere prisen for å kapre markedsandeler, noe som videre vil øke intensiteten i konkurransen. (Jones & Hill, 2010)

Typiske utgangsbarrierer man kommer borti er dyrt spesialutstyr som man ikke kan videreselge, sluttvederlag eller pensjon (avhengig av pensjonsordning), eieres tilknytning til industrien osv.

Differensiert konkurransestrategi

Porter (1980) nevner også at konkurrentenes tilnærming til konkurransestrategi også kan ha innvirkning på hvor intens konkurransen er. Som eksempel nevnes det at dersom konkurrenter har forskjellige strategier til hvordan de skal konkurrere, og dermed havner i konflikt med hverandre i prosessen.

3.3 Motivasjon og insentiver

I de fleste bedrifter er det noen som gjør et arbeid. Disse arbeiderne møter opp på arbeidsplassen og gjør oppgaver som de i etterkant får betalt for. Det finnes mange ulike teorier på hva som kan få arbeiderne til å gjøre jobben sin på en tilfredsstillende måte, og som samtidig kan bedre de økonomiske målene til bedriften.

Vi har valgt å benytte to-faktorteorien til Frederick I. Herzberg. Herzbergs to-faktorteori bygger videre på Maslows behovsteorier, og omhandler det som Herzberg noterer som Motivasjons- og hygienefaktorer.

Motivasjon kan være et abstrakt begrep, men Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). I hvilken grad folk er motivert kan derfor forklare hvordan personer som ellers deler samme kompetanse, lønn og jobb yter forskjellig.

Motivasjonsfaktorer er ifølge Herzberg (Hertzberg, referert i Brochs-Haukedal, 2013) de viktigste elementene for tilfredshet med jobb. Dette er elementer som det å nå mål, få ansvar eller mulighet for avansement i hierarkiet, osv. Ifølge Brochs-Haukedal (2013, s. 123) er sammenhengen mellom disse elementene og jobbtildfredshet det at de fører til en følelse av vekst og en utvikling på et personlig nivå.

De andre faktorene, hygienefaktorene er mer relatert til misnøye på arbeidsplassen og til arbeidet. Det er elementer som, dersom de ikke oppfyller et subjektivt minimumskrav, vil føre til at man ikke er motivert til jobben. Disse hygienefaktorene har ofte en mer kortvarig effekt enn motivasjonsfaktorene. Brochs-Haukedal (2013) påpeker at hygienefaktorene virker til å bunne ut i en følelse av å være urettferdig behandlet. Hygienefaktorene er forhold knyttet til f.eks. kollegaene og ledelsen, lønn, jobbsikkerhet og hvordan jobben direkte påvirker privatlivet. Hygienefaktorene må være oppfylt for at ikke den ansatte skal være utilfreds i jobben. Dersom arbeidsgiver ønsker at ansatte skal gjøre noe utover akkurat det de trenger for å beholde jobben sin, må man innføre motivasjonsfaktorer.

Flowers og Hughes (1973, referert i Brochs-Haukedal, 2013, s. 125) kommenterer at dersom hygienefaktorene er på plass, men motivasjonsfaktorene mangler, eller er blitt tatt i fra en, kan føre til at den ansatte gjerne vil beholde jobben, for godene som følger med, men ikke er

motivert til å gjøre selve jobben. Dermed vil den ansatte søke å unngå jobben med f.eks. sykefravær eller ved å oppsøke andre oppgaver, som ikke nødvendigvis bidrar til å skape verdier for bedriften.

Når man jobber for å sikre forholdet mellom disse to faktorene, så kalles dette jobberikelse (Brochs-Haukedal, 2013).

Et perspektiv som ifølge Brochs-Haukedal (2013) har fått økt fokus i motivasjonsteorier er de ansattes indre motivasjon. Indre motivasjon er det som påvirker oss til å gjøre ting, uten at det er noen ytre belønninger å vinne. Den indre motivasjonen kan dermed forstås som den personlige berikelsen en person oppnår etter å ha utført en handling. Brochs-Haukedal (2013) nevner videre at det er tre psykologiske tilstander som skaper indre motivasjon ved arbeidsoppgaver:

1. En ansvarsfølelse for jobben man har gjort,
2. At arbeidsoppgaven man har gjort har en betydning for en annenpart.
3. Man får tilbakemelding på arbeidet man har gjort.

Ved å la den ansatte få ansvar for større arbeidsoppgaver vil man kunne oppnå en høyere grad av indre motivasjon, dette vil igjen gi gode fordeler i form av høy kvalitet på arbeidet, forhindre unødvendig fravær, og hjelpe til med å beholde den ansatte i bedriften lengre.

Det har dog vist seg i praksis at å tilpasse oppgaver til den enkelte ansatte i tråd med denne modellen ikke alltid har ført til de resultatene man ønsket. Det har ikke vært empirisk påvisbart hvorfor man ikke får de forventede resultatene, men Cherrington og England (1980, referert i Brochs-Haukedal, 2013) spekulerer i om det skyldes individuelle forskjeller med hensyn til behov for vekst.

Ytre motivasjon, eller insentiver, er forhold som utløses etter tilfredsstilt arbeid som kommer fra en annen part enn personen selv som lønn, bonuser, goder eller annerkjennelse fra andre etter velutført arbeid. Kaufmann & Kaufmann (2009) trekker frem at når det gjelder belønningssystemer, er det mye empiri som kommer frem til at enten så må du betale nok, eller så er det bedre å la være å betale. De begrunner dette med kognitiv evalueringsteori som tilser at *«bonusinsentivene skyver ut og underminerer den ideelle, indre motivasjonen»* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

4. Metode

Dette kapittelet vil ta seg for den metodikken som er brukt utredningen. Det vil gis en beskrivelse av forskningsstrategien, forskningsdesignet og forskningsinstrumentene. Presentasjonen gjøres med utgangspunkt i vår problemstilling, og hvordan de valgte metodene kan gi grunnlag for å generalisere funn fra denne oppgaven.

4.1 Forskningsstrategi

Med forskningsstrategi menes tilnærmingen en bruker for å gjennomføre forskningen. Ringdal (2013) peker på at valget av forskningsstrategi bør fattes pragmatisk, slik at forskningens resultater og analyser i størst mulig grad gjenspeiler problemstillingen. Det finnes hovedsakelig to typer forskningsstrategier; en *kvalitativ* og en *kvantitativ*.

Kvalitativ forskningsstrategi blir av både Yin (2010) og Johannessen et.al (2011) karakterisert som så vid og inkluderende at det ikke kan presenteres en standardisert definisjon. Yin (2010) velger likevel og komme med fem typiske trekk for en kvalitativ forskningsstrategi:

1. Det første trekket er at forskningen er *basert i virkeligheten*. Altså at fokuset er på fenomenets virkelige miljø. Dette innebærer at studien tar for seg de virkelige meningene, holdningene, omgivelsene og handlingene som studiens deltagerer har uten bruk av stiliserte forsøkteknikker, som laboratorier eller representasjon gjennom statistiske snitt av større grupper.
2. Det andre er representasjon av *deltagernes perspektiv*. Kvalitativ forskning åpner i liten grad opp for forskerens perspektiv, da den representerer de holdninger og perspektiver som deltagerne har. Dette vanskeliggjør studier der en skal bekrefte eller fastslå forutinntatte hypoteser om en gruppes mening eller holdning.
3. *Kontekstuelle forhold* dekkes i en kvalitativ undersøkelse, da tolkningen og analysene må ta hensyn til de sosiale, institusjonelle og miljømessige forholdene deltagerne befinner seg i.
4. Kvalitativ forskning er ofte drevet av et ønske om å *forklare fenomener* i den virkelige verden gjennom faktiske hendelser og forhold.
5. Forskningen baserer seg på å samle inn opplysninger, aspekter og momenter fra en rekke ulike forhold fra ulike vinklinger og kilder. Innsamlingen, vinklingen og

datatypen vil være avhengig av og underveis tilpasses til kompleksiteten til forskningsspørsmålet, deltagerne og det miljøet som omslutter dem.

Ringdals (2013) forståelse av kvalitativ forskningsstrategi kan videre utdype Yins (2010) fem kjennetrekke. Ringdal (2013) oppsummerer det med at hvor kvantitativ forskning setter fokus mot årsaksforklaringer er den kvalitative forskningen mer opptatt av mening og formål. Videre påpeker Ringdal de kvalitative undersøkelsene oftest har mindre utvalg, og baserer seg på en nærhet til forskningsdeltagerne. Dette gir ofte en større avhengighet av tekstmateriale og analyseteknikkene i forskningen er derfor av en mer uformell og tolkende art.

I vår oppgave ønsker vi å se nærmere på forhold som kan påvirke lønnsomhet i tre avdelinger i et større foretak. Da vi har et lite utvalg, ønsker å utforske forhold som påvirker lønnsomhet og ikke forklare hvorfor de oppstår, og ønsker å gå i bredden og dybden på ulike aspekter og informasjon har vi valgt en kvalitativ forskningsstrategi.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som omhandler utformingen av forskningen eller studien. Forskningsdesignet som velges gir struktur til og legger grunnlaget for metodene som brukes når primærdataba skal samles inn og resultatene analyseres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

4.2.1 Casestudie

Et casestudium er som navnet gir uttrykk for et forskningsdesign basert på observasjoner og forskning i en eller flere caser – tilfeller, situasjoner, enheter eller studieobjekter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Meyer (2001) beskriver at casestudiets kontekstuelle natur gir dette forskningsdesignet en spesiell styrke til å adressere forskningsfenomenet i den virkelige verden i sin samtid. Da det er nettopp dette vi ønsker å gjøre ved å se på lønnsomhetsforskjeller basert på observasjoner fra tre virkelige bedrifter, har vi valgt casestudium som vårt overordnede forskningsdesign.

Meyer (2001) påpeker i sin artikkel at i motsetning til en del annen kvalitativ forskningsmetode har ikke casestudie noe ledende og overordnet format, og det er i stor grad forskerens oppgave å velge og tilpasse metodene for datainnsamling og analyser. Men at

casestudie i større grad muliggjør inkludering av teori for forskeren til å støtte seg på hva gjelder analyser og drøfting.

Grunnet mangelen på det overordnede formatet, velger vi å videre beskrive casestudiet gjennom de metoder og valg som vi har gjort i designet av vårt casestudium. Det første er cases og det andre er tidshorisonten. Det tredje er utvalget av analyseenheter i hver case. Sist velges bruk av eksterne datakilder og de metoder en bruker for å samle inn primærdata fra casene. Valg av analyseenheter, datakilder og innsamlingsmetoder er ansett vil bli nærmere diskutert under neste del, forskningsinstrument.

4.2.2 Valg av caseantall

Meyer (2001) fremhever at det er to hovedstrategier for utvalg av case i et casestudium, man kan se på en enkelt case eller flere caser.

Vår utredning om lønnsomhet i avdelinger i MØBEL AS kan klassifiseres som både en helhetlig enkeltcase hvor de tre avdelingene behandles som analyseenheter innad i casen, eller som en multippel casestudie der hver avdeling behandles som en egen case. Vi har valgt å se på de tre casene som selvstendige caser, og har derfor en multippel casestudie. Dette er fordi vår problemstilling dreier seg om lønnsomheten til avdelingene, og hvordan faktorer påvirker lønnsomheten. Det er derfor vurdert som mer hensiktsmessig fra vinklingen på problemstillingen og bruke bedriftsstørrelsen som case, og ikke konsernstørrelsen MØBEL AS.

Valget av å inkludere tre caser i vår studie er gjort for å kunne gjennomføre en komparativ casestudie. Et komparativt design innebærer at forskningsfenomenet vurderes opp mot fellestrekk eller likheter mellom de ulike casene (Ringdal, 2013). Ved å inkludere flere caser og sammenligne de hindrer vi overføringsproblemer med enkelt case hvor forskningsfenomenet kan bli forstått og tolket i lys av observasjoner som er casespesifikke. I vår utredning er omsetningsstørrelsen sett på som en viktig variabel som kan påvirke kostnadsvariablene. For å videre øke generaliseringen av resultatene i størst mulig grad valgte vi å inkludere tre caser slik at en unngår polarisering av resultatene, som kan være en konsekvens av å velge kun to caser med stor avstand. Det er dermed gjort en avveining av antall for å inkludere flest mulig case for å øke overførbarheten til utredningen, samtidig som en ønsker å holde nivået på færrest mulig slik at en fortsatt har mulighet til å gå i dybden på hver enkelt case.

4.2.3 Utvalgskriterier for casene

Utvalget av studieobjektene i denne rapporten var basert på kriterier som vi anså som interessante for å bedre forstå fenomenet lønnsomhet. Studien er lagt opp som en multipel casestudie og utvalget var planlagt på forhånd. Bak utvalget ligger litt tilfeldigheter, men også et strategisk ønske om å ha visse kontraster i utvalget i håp om få frem de ulike faktorene som kan forklare fenomenet vi ønsker å undersøke. Det var også en tanke at kriteriene og utvalget skulle representere et spekter slik at det også muligens kunne gi ny eller oppklarende informasjon som er nyttig for MØBEL AS som helhet.

Det første og viktigste kriteriet var at størrelsen på de tre avdelingene var ulike. Hovedsakelig er dette gjort for å kunne avdekke eventuelle forskjeller som kan skyldes størrelse. Størrelsesbegrepet er i denne studien kategorisert ut i fra spennet i omsetning *gjennom* hele perioden som vi ser på. Avdelingenes omsetning svinger noe, men perioden over sett over ett fordeler de seg i en avdeling med lav omsetning, en som ligger midt imellom og en med høy omsetning. Den høyeste omsetningen registrert i avdeling STOR er ca. tre ganger så høy som den laveste registrert i avdeling LITEN.

Det andre kriteriet var at avdelingene hadde vært drevet i minst ti år. Tidsperspektivet ble valgt for å i en god nok grad få et stabilt sammenligningsgrunnlag mellom bedriften, men også for å kunne innta et godt perspektiv på trenden til hver avdeling. Siden de ansatte har stor innvirkning på salget i møbelbransjen, var også å studere avdelinger med en etablert bedriftskultur av interesse for å se om dette kan føre til noen forskjeller i motivasjon eller produktivitet. Ved å velge avdelinger som har en lenger driftsperiode kan resultatene bli mer overførbare for MØBEL AS.

Det tredje kriteriet var geografisk plassering. For det første var det viktig at avdelingene ligger i samme landsdel. Dette er viktig da MØBEL AS sine innkjøpspriser varierer mellom landsdelene. Dersom utvalget hadde vært spredt utover hele landet, kunne varekostnaden og dermed faktorer som bruttofortjeneste og driftsresultat vært mindre sammenlignbare.

4.2.4 Tidshorisonten

Alle forskningsresultater avhenger etter tidspunktet de blir gjort i, og Johannessen et. al. (2011) eksemplifiserer dette gjennom at livsløpet kan være et eksempel på tidspunktsavhengighet, i form av at holdninger kan variere som følge av hvor i livet en er. Eldre mennesker kan muligens ha en større tendens til å spare penger enn yngre mennesker.

Å gjennomføre en undersøkelse på et gitt tidspunkt kalles en tversnittundersøkelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I denne oppgaven er det kun anvendt tversnittundersøkelser, da alle intervjuer og spørreundersøkelser er gjort på et tidspunkt høsten 2016, og kun da. Alternativt kan en gjennomføre tidsserieundersøkelser hvor en følger deltagerne over tid og gjentar undersøkelsen for å se om det er endringer internt hos en deltager med tiden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

En tidsserieundersøkelse er ikke noe vi har tid eller mulighet til å gjennomføre med problemstillingen som er valgt da mye av vår innsamling av data går på holdninger, motivasjon og driftsrutiner. Dette er typiske observasjoner som endres sakte over tid. Det er allikevel i form av regnskapstall nyttet sekundærdata over et lenger tidsperspektiv for å se på lønnsomhetstrender. Perspektivet som er valgt er 10år og går fra 2006 til og med 2015.

Da vi kun har benyttet tversnittundersøkelser har det implikasjoner på tolkning og analyse av de svarene vi får fra datainnsamlingen. Da vi kun får informasjon om deltagerens oppfatninger, holdninger og handlinger i dag gitt dagens miljø med de foreliggende institusjonelle og eksterne faktorer kan det være vanskelig å trekke konklusjoner over tid (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er godt mulig å finne forhold som gitt samme forutsetninger vil være overførbare, men å generalisere funn over tid fra tversnittundersøkelser bør helst unngås.

4.3 Forskningsinstrument

Forskningsinstrumenter henspiller til de metoder som er brukt for å samle inn data for å belyse problemstillingen. I en casestudie er de vanligste kildene for datainnsamling historiske kilde, register data, intervjuer, felt arbeid eller spørreundersøkelser (Ringdal, 2013, s. 170). I denne delen av metodekapittelet søker vi å presentere de analyseenhetene som er valgt og de innsamlingsmetoder som er brukt.

I en kvalitativ studie er det flere forhold knyttet til forskningsinstrumentene som kan representere trusler mot validiteten til forskningen (Yin, 2010). De viktigste kan kort oppsummeres med; intensiv og langvarig undersøkelser, et bredt datainnsamlingsperspektiv, bruk av faktiske tall og statistikk og triangulering (bruk av ulike kilder, og ulikt type datamateriell, fra ulike perspektiv). Meyer (Meyer, 2001) poengterer at det ofte vil finnes begrensinger som gjelder ressurser, tid og tilgang i bedriften som reduserer muligheten

forskeren har til å innfri disse forholdene. Det er derfor viktig å være tydelig på de begrensinger som fant sted, og samtidig prøve å veie opp for de gjennom triangulering.

Primærdata er innhentet gjennom samtaleintervjuer med salgspersonell og en lenger spørreundersøkelse til hver av de tre avdelingslederne. Sekundærdata består av regnskapstall og regnskapsnoter fra MØBEL AS og tilgjengelig statistikk fra VIRKE og SSB.

Kombinasjonen representerer dermed datamaterialet fra fire ståsteder, kalt analyseenheter. Det første er det *eksterne perspektivet* representert gjennom ekstern statistikk, det andre er *konsernperspektivet* representert gjennom årsregnskap og strategien til MØBEL AS, det tredje *avdelingsperspektivet* ved spørreundersøkelsen til avdelingslederne og det fjerde er det *operasjonelle perspektivet* gjennom intervjuer av de ansatte.

Utredningen trianguleringer både i form av synsvinkel og type data.

4.3.1 Spørreundersøkelse til avdelingsledere

Den første analyseenheten vi har valgt ut er avdelingslederne i hver case. Som daglig ledere av hver avdeling er det forutsatt at de har inngående detaljkjennskap til driften av avdelingen. I hovedsak er det fra denne vinkelen ønsket kunnskap om bedriftens eksterne miljø, og mer detaljerte kunnskaper om hvordan de opplever og oppfatter salg, kostnader og driftsoppfølging generelt.

To forhold gjorde at vi valgte å foreta en spørreundersøkelse for å samle inn data fra denne analyseenheten. Det første er tidsbegrensingen til avdelingslederne som har en travel og variert arbeidshverdag, en av avdelingslederne har vært også konstituert leder for en annen avdeling og hadde svært begrenset med tid. Det andre var ønsket om å belyse mange ulike forhold ved driftsoppfølging, det eksterne miljøet, ansatte, salg, kritiske faktorer, kostnader, kunder og leverandører. Ringdal (2013, s. 195) påpeker også at svært omfattende temaer kan bedre dekkes i en spørreundersøkelse enn gjennom svært lange intervjuer. Samtidig muliggjorde en spørreundersøkelse at avdelingslederne fikk mulighet til å se til salgsstatistikk og budsjetter underveis for å utdype svarene, noe som hadde vært vanskeligere i et intervju.

Utformingen av spørreundersøkelsen er gjort i henhold til de metodiske veiledninger som Johannessen et. al. (2011, ss. 277-294) gir i kapittel 19 *datainnsamling ved hjelp av spørreskjema* i *forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.

For å sikre at vi fikk svar på det vi ønsket, og at svarene er relevante for problemstillingen valgte vi å strukturere spørreundersøkelsen som et semistrukturert intervju. Fra dette la vi som

grunnlag at vi ønsket så mange åpne spørsmål som mulig innenfor de kategoriene vi hadde definert, slik at deltageren gis muligheten til å i større grad beskrive og forklare sin oppfatning. Dette ble videre gitt uttrykk for i kontakten med avdelingslederne på forhånd og i introduksjonen i spørreundersøkelsen at ingen momenter eller synspunkter er uvesentlige og ingen resonnement eller svar er for lange.

Ved siden av å ønske utfyllende og beskrivende om avdelingsledernes perspektiver, ønsket vi og en del konkrete opplysninger om spesifikke emner knyttet opp mot forskningsspørsmålene, noe som ikke er gitt ved kun bruk av åpne spørsmål. Det ble derfor inkludert en del prestrukturerte spørsmål som skulle sikre at vi den helt nødvendige informasjonen. Undersøkelsen ble delt opp i flere tematiske deler, slik at hver del inkluderer både åpne og strukturerte spørsmål som omhandler et perspektiv av driften.

De prestrukturerte spørsmålene er utformet ved hjelp av flere teknikker. Det første er rangeringslister hvor de viktigste faktorer nummereres fra mest til minst. Dette er hovedsakelig brukt på spørsmål som kan kvantifiseres og hvor det var rimelig å forvente at avdelingslederne har kunnskap som gir de mulighet til å også kunne rangere faktorene. Den andre metoden var skalaspørsmål hvor vi oppga ulike påstander om forhold som vanskeligere kan kvantifiseres. Svaralternativene fulgte en syvpunktet skala fra *helt uenig* til *helt enig*.

Til slutt i undersøkelsen ble det presentert en lenger liste med forhold, mål og hendelser fra alle temaene som kunne kategoriseres uvesentlig, noe viktig eller svært viktig for å oppnå lønnsom drift.

Spørreundersøkelsen ble besvart av alle avdelingsledere, ble gjennomført elektronisk, bestod totalt av 51 spørsmål, hvor noen inkluderer flere påstander, og undersøkelsen er i sin helhet lagt til vedlegg 1.2.1.

4.3.2 Intervju av salgspersonal

Den andre analyseenheten i vår casestudie er salgspersonalet i hver avdeling. Dette perspektivet er svært viktig siden de representerer den viktigste resursen i hver case. Vi ønsket derfor å innhente observasjoner som er knyttet til motivasjon, oppfattelsen av arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene og insentivordningene fra deres synspunkt.

Vi valgte å velge ut tre intervjuobjekter i hver avdeling, men siden det tilfeldigvis den dagen vi besøkte avdelingen passet slik at vi fikk mulighet til å intervju fire ansatte i avdeling STOR ble dette gjort. Totalt 10 intervjuer er foretatt og varte mellom 16 til 30 minutter.

En viktig distinksjon av salgspersonalet går mellom om de jobber i interiøravdelingen eller om de jobber med møbelsalg. Både arbeidsoppgaver og insentivordninger er ulike mellom de to gruppene. Vi valgte derfor som kriterium at både interiør- og møbelselgere må være representert i utvalget. Foruten dette er utvalget tilfeldig gjort, fra de som var på jobb den dagen vi besøkte de respektive avdelingene, dagene 18. til 21. november.

Intervjuene, som med spørreundersøkelsene, ble strukturert med en kombinasjon av åpne spørsmål og påstander hvor intervjuobjektet ble spurt i hvilken grad de var enige. En viktig karakteristikk ved intervju er deltagelsen til intervjuer (forskeren). Vi planla på forhånd å sette av god tid for å ikke stoppe noen svar av tidshensyn, og tydeliggjøre underveis at dersom de hadde noen kommentarer eller noe å tilføye, i f.eks. delen med påstander, var dette hjertelig velkommen. Samtidig har vi som deltagere muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, vi hadde allerede planlagt å kun stille åpne oppfølgingsspørsmål som *kan du utdype [...]* eller *hva tenker du rundt [...]* for å i størst mulig grad hindre ledede svarene, og slik sikre validiteten best mulig. Vi spurte ikke om eller registrerte noen for form personopplysning eller navn, og informerte om anonymiteten til intervjuobjektene før intervjuet. De fikk videre mulighet til å godkjenne om intervjuet kunne bli tatt opp på bånd, noe alle godkjente.

Intervjuguiden er lagt til sin helhet i vedlegg 1.2.2.

4.3.3 Ekstern informasjonsinnhenting

De siste analyseenhetene *konsernperspektivet* og *eksternperspektivet* er gjort gjennom innhenting av sekundærdata fra skriftlige kilder og personlig korrespondanse. Bruken av dokumentasjon øker forståelsen av hver case gjennom objektive og skriftlige kilder fremstilt utenfor selve casene.

Fra konsernperspektivet er regnskapstall fra de tre avdelingene med fullstendige noter de siste ti årene analysert med støtte i økonomisk teori om lønnsomhetsanalyser. Denne vinklingen gir en god mulighet til å sammenligne lønnsomheten til avdelingene på en objektiv måte. Det er også innhentet informasjon om strategi, verdier og konsernforhold i MØBEL AS gjennom jevnlig korrespondanse pr. epost og telefon med vår kontaktperson 'driftssjef' i konsernet.

Eksternperspektivet er innhentet gjennom nasjonal statistikk og bransjerapporter. Bransjerapportene fra hovedorganisasjonen VIRKE er tilgjengelige for årene 2012-2015, og gir en inngående opplysninger om vekst i markedet og pris, konkurransesituasjonen og generell tilstand i bransjen.

Fra statistisk sentralbyrå er det innhentet informasjon om bransjens lønnsomhet og nøkkeltall (SSB, 2016b) og regnskapstall (SSB, 2016a) i den aktuelle perioden som er benyttet i lønnsomhetsanalysen av de tre casene for å kunne korrigere for konsernspesifikke tilfeller gjennom sammenligning.

Det er videre fra SSB hentet ut statistikk om inntekt, forbruk og folketall til de omliggende regionene til hver avdeling (SSB, 2016c; 2016d). Vi har valgt å hente statistikk pr. husholdning da dette er en mer logisk enhet for møbel- og interiørforbruk enn enkeltpersoner. Casene er eneste varehus i sin nærregion, men statistikken er gitt pr. kommune. Det er derfor hentet statistikk for alle kommunene som inngår i hver case sin nærregion slik de er definert av kommunal- og moderniseringsdepartementet i *Storbymeldingen* (2002), og omarbeidet til regionsstørrelser.

4.4 Vurdering av data

Vi vil her gi en beskrivelse av analysemetodene som er anvendt på datamaterialet. Og gi et overordnet blikk på forskningens validitet, overførbarhet, reliabilitet og integritet.

4.4.1 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Begrepene validitet, reliabilitet og overførbarhet knytter seg til kvaliteten på forskningen. For at forskningen skal kunne godkjennes må metodene, analysene og konklusjonene som trekkes fremstå som pålitelige, troverdige og objektive (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi ser det som mer hensiktsmessig i en kvalitativ oppgave å diskutere kvaliteten på utredningen som en del av diskusjonen og resultatene, og vil ikke presentere problemstillingen rundt forskningskvalitet på et generelt plan. Vi gir derfor kun en kort forklaring av de vanligste kvalitetskriteriene forskning bør oppfylle.

Validitet i kvalitative undersøkelser går på i hvilken grad de metodiske valgene, innsamlingen av resultater og analyse av datamaterialet reflekterer forskningens problemstilling og forskningsspørsmålene som søkes besvart. Validiteten er også et spørsmål når det kommer til troverdigheten til svarene forskningsdeltagerne har gitt, det er alltid en viss sannsynlighet for at noen oppgir uriktige svar. Dette er noe forskeren alltid bør være på observant på og korrigere for dersom dette skulle oppstå. En kan kort sagt si at validitets begrepet forklarer troverdigheten til forskningen, datamaterialet, metodene og analysene. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 244)

Reliabilitet i kvalitative undersøkelser reflekterer påliteligheten til datamaterialet. Et trekk ved kvalitativ forskning er ofte at datagrunnlaget ikke er representativt eller spesielt pålitelig siden datamaterialet ofte er subjektive oppfatninger fra forskningsdeltagere fra et mindre utvalg. Reliabiliteten til en kvalitativ forskning går derfor på hvorvidt forskeren aktivt bruker av triangulering i form av analyseenheter, innsamlingsmetoder eller dokumentasjon for å nyansere datamaterialet. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 243)

Overførbarhet i kvalitativ forskning går på i hvilken grad forskningens resultater kan generaliseres og være gjeldene for lignende tilfeller i andre forutsetninger. Dette innebærer at de analyser og tolkninger er gjort på en slik måte at konklusjonene som trekkes fanger opp trekk som kan være fremtredende ved fenomenet selv gitt andre forutsetninger. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 248)

4.4.2 Forskningens integritet og habilitet

Yin (2010, s. 41) forklarer forskningsintegritet ved at forskningen og forskerens ord og tolkninger er troverdige og at de representerer riktige posisjoner og utsagn. En kvalitativ forskningsstrategi, med større andel av tekstmateriale som primærdata innebærer at konklusjoner og fremstillinger vil være avhengige av forskerens tolkning. Det er derfor viktig for troverdigheten til en forsker å tydeliggjøre de personlige faktorer som, utover de metodiske valgene, kan true forskningens integritet gjennom f.eks. tvil om en forskers uavhengighet eller habilitet.

Det er på sin plass å poengtere at Lars-Kristian Østby har hatt et lenger ansettelsesforhold i MØBEL AS konsernet. Kjennskapen og kontaktnettverket til Lars-Kristian Østby åpnet opp for godkjenning av, og tilgang til å benytte MØBEL AS som forskningsarena for vår masteroppgave. Utredningens diskusjoner, analyser eller konklusjoner vil under ingen omstendighet påvirke eventuelle fremtidige forhold mellom MØBEL AS og Lars-Kristian. Det er også viktig å poengtere at vi ikke mottar noen form for kompensasjon for utredningen, eller at utredningen i noen grad vil påvirke personlige forhold som fremtidige arbeidsmuligheter, kompensasjoner eller lignende i forholdet mellom forfatterne og MØBEL AS. Siden utredningen ikke påvirker personlige forhold, eller er gjenstand for muligheter til personlig gevinst anser vi derfor vår begges forskningshabilitet til MØBEL AS som god, og slik sett ikke påvirker integriteten til forskningen.

5. Analyse

I dette kapitlet vil ønskes vi å strukturert analysere deler av datamaterialet gjennom bruken av økonomisk teori om lønnsomhet og konkurranse krefter beskrevet i teorikapitlet. Analysen tar sikte på å finne sammenhenger eller variasjoner som kan knyttes til de to forskningsspørsmålene som er relevant i lys av de relevante teoriene, altså forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan vi gjennom analyse av regnskapene fastslå at det er forskjeller i lønnsomheten mellom avdelingene i MØBEL AS?
2. Hvordan kan eksterne forhold forklare forskjeller i lønnsomheten?

5.1 Lønnsomhetsanalyse

Fenomenet som forskes på i denne utredningen er lønnsomhet, og hvilke faktorer som kan føre til forskjeller i lønnsomheten mellom avdelinger i større foretak. Det er i den forbindelse også formulert et forskningsspørsmål knyttet til om det er forskjeller i lønnsomheten i utvalget av avdelinger. Denne første delen av analysen vil derfor ta for seg analyser av lønnsomheten til de ulike avdelingene for å undersøke hvordan lønnsomheten er, og om det er forskjeller dem imellom. Analysen er delt i to hoveddeler, den første er en trendanalyse og den andre er analyse av nøkkeltall. Hver av delene er igjen delt inn i to deler. Først vil det bli gjort en *utviklingsanalyse* og deretter vil det bli gjort en sammenligning dem imellom en såkalt *bedriftsanalyse* (Tellefsen & Langli, 2005). Før analysen blir gjennomgått vil vi redegjøre for regnskapstallene som ligger til grunn og de korreksjoner som er foretatt for å gjennomføre analysen. Selve analysen vil hovedsakelig bli fremstilt grafisk, mens fullstendige trend- og nøkkeltallsanalyser er lagt til vedlegget.

5.1.1 Beregninger og korrigeringer av regnskapsinformasjon

Regnskapsinformasjonen som er brukt i analysen er årsregnskapene for hver avdeling som vi har fått direkte fra MØBEL AS, disse inkluderte også fullstendige regnskapsnoter. Tilgangen til notene har hatt svært stor verdi i form av å muliggjøre korreksjoner i resultatregnskap og balanse. Det er også inkludert markeds- og bransjetall fra statistisk sentralbyrå. Markedet er representert ved bransje 47 (varehandel, foruten motorvogner) som helhet, omtalt som SSB

(1). Mens bransjen er representert ved bransje 47.5 (butikkhandel med andre husholdningsvarer i spesialforretning), notert som SSB (2). (SSB, 2016a; 2016b).

Det er foretatt enkelte korreksjoner av regnskapene. Avdeling STOR hadde en større utvidelse av driften i 2013, og i den forbindelse oppsto en del ikke driftsrelaterte midlertidige kostnader. Derfor er midlertidige forhold som ikke kan knyttes til driften korrigert for i perioden 2013-2015. Dette er hovedsakelig knyttet til nedskrivninger av gammelt inventar og utstyr, og avbetalinger på leie- og leasingforpliktelser som tilhører de gamle lokalene. På kostnadssiden er det korrigert for midlertidigheter som tilsvarer 5,7% av totale driftsinntekter i 2013, mens det i 2014 og 2015 er korrigert for driftsfremmede kostnader på 6,2% og 2,7% i de respektive årene. På inntektssiden er det i 2013 korrigert for driftsfremmede inntekter på 0,4% av totale driftsinntekter.

For alle avdelinger er det gjort korreksjoner knyttet til fordelingen av faste og variable kostnader i posten andre driftskostnader. Det er beregnet et gjennomsnitt av ADK i prosent av driftsinntekter og et standardavvik for hver avdeling, disse er ganget sammen og gir følgende fordeling:

FORDELING AV VARIABLE KOSTNADER I ANDRE DRIFTSKOSTNADER PR. AVDELING

<i>Variable kostnader i ADK. Avd. LITEN</i>	Gjennomsnitt	26,62%	Std.avvik	1,73%	Variabel % av ADK	6,51%
<i>Variable kostnader i ADK. Avd. MEDIUM</i>	Gjennomsnitt	22,66%	Std.avvik	1,42%	Variabel % av ADK	6,28%
<i>Variable kostnader i ADK. Avd. STOR</i>	Gjennomsnitt	25,33%	Std.avvik	5,45%	Variabel % av ADK	21,51%

Tabell 1 - Fordeling av variable kostnader i ADK pr. avdeling

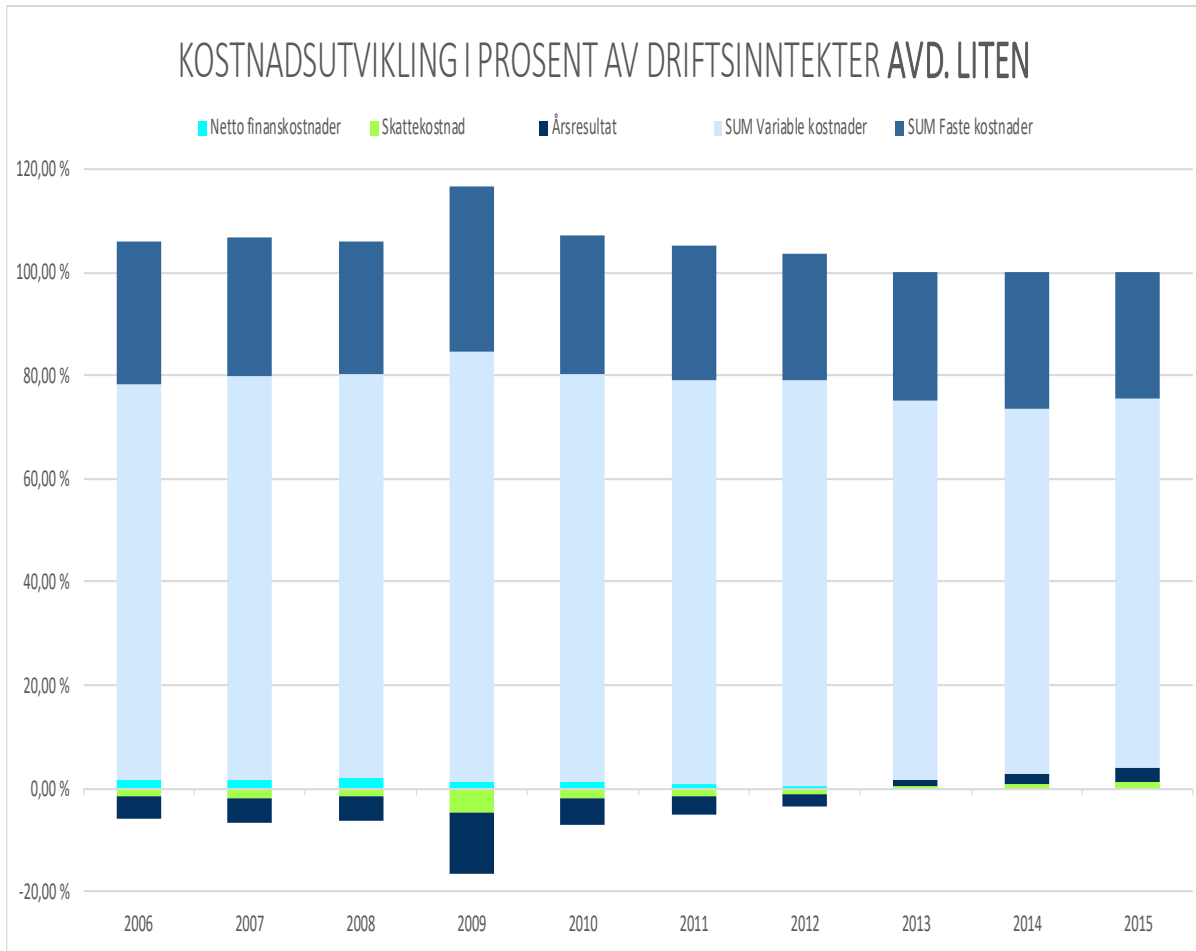
Den siste korreksjonen som er av vesentlig betydning er at alle balansetall er omgjort til gjennomsnittlig sum av det aktuelle året de er brukt til nøkkeltallsberegninger jfr. Johnsen og Gjesdal (1999).

5.1.2 Trendanalyser

Vertikale analyser

De vertikale trendanalysene er presentert som en prosent av driftsinntekten i det aktuelle året. Det vil først bli presentert en *utviklingsanalyse* for hver enkelt avdeling, som viser de interne kostnadstrendene. Før de mest relevante kostnadene og årsresultatene vil bli presentert som en *utviklings- og bedriftsanalyse* som viser de viktigste trendene internt i hver avdeling relativt til de andre avdelingene.

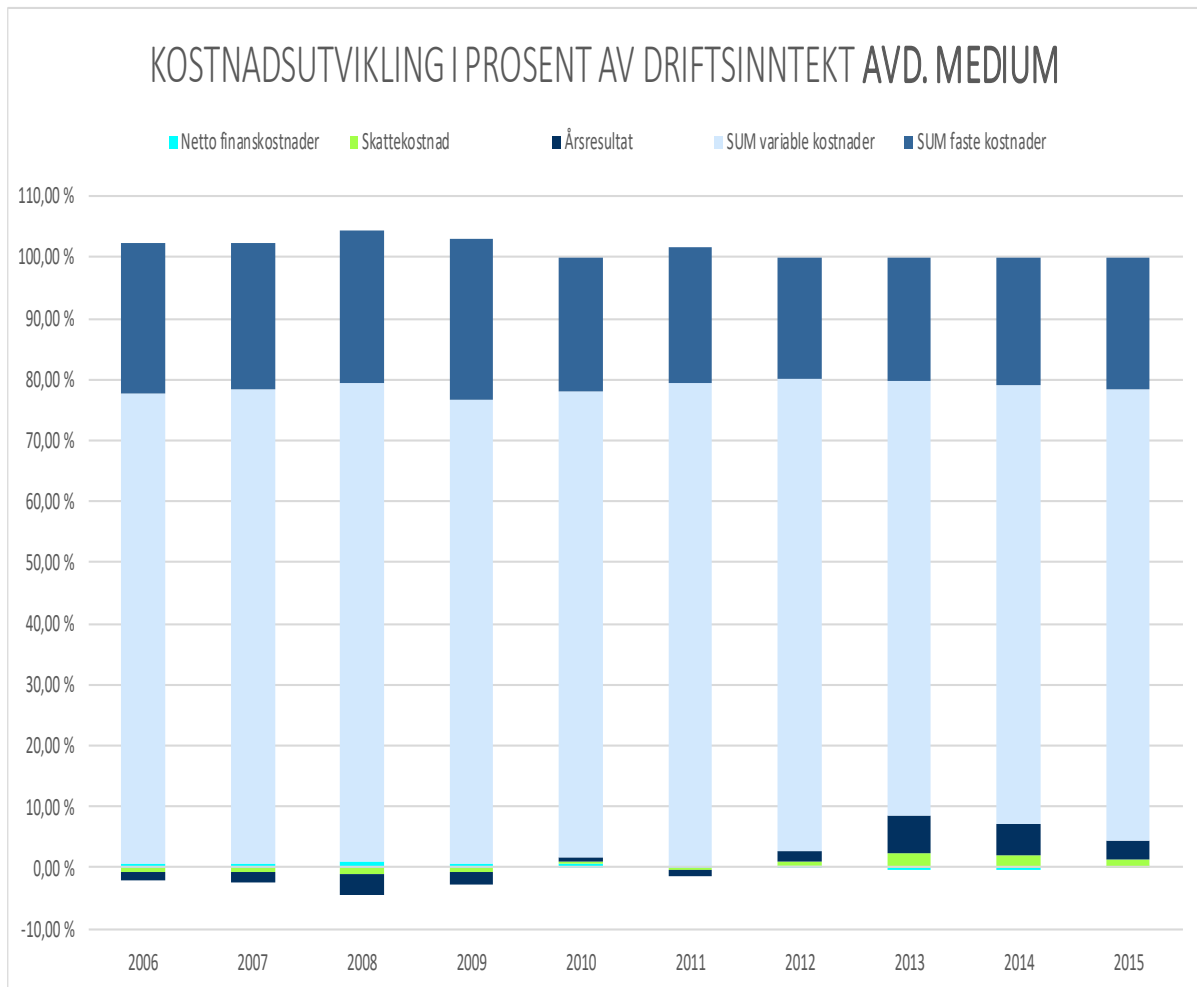
Avdeling LITEN



Figur 6 - Kostnadsutvikling avd. LITEN

Fra den grafiske fremstillingen, kan vi se at de variable kostnadene ligger mellom 80-85% i første del av perioden. Før de i periodens tre siste år faller til å ca. 70% av driftsinntektene. De faste driftskostnadene er veldig stabile på ca. 26% av driftsinntektene. Den store relative økningen i faste driftskostnader i 2009, skyldes hovedsakelig et stort frafall av salgsinntekter grunnet finanskrisen. Noe som kan tyde på at Avd. LITEN er mindre rustet for konjunkturer. Sett bort fra en noe høyere finansieringskost i starten enn slutt av perioden, er de øvrige kostnadene marginale. Fullstendig kostnadsanalyse er i vedlegg 1.3.1.1

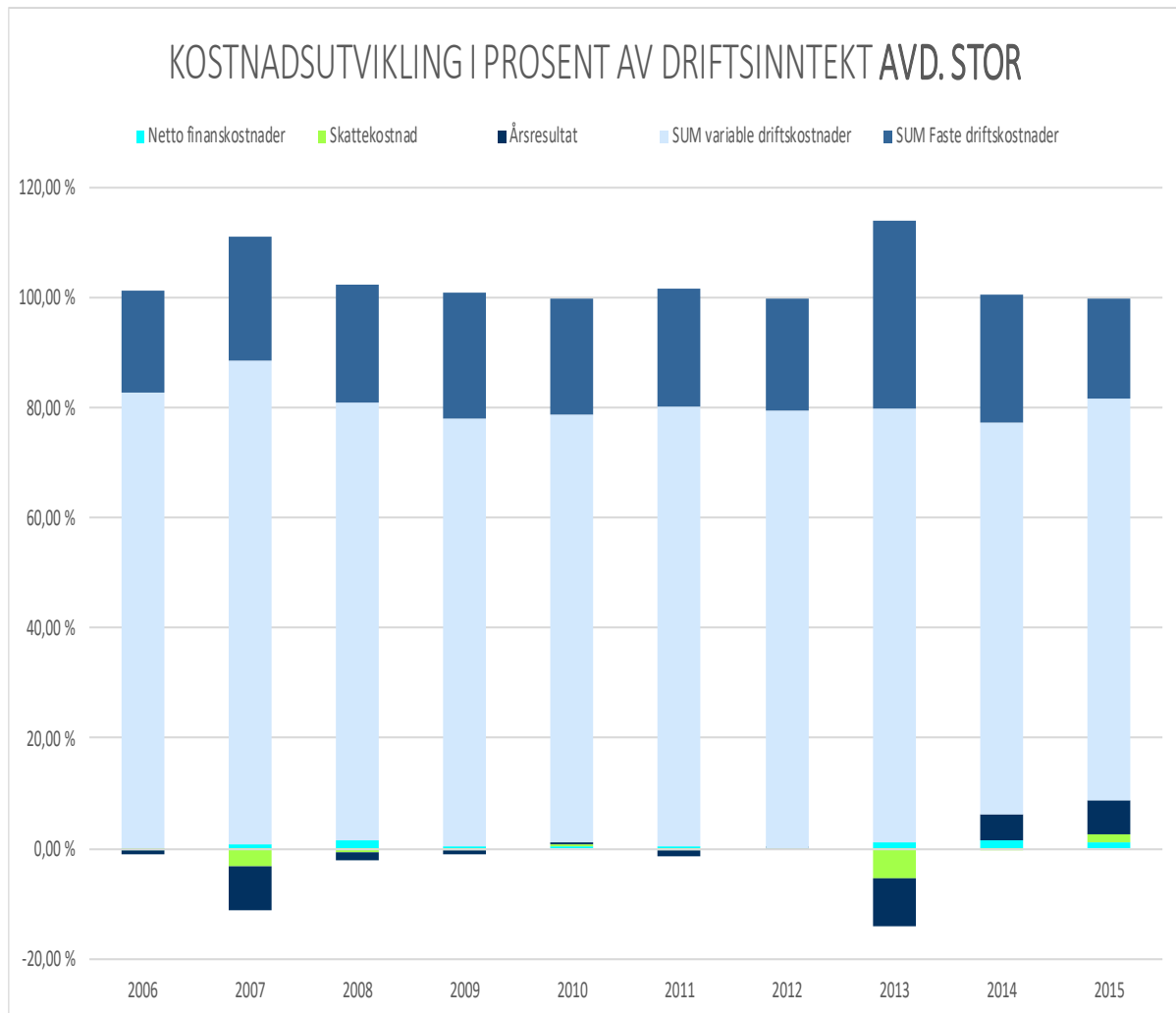
Avdeling MEDIUM



Figur 7 - Kostnadsutvikling avd. MEDIUM

De variable kostnadene i avd. MEDIUM var relativt stabile opp mot 80%, men har falt til 70-74% de siste årene. De faste kostnadene til avdelingen har hatt en positiv trend fra rundt 25% til å de fem siste årene stabilisere seg på 20%. Foruten driftskostnadene som helhet er det tilnærmet ingen andre kostnader i avdelingen. Fullstendig kostnadsanalyse er lagt til vedlegget 1.3.1.2.

Avdeling STOR

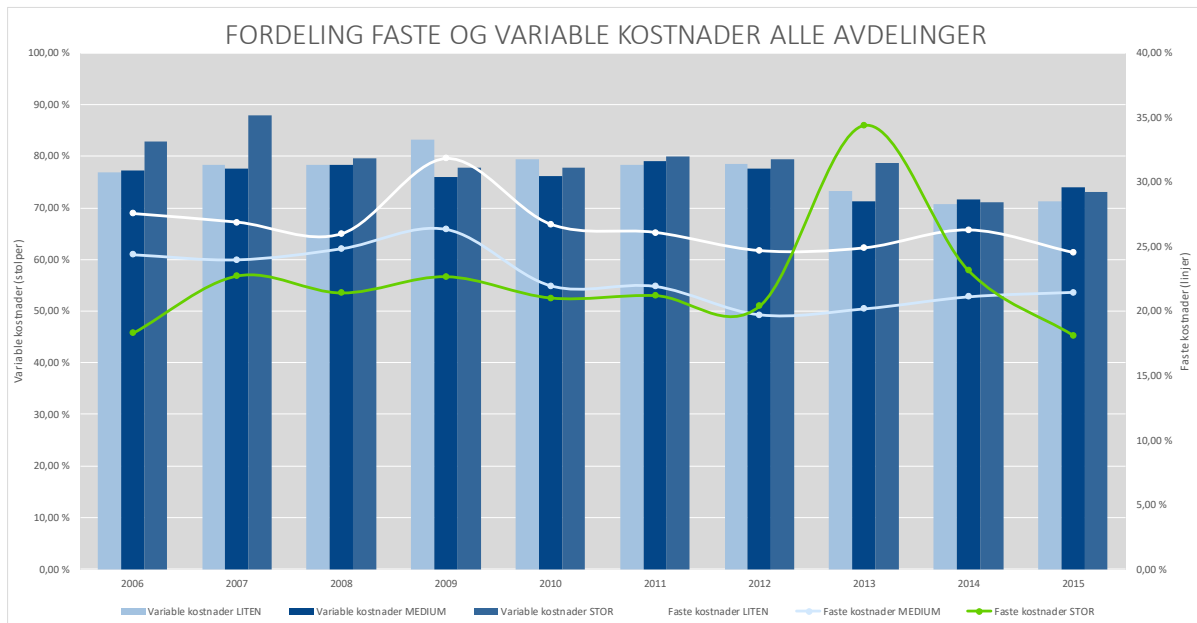


Figur 8 - Kostnadsutvikling avd. STOR

De variable kostnadene i avdeling STOR har ligget rett i overkant av 80%, men krøpet sakte nedover mot 75% de siste tre årene. De variable kostnadene hadde en plutselig vekst i 2007, som skyldes en mye sterkere vekst i lønnskostnadene enn i salget. I avdelingen er det hovedsakelig lønnskostnadene som har sørget for den positive trenden i variable kostnader. Da disse har blitt markant lavere i prosent av omsetning gjennom perioden. De faste kostnadene har noe mer variasjon og ligger i intervallet 20-30%. Det ble i 2013 inngått nye leiekontrakter og flytting av driften som bidro til at de faste kostnadene økte kraftig, uten at salget økte like sterkt samme år. Etter reetableringen har avdeling STOR vist tendens til å utnytte skalafordelene, da de faste kostnadene viser en nedadgående trend. Fullstendig analyse er lagt til vedlegg 1.3.1.3.

Sammenligning

Fra utviklingsanalysene kan en se at de faste og variable kostnadene er de som utgjør de største postene innad i hver avdeling, mens finans- og skattekostnader er forholdsvis beskjedne. Vi foretar derfor en utviklings- og bedriftsanalyse for å bedre få frem trenden i utviklingen av kostnadene til hver avdeling, samtidig som utviklingen blir målt opp mot de øvrige avdelingene.

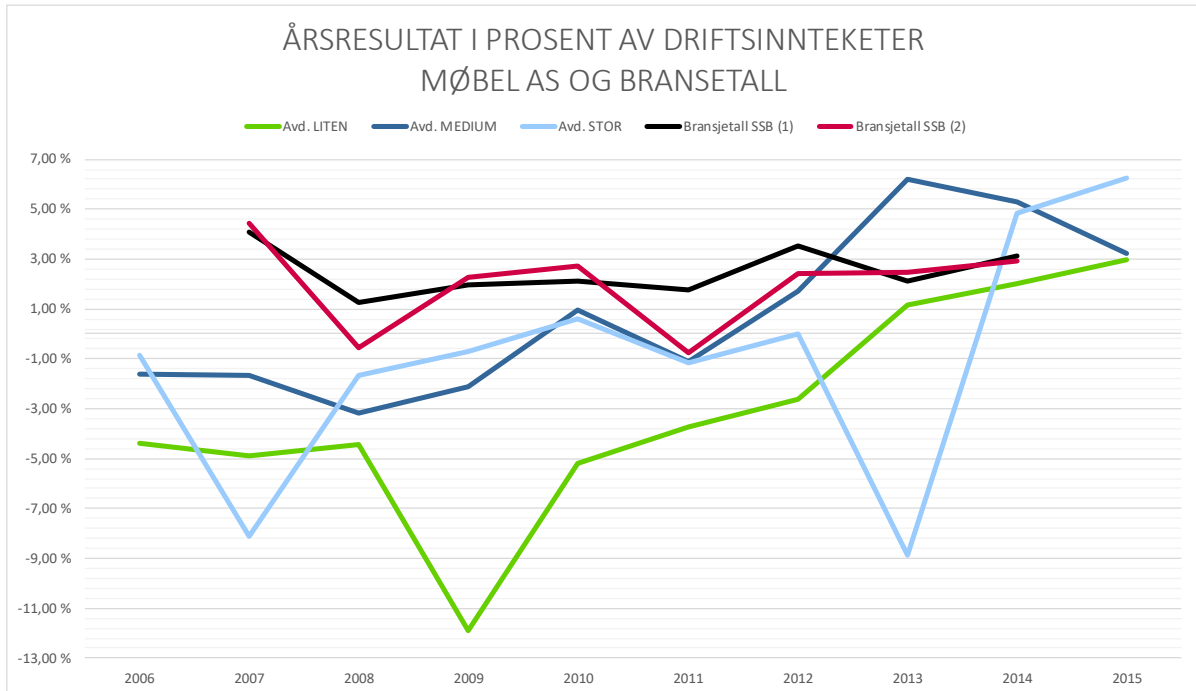


Figur 9 - Kostnadsutvikling faste og variable kostnader alle avdelinger.

Fra sammenligningen kan en se at alle avdelingene generelt har hatt en reduksjon i de variable kostnadene i perioden. Det er en tendens til at avdeling MEDIUM generelt har en noe lavere andel variable kostnader generelt, mens avdeling STOR generelt har en høyere andel. Allikevel er det mest påfallende at det generelt er forholdsvis likt nivå av de variable kostnadene mellom avdelingene.

Blant de faste kostnadene ses et tydeligere skille blant avdelingene. Avdeling LITEN har gjennom hele perioden et høyere nivå enn de to andre avdelingene. De faste kostnadene er relativt stabile og det er ingen tydelig tendens til endringer i perioden. Mellom avdeling STOR og MEDIUM har det vært en tendens til de faste kostnadene har sunket relativt til omsetningen i løpet av perioden. Men en mulig fremtidig tendens kan ses ved at avdeling STOR relativt sett har hatt en reduksjon i faste kostnader etter omlokaliseringen, mens avdeling MEDIUM holder en stabil prosent. Dette kan være et tegn på at avdeling STOR kan ha mulige skalafordeler, noe som vil bidra til en lavere prosent av faste kostnader etter utbygningen.

Foruten de faste og variable kostnadene kan en se en forskjell i de ulike avdelingenes årsresultat som prosent av driftsinntektene. For benchmarking er det også inkludert bransjetall.



Figur 10 - Årsresultat i prosent av driftsinntekter alle avdelinger

Alle avdelingene har i det meste av perioden et lavere årsresultat enn sin egen bransje. Samtidig kan en se tendenser til at bransjen generelt har et marginalt bedre årsresultat av inntektene enn hva som er vanlig i varehandelen generelt. Foruten den bransjespesifikke nedgangen i årene 2008 og 2011, noe som resulterte i negative årsresultater i bransjen generelt.

Blant avdelingen er det avdeling MEDIUM som har det generelt beste årsresultatet av avdelingene. Avdelingen har aldri et underskudd som går under 3% av driftsinntektene, og har samtidig flest år med overskudd av de tre. Til tross for at avdeling LITEN har flere år med overskudd enn avdeling STOR, er det generelt denne avdelingen som har de dårligste resultatene. Og har i det meste av perioden underskudd som er større enn 3% av driftsinntektene, noe som er det svakeste resultatet til avdeling MEDIUM.

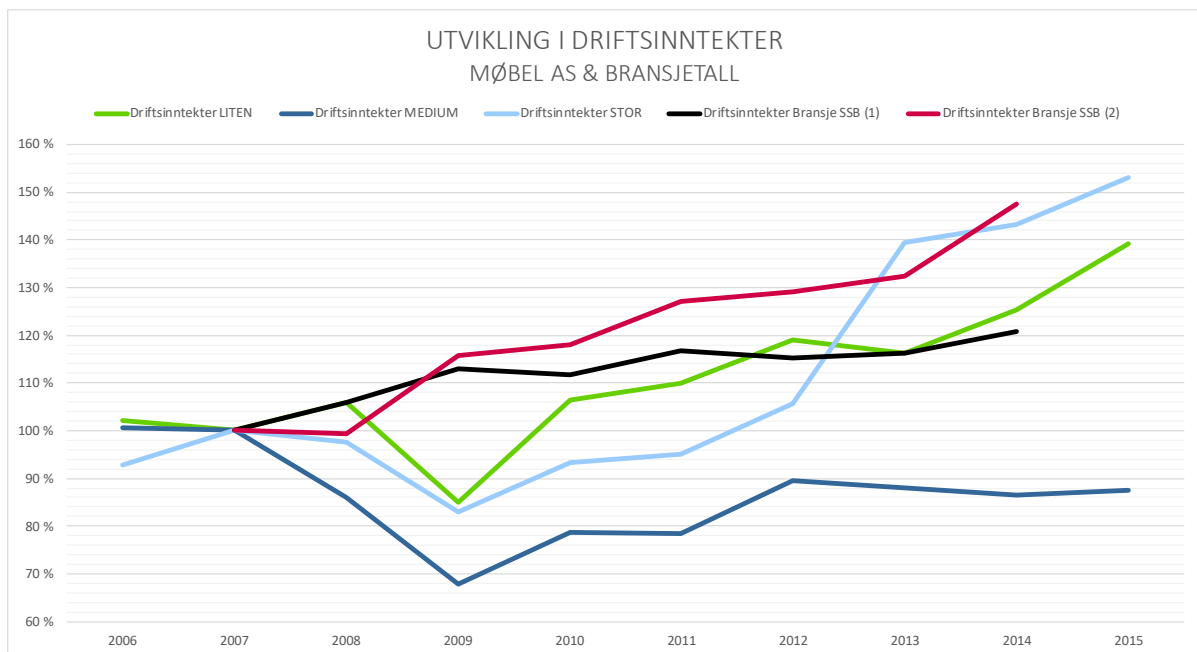
Av trenden kan vi også se at avdeling STOR ser ut til å ha økt sin lønnsomhet etter å ha investert i utvidelse av driften. Før 2013 hadde avdelingen generelt negative årsresultater og lavere resultater enn bransjen. Men er den avdelingen i utvalget som klarte seg best gjennom nedgangskonjunktoren som fulgte etter finanskrisen i 2008.

Fra sammenligningene kommer det frem en tendens til at det er forskjeller mellom resultatene til de ulike avdelingene. Spesielt er forskjellene store mellom avdeling LITEN og MEDIUM, mens kostnadsforskjellene er størst mellom avdeling LITEN og STOR.

Horisontale analyser

De horisontale analysene tar utgangspunkt i endringer over tid og uttrykker derfor utviklingen til de ulike avdelingene bedre enn de vertikale analysene som i hovedsak viser endringer i sammensetningen av kostnadene. For å utvide forståelsen av lønnsomheten til de ulike avdelingene er det hovedsakelig inntektssiden som er fokus for våre horisontale analyser. Dette fordi utviklingen i inntektene ikke fremkommer av vertikale analyser og fordi kostnadsutviklingen er godt dekket i de forrige analysene. I de horisontale analysene er 2007 brukt som basisår. Fullstendige analyser for avdelingene og bransjen er lagt fra vedlegg 1.3.2.1 til vedlegg 1.3.2.5.

Driftsinntekter

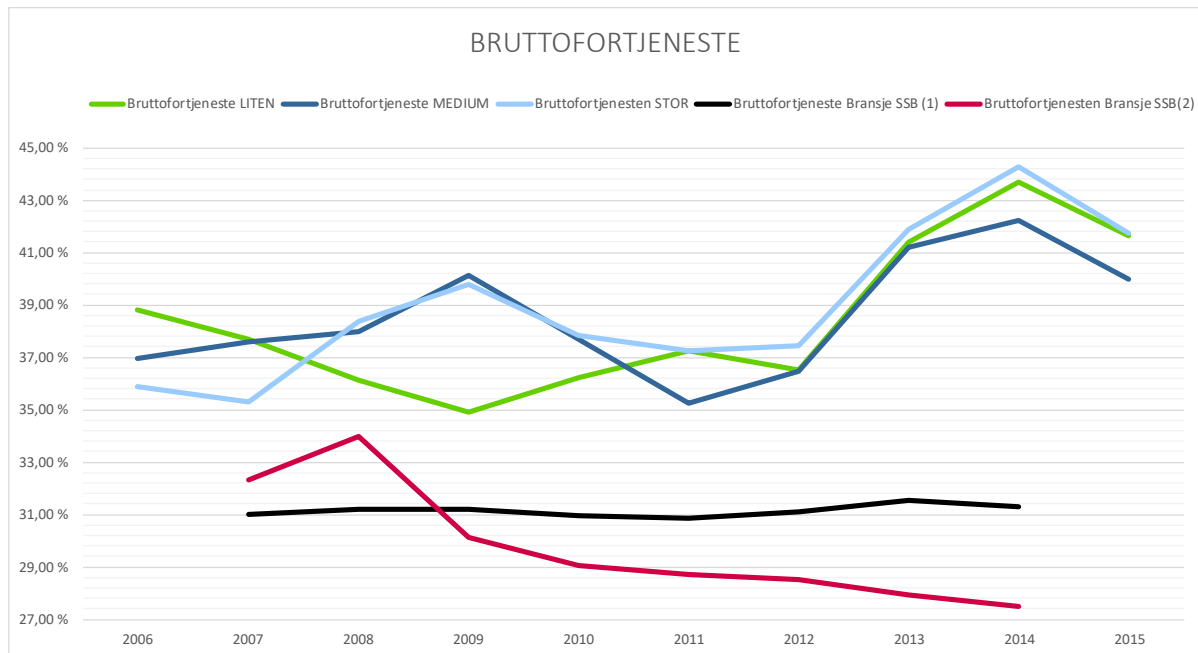


Figur 11 - Driftsinntektsvekstindex, basisår 2007

Utviklingen i driftsinntektene viser at det både i varehandelen generelt og i bransjen har vært en positiv utvikling i omsetningen gjennom perioden. Veksten i salg av husholdningsartikler har vært spesielt sterk, og slått både varehandelen og alle avdelinger i utvalget. Utvikling underbygges av tallene fra VIRKE (jfr. Kapittel 2), som tilsier at møbelhandelen ikke oppnår like stor vekst som resten av bransjen.

Avdeling MEDIUM har hatt en betydelig nedgang i driftsinntekter og stabilisert seg rundt 88% av 2007 nivå. De øvrige avdelingene har hatt en god vekst i inntektene i perioden. Veksten til avdeling STOR skyldes hovedsakelig utvidelsen da veksten oppstår kraftig i 2013. Trendanalysen viser hovedsakelig at avdeling LITEN er den avdelingen som har hatt den største 'indre veksten' av de tre avdelingene.

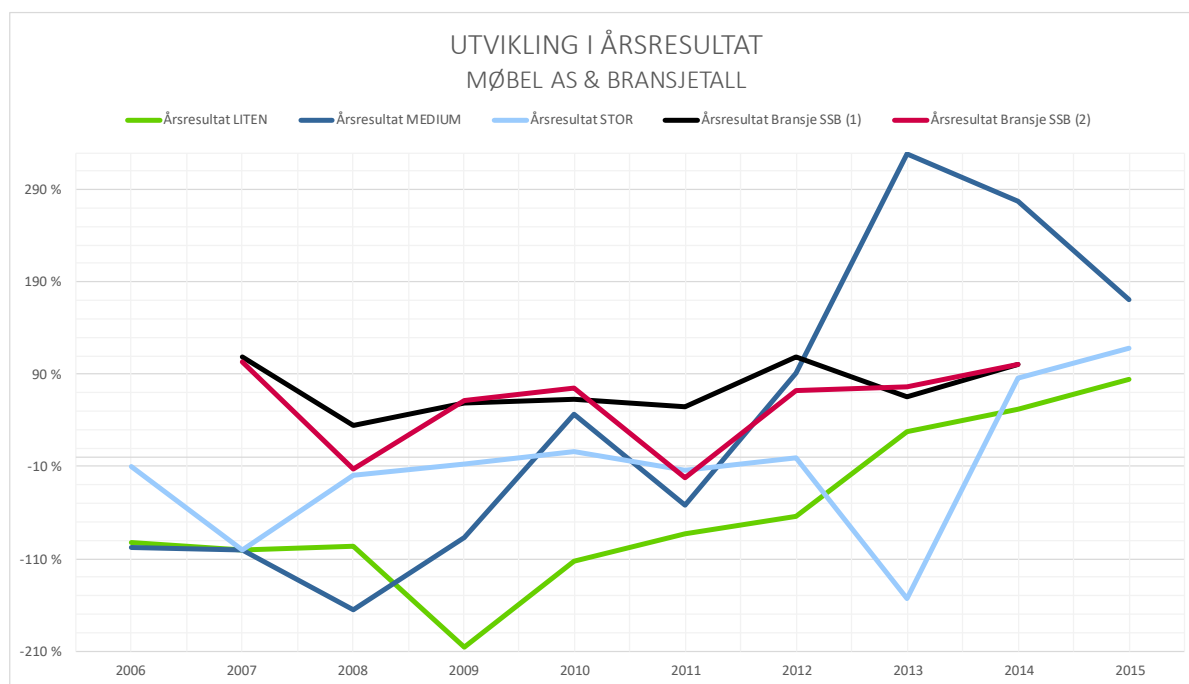
Bruttofortjeneste



Figur 12 - Bruttofortjenestens utvikling alle avdelinger

Bruttofortjenesten uttrykker hvor stor andel av salgsinntektene som er igjen etter at *kun* varekostnaden trekkes fra. Forholdstallet er oppgitt i prosent av driftsinntektene. MØBEL AS har generelt en vesentlig høyere bruttofortjeneste enn både varehandelen generelt og møbelbransjen. MØBEL AS har strategisk innrettet seg mot mellomsjiktet av møbelbransjen, og en høyere bruttofortjeneste enn markedet er å forvente utfra strategien. Avdelingene i vårt utvalg ligger alle i samme landsdel og er derfor underlagt de samme innkjøps- og utsalgsprisene. Dette er bestemt på konsernnivå i MØBEL AS sitt tilfelle, og utredningen har som forventning pris er en gitt faktor som ikke forklarer lønnsomheten til avdelingene. Fra grafen ser vi at denne antagelsen er svært reel da bruttofortjenesten kun varierer marginalt mellom de ulike avdelingene.

Årsresultat



Figur 13 Årsresultatets utvikling som index, basisår 2007

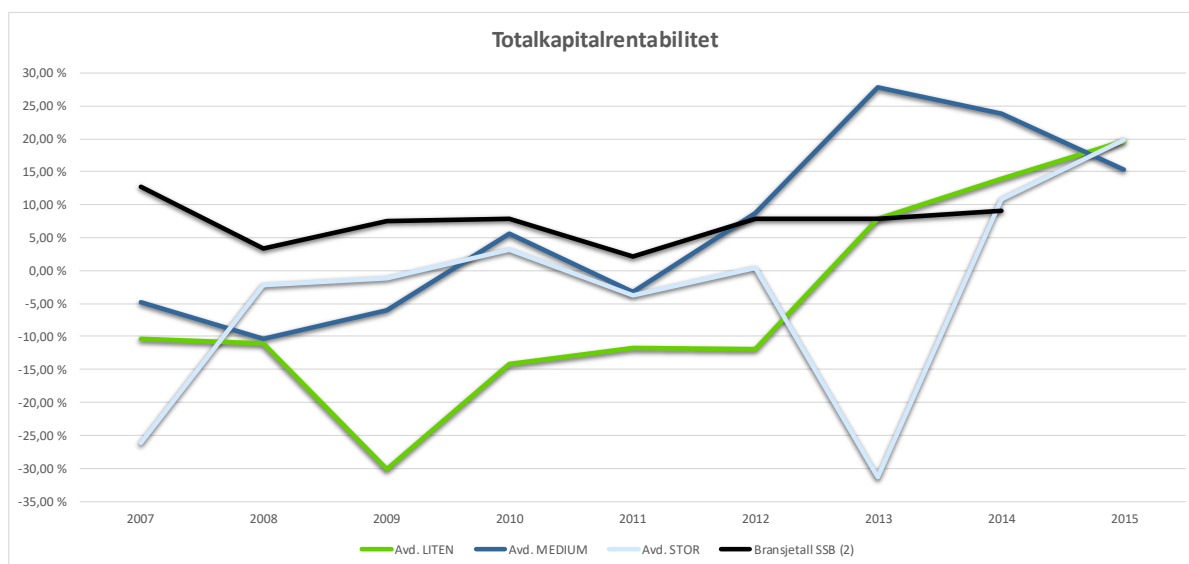
Utviklingen i driftsinntekter og bruttofortjenester burde også bli gjenspeilet i årsresultatene til avdelingene. I basisåret 2007 hadde alle avdelingene et underskudd, og har derfor start -100. Utviklingen viser tydelig at avdeling MEDIUM har hatt en god vekst i sine resultater, foruten konjunkturedgangene i 2008 og 2011 som også kan ses i bransjen. Dette til tross for en lavere bruttofortjeneste og nedgang i driftsinntekter. Avdeling STOR går i perioden i null, men viser en påbegynnende trend med forholdsvis god inntjening. Avdeling LITEN har gjennom perioden slitt med en forholdsvis lavere lønnsomhet enn de to andre avdelingene og bransjen. Men også denne avdelingen har en påstartet trend med bedre resultater mot slutten av perioden.

5.1.3 Nøkkeltallsanalyser

Selve lønnsomheten i form av avkastning til en bedrift er uttrykt gjennom nøkkeltall. Vi skal i dette kapittelet foreta en kort presentasjon av de viktigste nøkkeltallene. Med bakgrunn i den fullstendige nøkkeltallsanalysen, som er lagt til vedlegg 1.3.3.1 til 1.3.3.4, har vi valgt å presentere de mest relevante for vår case om MØBEL AS, dette er *total kapitalrentabiliteten*,

resultatgraden, totalkapitalens omløpshastighet, driftsrentabiliteten og egenkapitalandelen. I tillegg er bransjegjennomsnittet for SSB bransje 47.5 (butikkhandel med husholdningsartikler i spesialforretninger) tatt med for benchmarking for de nøkkeltall der bransjetallene var tilgjengelige.

Totalkapitalrentabilitet



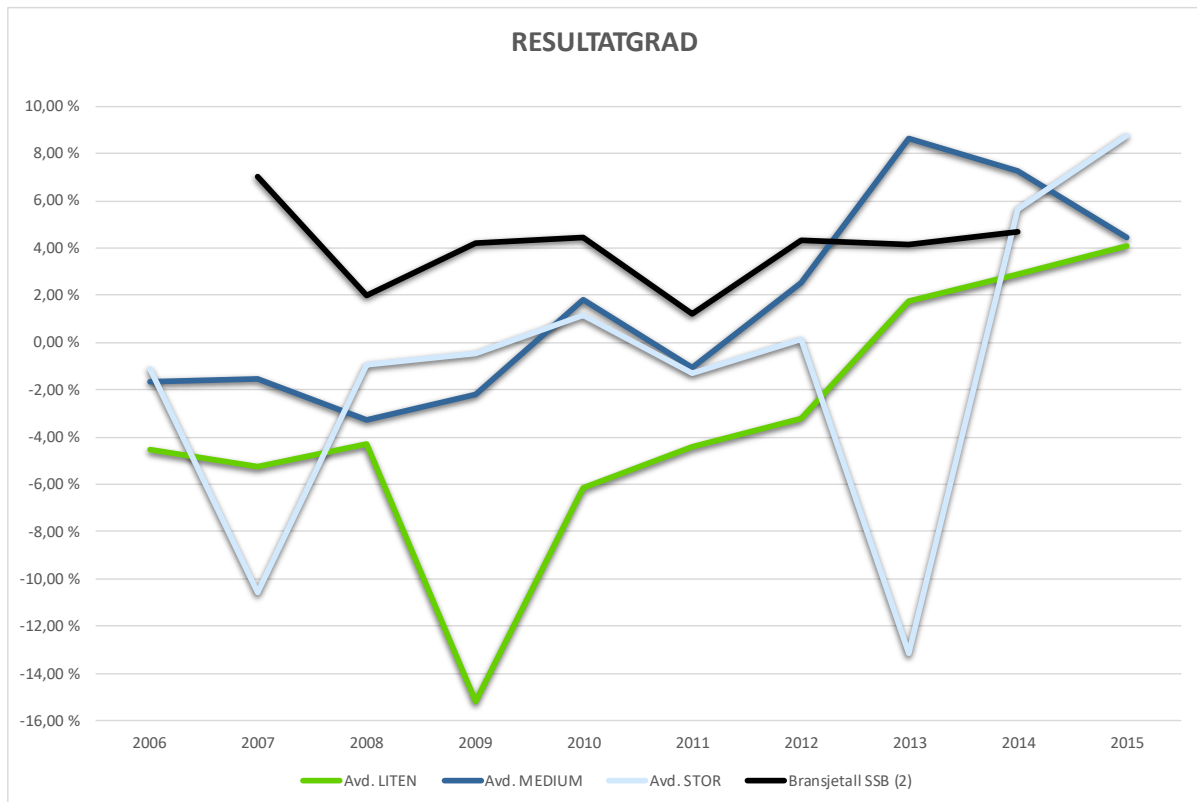
Figur 14 - Totalkapitalrentabilitet alle avdelinger

Av totalkapitalrentabiliteten kan vi se som forventet at perioden startet med negativ avkastning på kapitalen som var investert i de tre avdelingen. Generelt ser en også at de tre avdelingen ligger under bransjesnittet gjennom hele perioden, noe som sier oss at ingen av avdelingene generelt er lønnsomme. Da kapitalen hadde vært bedre investert i bransjen generelt.

Videre kan vi igjen se at avdeling MEDIUM skiller seg ut med en jevnt over høyere avkastning enn de andre avdelingene, mens avdeling LITEN i snitt har den dårligste av kastningen på kapitalen. Avdeling STOR viser igjen svingninger i lønnsomheten, med store fall kombinert med en noe mer stabilitet rundt null midt i perioden.

Totalkapitalrentabiliteten består av to faktorer *resultatgraden* og *kapitalens omløpshastighet*. Vi vil nå nyansere utviklingen i totalkapitalrentabiliteten gjennom disse to nøkkeltallene, for å se nærmere på om det kan være utvikling i omsetning eller effektivisering av kapitalen, eller om det er økning i inntekt eller effektivisering av kostnader som driver rentabilitetsmålet.

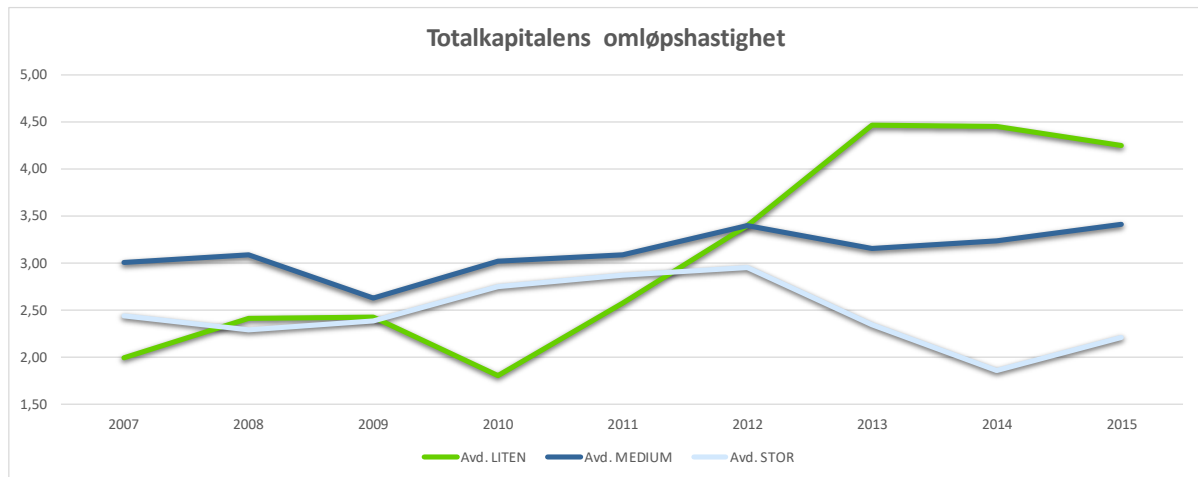
Resultatgrad



Figur 15 - Resultatgrad alle avdelinger

Fra resultatgraden ser vi at det har vært en vekst i alle avdelinger i perioden. Dette stemmer godt med tidligere analyser som viser at de fleste avdelingene har hatt en periode med økning i prisene, samtidig som alle avdelingene har hatt en effektivisering av kostnadene. Da prisingen er forutsatt lik for hver avdeling betyr dette at det meste av økningen skyldes en effektivisering av kostnadene. Sterkest er veksten i avdeling STOR som etter ombygningen antagelig vil få en lavere prosent av faste kostnader. En kan også se at avdeling MEDIUM i perioden har vært gjennom en kraftig effektivisering, men at effekten har dabbet av noe de siste årene. Og ender opp likt med avdeling LITEN som i mindre grad har hatt en effektivisering og hvor en ser virkningene av økte priser.

Omløpshastighet

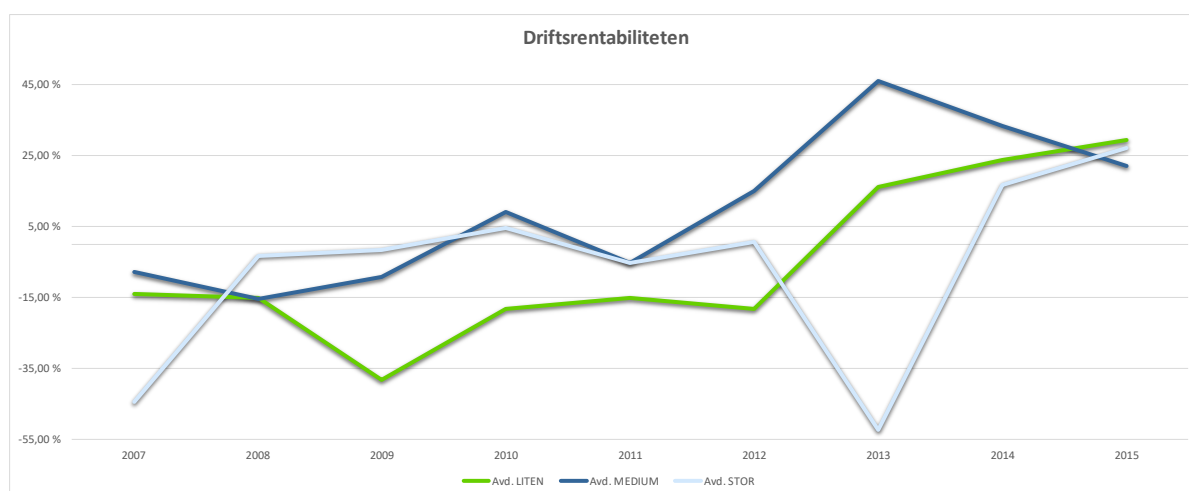


Figur 16 - Totalkapitalens omløpshastighet alle avdelinger

Fra omløpshastigheten kommer tidligere tendenser tydeligere fram. Det første er avdeling MEDIUM som har hatt tilnærmet lik nullvekst i omsetning i perioden, noe som da resulterer i en forholdsvis stabil omløpshastighet. Avdeling LITEN har hatt en god utvikling i perioden, og i perioden hatt en god vekst i omsetning. Fra analysen med vekst i driftsinntekter kan vi se at avdelingen har hatt en høyere vekst enn prisstigningen, noe som reflekteres i omløpshastigheten. Avdeling STOR har som tidligere vist hatt den kraftigste veksten i omsetning, men dette er hovedsakelig på grunn av utvidelse av driften. Omløpshastigheten viser at veksten ikke i stor grad veier opp for den store økningen i kapital som avdelingen har hatt i forbindelse med utvidelsen, og dermed går omløpshastigheten i avdelingen ned i løpet av perioden.

Konklusjonen er at veksten i total Kapitalrentabiliteten i de ulike avdelingene skyldes forskjellige forhold. Avdeling MEDIUM og STOR kan hovedsakelig knytte økt lønnsomhet til bedre marginer av salget gjennom perioden, grunnet dels prisøkning og dels effektivisering av kostnadene. Avdeling LITEN har i større grad økt sin rentabilitet som følge av økt omsetning, og en redusert kapital gjennom bedret eiendelsstruktur i for av vesentlig lavere kundefordringer.

Driftsrentabilitet



Figur 17 - Driftsrentabilitet alle avdelinger

Driftsrentabiliteten uttrykker avkastningen på den driftsrelaterte kapitalen, justert for *rentefri gjeldskapital*. Og uttrykker sånn sett den verdiskapningen av kapitalen som er direkte investert i driften. Kort oppsummert kan en se at avdeling STORs drift har blitt mer lønnsom etter utvidelsen. Avdeling MEDIUM har generelt hatt en høyere eller lik avkastning på driften som de to andre avdelingene, mens avdeling LITEN i perioden har hatt en lavere avkastning av driften. I MØBEL AS har hver avdeling gitte inn- og utpriser, og fra bruttofortjenesteanalysen så vi at den var svært lik for hver av de tre avdelingene. Driftsrentabiliteten er derfor interessant i form av de sprikene vi kan se i avkastningen da mest sannsynlig skyldes andre forhold knyttet til driften.

5.2 Porters fem konkurransekrefter

Møbelbransjen har hatt en vekst, og omsetningen i møbelmarkedet har økt fra ca. 12mrd kroner til 18,1mrd på 11 år fra 2004 til 2015. Noe som kan kategoriseres som en god vekst, tatt i betraktning at det også i møbelbransjen var et stagnert og synkende marked under finanskrisen (VIRKE, 2015). Ettersom markedet er i vekst kan det være en fordel med et større lokale, da man har større muligheter for å tiltrekke seg kunder som vil se på utstillinger og prøve og se på forskjellige varer. Dette har et potensiale for å hindre veksten til de mindre avdelingene, ved at de større varehusene har en tendens til å trekke flere kunder ved hjelp av å kunne utforme store og inspirerende utstillinger (Avdelingsleder STOR, spørreundersøkelse, 21. november 2016; Avdelingsleder MEDIUM, spørreundersøkelse, 20. november 2016).

Det var i 2013 723 forskjellige møbelbutikker i Norge (VIRKE, 2016). Disse møbelbutikkene stod i 2015 for ca. 50% av salg av møbel- og interiørartikler, målt i omsetning. Det var i 2015 en oppgang i antall åpnede konkurser sammenlignet med tidligere år, noe som kan tyde på at konkurransen er blitt mer intens, på tross av at det er en nominell vekst i markedet.

De fleste reelle konkurrentene i de lokale markedene for MØBEL AS er andre store veletablerte bedrifter som kundene har kjennskap til. Alle de tre avdelingene til MØBEL AS nevner de samme to kjedene som de største lokale konkurrentene sine. Omsetningsmessig lokalt er disse konkurrentene i ca. samme størrelse som avdeling STOR eller MEDIUM.

Digitalisering og netthandel har hatt en enorm vekst, er det ikke til å komme unna at det er en reell trussel fra selskaper som kan drive netthandel på en effektiv måte. Om det dukker opp selgere uten butikklokale, vil disse kunne være spart en god del av de faste og variable kostnadene avdelingene i MØBEL AS er bundet av. Det er likevel ikke bare å starte en ny nettbasert bedrift og tenke at man kan konkurrere med en gang. Det er visse stordriftsfordeler og andre inngangsbarrierer som vil gjøre det vanskelig å komme i gang, eller hvert fall gjøre det vanskelig å utgjøre en trussel mot de store kjedene. Dette gjelder spesielt i forbindelse med kvantumsrabatt fra leverandører. For å kunne oppnå fordeler som de store kjedene har vil man måtte bestille en god del varer, som igjen vil kreve en del kapital.

Det er heller ikke store mengder kapital som blir bundet i denne bransjen. Det vil alltid være en del kapital i varelageret, men dette er relativt lett omsettelig, så bortsett fra kapital som er bundet opp i lokaler så er det ikke store utgangsbarrierer for eventuelle nyetableringer å ta hensyn til.

Trusselen fra substitutter er derimot reell. Det konkurreres i stor grad med homogene produkter, hvor f.eks. en kvalitetssofa eller seng fra en av konkurrentene i stor grad vil være vanskelig å skille på kvalitet og pris fra en kvalitetssofa eller seng fra MØBEL AS. Avdelingslederen i STOR (spørreundersøkelse, 21. november 2016) sier i spørreundersøkelsen på spørsmål om styrker til den største konkurrenten: *«Mye av de samme leverandørene, [det] blir vanskeligere for kunder å skille produkter fra kjede til kjede. [Det] kan «overtale» kundene lettere til å handle i deres varehus.»*

Ingen av avdelingene har noen form for forhandlingsmakt hva angår pris og rabatter fra leverandørene, dette gjøres sentralt i MØBEL AS. Selv om de ikke forhandler direkte med leverandørene på pris, vil det likevel være en del interaksjoner mellom avdelingene og leverandørene, og forhandlingene her vil typisk handle om skyldspørsmål ved skader på varer – reklamasjon og manglende varer.

Vedrørende kundenes forhandlingsmakt er det ingen grunn til å tro at det er noe som avdelingene i MØBEL AS trenger å ta hensyn til. Det er ingen av avdelingslederne som synes det er lett for kunden å prute på prisen.

5.2.1 Avdeling LITEN

Avdelingsleder LITEN mener at avdeling LITEN er utsatt for en intens konkurranseløp, noe som er rimelig å anta ettersom det er et lite varehus. De største styrkene til varehuset nevnes til være kvalitet og service, noe som kan regnes for å være ettertraktet i en bransje hvor det selges møbler utover lavprissegmentet. Kunder kjøper møbler som skal vare i over 10 år, og da er det viktig med kompetanse hos selgerne.

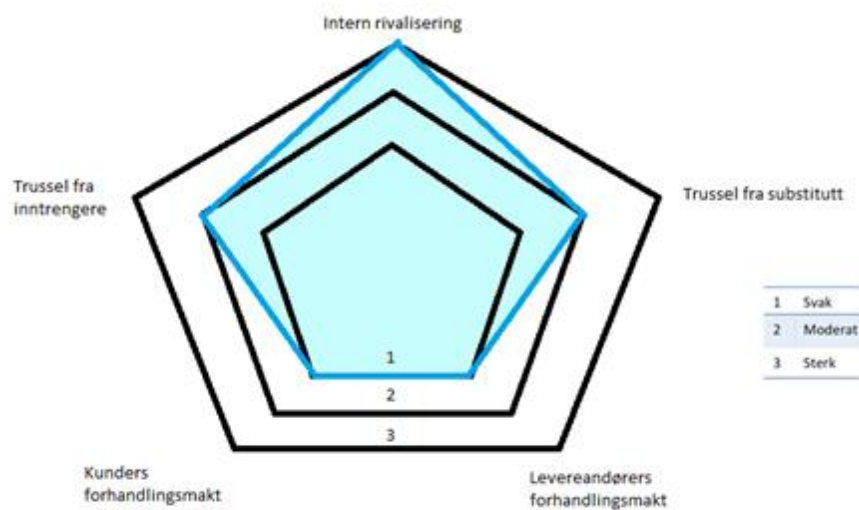
Det oppgis ikke direkte at arealet til avdeling LITEN er en svakhet, men styrkene til to av de sterkeste konkurrentene oppgis til å være sortiment. Størrelsen er også grunnen til at avdeling LITEN ikke har mulighet til å sette opp større utstillinger, og heller ikke kan vise frem all bredden og dybden i sortimentet som MØBEL AS har tilgjengelig. Avdelingen har god kommunikasjon med leverandørene, som f.eks. er til noe hjelp i forbindelse med å få orden på manglende og skadede varer, reklamasjonsordre og kan være til hjelp ved andre tilfeller hvor man trenger å få noe tilsendt i løpet av kort tid.

Avdelingslederen oppgir også at ca. 61% av personer som kommer inn i butikken ender opp med å kjøpe noe. Dette er et subjektivt tall som avdelingslederen har tatt en kvalifisert gjetning på, men som gir en generell pekepinn på hvor «effektiv» man er på å selge til kundene.

I forhold til trusler fra nyetableringer og netthandel er kanskje LITEN mest utsatt da de ikke har et areal som trekker så mye folk. Om det åpner en større møbelforretning i nærheten, som konkurrerer med ca. samme priser og service, er det sannsynlig at kundene vil «rømme» til denne forretningen istedenfor. Det virker heller ikke som om LITEN nyter godt av lojale kunder da avdelingsleder mener at bedriften i mindre grad har en bedre merkevare enn konkurrentene lokalt.

Vi ville i utgangspunktet trodd at en liten avdeling som LITEN ikke ville hatt noe særlig forhandlingsmakt over leverandørene (og vedrørende pris, så stemmer jo for så vidt dette), men avdelingsleder for LITEN oppgir at de har en «helt ok» forhandlingsmakt overfor de største leverandørene. Vi tolker dette som at avdelingslederen klarer å forhandle på de små tingene, som krediteringer og retting av manglende leveringer.

Porteranalysen av avdeling LITEN er oppsummert under i figur 19.



Figur 18 - Porteranalyse avdeling LITEN

5.2.2 Avdeling MEDIUM

Avdelingsleder MEDIUM mener at avdelingen har en god lokalisering, og at de ansatte er flinke på å gi personlig service, og synes konkurransen er i et mellomstjikt. Avdelingslederen mener at varehusets størrelse er en svakhet, da man (som i LITEN) ikke kan sette opp så mye av sortimentet som tilbys, og at man på denne måten taper noe salg. Det nevnes også at de lokale konkurrentene stiller sterkt på både pris og sortiment, samtidig som den sterkeste konkurrenten fører en aggressiv markedsføringsstrategi, noe som kan føres til et tap i markedsandelen.

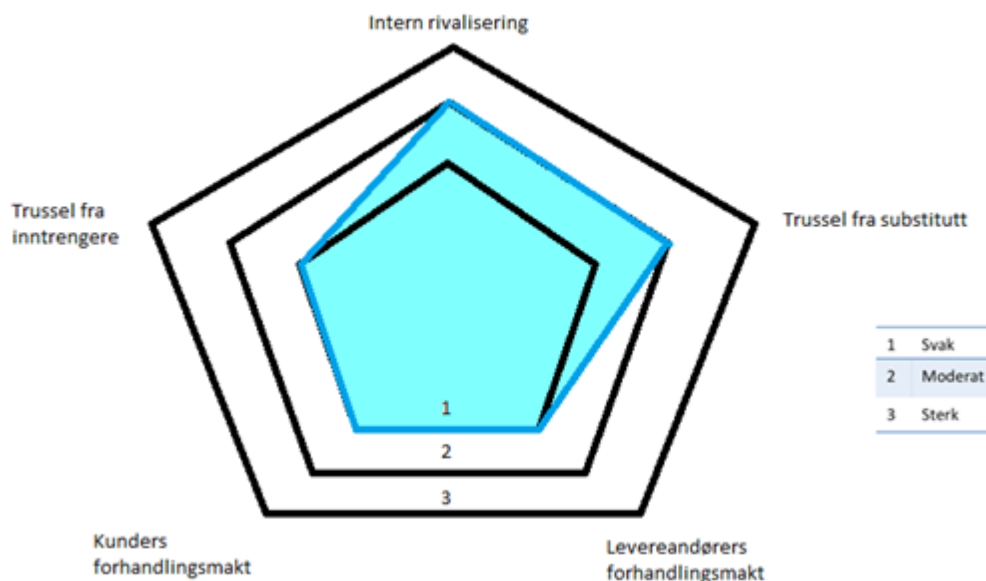
Avdelingslederen synes også at for få ansatte er en av de største årsakene til at man mister kunder. Det kan være en mulighet, men avdelingslederen oppgir også at ca. 80% av alle kundene som kommer innom butikken ender opp med å kjøpe noe – dette er det høyeste av disse tre avdelingene.

Ettersom avdeling MEDIUM er en av få etablerte møbelforretninger i lokalområdet er det rimelig å anta at man har kompetanse for å forstå det lokale markedet, og folks behov på møbelfronten. Det kan derfor være en strategisk ulempe at man ikke i større grad har tilgang til å bestemme hvilke varer man skal ta inn. Det er ikke like god kommunikasjon med leverandørene i MEDIUM, som det er i LITEN, dette kommer også frem ved spørsmål på hvor lett det er å få orden på mangler i ordrene, og hvor ofte varer kommer med mindre skader. Selv om det her også er subjektive tolkninger av hva avdelingslederne oppfatter som ofte, kan det være en tanke at en leverandør er mer villig til å være påpasselig med at alt leveres i forventet tilstand til kunder man har god kommunikasjon med.

Avdelingsleder i MEDIUM mener at MEDIUM i større grad har en bedre merkevare enn de lokale konkurrentene, noe som er interessant, og kan ha noe validitet ettersom MEDIUM gjør det ganske bra, selv med en synkende omsetning.

Trusselen fra eventuelle nyetableringer kan kunne ramme MEDIUM. MEDIUM har en god profitt, og har lokalt veldig få direkte konkurrenter (i motsetning til STOR som har flere konkurrenter «i samme gate»). Det virker imidlertid som at MEDIUM har en god og lojal kundebase eller meget flinke selgere, da de har en så høy salgsprosent i forhold til hvor mange som kommer innom butikken. Dette er en kompetanse/merkevare som det kan være vanskelig å etablere seg mot, noe som er fordel MEDIUM.

Porteranalysen av avdeling MEDIUM er oppsummert under i figur 20



Figur 19 - Porteranalyse avdeling MEDIUM

5.2.3 Avdeling STOR

Avdelingsleder i STOR oppgir stor salgsflate og muligheten til å lage inspirerende utstillinger, som da har mulighet til å trekke kunder. De har også et bredt utvalg av produkter som kan stilles ut. Alt dette er muligheter som avdelingslederne i MEDIUM og LITEN savner, og ser på som en ulempe i konkurransen. Selv om arealet sees på som et konkurransefortrinn er det ikke bare positivt. Det er ikke nok personale ansatt til å dekke hele salgsflaten, slik at det er ikke alltid potensielle kunder får den hjelpen de trenger, eller at de ikke får hjelp raskt nok. Dette kan være med på å koste butikken salg.

Avdelingsleder i STOR tenker at en økning av lokal markedsføring, endring av kampanjenes tidshorisont og det å være mer oppmerksom på konkurrentenes kampanjer vil kunne hjelpe med å kjempe om markedsandelene. STOR har hatt en meget god økning i omsetning etter at utbyggingen fant sted (figur 11), og har tatt over en del av markedsandelene lokalt. Avdelingsleder i STOR sier selv at de har vært gode på markedsføring av produkter og at de har vært aktive på sosiale medier.

Avdelingsleder i STOR oppgir at de har en helt ok kommunikasjon med leverandørene og ser ut til å ha en helt ok erfaring hva gjelder å få orden på mangler knyttet til leverandørene. Det ser heller ikke ut til at det har vært noe problem med levering av skadede varer.

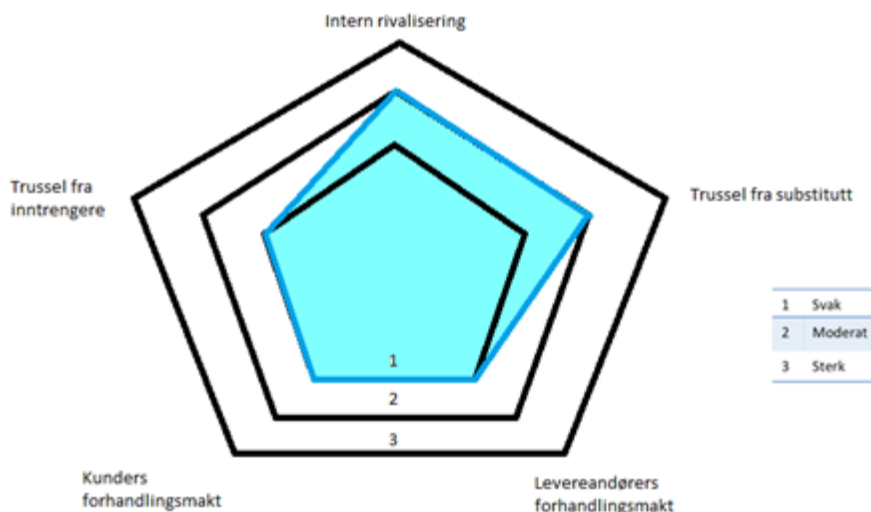
Også STOR har høyt fokus på kundeservice, noe som vi finner igjen i hvilken rangering avdelingsleder i STOR gir de forskjellige kvalitetene til avdelingen, samt hva den tror betyr mest for kundene.

Det som er litt bekymringsverdig er at avdelingsleder oppgir at kun ca. 32% av alle som kommer innom ender opp med å handle i butikken. Dette kan attribueres til størrelsen, og at dette vil trekke inn flere vindushandlere enn hva det vil i de mindre avdelingene, som ikke kan ha like mye utstilt.

Som de største årsakene til at butikken mister salg og kunder oppgir avdelingsleder at det er for mange direkte konkurrenter med homogene produkter.

Det er imidlertid ikke dermed gitt at STOR vil miste spesielt til kunder dersom det skulle komme nærliggende konkurrenter med mye likt sortiment. STOR har nylig utvidet og har etter dette tatt mer og mer av det over en del av det lokale husholdningsmarkedet (referat vedlegg) og det er nærliggende å anta at med mindre det kommer noe virkelig revolusjonerende på markedet som MØBEL AS ikke har tilgang til, vil driftsfordelene som STOR har opparbeidet seg i form av kompetanse, størrelse og lojalitet kunne være en blokkade for nyetableringer.

Porteranalysen av avdeling STOR er oppsummert under i figur 21.



Figur 20 - Porteranalyse avdeling STOR

6. Resultater

Vi vil i dette kapittelet presentere resultatene fra tolkning og analyse av datamaterialet som ikke følger en teoretisk analyseteknikk. Da dette hovedsakelig er funn fra de 'mykere data' som er innhentet i intervjuene, statistiske kilder om demografiske forhold og spørreundersøkelsen til avdelingslederne.

Vi har valgt å strukturere presentasjonen av funnene basert på hvilken analyseenhet funnene er gjort i. Resultater som kan knyttes til interne forhold og driftsoppfølging er basert på spørreundersøkelsen til avdelingslederne. Resultatene er kommet fram gjennom en datareduksjonsprosess hvor alle svarene i undersøkelsen har blitt kategorisert i fire kategorier *ansatte og motivasjon, salgssammensetninger, kostnader og driftsoppfølging*. Etter at data var kategorisert er det gjennomgått internt i hver kategori samlet de data som beskriver samme forhold internt i kategorien. Disse er så analysert og tolket for å finne essensen av meningene og de underliggende forhold.

Intervjuene er ikke transkribert i sin helhet, da kost-nytte avveiningen av dette ble sett på som marginal. Først ble hvert intervjuopptak gått gjennom og skrevet ned pr. spørsmål hvor hovedpoenget i hvert svar ble notert. Så ble alle svarene fra alle respondenter satt opp på tabellform. En tabell sammenlignet svarene per avdeling, mens en den tabellen sorterte vi svarene på om respondenten tilhørte møbelselgere eller interiørselgere. En respondent oppgir å jobbe både innenfor møbelsalg og interiøravdelingen, men grunnet en større andel timer i møbelsalg er respondenten lagt til møbelselgere. Deretter ble svarene kategorisert i begge tabellene utfra om de belyste forhold som var interessante for forskningen. Disse svarene ble tolket og analysert og de helhetlige funnene fra intervjuene vil bli presentert.

6.1 Interne forhold og driftsoppfølging

6.1.1 Avdeling LITEN

Ansatte og motivasjon

Resultatene viser at ledelsen mener at alle de ansatte som helhet generelt motiveres noe av ytre motivasjonsfaktorer som bonuser, provisjon og salgskonkurranser. De ansattes adferd oppfattes også til å i det daglige følge kjerneverdiene til bedriften og være mer fokusert grunnet insentivordningene som helhet. Avdelingslederen mener heller ikke at insentivordningene slår ulikt ut mellom avdelingene i varehuset, og at alle ansatte i like stor grad får en positiv oppmuntring til å holde fokus og prestere gjennom de insentivordninger som finnes i bedriften. Adferden til de ansatte oppfattes som veldig god på daglige driftsrutiner som å kontrollere varemottak, men de bryr seg i svært liten/ingen grad om de mer overordnede rutinene som å jobbe mot å minimere tap og svinn.

Avdelingslederen mener at dette ikke hadde hatt noen innvirkning på salget om insentivordningene falt bort, og salget hadde holdt seg på det nivået det er i dag.

Salgssammensetningen

Avdeling LITEN har en høy andel av de varekategoriene som er mest lønnsomme også de mest solgte, hvor ni av de ti mest lønnsomme også er blant de ti mest solgte. Av de fem kategoriene hvor ledelsen mener de ansatte yter service under salg er tre av de blant de fem mest solgte. Ved å ta høyde for at de kategoriene som er på topp fem listen samtidig innen service, salg og lønnsomhet er gjelder dette kun to kategorier *sofa* og *spisestue*.

Kostnader

I avdeling LITEN er det årlig størst usikkerhet knytte til bokostnadene, diverse kostnader og transport kostnader. Ifølge avdelingslederen skyldes dette hovedsakelig uforutsette hendelser, og at variasjoner i disse kostnadene generelt er vanskelig å ta høyde for når en planlegger budsjettet. For lønnsomheten er det arbeidskostnaden og diverse kostnader som har størst innvirkning.

Svinn og tap er oppgitt til å være av en vesentlig størrelse, og skyldes hovedsakelig at avdelingen godtar reklamasjoner for kunder som de må ta som tap. Feil- og overbestillinger av varer trekkes frem som en faktor som senker bruttofortjenesten, da dette oftere fører til dumping av prisen for å tømme lageret.

Driftsoppfølging

I den daglige driftsoppfølgingen vektlegger avdelingslederen og ha god oversikt og planlegge godt. Samtidig fremheves det at budsjett og kommende salgskampanjer er ansett som viktige styringsverktøy i det daglige, mens det supplementers noe med tilgjengelig salgsstatistikk.

Som driftsoppfølgingstiltak vises avdelingslederen til at det viktigste tiltaket som kan forbedre lønnsomheten er bedre service til kundene. Tross for at det er en oppfatning om at de ansatte blir motivert av insentivordninger og at de generelt føler lite ansvar for svinn og tap er det det siste året ikke igangsatt noen direkte tiltak fra avdelingslederen for å forbedre dette eller øke motivasjonen.

På oppfatningen om hvilke faktorer som er viktige for lønnsomheten som helhet påpekes det at konkurransen i markedet, sammensetningen av salget og salg av kredittfinansiering til kunder er mindre viktige. Mens forhold rundt konkurrenters rykte, kundebehandling, leverandørforhold, motivasjon av ansatte og god driftsoppfølging er svært viktige.

6.1.2 Avdeling MEDIUM

Ansatte og motivasjon

Avdelingsleder MEDIUM mener at de ansatte motiveres i noen grad av insentivsystemene. Men det er en forskjell i effekten mellom de ulike insentivordningene. Provisjonsordningen oppfattes som å ikke ha noen effekt på salgssinnsatsen eller få møbelselgerne til å være mer på. Men at de responderer til kortere salgskonkurranser, og at disse øker fokus og salg. Bonusutbetalingen som gjelder for interiørselgere og lagermedarbeidere oppfattes som å virke i noen grad inn på drivkraften og fokus. Det er en oppfatning at det er visse forskjeller i hvor motiverende insentivordningene er mellom avdelingene. Avdelingsleder er delvis uenig at adferden til de ansatte knyttet til daglige driftsoppfølging svært god, mens holdningen til å hindre svinn og tap oppfattes som generelt svært god.

Avdelingslederen er delvis uenig i at salgstallene til avdelingen hadde vært like gode dersom insentivordningene hadde falt bort, noe som tyder på at insentivordningene oppfattes å ha noe innvirkning på de ansattes adferd.

Salgssammensetningen

Avdeling MEDIUM har et godt samsvar mellom de varekategoriene som er mest lønnsomme i avdelingen og de varekategoriene som selger mest, og de tre toppkategoriene er også de tre mest lønnsomme. En kan videre se at avdelingslederen mener at av de fem der de ansatte yter best service, er fire av disse blant topp fem i salg og lønnsomhet. Salgssammensetningen er derfor ganske optimal, og de ansatte har godt fokus på disse kategoriene.

Kostnader

De er årlig størst usikkerhet knyttet til de diversekostnadene og arbeidskostnadene. Dette begrunnes med at det er uforutsigbarhet i forhold som kan øke behovet for arbeidskraft. I tillegg poengteres det at arbeidskostnaden forsøkes tilpasset etter prosent av inntektene, og at bufferen for kostnaden slik sett varierer. Sammen med bokostnaden er de nevnte kostnadene de viktigste kostnadspostene for varehuset.

Foruten tap som tas på reklamasjoner, virker det som hyppige endringer i sortimentet fra konsernet side påfører i kombinasjon med en begrenset størrelse av salgsareal, oppgis som en årsak til at salg av utgående beholdninger er en stor og tidkrevende jobb som driver kostnader i avdelingen, samtidig som det fører til at bruttofortjenesten må reduseres for å få en rask rotasjon av utgående beholdning, noe som øker varekostnaden per salgskrone.

Driftsoppfølging

Avdelingslederen i MEDIUM har fokus på å sørge for god informasjon til de ansatte om salgskampanjer, og sørge for at de ansatte er 'godt rustet' og har gode kunnskaper. Et annet driftstiltak er å sørge for at de ansatte er informert og har fokus på de mest lønnsomme varene i sortimentet.

Kostnadskontrollen baserer seg på stram budsjettføring og en kontinuerlig evaluering av kostnaders nytte. Avdelingslederen er også opptatt av å ikke bygge beholdning, for å unngå prisdumping. De viktigste styringsverktøyene til avdelingslederen er budsjettet og salgsstatistikk, mens informasjon om kommende salgskampanjer brukes i noen grad.

Avdelingsleder oppgir også å ha igangsatt en kortere salgskonkurranse for å motivere de ansatte det siste året. Konkurransen ga premier for salg av kredittfinansiering til kunder. Tiltaket påpekes å ha økt fokus og salget av fokusproduktet, men avdelingslederen påpeker at det er vanskelig å motivere de ansatte om ikke premiene er av en viss størrelse.

Rundt de forholdene som oppfattes som viktige for lønnsomheten er forhold som kontakt med leverandører, konkurrenters rykte, merkevaren lokalt og konkurransen i markedet oppfattet som av mindre viktighet. Mens forhold rundt kundebehandling, salgssammensetning, motivasjon av ansatte og god driftsoppfølging er svært viktige.

6.1.3 Avdeling STOR

Ansatte og motivasjon

Møbelselgerne i avdeling STOR oppfattes som i noen grad bli påvirket av både salgskonkurranser og provisjonssystemet, og blir oppfattet som både mer på og at ordningene gir økt salg. Den årlige bonusutbetalingen for de øvrige ansatte blir oppfattet som å ikke ha noen effekt. Det er dermed et klart skille mellom møbelavdelingen og resten av varehuset i hvorvidt insentivordninger oppfattes å ha innvirkning på de ansatte. Avdelingslederen er delvis enig at de ansattes adferd rundt daglige driftsrutiner er god, men mener de i svært stor grad er beviste på å hindre forhold som svin og tap.

Avdelingslederen er også litt uenig at salget til varehuset hadde vært like godt uten provisjons- eller bonussystemene, og er dermed av oppfatning at insentivordninger har betydning for salget.

Salgssammensetningen

Avdeling LITEN har en god andel av de ti mest lønnsomme varekategoriene blant de ti mest solgte. Kategorien som selger mest på møbel og interiør, *sofa* og *lamper* er de to kategoriene som faller inn på topplistene over både service, salg og lønnsomhet. Mens madrasskategorien både selger godt, og blant de kategoriene ledelsen har den oppfatning av at varehuset yter best service, men er ikke fører like god lønnsomhet som andre kategorier (nr. 7).

Kostnader

Det er i avdelingen størst usikkerhet knyttet til arbeidskostnaden og varekostnader. Dette begrunnes med at det kan ofte forekomme sykemeldinger og at dette før til sterkt økte lønnskostnader. Varekostnadene kan i perioder øke kraftig da sortimentet rulleres og det er mange nyheter og utskiftninger som må bestilles opp til utstilling. Avdelingsleder har som oppfatning at kjedens krav til å ha større volum av kampanjevarer i perioder kan føre til overbestilling av varer, som øker varekostnaden generelt [regnskapsmessig er ikke dette

korrekt da overbestilling vil økt varelager, ikke økt varekostnad; forf.anm.]. En annen faktor er transportkostnadene so ikke fult ut blir dekket inn da hjemkjøring til kunder blir gjort vederlagsfritt ved reklamasjoner for å unngå dårlig rykte og reklame.

De største årsakene til svinn og tap i avdelingen knyttes til reklamasjoner som godkjennes, men hvor en ikke får kreditert innkjøpsprisen av leverandøren. Det andre er slitasje, svinn og skader som skjer på utstillingene i butikken.

Driftsoppfølging

De styringsverktøyene i den daglige driftsoppfølgingen er budsjettet, salgsstatistikk og informasjon om kommende kampanjer. Avdelingslederen ser i noe mindre grad til bruttofortjenesten eller de ansattes mening om salget for å følge opp driften. Tiltakene for å holde kontroll på arbeidskostnadene er planlegging med bakgrunn i fjorårets utfall i sammenlignbare perioder. Samtidig er det et fokus på bestillinger løpende og prøve å unngå overbestillinger.

Andre driftsoppfølgingstiltak er å sørge for at de ansatte er nøyaktige i jobben, for å hindre reklamasjoner grunnet salg på feilvarenummer eller misforståelser mellom kunde og selger. Ledelsen har og et fokus på å styre posisjonen lokalt og øke nærheten til kunden gjennom markedsføring via sin profil i sosiale medier.

Avdelingslederen satt i gang en kortvarig salgskonkurransse i løpet av det siste året. Dette var en intern konkurranse mellom selgerne for å øke fokuset på salg av utgående varer. Tiltaket blir oppfattet som vellykket da den interne konkurransen mellom selgerne førte til at omsetningen på fokusvarene og tømte lageret innen den tiden de ønsket.

Ledelsen oppfatter forhold rundt god merkevare og posisjon lokalt, konkurransen i markedet, høyt markedsføringstrykk, salgssammensetning, motiverte ansatte, og god driftsoppfølging i svært stor grad påvirker lønnsomheten. Mens økte markedsandeler, leverandørkontakt, minimering av svin og tap og at beslutningstaking er forankret i tilgjengelig informasjon er noe viktig. Konkurrentenes rykte oppfattes som irrelevant.

6.2 Intervjuer

6.2.1 Resultater intervju LITEN:

I avdeling LITEN har de ansatte mange forskjellige arbeidsoppgaver, noe som gjør at de ikke alltid får hatt det største fokuset på hovedoppgavene. Det er litt forskjellig for hva de ansatte oppgir som hva som motiverer, men gode tilbakemeldinger fra kunder går igjen hos alle. Det er konsensus blant de ansatte at ledelsen burde vært flinkere til å motivere. Det er enighet blant de ansatte på at kollegaene var noen man gledet seg til å møte på jobben. De ansatte mener at de blir mer motivert av varierte arbeidsoppgaver enn hva de blir av bonusordningen til MØBEL AS, men sier at de generelt sett er motiverte til å gå på jobb.

Angående lønns- og bonussystemet så er det litt spredning på hvor god kjennskap man har til bonusordningen og hvor mye man synes den motiverer. De er stort sett fornøyd med bonusordningen i MØBEL AS, og selv om de synes den kan føre til en skjevfordeling, så synes de at bonuser og salgskonkurransen er viktig i arbeidsforholdet. Dette på tross av det er enighet om at de selv ville opprettholdt sitt eget salg dersom bonusordningene forsvant.

En annen interessant observasjon fra avdeling LITEN er de fleste generelt motiveres av tilbakemelding av ledelsen, kunder og kollegaer. De har en høy total score innenfor anerkjennelsesfaktoren. Men flere respondenter beskriver derimot at de føler kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte kunne vært bedre, og peker på forhold som manglende generell tilbakemelding fra ledelsen og generelt manglende informasjon om kommende perioder og driftsforhold.

Alle respondenter fra avdeling LITEN oppgir at de er veldig motivert.

6.2.2 Resultater intervju MEDIUM

Også i avdeling MEDIUM virker de til å ha mange forskjellige arbeidsoppgaver, det virker imidlertid som at de har bedre tid til å drive med hovedoppgavene. Det kan ha sammenheng med at det er mye de samme oppgavene som i LITEN de skal gjøre, men at de ved flere ansatte klarer å få til en bedre fordeling. Også i MEDIUM går det igjen at glade og fornøyde kunder er det som motiverer i jobben. Det nevnes også gode og blide kollegaer som motivasjonsfaktorer. Hvor de ansatte i LITEN synes ledelsen kunne vært flinkere til å

motivere, så synes de ansatte i MEDIUM at ledelsen gjør en grei jobb med å motivere de ansatte. Denne observasjonen er litt spesiell, med tanke på at totalt sett så vil de ansatte i MEDIUM si at de er i det midtre sjiktet på motivasjonsskalaen vi bad de om å plassere seg selv på. Også i MEDIUM er kollegaene en positiv faktor ved å komme på jobb. De har også spredt mening om de føler de blir motivert av lønns- og bonussystemet. Det er også spredt mening om man blir motivert av at det er varierte arbeidsoppgaver, men god enighet på at det ikke akkurat er arbeidsoppgavene som er det beste ved jobben.

Det er også i MEDIUM litt spredning på hvor god kjennskap man har til bonusordningene, og hvorvidt man da ville klart å opprettholde sitt eget salg om ordningen hadde blitt fjernet. De ansatte er ganske uenige på punktet om de synes andre oppgaver enn salg fører til skjevheter i bonus – og provisjonsmulighetene. De ansatte er forholdsvis enig i at det er viktig med bonuser og salgskonkurranser, men de er uenige i påstanden at bonusen er noe de tenker på i det daglige.

De ansatte i MEDIUM er ikke enige om i hvor stor grad de misfornøyd, men de er ikke spesielt fornøyd med bonusordningen i MØBEL AS.

6.2.3 Resultater intervju STOR

I avdeling STOR er det i stor grad enighet på mange av spørsmålene. Både på at det er salget og fokus på det å hjelpe kunden som er det viktigste, at arbeidstrivselen øker ved fornøyde kunder, og det at de gleder seg til å gå på jobb med kollegaene er noe de alle er helt enig i. De ansatte er ikke helt enige om hvor motiverte de blir av lønns- og bonussystemet, men de er enige i at de varierte arbeidsoppgavene er noe som hjelper på den daglige motivasjonen. Om arbeidsoppgavene er det beste ved jobben er det litt spredning på hva de synes, men som helhet er det enighet om at de ikke er det verste. Generelt sett så er de ansatte i avdeling STOR motivert på jobb.

Hvor god kjennskap de har til bonusordningene er også spredt i STOR, men for de ansatte hvor bonusordningene er mest relevant, oppgir de at de har kontroll. På spørsmålet om bonusordningene er noe de tenker på i det daglige er det ganske stor spredning. Det er også relativt stor spredning på spørsmålene om skjevfordeling og om det er viktig med bonussystemet. Det er også i STOR, selv om det er litt spredning, en generell enighet om at

det å få gode tilbakemeldinger fra ledelsen er viktigere enn bonusutbetalingen. De er samstemt enige i påstanden om at de hadde opprettholdt salget sitt dersom bonusen forsvant. I STOR er de ikke enige om de er fornøyd med bonusordningen til MØBEL AS.

De ansatte i STOR oppgir at de er meget motiverte. Og på hvor gjennomsnittlig motivert de ansatte de sier de er, vinner STOR over både LITEN og MEDIUM.

6.2.4 Andre Resultater

Når vi har sett på resultatene av disse intervjuene har vi også oppdaget noen sammenhenger som går på tvers av avdelingene, men som går på om man jobber innenfor møbel eller interiør.

Det kommer veldig klart frem av intervjuene at de som jobber med møbler har et klart fokus på salg og det å betjene kundene. De vil gjerne droppe alt de holder på med dersom en kunde kommer inn i butikken. På interiør er det fokus på kundeservice, men det er i stor grad fokus også på andre oppgaver som rydding/presentasjon, inn- og utpakking av varer og andre småoppgaver.

En ser også at det er tydeligere forskjeller i intervjuutvalget når det kommer til om de ansatte føler at insentivordningene motiveres, har kjennskap til de og er noe de er klar over i det daglige. Gruppen *møbelselgere* oppgir at de i større grad har både kjennskap til sin egen insentivordning og kan følge opp utregningen av insentivet i det daglige, og at det er noe de er klar over og som motiverer. Gruppen *interiørselgere* oppgir generelt et mye mindre fokus på insentivordningen enn møbelselgerne. De fleste oppgir at de i svært liten grad har kjennskap til insentivordningen eller måten den blir utregnet på, mens de på svar om bonusutbetaling er noe som motiverer i det daglige oppgir de fleste at de er helt nøytrale, og enkelte oppgir at de er helt indifferent til bonusordningen i MØBEL AS.

Salg og hyggelige tilbakemeldinger fra kunder er motiverende for de ansatte på både møbel og interiør, men det er kun hos de som er ansatt på møbel at de oppgir bonusen/provisjonen som en motivator. Selv om de fleste av møbelselgerne blir motivert av bonusene, er det i ganske forskjellig grad. Dette ser ikke ut til å ha noen tilknytning til varehusstørrelse, men kan være en indikasjon på at det er vanskelig å oppnå en høy bonus.

Generelt sett er de ansatte på møbel enige om at det kan oppstå skjevheter i provisjonsordningen dersom man må gjøre oppgaver som pakking, lagerarbeid og diverse. På interiør var de uenige i at dette skapte skjevheter. Dette kan sees i sammenheng med hvordan bonussystemene er lagt opp, da de ansatte på møbel vil kunne gå glipp av salg (og dermed bonus) om de må gjøre andre oppgaver enn salg.

6.3 Avdelingenes demografiske forhold

Det er innhentet statistikk fra Statistisk Sentralbyrå som dekker; antall husstander, medianinntekt og forbruk per husstand, på bakgrunn av regionsindelingen slik den er definert for regionene på det sentrale østlandet (Kommunal- og Modersniseringsdepartementet, 2002) er kommunestørrelsene slått sammen til å representere den aktuelle regionen til hver avdeling.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Antall husholdninger - Region STOR	34 070	34 651	35 072	35 463	35 807	36 282	36 968	37 570	38 000
Antall husholdninger - Region MEDIUM	26 307	26 751	27 029	27 209	27 473	27 798	28 131	28 369	28 444
Antall husholdninger - REGION LITEN	20 065	20 546	20 999	21 434	21 439	21 753	22 078	22 479	22 790
Medianinntekt Region STOR	kr 329 655,25	kr 355 170,40	kr 380 537,24	kr 384 267,24	kr 398 353,90	kr 419 181,58	kr 433 119,13	kr 446 511,33	kr 458 932,35
årlig vekst i medianinntekt		7,74 %	7,14 %	0,98 %	3,67 %	5,23 %	3,32 %	3,09 %	2,78 %
Medianinntekt Region MEDIUM	kr 319 631,11	kr 343 937,13	kr 370 178,43	kr 375 057,78	kr 388 692,90	kr 405 413,32	kr 419 078,38	kr 429 199,03	kr 443 219,62
årlig vekst i medianinntekt		7,60 %	7,63 %	1,32 %	3,64 %	4,30 %	3,37 %	2,41 %	3,27 %
Medianinntekt Region LITEN	kr 337 502,55	kr 360 044,12	kr 381 037,72	kr 384 920,92	kr 397 796,54	kr 418 323,05	kr 434 927,39	kr 444 961,56	kr 459 029,80
årlig vekst i medianinntekt		6,68 %	5,83 %	1,02 %	3,35 %	5,16 %	3,97 %	2,31 %	3,16 %

Tabell 2 - Antall husholdninger og husholdningers medianinntekt pr. region

Fra statistikken kan vi se at det har vært en vekst i både antall husstander og medianinntekt i alle regionene i perioden. For alle avdelingene betyr dette hovedsakelig at makroforholdene i perioden har ligget til rette for vekst. Spesielt i form av at flere husholdninger betyr flere forbruksenheter, for møbelbransjen er denne veksten mest interessant da det kan være rimelig å anta at nye husholdninger har større behov for møbler enn eksisterende.

Inntektsveksten burde også legge til rette for vekst, dog er denne effekten noe mer usikker. MØBEL AS er strategisk innrettet mot mellomsjiktet av det norske møbelmarkedet, og omsetningsvekst grunnet generelt økt realinntekt må avhenge av forholdet mellom de som substituerer til MØBEL AS fra lavere segmenter opp mot de som substituerer seg fra MØBEL AS til øvre segmenter. Inntektsøkningens innvirkning som vekstfaktor avhenger og i hvilken grad inntektsøkningen fører til et høyere forbruk av møbel- og interiørartikler.

Forbruks- og konsummønster er informasjon som i mindre grad er tilgjengelig enn øvrige demografiske forhold. Vi benytter tilgjengelig statistikk fra forbruksundersøkelsen, om

forbruk per husholdning på husholdningsartikler som helhet, for Sør-Østlandet ^[2]. Vi har kombinert forbruksandelen med medianinntekten og husholdningsantallet pr. region pr. år, for å generere totalmarkedet for husholdningsartikler i hver region, og videre illustrert den enkelte avdelingens kapping av dette markedet i sin region.

	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012	2013*	2014*
Utgift per husholdning i % av inntekt på husholdningsartikler totalt inkl. møbler. (Landsdelstall)	6,10 %	6,00 %	5,90 %	5,80 %	5,49 %	5,40 %	5,30 %	5,37 %	5,44 %
Region STOR	kr 685 104 578,60	kr 738 412 044,00	kr 787 425 918,00	kr 790 381 602,00	kr 783 077 064,12	kr 821 281 334,40	kr 848 612 044,00	kr 900 831 032,40	kr 948 709 942,40
Region MEDIUM	kr 512 916 779,80	kr 552 035 597,05	kr 590 327 618,99	kr 591 886 933,47	kr 586 248 679,49	kr 608 567 074,00	kr 624 821 969,92	kr 653 843 756,99	kr 685 807 836,05
Region LITEN	kr 413 083 069,60	kr 443 839 344,00	kr 472 083 249,00	kr 478 522 910,00	kr 468 198 223,92	kr 491 397 224,40	kr 508 923 331,00	kr 537 113 468,10	kr 569 099 126,40
Prosent av totalmarkedet									
Avd. STOR	5,1 %	5,1 %	4,7 %	3,9 %	4,5 %	4,4 %	4,7 %	5,8 %	5,6 %
Avd. MEDIUM	8,3 %	7,7 %	6,1 %	4,8 %	5,7 %	5,4 %	6,0 %	5,6 %	5,3 %
Avd. LITEN	5,8 %	5,2 %	5,1 %	4,1 %	5,3 %	5,2 %	5,4 %	5,0 %	5,1 %

* Det finnes ikke statistikk for husholdninger utgiftsprosent på totale husholdningsartikler inkl. møbler i den aktuelle landsdelen i årene 2010, 2011, 2013, 2014. (SSB, 2016d)

Tabell 3 - Totalmarkedet for husholdningsartikler pr. region, og avdelingenes andel av totalmarkedet for husholdningsartikler

Analysen viser noen forhold som er viktig å merke seg. Generelt har andelen av et husholdningsforbruk som brukes til husholdningsartikler, hvor møbler og interiørartikler faller inn under, generelt gått ned i landsdelen. Dette kan gi oss en pekepinn på at inntektsøkning i mindre grad, blir brukt på økt konsum av husholdningsartikler.

Veksten i folketall og inntekt har allikevel vært sterke i alle de tre regionene, enn fallet i forbruksandelen, og en ser en vekst i alle de tre markedene. Dersom en ser på prosentene av sitt lokalmarked hver avdeling klarer å kapre, ser man tendenser som underbygger funn i trendanalysene i kapittel 5. Avdeling LITEN beholder sin markedsandel og opplever dermed vekst ved at markedet som helhet vokser, men kan ikke sies og kapre særlige markedsandeler fra andre. Avdeling STOR har en klar vekst i markedsandelene etter utbygningen, noe som kan tyde på at dette styrket deres konkurransefortrinn i markedet. Foruten 2009 har avdeling MEDIUM en stabil markedsandel på ca. 6%. Fallet i markedsandeler sammenfaller med utvidelsen til avdeling STOR. Avstanden mellom disse to regionene gjør det naturlig og kunne vurdere det til at det kan ha forekommet en viss form for kannibalisering innenfor eget varemerke. Dette kan underbygge avdelingsleder MEDIUMs synspunkt om at størrelsen på varehuset er en konkurransehindring (avdelingsleder MEDIUM, spørreundersøkelse, 20. november 2016).

² Forbruksundersøkelsen er ikke en årlig serie, og det er foretatt en regresjon for å generere tallen for årene 2010, 2011, 2013 og 2014. Regresjonsanalysen, formel og forklaringsgrad er lagt til vedlegg 1.4.1.

7. Diskusjon

Vi vil i denne kapittelet foreta en diskusjon av de forhold som har kommet fram gjennom analysene og resultatene fra datamaterialet. Det søkes gjennom diskusjonen å besvare på hvert av de fire forskningsspørsmålene vi har stilt i denne utredningen. Diskusjonen er av den grunn strukturert etter forskningsspørsmålene. Det vil deretter bli foretatt en diskusjon av utredningens validitet, reliabilitet og overførbarhet.

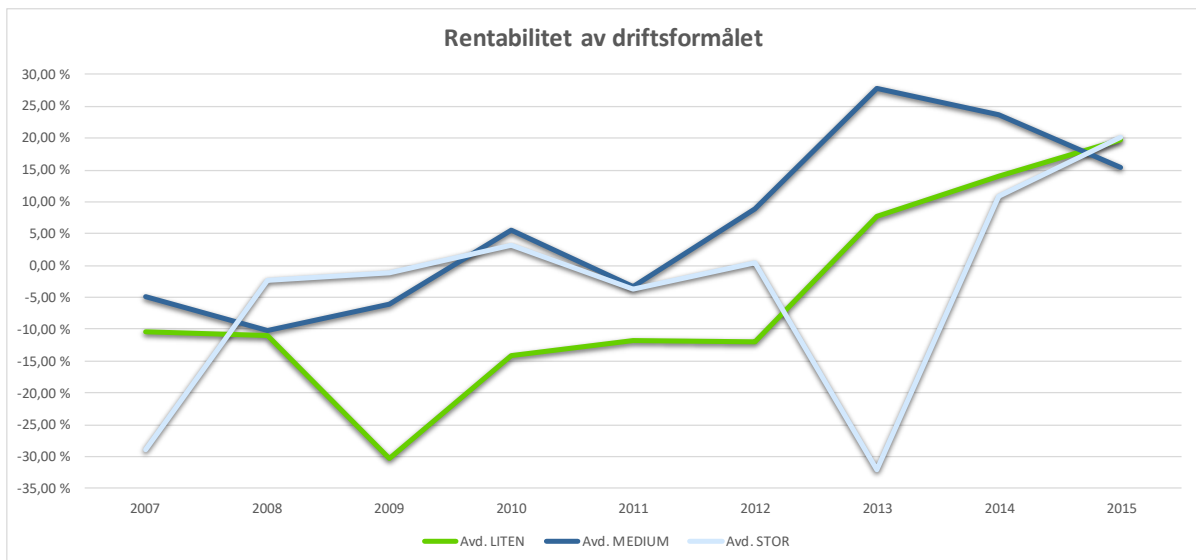
7.1 Forskningsspørsmål 1

Her vil vi diskutere resultatene vi har funnet tilknyttet forskningsspørsmål 1: *Hvordan kan vi gjennom analyse av regnskapene fastslå at det er forskjeller i lønnsomheten mellom avdelingene i MØBEL AS?*

Et generelt problem med lønnsomhets- og avkastningsanalyser er at de ikke nødvendigvis gir et riktig bilde av om avkastningen kommer fra driften eller fra finansielle kilder. Dette gjelder spesielt totalkapitalrentabiliteten, som kun fremstiller avkastning basert på all kapital tilgjengelig driftsrelatert eller -fremmed (Gjesdal & Johnsen, 1999). Da vår utredning konsentrerer seg om driften av foretaket, burde dette tilsi at totalkapitalrentabiliteten ikke er et representativt mål for å sammenligne avkastning.

For å få frem den driftsrelaterte avkastningen, bør et skille mellom verdiskapning og verdiutdeling trekkes. Gjesdal og Johnsen (1999) viser til at kreditt som gis av parter gjennom rentefri gjeld ofte er kompensert gjennom prisen til partene, som ikke vises i finanskostnadene i regnskapet. De fremhever derfor at både rentefri gjeld, og driftsfremmede eiendeler må tas ut av rentabilitetsmålet for at avkastningen av selve driften skal komme frem.

Et problem med dette er at rentefri kapital også er sysselsatt og driftsrelatert (Gjesdal & Johnsen, 1999). Tellefsen og Langlis (2005) definerer rentabiliteten av driften, som avkastningen på all kapital som inngår i driftsformålet, og inkluderer derfor den rentefrie kapitalen. De måler derfor avkastning som driftsresultat over totalkapital kun korrigert for driftsfremmede eiendeler. Vi har i analysen valgt å bruke totalkapitalrentabiliteten, og driftsrentabilitet etter Gjesdal og Johnsens notering. Hovedgrunnen til dette er vist i den grafiske fremstillingen under, der Tellefsen og Langlis notering er brukt til å regne driftsrentabiliteten.



Figur 21 - Rentabilitet av driftsformålet alle avdelinger

Det er generelt få driftsfremmede eiendeler, og små finansinntekter og -kostnader i de tre avdelingene i MØBEL AS. Dette fører til at Tellefsen og Langlis *rentabilitet av driftsformålet* er omtrent identisk med total kapitalrentabiliteten. Konklusjonen er derfor at vi anser at total kapitalrentabiliteten er representativ for lønnsomheten av driften i MØBEL AS.

Som Gjesdal og Johnsen (1999) har påpekt tendenserer lønnsomhet og være noe som preger en bedrift over tid. Dette fordi lønnsomme bedrifter ofte kan ha visse fordeler gjennom eksterne, strategiske eller interne forhold som ikke lett lar seg kopiere på kort sikt. Når vi skal diskutere lønnsomhetsforskjellene mellom de tre avdelingene velger vi derfor å se dette i lys av lønnsomhetshistorikken til hver avdeling.

Total kapitalrentabiliteten til de tre avdelingen er som nevnt et representativt mål på driftslønnsomheten til hver avdeling. Her kan en se at lønnsomheten til avdeling MEDIUM og STOR har vært betydelig bedre enn lønnsomheten til avdeling LITEN i perioden. Denne tendensen ligger på ca. 20% forskjeller mellom de to gruppene. Ved å splitte total kapitalen opp de to forklarende faktorene *resultatgrad* og *total kapitalens omløpshastighet* kan vi videre se nærmere på om det er noen forskjeller i årsaken til hvor forskjellen kommer fra. Det mest interessante i vår oppgave kan sies å komme gjennom at de to gruppene har en forskjell i resultatgrad hvor avdeling LITEN i perioden har hatt en lavere resultatgrad enn de to andre. Resultatgraden er et uttrykk for driftseffektiviteten til en bedrift. Fra dette kan vi trekke at vi har to avdelinger som har en mer effektiv drift i perioden.

Det interessante med dette funnet er at det strider noe mot vår forventning om at størrelse og lønnsomhet skulle være mer sammenfallende grunnet at avdelingene står ovenfor de samme

gitte innkjøps- og utsalgspriser. Og at årsresultatene derfor ville være sammenfallende med salgsinntektene. Fra denne antagelsen er det relevant og se til utviklingen i salgsinntektene. Fra disse ser vi at avdelingene LITEN og STOR har hatt en økning gjennom perioden, mens avdeling MEDIUM har hatt en nedgang som så har stabilisert seg på 88% av basisårsnivået. Avdeling MEDIUM har på tross av dette produsert en kraftig vekst i årsresultatene, og har gjennom perioden vært mer lønnsom enn avdeling LITEN, og ca. like lønnsom som avdeling STOR. Denne argumentasjonen viser likevel implisitt at størrelse har betydning for lønnsomheten, da den minste avdelingen også er den minst lønnsomme.

For å videre utdype hva størrelse har å si for lønnsomheten er det relevant å vise til de faste og variable kostnadene. Fra sammenligningen av de i analysen ser vi klart et skille mellom avdelingene hva gjelder de faste kostnadene målt i prosent av salgsinntekt, figur 9. De faste kostnadene er klart større målt i prosent for avdeling LITEN i alle årene i perioden. Foruten 2013 da avdeling STOR hadde en større driftsutvidelse, dette ses på som et ekstraordinært forhold. Dette er som forventet fra økonomisk teori som tilsier at større avdelinger vil ha skalafordeler.

Vi har her diskutert at størrelse og skalafordeler har innvirkning og er en faktor som fører til lønnsomhetsforskjeller mellom avdelinger i MØBEL AS. Vi har videre diskutert og sett at størrelsen ikke kan forklare lønnsomhetsforskjeller alene, da det ikke plausibelt å fastslå at det er vesentlige lønnsomhetsforskjeller mellom avdeling MEDIUM og STOR noe størrelsesforskjeller skulle tilsi. Fra diskusjonen og analysen søker å fastslå om det er lønnsomhetsforskjeller mellom avdelingene i MØBEL AS og dermed besvare det første forskningsspørsmålet. Dette kan vi gjøre da vi har sett at avdeling LITEN over tid har hatt en lavere lønnsomhet, noe som delvis kan begrunnes på bakgrunn av avdelingsstørrelse. Vi har videre sett at størrelse ikke kan forklare forskjeller i lønnsomheten mellom de øvrige avdelingene og at det derfor må være andre forhold som fører til mer lik lønnsomhet mellom de to andre avdelingen.

7.2 Forskningsspørsmål 2:

Her vil vi diskutere resultatene vi har funnet tilknyttet forskningsspørsmål 2: *Hvordan kan eksterne forhold forklare forskjeller i lønnsomheten?*

Fra Porter analysen ser man at det er flere ulikheter i de eksterne konkurransefaktorene som omgir hver avdeling. Det mest interessante for forskningsspørsmålet er forholdene som knytter seg til den interne konkurransen hver avdeling har. Avdeling STOR og avdeling LITEN opererer i et handelsområde hvor alle de oppgitte hovedkonkurrentene til de respektive avdelingene ligger i umiddelbar nærhet. Avdeling STOR oppgir i motsetning til avdeling LITEN å oppleve konkurransen i lokal markedet som moderat. Denne noe motstridene opplevelsen av konkurransen kan komme av relative konkurranseforhold som er knyttet til salgslokaler og sortiment. Avdeling LITEN har noe eldre lokaler, og konkurrerer mot jevnstore varehus fra de viktigste konkurrentene. Avdeling STOR har derimot et større og vesentlig nyere varehus, både målt mot LITEN, men og i forhold til de viktigste konkurrentene i lokalmarkedet. Et annet viktig forhold er at ledelsen i avdeling STOR oppfatter konkurrentenes butikkmiljøer som mindre inspirerende. Avdeling LITEN på den andre side har oppfatning av å ha en svakere merkevare lokalt enn sine konkurrenter. Videre er ledelsen også av den oppfatning at de øvrige konkurrentene i markedet har et bedre sortiment. Fra dette er det rimelig å anta at konkurransen oppfattes som forskjellig mellom de to avdelingen grunnet at merkevaren «MØBEL AS» står sterke i lokalmiljøet til stor.

Fra spørreundersøkelsen rundt forhold om kunders forhandlingsmakt fant vi en uventet, men svært interessant forskjell i prosentandelen av kundebesøk som gir salg. Her fant en at avdeling LITEN foretar ca. 61% av kundene et kjøp, avdeling MEDIUM har hele 80% og avdeling STOR har 32%. Både avdeling MEDIUM og avdeling STOR oppfatter å ha en moderat konkurranse. Forskjellen i besøkstallet som gir salg, tilsier at konkurranseintensiteten kan være forskjellig. Konkurransen er fra ledelsen i MEDIUM oppgitt å komme fra de større varehusene som tilbyr et bredere og dypere sortiment utstilt i sine varehus. Derimot mener ledelsen i MEDIUM at plasseringen til varehuset er svært optimal. Hovedkonkurrentene til avdeling MEDIUM ligger utenfor varehusets region, og avdelingen er slik sett den eneste i sin region som er strategisk rettet inn mot mellomsjiktet av det norske møbelmarkedet. Dette kan underbygges gjennom de demografiske analysene som er vist i tabell 3. Her ser en at avdeling MEDIUM generelt kaprer en større andel av det totale husholdningsartikkelmarkedet, enn de andre avdelingene. Det kan derfor antas at avdeling MEDIUM har en sterkere posisjon i sitt

lokale marked og at konkurransen avdelingen står overfor er mindre enn de to øvrige avdelingene.

Fra analysen av de demografiske forholdene, fremstilt i tabell 3, om de respektive avdelingers kapring av totalmarkedet for husholdningsartikler i sin region kan tyde på at det har forekommet noe kannibalisering mellom avdelingene i MØBEL AS. Avstanden fra avdeling MEDIUM til avdeling STOR er ikke større enn at det kan forventes at de kan trekke kunder fra hverandres handelsregion. Med bakgrunn i dette og avdelingsleder MEDIUMs bekymring om at større varehus kaprer kunder, kan det tenkes at fallet i prosent i totalmarkedet for husholdningsartikler i sin region etter STORs utvidelse i 2013 kan skyldes at flere kunder i region MEDIUM nå velger å besøke MØBEL AS i region STOR. Grunnet de tidligere nevnte konkurranseforholdene avdeling STOR har. Vi unngår likevel å konkludere med at det faktisk har foregått en kannibalisering mellom de to avdelingene. Da antagelsen hovedsakelig er basert på en oppfatning fra ledelsen i MEDIUM, og endringer i markedsandelene av husholdningsartikkelmarkedet sammenfalt med utvidelsen til STOR. Hendelsen er for nylig til at vi kan se en vedvarende trend.

Fra diskusjonen om de eksterne forholdene som er kommet frem gjennom Porter analysen og analyse av demografiske forhold kan vi prøve å trekke noen slutninger knyttet til forskningsspørsmål 2. De tydeligste funnene peker på at det er forskjeller i de eksterne forholdene hver avdeling opererer i. Forskjellene i de eksterne miljøene kan spores tilbake til de relative konkurranseforholdene rundt hver avdeling. Avdeling LITEN er den avdelingen som opplever den sterkeste konkurransen. Med bakgrunn Porters teori nevnt i kapittel 3 tilsier dette at avdelingen burde ha en lavere lønnsomhet, noe som samsvarer med funnene i forskningsspørsmål 1. En kan også se noen forskjeller mellom avdeling STOR og MEDIUM. Avdeling MEDIUM har mindre trusler fra det eksterne miljøet. Den sterke posisjonen avdelingen har i sitt lokale marked taler for at avdelingen skal ha en høyere relativ lønnsomhet mot avdeling STOR, som opplever en mer intens konkurranse.

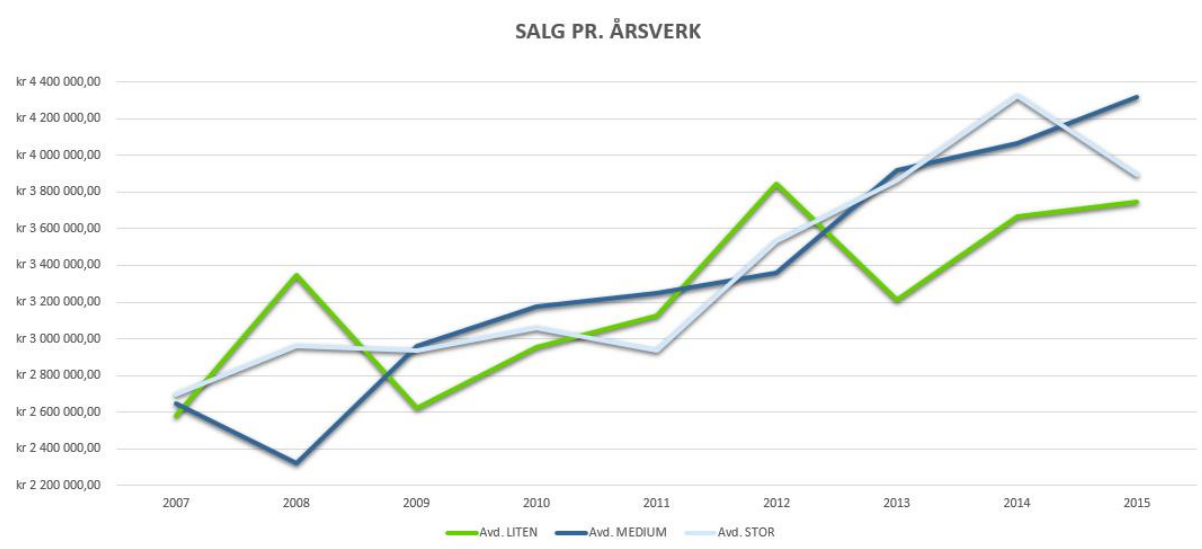
7.3 Forskningsspørsmål 3:

Her vil vi diskutere resultatene vi har funnet tilknyttet forskningsspørsmål 3: *Hvordan kan forhold knyttet til motivasjon og insentivordninger forklare lønnsomhetsforskjeller?*

Fra presentasjonen av resultatene fra intervjuene ser vi at det er en del likheter og ulikheter mellom motivasjonene og holdningene til de ansatte i de forskjellige avdelingene. Vi vil i dette segmentet diskutere om det kan sees noen sammenheng mellom motivasjonen til, og hva som motiverer de ansatte og lønnsomheten til de forskjellige avdelingene.

Det som er en interessant observasjon i alle tre avdelingene er at alle respondentene var enige i, dog i forskjellig grad, at de ville opprettholdt sitt salg dersom bonus- og provisjonsordningene ble fjernet. Et svar som skulle tyde på at de ansatte i alle avdelingene har en høy grad av *indre motivasjon*. Når vi ser på hvordan de vil rangere seg selv på den oppgitte motivasjonsskalaen, ser vi at intervjuobjektene i avdeling MEDIUM skiller seg klart ut fra de to andre. Det er også de ansatte i MEDIUM som er minst fornøyd med bonus- og provisjonsordningen i MØBEL AS. I henhold til hygienefaktorene til Herzberg er det flere av svarene til de ansatte i Møbel AS som setter tvil ved om alle hygienefaktorene er oppfylt for de ansatte. Både i avdeling LITEN og STOR får vi inntrykk av at hygienefaktorene i stor grad er oppfylt; de ansatte ser frem til å gå på jobb.

Etter teorien til Herzberg om motivasjons- og hygienefaktorer skulle vi tro at de ansatte i MEDIUM AS ikke gjorde en like og jobb som de ansatte i LITEN og STOR, men når vi ser på figur 22 som sier noe om salg pr. årsverk så ser vi at avdeling MEDIUM gjør det bedre enn de to andre avdelingene det siste året, og generelt har gjort det ca. like bra som avdeling STOR.



Figur 22 - Salg pr. årsverk pr. avdeling

I Spørreundersøkelsen oppgir avdelingsleder MEDIUM at en av årsakene til at man mister kunder er at avdelingslederen opplever at de har for få ansatte, i kombinasjon med at de ansatte har et svært høyt salg per årsverk kan dette tyde på at de er presset på tid til å gjøre øvrige arbeidsoppgaver. En stressende arbeidshverdag over tid vil være en negativ hygienefaktor. Ettersom de ansatte i MEDIUM ikke er spesielt motivert, men likevel presterer å opprettholde et høyt salg på linje med de som er motiverte, kan det tenkes at man på sikt vil se en høyere turnover-rate og flere sykemeldinger enn hva man gjør i LITEN og STOR, og kan påvirke lønnsomheten til avdelingen.

Utover det at de ansatte i avdeling MEDIUM er mindre motivert enn de ansatte i LITEN og STOR er det vanskelig å se sammenhenger som kunne hatt innvirkninger på lønnsomheten. Det er stort sett for stor spredning og individuelle forskjeller innad i avdelingene til at det danner seg noe mønster.

For å svare på forskningsspørsmålet er konklusjonen at vi ikke kan se at det er noen forhold knyttet til insentiver og motivasjon som kan forklare lønnsomhetsforskjeller. Det er dermed ikke sikkert at det ikke er noen, men det er ikke kommet frem gjennom intervju med de ansatte. Det vil kanskje på sikt kunne oppstå forskjeller i lønnsomheten grunnet motivasjonen til de ansatte, men vi har ikke grunnlag for å kunne konkluderer med det pr. i dag.

7.4 Forskningsspørsmål 4:

Her vil vi diskutere resultatene vi har funnet tilknyttet forskningsspørsmål 4: *Hvordan kan strategi, driftsoppfølging og prioriteringer fra leder forklare variasjoner i lønnsomheten?*

Med bakgrunn i resultatene fra de interne forholdene og driftsoppfølgingen sett i sammenheng med de tidligere diskusjonene ønsker vi å rette fokus mot relative likheter eller forskjeller i avdelingsledernes driftsoppfølging.

Avdeling STOR rapporterer utfordringer knyttet til tidvis stor endring i sortimentet over kort tid, samtidig har lederen en ansattbase som oppfattes å være i noen grad responderende til insentivordninger. Dette støtter opp om lederens beslutning om å gjennomføre en salgskonkurransesom et kombinerende tiltak til å holde kontroll med bestillingene for å holde varebeholdningen av utgående sortiment nede. Lederen rapporterer også viktigheten av å rette markedsføringen inn mot en mer kundenær og lokal markedsføring gjennom avdelingens profiler i sosiale medier, samtidig mener kunden at en god strategisk tilpasning hadde vært å korte ned kampanjeperiodene slik at kundene i mindre grad enn i dag får tid til å sjekke ut og vurdere andre aktører. Denne prioriteringen og ønskede strategien er sett fra diskusjonen om de eksterne forholdene svært god. Avdelingen har de viktigste konkurrentene svært tett på seg og konkurransen kan sies å være forholdsvis høy, og konkurransefordelene knyttet til gode lokaler og sortiment er ikke nødvendigvis like sterke over tid. Derfor kan en si at strategien med å møte konkurransen og bygge merkevaren lokalt er en prioritering fra leder som over tid kan bygge en sterke og ikke like etterlignbar konkurransefordel.

Avdeling MEDIUM er den avdelingen hvor salgssammensetningen er oppgitt som mest optimal. Avdelingslederen oppgir gjennom flere ulike svar at å sørge tiltak slik at de ansatte har gode produktkunnskaper og er velinformert om markedsføringsplaner og hvilke varer som er lønnsomme er prioritert. Man kan videre se dette gjennom at avdelingslederen har gjennomført salgskonkurranser for å sette fokus på å tilby kundene kredittfinansiering, noe som lederen mener er et svært viktig forhold for lønnsomheten til avdelingen. Som avdelingslederen påpeker, og som også kommer fram i intervjuene, er at de ansatte i avdeling er mindre motivert og mottakelig for insentivordninger. Likevel har tiltaket viste seg og gi resultatene avdelingslederen ønsker, men påpekte at premiene må være av en viss størrelse for å motivere de ansatte. Et annet forhold som prioriteres er å øke den lokale markedsføringen for å trekke kunder til varehuset. Basert på at mange kunder ender opp med å foreta et salg i

varehuset og at servicen og salget skjer innenfor de lønnsomme varekategoriene, vil dette være en god prioritering som utnytter de konkurransefordelene som avdelingen har.

Avdelingslederen påpeker at en streng budsjettføring og kontinuerlig evaluering av kost/nytteforholdet er det viktigste måten og holde kostnadene under kontroll på. Men avdelingslederen oppgir at grunnet den mindre størrelsen på varehuset er det vanskelig å kontrollere arbeidskostnaden og at denne varierer mye årlig.

Dette bringer oss over til avdeling LITEN. Her er det viktigste styringsverktøyet til avdelingslederen også budsjettet, men mener at god planlegning og oversikt er den beste måten å holde kostnadene nede på. Avdeling LITEN er mindre enn avdeling MEDIUM, men det rapporteres ikke her om usikkerhet rundt arbeidskostnaden. Dette går mot avdelingsleder MEDIUMs argumentasjon at lønnsomheten i mindre varehus i større grad enn større avhenger av arbeidskostnaden enn store. Dette kan være et forhold som kan løses gjennom bedre planlegning fra leders side, og at avdelingsleder i LITEN har en god intern driftsoppfølging som minimerer påvirkbare kostnader. Avdelingsleder i LITEN oppgir at konkurransen og merkevare oppfatningen i det lokale markedet kun er noe viktig for lønnsomheten til avdelingen. Dette strider mot både antagelser fra økonomisk teori (Porter, 1980), og mot de eksterne forhold vi har avdekket i tidligere analyser og diskusjoner. Men oppgir at økt service vil være den beste måten å øke salget på, dette tolkes som at ledelsen ser på de ansattes prestasjon som den faktoren som best vil bedre konkurransekraften til avdelingen. Avdelingslederen står også overfor en veldig motiverte ansatte, som avdelingsleder LITEN oppfatter som mottagelige for insentiver. Noe også de ansatte i LITEN kan sies å være basert på intervjuresultatene. Avdelingslederen har likevel ikke valgt å avholde noen interne konkurranser, og de ansatte rapporterer også om noe manglende tilbakemelding generelt fra avdelingslederen. Tilbakemelding er også en form for ytre insentiv (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For å oppsummere diskusjonen kan man si at avdelingslederne i STOR og MEDIUM i større grad bygger sin driftsoppfølgingsstrategi på de eksterne forutsetningene. Avdeling STOR fokuserer på å møte konkurransen lokalt og fremhever også at merkevare og konkurranse lokalt er svært viktig for lønnsomheten. Avdeling MEDIUM har grunnet noe lavere konkurranseintensitet mer fokus på å legge driftsoppfølgingen slik at den stimulerer til å bygge opp under de konkurransefortrinn avdelingen allerede har. Driftsoppfølgingen i avdeling LITEN kan forstås som å være av en mer internfokusert karakter. Dette underbygges også da

de som mindre varehus oppgir å ikke ha kostnadsutfordringer som MEDIUM opplever og oppfatter som et problem grunnet størrelse.

For å svare på forskningsspørsmålet hvordan leders adferd kan påvirke lønnsomheten kan man muligens anta at et eksternrettet fokus som støtter oppunder konkurransefortrinn eller søker å bedre konkurranseutfordringer i større grad kan ses i de avdelinger som har en høyere lønnsomhet. Mens en ser tendenser til en mer intern rettet driftsoppfølgingsstrategi i den mindre lønnsomme avdelingen.

7.5 Utredningens overførbarhet

Overførbarhet i kvalitativ forskning går på i hvilken grad forskningens resultater kan generaliseres og være gjeldene for lignende tilfeller i andre forutsetninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

En bør alltid i kvalitative undersøkelser ha et kritisk utgangspunkt til overførbarheten, da selve poenget med studien er å fange opp særegenheter og dybden i forskningsfenomenet gitt den konteksten de befinner seg i. Da vi i vår utredning har valgt å bruke et casestudium med et mindre utvalg som vårt forskningsdesign kan en ikke uten videre trekke slutningen om at hverken konteksten eller bedriftene er representative for å si noe om lønnsomhetsforskjeller mellom avdelinger i større foretak. Fra nøkkeltallsanalysen kan en se at varehandelen og møbelbransjen generelt har en mye lavere bruttofortjeneste enn MØBEL AS konsernet. Dette vil tilsi at de tre casene vi har sett på opererer i en utypisk kontekst. For at utredningens funn skal kunne sies å være overførbare, må bedriftene funnene overføres til være underlagt gitte inn- og utkjøpspriser. Den strategiske innretningen må også være lik, altså bedrifter som opererer i det norske (kanskje nordiske) mellomsjiktet for møbler. Studien antas derfor i utgangspunktet ikke som overførbart utenfor MØBEL AS konsernet, dersom ikke gitte forutsetninger er tilstede.

7.6 Utredningens reliabilitet

Reliabiliteten går som nevnt ut på påliteligheten til datamaterialet, i kvalitativ forskning er dette i hovedsak knyttet til forskningsdesignet gjennom bruken at datamaterialet trianguleres. Altså at innfallsvinkler, innsamlingskilder og bruk av ulike type tolkningsmetoder og teori brukes for å sette datamaterialet i forskjellige lys. Vi har i denne utredningen valgt å bruke tre caser. Dette har vist seg i analysene, resultatene og diskusjonen og gi et godt perspektiv på datamaterialet. Resultatene har ofte vist at noen forhold ofte samsvarer i to og to avdelinger av gangen, og vi har ved å inkludere tre caser fått en større pålitelighet til å kunne definere hva som er forskjeller utfra datamaterialet. Vi har i hver case valgt å gjøre datainnsamling fra to analyseenheter. De ansatte og varehussjefene, dette viste seg i å avdekke en del uventede forhold vi ikke hadde fått inn ved å kun inkludere varehussjefene. Det er i tillegg søkt nyansering gjennom dokumentasjon. Tilgjengelig statistikk på et mer makroperspektiv viste seg å avdekke en mulig tendens til kannibalisering mellom to avdelinger, og slik sett kunne gi støtte til den ene avdelingslederens påstand om konkurranseforhold. Det er også benyttet

formaliserte analysemetoder fra økonomisk teori for slik å avdekke forhold som kanskje ikke ville kommet tydeligere fram ved kun å analysere de eksterne forholdene gjennom tolkning og uformell analyse av dataene som var samlet inn.

Med bakgrunn i at det er brukt flere caser, analyseenheter, analyseteknikker og både dokumentasjon og observasjoner i utredningen vurderer vi utredningens reliabilitet til å være tilfredsstillt.

7.7 Utredningens validitet

Validitet forklarer som nevnt troverdigheten til forskningen, datamaterialet, metodene og analysene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vi har i utredningen brukt to typer innsamlingsteknikker. Spørreundersøkelse og intervju. Det er flere forhold som kan svekke validiteten til datamaterialet grunnet metodefeil i utviklingen av spørreundersøkelser. De truslene mot validiteten til datamaterialet ble funnet i spørreundersøkelsen, mens resultatene fra intervjuene er ansatt å være valide i sin helhet. En generell fare med bruk av spørreundersøkelser med selvutfylling er at avstanden mellom 'intervjuer' og respondent er stor og en ikke har mulighet til å komme med avklaringer underveis, eller se på forhold som kroppsspråk eller språkbruk til å avgjøre om respondenten er nølende, tviler eller andre forhold som kan trekke oppriktigheten av svaret i tvil. Det er derfor i større grad mulig for respondenten å gi fra seg uriktige svar som bedre reflekterer personens ønskede framstilling av seg selv eller sin bedrift, som i vårt tilfelle. Vi har prøvd å korrigere for dette gjennom bruk av motstridende spørsmål eller utsagn for å se om det kan være grunnlag for å trekke svarene i tvil. Dersom vi har diskutert oss frem til at svaret kan trekkes i tvil er det valgt å se bort fra hele svaret for å sikre at de opplysninger som ble brukt i analysen er så riktige og troverdige som mulig.

Et spesifikt forhold som vi oppdaget var i siste spørsmål av spørreundersøkelsen som søkte svar rundt hvilke forhold som avdelingslederen var kritisk/svært viktig for å oppnå en lønnsom drit av varehuset, med 'irrelevant' 'noe viktig' og 'svært viktig' som kategorisering. Da alle avdelingslederne mener at de fleste forhold er svært viktig kan dette tyde på at påstandene er for generelle og at spørsmålet er generelt dårlig utarbeidet, eller at avdelingslederne ønsker å fremstå som svært opptatt av å sikre en lønnsomhet og derfor i høyere grad svarer svært viktig for å fremstå som gode ledere, bevist eller ubevist. Resultatene ble derfor i stedet brukt i form

av vi så på de som var kategorisert som 'noe relevant' eller 'irrelevant' som valide, vi valgte likevel til slutt og ikke benytte svarene fra dette spørsmålet.

Siden spørreundersøkelsen var såpas lang tok vi også hensyn til at vi kunne finne systematiske mønster i svarene hos noen respondenter. En respondent valgte å rangere svaralternativer rundt kundeforhold i følgende rekkefølge fra [7-1] synkende. Svaret ble derfor forkastet.

En annen viktig trussel mot validiteten til utredningen går på troverdigheten til analysene, tolkningen og de slutningene som dras. Det er spesielt i tolkningen av data en må være på vakt i en kvalitativ forskningsstrategi. Vi har under tolkningen av datamaterialet prøvd å ta høyde for å ikke utelate viktige forhold eller tolke data slik at vi 'legger meninger' på en respondent. Dette har vi forsøkt ved å redusere data i flere omganger og at datareduksjonen også innebærer at de blir redusert ned fra forskjellige synsvinkler. Utover dette har vi underveis i resultatpresentasjonen og selve diskusjonen av forskningsspørsmålene ofte stilt oss selv spørsmålet om *slutningen er troverdig basert på den informasjonen vi besitter? Er det rimelig å forvente at andre hadde kunnet trekke samme slutning?* Og det vi anser som absolutt viktigst; *kan vi finne en annen slutning fra dette som er motstridende for det vi nå mener er rimelig å trekke som en slutning?* Vi har brukt mye tid på å sette de fleste konklusjoner og sammenhenger inn i disse spørsmålene og diskutere de mellom oss to. Slik at vi begge sammen har sørget for å problematisere og se på konklusjonene fra forskjellig vinkle. Og for å sikre at vi begge står inn for alle de resultater og konklusjoner som gjøres i oppgaven. Dersom vi har kommet fram til at svarene på nevnte spørsmål heller mot; *nei, nei og ja* respektivt, har vi valgt å legge bort konklusjonen eller heller kun vise til at det kan finnes sammenhenger, men at vi ikke innehar informasjon som gjør at vi kan noe annet enn å påpeke at det tilfellet ser slik ut.

Ved å påpeke og avklare de forhold vi mener har vært en trussel mot validiteten for utredningen, og ved å vise til hvordan vi har søkt etter validitetstrusler i analyse og datamateriell og hvilke løsninger vi har valgt der det har oppstått trusler mot validiteten mener vi at vår utredning har et troverdigdatagrunnlag, at det er foretatt troverdige analyser og tolkninger. Vi mener derfor at vår utredning møter kriteriene til validitet.

8. Konklusjon

Vi har i denne utredningen sett på forhold som kan påvirke lønnsomheten til tre avdelinger i MØBEL AS konsernet. Gjennom diskusjonen av forskningsspørsmålene kan vi nå besvare vår problemstilling:

Hvilke forhold kan skape forskjeller i lønnsomhet mellom tre ulike avdelinger i MØBEL AS konsernet?

Størrelsen til avdelingen og skalafordeler er forhold som påvirker lønnsomheten til avdelingene i MØBEL AS konsernet. Forholdene er mest forklarende på hvorfor mindre avdelinger har lavere lønnsomhet enn mellomstore og store avdelinger da det ikke er tydelig forskjell mellom de større avdelingene i utvalget. En annen grunn til at størrelse og skalafordeler ikke er tydelig mellom de to største avdelingene er at den største avdelingen oppleves av ledelsen som underbemannet, og dermed muligens ikke får utnyttet fullt potensiale.

De andre forholdene som har innvirkning på lønnsomheten er **lokalisering** og **konkurransenintensitet**. Den mellomstore avdelingen viser tydelig tegn til å ha fordeler gjennom en generelt god plassering og fravær av hovedkonkurrenter i nærområdet. Denne fordelene gjenspeiler seg i at lønnsomheten ligger tett opp mot den større avdelingen. Motsatt ser vi at den lille avdelingen opererer i et marked med høyere konkurranseintensitet noe som påfører avdelingen en lavere lønnsomhet.

Det påpekes at en ser sammenhenger mellom **fokuset for driftsoppfølgingen** og lønnsomheten til avdelingene. Ledelsen i de lønnsomme avdelingene ser ut til å innrette og tilpasse driftsoppfølgingen til de eksterne forholdene, mens ledelsen i den mindre lønnsomme avdelingen ser ut til å ha en mer intern rettet kostnadsoppfølging. Men det lille utvalget i utredningen gir ikke tilstrekkelig bevis for at det er en direkte sammenheng mellom lønnsomhet og fokus for driftsoppfølgingen.

Vi kan ikke i vårt utvalg finne noen sammenhenger mellom motivasjon, insentivordninger og lønnsomheten i avdelingene.

9. Bibliografi

- Bragg, S. (2016a). *Horizontal Analysis*. Hentet fra AccountingTools: <http://www.accountingtools.com/horizontal-analysis>
- Bragg, S. (2016b). *Vertical analysis*. Hentet fra AccountingTools: <http://www.accountingtools.com/vertical-analysis>
- Brochs-Haukedal, W. (2013). *Arbeids- og lederpsykologi*. Bergen: Cappelen Damm AS.
- Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. (2010). *Theory of Strategic Management*. Independence, KY: Cengage Learning.
- Kaldestad, Y., & Møller, B. (2012). *Verdivurdering*. Oslo: DnR Kompetanse AS.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2013). *Advanced Management Accounting* (3.. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited.
- Karlsen, J. A. (2013). Markedsføringsloven og begrensinger for tilgift og rabattkuponger. *Kjedemagasinet*(1), ss. 50-51.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2002). Storbymeldingen. *Statsmelding nr. 31 (2002-2003)*. Oslo: Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-31-2002-2003-/id402979/sec10?q=mosseregion>
- Lorentzen, M. (2014, September 9). *Salgsrekord for IKEA-konsernet*. Hentet fra E24: <http://e24.no/naeringsliv/salgsrekord-for-ikea-konsernet/23291864>
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. I *Field Methods* (ss. 329-352).

- NHO Handel. (2012). *Status i Varehandelen - En oversikt over detalj og Engohandel*. Oslo: NHO Handel.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., & Bernard, V. L. (2000). *Business Analysis & Valuation Using Financial Statements*. Ohio, USA: South-Western College Publishing .
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal* 36.4, ss. 30-41.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition - updated and expanded edition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Samferdselskomité, S. (1999). *Innstilling fra samferdselskomiteen om sammenslåing av Telenor AS og Telia AB (Innst. S nr. 197 (1998-99))*. Oslo: Stortingets Samferdselskomité.
- Solem, L. K., & Kleppe, M. K. (2015, August 27). *Seks år uten gevinst*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/08/27/2032/Handel/seks-r-uten-gevinst>
- Solem, L. K., & Kleppe, M. K. (2016, April 1). *Ti magre år i Skeidar er over*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/01/2010/Handel/ti-magre-r-i-skeidar-er-over>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016a, November 2). *Resultatposter for ikke-finansielle aksjeselskap*. Hentet fra [SSB.no/statistikkbanken](https://www.ssb.no/statistikkbanken): <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=ResultASVareh&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=virksomheter-foretak-og-regnskap&KortNavnWeb=regno&StatVariant=&checked=true>
- Statistisk Sentralbyrå. (2016b, November 11). *Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskap*. Hentet fra [SSB.no/statistikkbanken](https://www.ssb.no/statistikkbanken): <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId>

d=&MainTable=NokkelASVareh&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=virksomheter-foretak-og-regnskap&KortNavnWeb=regno&StatVariant=&checked=true

Statistisk Sentralbyrå. (2016c, November 2). *Innteks- og formuesstatistikk for husholdninger*.

Hentet fra [ssb.no/statistikkbanken](https://www.ssb.no/statistikkbanken):
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/Define.asp?subjectcode=al&ProductId=al&MainTable=InntektStruk13&SubTable=Kommun1&PLanguage=0&nvl=True&Qid=0&gruppe1=KommNyeste&gruppe2=Hele&gruppe3=Hele&aggreg1=NO&VS1=Kommun&VS2=HusholdType8&VS3=&mt=0&Kort>

Statistisk Sentralbyrå. (2016d, November 2). *Forbrukerundersøkelsen, utgift pr. år pr.*

husholdning etter vare- og tjenestegruppe og landsdel. Hentet fra [ssb.no/statistikkbanken](https://www.ssb.no/statistikkbanken):

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=UtgHusLands&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=inntekt-og-forbruk&KortNavnWeb=fbu&StatVariant=&checked=true>

Sættem, O. (2006). *Bedriftens finansregnskap* (2.. utg.). Molde: Los Forlag.

Tellefsen, J., & Langli, J. (2005). *Årsregnskapet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

VIRKE. (2013). *Møbel- og interiørbransene 2012*. Oslo: Virke Analyse og bransjeutvikling.

VIRKE. (2014). *Møbel- og interiørbransjene 2013*. Oslo: Virke Analyse og bransjeutvikling.

VIRKE. (2015). *Møbel- og interiørbransjene 2014*. Oslo: VIRKE analyse og bransjeutvikling.

VIRKE. (2016). *Møbel- og interiørbransjene 2015*. Oslo: Virke Analyse og bransjeutvikling.

Yin, R. K. (2010). *Qualitative Reasearch from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

1. Vedlegg

1.1 Teori

1.1.1 Vedlegg til nøkkeltallsanalysen

1.1.1.1 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten viser avkastningen på all kapital bedriften har til rådighet. Totalkapitalen inkluderer da all fremmed- og egenkapital. Rentekostnader tillegges her resultat før skattekostnader i telleren slik at telleren inkluderer alt som skal deles ut til alle kreditorer. (Tellefsen & Langli, 2005)

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Resultat før skatt} + \text{rentekostnader})}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}} * 100\% \quad (\text{Tellefsen \& Langli, 2005})$$

Totalkapitalrentabiliteten kan videre spesifiseres som en funksjon av resultatmargin og Totalkapitalens omløpshastighet hvor de to faktorene er definert fra følgende formler:

$$\text{Resultatgrad} = \frac{(\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{rentekostnader})}{\text{Driftsinntekter}} * 100\%$$

$$\text{Totalkapitalens omløpshastighet} = \frac{(\text{Driftsinntekter})}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}} * 100\%$$

Hvor resultatgraden viser andelen av hver krone som er igjen til verdifordeling. Graden uttrykker også virkingen av prisme mekanismen da graden øker ved høyere priser ved kvantum, eller reduserte kostnader ved gitt inntekter.

Totalkapitalens omløpshastighet økes ved enten å øke volumet eller redusere kapitalen, og uttrykker hvor mange ganger i løpet av perioden all kapital er blitt omsatt.

1.1.1.2 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten viser avkastningen på eierens investering i bedriften. Eierne av firma kan kun ta utbytte av resultat etter at kreditorer og skattemyndighetene er betalt, og det benyttes derfor ordinert resultat i nevner opp mot samlet egenkapital i teller. (Tellefsen & Langli, 2005)

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Årsresultat})}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}} * 100\% \quad (\text{Tellefsen \& Langli, 2005})$$

1.1.1.3 Rentabilitet på sysselsatt kapital

Rentabilitet på sysselsatt kapital også kjent som ROCE (return on capital employed) er avkastningen på den kapitalen som er sysselsatt i selskapet. Dette er definert som egenkapital inkludert fremmedkapital med renteforpliktelser. Alle avsetninger og forpliktelser, som regel er disse uten renteforpliktelser, holdes utenfor. Rentabilitetsmålet korrigerer for ulik finansieringsstruktur mellom firma og viser den avkastningen som skal fordeles til kapitalinnskyterne og myndighetene (Tellefsen & Langli, 2005).

Rentefrigjeld er i denne utredningen ansett til å være; pensjonsforpliktelser, leverandørgjeld, annen kortsiktig gjeld, skyldige offentlige avgifter, leie- og leasingforpliktelser i MØBEL AS avdelingene.

$$ROCE = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter})}{\text{Totalkapital} - \text{rentefri gjeld}} * 100\% \quad (\text{Gjesdal \& Johnsen, 1999})$$

1.1.1.4 Driftsrentabilitet

Driftsrentabiliteten er avkastningen på de driftsrelaterte eiendelene. Dersom en bedrift ikke innehar driftsfremmede eiendeler vil målet *nesten* sammenfalle med avkastningen på sysselsatt kapital, da også dette målet er justert for rentefri gjeld (Gjesdal & Johnsen, 1999). Driftsrentabiliteten har derimot ikke inkludert renteinntektene da disse antas og komme fra driftsfremmede eiendeler.

$$\text{Driftsrentabilitet} = \frac{(\text{Driftsresultat})}{\text{Totalkapital} - \text{rentefri gjeld} - \text{driftsfremmede eiendeler}} * 100\% \quad (\text{Gjesdal \& Johnsen, 1999})$$

1.1.1.5 Produktivitetsberging

Produktivitetmålet er tatt med for å forklare lønnsomheten for å fange opp avkastningen til investeringen i de ansatte, gjennom lønnskostnaden. I møbelsalg er personlig egenhet, erfaringer og kunnskap om produktene de ansatte har opparbeidet seg over tid viktige faktorer. Disse 'immaterielle eiendelene' kommer ikke fram i balansen i et resultatregnskap. Det vil være naturlig å tenke seg til at fordelingen av disse vil variere mellom de ansatte i ulike avdelinger. De finansielle variablene som brukes er salgsinntekten justert for prisoppgangen i bransjen og lønnskostnaden justert for pensjonskostnader. Dette er et vanlig forholdstall som gir en faktor over hvor mange ganger av lønnskostnaden som blir generert til inntekter.

$$\text{Produktivitetsmål} = \frac{\text{Salgsinntekt i faste priser}}{\text{Faktisk lønnskostnad}}$$

Siden antall årsverk er vesentlig forskjellig både mellom avdelingene, men også internt i avdelingene gjennom perioden er det valgt å ta med et mål på hvor stor salgsinntekt i kroner hvert årsverk står for. For å få effekten av de ansattes innsats er også dette målet tatt i betraktning av faste priser. Dette målet er hovedsakelig tatt med for å se på effektiviteten til den enkelte ansatte, da forholdstallet ikke er relativt men absolutt.

$$\text{Effektivitetsmål} = \frac{\text{Salgsinntekt i faste priser}}{\text{Antall årsverk}}$$

1.2 Metode

1.2.1 Spørreundersøkelse avdelingsledere

Konkurransetilstand

2. Hvordan oppfatter du intensiteten av konkurranse fra andre leverandører av møbler og interiør?

Lav Middels Høy

3. Oppfatter du det som enkelt eller vanskelig for nye konkurrenter å etablere seg i markedet?

Veldig lett Lett Middels Vanskelig Veldig vanskelig

4. Hvem vil du påstå er deres 3 største konkurrenter i lokalmarkedet?

Nr. 1

Nr. 2

Nr. 3

5. Hvilke styrker har ditt varehus, som gjør det konkurransedyktig i markedet?

6. Hva oppfatter du som styrken til konkurrent nr. 1?

7. Hva oppfatter du som styrken til konkurrent nr. 2?

8. Hva oppfatter du som styrken til konkurrent nr. 3?

9. Hva er deres varehus største svakheter i konkurransen?

10. Kjenner du til om det er noen planer/reguleringer som kan påvirke deres virksomhet i fremtiden? (hvis ja, utdyp)

11. Mener du at deres varehus har en bedre merkevare enn deres konkurrenter?

I liten grad	I mindre grad	Ganske likt	I større grad	I stor grad
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Hva tenker du vil være den beste måten for deres varehus å ta over en større andel av markedet?

Leverandører

I denne delen av spørreundersøkelsen skal vi fokusere på leverandørene og hvordan du oppfatter samhandlingen mellom dem og varehuset du styrer.

13. I hvor stor grad føler du at du har

	Liten/ingen grad	I noen grad	Helt ok	I stor grad	I meget stor grad	Ikke relevant
God kommunikasjon med leverandørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjennskap til den økonomiske situasjonen til leverandørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll over varer som skal tas inn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll over varebeholdningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll over distribusjonskjeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forhandlingsmakt overfor de største leverandørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. I hvor stor grad er du enig i disse påstandene?

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Hvis det mangler en vare på en bestilling er det kjøpt gjort å få orden på dette igjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er komfortabel med å klage på en leverandør dersom jeg ikke er fornøyd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg stoler helt på at mine ansatte går skikkelig igjennom varer ved mottak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med kvaliteten på produktene vi får	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med leveringsbetingelsene vi har med våre leverandører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får ofte levert produkter med større skader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får ofte levert produkter med mindre skader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ranger disse etter hvor viktig du tror de er for dine kunder når de skal handle hos dere.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	Pris
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Kundeservice
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Vareutvalg
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Lokasjon
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Parkeringsmuligheter
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Merkevarer ██████
<input type="text"/>	<input type="text"/>	Produktkvalitet

16. Hvor enig er du i følgende påstander? Kundene våre handler hos oss fordi

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig	Ikke relevant
De får gode og billige varer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De får god service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varene de kjøper er av god kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkevaren ██████ er appellerende å handle hos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokasjonen vår er bedre enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er gode på vareretur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har en mye bedre totalpakke enn våre konkurrenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Om det er andre grunner du tenker er gode årsaker til at kunder handler hos dere, er det fint om dette fylles inn her.

18. Hva tror du er den/de største årsaken(e) til at dere mister salg/kunder?

19. Ca. hvor stor andel av kundene som kommer innom varehuset ender opp med å kjøpe noe?

0% 50% 100%



20. Hvilke tiltak tror du vil føre til at flere av de som kommer innom varehuset ender opp med å kjøpe noe?

21. Oppfatter du det som enkelt eller vanskelig for kundene å bruke konkurransen til å prute på prisen?

Veldig lett Lett Middels Vanskelig Veldig vanskelig

22. Hvilke ti varekategorier selges det mest av i ditt varehus?
Ranger fra 1-10 (1- toppselger)

23. Hvilke ti varekategorier mener du er ti mest lønnsomme i ditt varehus? Ranger fra 1-10. (1- mest lønnsom)

24. Innenfor hvilke 5 varekategorier i ditt varehus mener du at dine ansatte yter best service? Ranger 1-5 (1 - best service)

25. Innenfor hvilke 5 varekategorier i ditt varehus kommer det flest reklamasjoner fra kunder? Ranger 1-5 (1 - flest reklamasjoner)

Ansatte

I denne delen av spørreundersøkelsen ønsker vi å få mer informasjon om hvordan dine ansatte jobber og hvordan du mener de oppfatter de ulike bonus- og provisjonsordningene i [REDACTED]

- * 26. Jeg føler mine ansatte blir motivert av salgskonkurranser.(F.eks. vinn tur ved madrassalg, gavekort ved salg handlekonto).

Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Ingen effekt	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 27. Mine ansatte øker salget på de varene som er i fokus under salgskonkurranser.

Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Ingen effekt	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 28. Jeg føler mine ansatte blir motivert av provisjonsordningen i [REDACTED]

Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Ingen effekt	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- * 29. Mine ansatte er mer 'PÅ' takket være provisjonsordningen i [REDACTED]

Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Ingen effekt	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Mine ansatte blir drevet og arbeider godt takket være bonusutbetalinger (interiør/lager).

Svært uenig	Uenig	Litt Uenig	Ingen effekt	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 31. Salget i mitt varehus hadde vært like bra uten salgskonkurranser, bonus eller provisjon til de ansatte?

Svært uenig Uenig Litt uenig Ingen effekt Litt enig Enig Svært enig

* 32. Har du det siste året igangsatt et salgsfremmende tiltak i ditt varehus?

Nei Ja

33. Hvis ja. Beskriv tiltaket du satt igang og hvilken premie eller belønning ble gitt om målene ble nådd.

34. Forklar hvordan du synes utfallet av tiltaket ble?

Inntekts- og kostnadsstrukturer

I denne delen ønsker vi å få belyst sider ved kontroll av kostnads- og inntektsstrukturen til varehusene.

35. Hvilke kostnadsposter er de viktigste for lønnsomheten til ditt varehus.

36. Hvilke tiltak bruker du som leder for å holde de viktigste kostnadene på ønskede nivåer?

* 37. Hvilken(e) kostnadspost(er) i ditt varehus er det årlig størst usikkerhet knyttet til?

Nr. 1

Nr. 2

Nr. 3

* 38. Hva er årsaken til at kostnadsposten(e) nevnt over varierer mye?

39. Budsjettet er mitt viktigste styringsverktøy for å sikre lønnsomheten i varehuset

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Ansattes oppfatning av hvilke varer som selger viker inn på mine innkjøpsbeslutninger.

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. En høy bruttofortjeneste er bedre for varehusets lønnsomhet enn å øke salgsinntektene.

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Jeg bruker aktivt salgsstatistikk i oppfølgingen av kostnader og inntekter.

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Informasjon om kommende kampanjer er det viktigste verktøyet jeg har når jeg skal ta innkjøpsbeslutninger.

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Informasjon om kommende kampanjer er det viktigste verktøyet jeg har når jeg skal ta innkjøpsbeslutninger.

Svært Uenig	Uenig	Litt Uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Hva mener du er det beste måten for å sikre gode salgstall i ditt varehus?

Svinn og tap

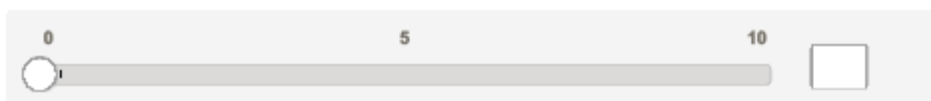
I denne delen ønsker vi å få mer informasjon om hva som kan forårsake svinn, tap på varelager eller nedskrivning av varelager og utstillinger.

46. Hva er hovedårsaken til svinn/tap/nedskrivning i ditt varehus?

- Mine leverandører godtar ikke reklamasjoner
- Vi godtar reklamasjoner for kunder selv om det fører til tap
- Intern svikt i rutiner og manglende oppfølging
- Annet

47. Hvor stort er svinn/tap/nedskrivning i ditt varehus årlig?

48. Mine ansatte er på en skala fra 0-10 svært opptatt av å holde skade/svinn og tap så lavt som mulig.



0 5 10

49. Hvilke årsaker foruten tap/svinn fører til lavere bruttfortjeneste generelt i ditt varehus?

Årsak 1	<input type="text"/>
Årsak 2	<input type="text"/>
Årsak 3	<input type="text"/>

50. Hvordan forsøker du som leder og evt. følge dette opp?

51. Hvor kritisk er følgende påstand for å oppnå en lønnsom drift i varehuset.

	Ingen betydning	Noe viktig	Svært viktig
Merkevaren ██████ står sterkt lokalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hard konkurranse i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke markedsandelene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder henter varer til tide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha et jevnt høyt kundebesøk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God kontakt med leverandørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varesammensetningen i salget er optimal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte følger kjerneverdiene Hjelpsom, Proff og På.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamasjonsordre løses raskt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfattes som en seriøs aktør i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha årlig vekst i salgsinntektene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha god kontroll og holde svinn/reklamasjonstap/egenskade lav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Holde de ansatte motivert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Holde kostnadene under budsjettert nivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjedens markedsføring holder dagens nivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimere svinn og tap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveransene kommer til tiden og uten skader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha fokus på salgsfremmende tiltak for mine ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har en høy andel ██████ extra finansiering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjennomsnittsalget er høyere enn snittet for kjeden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det sosiale miljøet blant mine ansatte er godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Holde bruttoftjenesten så høy som mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Butikken er alltid ryddig og stilet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha god kontroll på kostnadene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslutninger jeg tar som leder er velforankret i tilgjengelig informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrentenes rykte forverres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2.2 Intervjuguide salgspersonal

2. Hva er dine arbeidsoppgaver?

3. Dersom du skulle delt dine arbeidsoppgaver i to, hvilke er de viktige og hvilke er de mindre viktige for deg?

Viktige

Mindre viktige

4. Hva legger du i det å yte litt ekstra på jobb?

Vi skal nå snakke litt om motivasjon på jobben

5. Hva motiverer deg i jobben?

6. Har du iløpet av det siste året hatt følelsen at du ville vært på jobb istedetfor å ha fri? F.eks. bli igjen litt etter en vakt eller ta et par ekstra timer for å gjøre noe ekstra, eller fullføre.

7. Hvordan føler du at varehussjef og avdelingsleder motiverer deg?

8. Motivasjon

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg gløder meg til å gå på jobb på grunn av mine kollegaer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at arbeidstrivselen øker når kunder jeg har hjulpet blir fornøyde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det beste med jobben min er arbeidsoppgavene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir i det daglige motivert av lønns- og bonussystemet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg motiveres av å ha mange og varrierte arbeidsoppgaver iløpet av en dag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg yter best når jeg kun gjør de arbeidsoppgavene jeg er best til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er generelt motivert for å gå på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vi skal nå helt til slutt snakke litt om bonus og lønn. Vi har selvfølgelig to på at du alltid gjør jobben din på best mulig måte. Men vi ønsker i denne delen at du skal sette litt ord på hvordan du opplever bonusordninger og litt hva du ville gjort om du kunne valgt og bestemt litt hvordan bonusordninger burde være.

9. [REDAKTERT] har et bonussystem som gir provisjon på møbelsalg, og en mulig bonusutbetaling om varehuset går over budsjettet årlig. Føler du at du føler at du kjenner til?

10. Vi snakket litt om hva du tenkte var å yte litt ekstra på jobb tidligere. Når du yter litt ekstra på jobben, hva er det som får deg til å gjøre det?

11. Dersom det hypotetisk istedet for dagens bonussystem hadde vært en dagsbonus for om en hadde yt det lille ekstra, hva mener du hadde vært en rettferdig kompensasjon?

12. Hvor ofte burde denne kompensasjonen blitt betalt ut, for at den skulle motivert deg i det daglige.

- Ukentlig
- Månedlig
- En gang i kvartalet
- Årlig

13. Hvilke arbeidsoppgaver mener du er rettferdig at utløse bonus?

14. Bonus og incentivordninger

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg føler at informasjon om årets mulighet til å oppnå årlig bonusutbetaling er tilgjengelig i det daglige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salgskonkurranser i [redacted] er ofte utarbeidet slik at dersom jeg yter ekstra i den aktuelle perioden er det rimelig å ha forventninger om at jeg kan vinne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode tilbakemeldinger fra min sjef etter et godt salg er mer verdt enn den provisjonen det utløser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten for å oppnå årlig bonusutbetaling er noe jeg tenker på i det daglige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppgaver som varepåfylling, ryddig, montering o.l. fører til skjevhet i provisjonsmulighetene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hadde opprettholdt mitt salg selvom provisjonssystemet hadde falt bort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at bonussystemer og salgskonkurranser er viktig i et arbeidsforhold.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er generelt fornøyd med [redacted] sine bonus- og provisjonssystemer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Helt til slutt på en skala fra 1 til 10, hvor motivert vil du si at du er i din jobb

1.3 Analysevedlegg

1.3.1 Vertikale Trendanalyser

1.3.1.1 Avdeling LITEN

Liten										
Kostnadsanalyse årlig i prosent av driftsinntekt	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sum driftsinntekter	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<i>Bruttofortjenesten</i>	<i>38,84 %</i>	<i>37,70 %</i>	<i>36,13 %</i>	<i>34,90 %</i>	<i>36,24 %</i>	<i>37,25 %</i>	<i>36,54 %</i>	<i>41,42 %</i>	<i>43,71 %</i>	<i>41,65 %</i>
Driftskostnader										
Vareforbruk	60,58 %	61,68 %	62,18 %	63,77 %	62,93 %	61,88 %	62,43 %	57,41 %	55,12 %	57,25 %
Lønn og andre personalkostnader	14,61 %	14,95 %	14,44 %	17,51 %	14,77 %	14,75 %	14,49 %	14,22 %	13,91 %	12,40 %
Avskrivninger	2,00 %	2,30 %	2,20 %	2,77 %	2,15 %	2,08 %	1,91 %	0,68 %	0,48 %	0,29 %
Andre driftskostnader	27,36 %	26,33 %	25,48 %	31,12 %	26,31 %	25,71 %	24,38 %	25,92 %	27,63 %	25,96 %
Sum driftskostnader	104,56 %	105,25 %	104,29 %	115,16 %	106,16 %	104,42 %	103,21 %	98,23 %	97,14 %	95,90 %
Driftsresultat	-4,56 %	-5,25 %	-4,29 %	-15,16 %	-6,16 %	-4,42 %	-3,21 %	1,77 %	2,86 %	4,10 %
Finansposter										
Renteinntekter	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-0,01 %	-0,01 %	-0,01 %
Rentekostnader konsern	0,04 %	0,00 %	1,72 %	1,31 %	1,00 %	0,69 %	0,41 %	0,10 %	0,04 %	0,02 %
Andre rentekostnader	1,48 %	1,52 %	0,16 %	0,02 %	0,05 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,03 %	0,02 %
Andre finanskostnader	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Netto finanskostnader	1,53 %	1,53 %	1,90 %	1,34 %	1,06 %	0,72 %	0,44 %	0,12 %	0,07 %	0,04 %
Resultat før skattekostnad	-6,09 %	-6,78 %	-6,18 %	-16,50 %	-7,22 %	-5,14 %	-3,66 %	1,65 %	2,79 %	4,06 %
Skattekostnad	-1,69 %	-1,89 %	-1,73 %	-4,61 %	-2,02 %	-1,43 %	-1,02 %	0,49 %	0,76 %	1,11 %
Årsresultat	-4,40 %	-4,89 %	-4,45 %	-11,89 %	-5,20 %	-3,71 %	-2,64 %	1,16 %	2,03 %	2,95 %

1.3.1.2 Avdeling MEDIUM

Medium										
Driftskostnad i prosent av driftsinntekt årlig	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sum driftsinntekter	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<i>Bruttofortjenesten</i>	36,98 %	37,59 %	37,98 %	40,13 %	37,69 %	35,24 %	36,46 %	41,19 %	42,23 %	39,96 %
Driftskostnader										
Vareforbruk	62,14 %	61,53 %	60,32 %	58,11 %	61,12 %	63,55 %	62,17 %	57,07 %	56,60 %	58,90 %
Lønn og andre personalkostnader	13,62 %	14,57 %	16,59 %	16,24 %	13,69 %	14,17 %	14,25 %	12,83 %	13,67 %	13,75 %
Avskrivninger	1,99 %	1,78 %	2,43 %	2,87 %	1,41 %	1,06 %	0,77 %	0,74 %	0,45 %	0,19 %
Andre driftskostnader	23,90 %	23,71 %	23,92 %	25,04 %	21,96 %	22,28 %	20,25 %	20,77 %	22,07 %	22,72 %
Sum driftskostnader	101,65 %	101,57 %	103,26 %	102,27 %	98,17 %	101,06 %	97,44 %	91,41 %	92,79 %	95,56 %
Driftsresultat	-1,65 %	-1,57 %	-3,26 %	-2,27 %	1,83 %	-1,06 %	2,56 %	8,59 %	7,21 %	4,44 %
Finansposter										
Renteinntekter	0,00 %	-0,01 %	-0,01 %	-0,06 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-0,06 %	-0,07 %	-0,03 %
Rentekostnader konsern	0,01 %	0,02 %	1,10 %	0,69 %	0,46 %	0,43 %	0,20 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %
Andre rentekostnader	0,56 %	0,69 %	0,05 %	0,00 %	0,01 %	0,02 %	0,00 %	0,03 %	0,01 %	0,01 %
Andre finanskostnader	0,01 %	0,00 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Netto finanskostnader	0,57 %	0,71 %	1,15 %	0,64 %	0,47 %	0,46 %	0,21 %	-0,03 %	-0,05 %	0,00 %
Resultat før skattekostnad	-2,22 %	-2,28 %	-4,41 %	-2,91 %	1,36 %	-1,52 %	2,35 %	8,61 %	7,26 %	4,44 %
Skattekostnad	-0,62 %	-0,63 %	-1,23 %	-0,81 %	0,38 %	-0,42 %	0,66 %	2,43 %	1,97 %	1,22 %
Årsresultat	-1,60 %	-1,65 %	-3,18 %	-2,10 %	0,97 %	-1,10 %	1,69 %	6,18 %	5,30 %	3,22 %

1.3.1.3 Avdeling STOR

STOR										
Kostnadsanalyse i prosent av driftsinntekt	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sum driftsinntekter	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<i>Bruttofortjenesten</i>	35,91 %	35,28 %	38,37 %	39,80 %	37,84 %	37,26 %	37,47 %	41,88 %	44,30 %	41,73 %
Driftskostnader										
Varekostnad	63,27 %	64,04 %	60,66 %	59,33 %	61,30 %	61,95 %	61,49 %	57,04 %	54,32 %	56,93 %
Lønn og andre personalkostnader	14,76 %	18,16 %	13,83 %	13,15 %	11,53 %	13,02 %	12,98 %	12,90 %	11,33 %	11,93 %
Avskrivninger	0,50 %	1,97 %	2,98 %	3,35 %	2,97 %	2,68 %	2,22 %	2,42 %	2,95 %	2,79 %
Andre driftskostnader	22,68 %	26,48 %	23,52 %	24,65 %	23,03 %	23,64 %	23,19 %	40,78 %	25,75 %	19,57 %
Sum driftskostnader	101,21 %	110,65 %	100,98 %	100,49 %	98,83 %	101,29 %	99,88 %	113,14 %	94,34 %	91,23 %
Driftsresultat	-1,21 %	-10,65 %	-0,98 %	-0,49 %	1,17 %	-1,29 %	0,12 %	-13,14 %	5,66 %	8,77 %
Finansposter										
Renteinntekter	-0,10 %	-0,06 %	-0,01 %	-0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rentekostnader konsern	0,03 %	0,00 %	1,28 %	0,49 %	0,30 %	0,26 %	0,10 %	1,01 %	1,27 %	1,02 %
Andre rentekostnader	0,04 %	0,64 %	0,06 %	0,00 %	0,03 %	0,04 %	0,00 %	0,04 %	0,08 %	0,06 %
Andre finanskostnader	0,01 %	0,01 %	0,00 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,04 %	0,01 %	0,01 %
Netto finanskostnader	-0,02 %	0,59 %	1,32 %	0,46 %	0,34 %	0,30 %	0,11 %	1,08 %	1,35 %	1,08 %
Resultat før skattekostnad	-1,19 %	-11,23 %	-2,31 %	-0,95 %	0,83 %	-1,59 %	0,01 %	-14,22 %	4,31 %	7,69 %
Skattekostnad	-0,33 %	-3,13 %	-0,64 %	-0,26 %	0,24 %	-0,44 %	0,00 %	-5,33 %	-0,51 %	1,46 %
Årsresultat	-0,86 %	-8,10 %	-1,66 %	-0,69 %	0,59 %	-1,15 %	0,00 %	-8,89 %	4,82 %	6,23 %

1.3.2 Horrisontale Trendanalyser

1.3.2.1 Avdeling LITEN

LITEN										
Utvikling i perioden 2007 index år	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter										
Salgsinntekter	102 %	100 %	104 %	84 %	106 %	110 %	118 %	115 %	124 %	138 %
Andre driftsinntekter	98 %	100 %	284 %	175 %	141 %	154 %	194 %	235 %	262 %	265 %
Sum driftsinntekter	102 %	100 %	106 %	85 %	107 %	110 %	119 %	116 %	125 %	139 %
Driftskostnader										
Vareforbruk	100 %	100 %	107 %	88 %	109 %	110 %	120 %	108 %	112 %	129 %
Lønn og andre personalkostnader	100 %	100 %	102 %	99 %	105 %	109 %	115 %	110 %	117 %	116 %
Avskrivninger	89 %	100 %	101 %	102 %	100 %	100 %	99 %	34 %	26 %	17 %
Andre driftskostnader	106 %	100 %	103 %	100 %	106 %	107 %	110 %	114 %	132 %	137 %
Sum driftskostnader	102 %	100 %	105 %	93 %	107 %	109 %	117 %	108 %	116 %	127 %
Driftsresultat	111 %	100 %	113 %	-45 %	75 %	107 %	127 %	239 %	268 %	309 %
Finansposter										
Renteinntekter	29 %	100 %	71 %	65 %	80 %	50 %	95 %	229 %	286 %	202 %
Rentekostnader konsern	3448 %	100 %	160648 %	97533 %	93788 %	67069 %	43236 %	10161 %	4527 %	2674 %
Andre rentekostnader	100 %	100 %	11 %	1 %	4 %	1 %	2 %	1 %	3 %	1 %
Andre finanskostnader	120 %	100 %	118 %	67 %	67 %	67 %	123 %	100 %	77 %	100 %
Netto finansposter	103 %	100 %	132 %	74 %	74 %	52 %	35 %	9 %	6 %	4 %
Resultat før skattekostnad	108 %	100 %	103 %	-7 %	87 %	117 %	136 %	228 %	252 %	283 %
Skatter	108 %	100 %	103 %	-8 %	86 %	117 %	136 %	230 %	250 %	282 %
Årsresultat	108 %	100 %	104 %	-6 %	87 %	117 %	136 %	228 %	252 %	284 %
Årsresultat index (justert for negativ)	-92 %	-100 %	-96 %	-206 %	-113 %	-83 %	-64 %	28 %	52 %	84 %

1.3.2.2 Avdeling MEDIUM

MEDIUM										
Utvikling i perioden 2007 index år	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter										
Salgsinntekter	101 %	100 %	85 %	67 %	78 %	78 %	89 %	87 %	86 %	87 %
Andre driftsinntekter	99 %	100 %	166 %	140 %	106 %	103 %	136 %	183 %	123 %	117 %
Sum driftsinntekter	101 %	100 %	86 %	68 %	79 %	78 %	90 %	88 %	87 %	88 %
Driftskostnader										
Vareforbruk	102 %	100 %	84 %	64 %	78 %	81 %	91 %	82 %	80 %	84 %
Lønn og andre personalkostnader	94 %	100 %	98 %	76 %	74 %	76 %	88 %	77 %	81 %	83 %
Avskrivninger	113 %	100 %	118 %	110 %	62 %	47 %	39 %	36 %	22 %	10 %
Andre driftskostnader	101 %	100 %	87 %	72 %	73 %	74 %	77 %	77 %	81 %	84 %
Sum driftskostnader	101 %	100 %	87 %	68 %	76 %	78 %	86 %	79 %	79 %	82 %
Driftsresultat	95 %	100 %	22 %	102 %	291 %	147 %	346 %	679 %	597 %	447 %
Finansposter										
Renteinntekter	37 %	100 %	47 %	385 %	13 %	10 %	12 %	555 %	577 %	227 %
Rentekostnader konsern	35 %	100 %	4110 %	2043 %	1580 %	1469 %	774 %	0 %	0 %	26 %
Andre rentekostnader	82 %	100 %	7 %	0 %	1 %	3 %	0 %	4 %	1 %	2 %
Andre finanskostnader	181 %	100 %	150 %	112 %	113 %	113 %	191 %	150 %	150 %	150 %
Netto finansposter	82 %	100 %	140 %	62 %	53 %	51 %	27 %	-3 %	-6 %	0 %
Resultat før skattekostnad	102 %	100 %	34 %	113 %	247 %	148 %	292 %	532 %	476 %	371 %
Skattekostnad	101 %	100 %	32 %	113 %	248 %	147 %	294 %	540 %	471 %	370 %
Årsresultat	103 %	100 %	34 %	114 %	246 %	148 %	292 %	529 %	478 %	371 %
Årsresultat index (justert for negativ)	-97 %	-100 %	-166 %	-86 %	46 %	-52 %	92 %	329 %	278 %	171 %

1.3.2.3 Avdeling STOR

STOR										
Utvikling i perioden 2007 index år	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter										
Salgsinntekter	92 %	100 %	97 %	83 %	93 %	95 %	105 %	138 %	141 %	151 %
Andre driftsinntekter	113 %	100 %	146 %	113 %	123 %	113 %	166 %	246 %	336 %	332 %
Sum driftsinntekter	93 %	100 %	98 %	83 %	93 %	95 %	106 %	139 %	143 %	153 %
Driftskostnader										
Varekostnad	92 %	100 %	92 %	77 %	89 %	92 %	101 %	124 %	122 %	136 %
Lønn og andre personalkostnader	75 %	100 %	74 %	60 %	59 %	68 %	75 %	99 %	89 %	101 %
Avskrivninger	24 %	100 %	148 %	141 %	141 %	130 %	119 %	171 %	215 %	217 %
Andre driftskostnader	79 %	100 %	87 %	77 %	81 %	85 %	92 %	215 %	139 %	113 %
Sum driftskostnader	85 %	100 %	89 %	75 %	83 %	87 %	95 %	142 %	122 %	126 %
Driftsresultat	189 %	100 %	191 %	196 %	210 %	189 %	201 %	28 %	276 %	326 %
Finansposter										
Renteinntekter	158 %	100 %	23 %	47 %	1 %	3 %	3 %	8 %	3 %	1 %
Rentekostnader konsern	1220 %	100 %	47652 %	15414 %	10613 %	9348 %	4040 %	53589 %	69360 %	59553 %
Andre rentekostnader	6 %	100 %	8 %	0 %	5 %	6 %	1 %	9 %	18 %	14 %
Andre finanskostnader	120 %	100 %	59 %	81 %	127 %	84 %	169 %	803 %	127 %	127 %
Netto finansposter	-3 %	100 %	221 %	65 %	54 %	49 %	20 %	257 %	331 %	283 %
Resultat før skattekostnad	190 %	100 %	180 %	193 %	207 %	187 %	200 %	24 %	255 %	305 %
Skattekostnad	190 %	100 %	180 %	193 %	207 %	187 %	200 %	-37 %	177 %	271 %
Årsresultat	190 %	100 %	180 %	193 %	207 %	187 %	200 %	47 %	285 %	318 %
Årsresultat index (justert for negativ)	-10 %	-100 %	-20 %	-7 %	7 %	-13 %	0 %	-153 %	85 %	118 %

1.3.2.4 Bransjen: 1 – 47. Detaljhandel, untatt motorvogner

Bransjetall SSB (1): Bransje 47. Detaljhandel, untatt motorvogner										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	100 %	106 %	106 %	113 %	112 %	117 %	115 %	116 %	121 %	121 %
Bruttofortjeneste	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	32 %	31 %	31 %
Varekostnader	100 %	106 %	106 %	113 %	112 %	117 %	115 %	115 %	120 %	120 %
Lønnskostnader	100 %	110 %	110 %	119 %	115 %	120 %	120 %	124 %	125 %	125 %
Avskrivninger og nedskrivninger	100 %	113 %	113 %	126 %	120 %	120 %	116 %	113 %	114 %	114 %
Driftskostnader	100 %	107 %	107 %	114 %	113 %	118 %	117 %	118 %	122 %	122 %
Driftsresultat	100 %	67 %	67 %	74 %	74 %	78 %	78 %	71 %	96 %	96 %
Renteinntekter	100 %	157 %	157 %	108 %	101 %	118 %	125 %	131 %	92 %	92 %
Rentekostnader	100 %	140 %	140 %	107 %	95 %	112 %	112 %	116 %	94 %	94 %
Resultat av finansielle poster	100 %	-13 %	-13 %	38 %	55 %	26 %	134 %	51 %	88 %	88 %
Ordinært resultat før skattekostnad	100 %	38 %	38 %	61 %	67 %	60 %	98 %	64 %	93 %	93 %
Årsresultat	100 %	32 %	32 %	55 %	58 %	51 %	100 %	60 %	92 %	92 %

1.3.2.5 Bransjen: 2 – 47.5 Butikkhandel med husholdningsvarer i spesialforetning.

Bransjetall SSB: Bransje 47.5 Butikkhandel med andre husholdningsvarer i spesialforetninger									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	100 %	99 %	116 %	118 %	127 %	129 %	132 %	147 %	
Varekostnader	100 %	97 %	119 %	124 %	134 %	136 %	141 %	158 %	
Lønnskostnader	100 %	113 %	110 %	107 %	113 %	114 %	117 %	123 %	
Avskrivning og nedskrivning	100 %	104 %	113 %	105 %	105 %	101 %	101 %	111 %	
Driftskostnader	100 %	103 %	118 %	119 %	129 %	131 %	134 %	149 %	
Driftsresultat	100 %	19 %	69 %	78 %	89 %	85 %	87 %	113 %	
Renteinntekt	100 %	112 %	81 %	54 %	78 %	87 %	93 %	92 %	
Rentekostnad	100 %	133 %	99 %	74 %	101 %	86 %	64 %	72 %	
Resultat av finansielle poster	100 %	-31 %	48 %	68 %	-177 %	62 %	69 %	90 %	
Ordinært resultat før skattekostnad	100 %	2 %	62 %	74 %	2 %	77 %	81 %	105 %	
Årsresultat	100 %	-12 %	59 %	73 %	-22 %	70 %	74 %	97 %	

1.3.3 Nøkkeltallsanalyse

1.3.3.1 Avdeling LITEN

Nøkkeltall Avd. LITEN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totalkapitalrentabilitet	-10,33 %	-11,05 %	-30,19 %	-14,15 %	-11,83 %	-11,91 %	7,78 %	13,95 %	19,62 %
Egenkapitalrentabilitet	-52,50 %	-68,18 %	-199,93 %	-74,80 %	-44,17 %	-41,06 %	19,97 %	31,53 %	46,53 %
Avkastning sysselsatt kapital (ROCE)	-14,11 %	-15,22 %	-38,35 %	-18,10 %	-15,20 %	-18,03 %	16,08 %	23,72 %	29,39 %
Driftsrentabilitet	-14,13 %	-15,25 %	-38,44 %	-18,16 %	-15,28 %	-18,17 %	16,14 %	23,80 %	29,53 %
Egenkapitalprosent	18,30 %	16,78 %	11,84 %	15,95 %	22,45 %	23,73 %	25,59 %	31,39 %	30,36 %
Rentabilitet av driftsformålet	-10,32 %	-11,03 %	-30,23 %	-14,17 %	-11,85 %	-11,93 %	7,83 %	14,00 %	19,72 %
Kapitalens omløpshastighet	1,99	2,41	2,43	1,80	2,57	3,40	4,47	4,45	4,26

1.3.3.2 Avdeling MEDIUM

Nøkkeltall avd. MEDIUM	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totalkapitalrentabilitet	-4,76 %	-10,28 %	-5,97 %	5,57 %	-3,32 %	8,76 %	27,86 %	23,80 %	15,41 %
Egenkapitalrentabilitet	-24,26 %	-48,39 %	-32,38 %	14,06 %	-13,37 %	21,95 %	73,93 %	62,11 %	37,33 %
Avkastning sysselsatt kapital (ROCE)	-7,72 %	-15,43 %	-8,90 %	8,97 %	-5,13 %	14,98 %	46,04 %	33,41 %	22,21 %
Driftsrentabilitet	-7,79 %	-15,51 %	-9,18 %	9,03 %	-5,19 %	15,14 %	46,07 %	33,31 %	22,19 %
Egenkapitalprosent	20,66 %	20,71 %	17,44 %	21,13 %	25,57 %	26,44 %	26,95 %	27,93 %	29,81 %
Rentabilitet av hovedformål	-4,79 %	-10,30 %	-6,12 %	5,61 %	-3,32 %	8,85 %	27,82 %	23,72 %	15,40 %
Kapitalens omløpshastighet	3,00	3,08	2,63	3,02	3,09	3,40	3,16	3,24	3,41

1.3.3.3 Avdeling STOR

Nøkkeltall avd. STOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totalkapitalrentabilitet	-26,13 %	-2,26 %	-1,12 %	3,24 %	-3,75 %	0,33 %	-31,38 %	10,74 %	19,85 %
Egenkapitalrentabilitet	-48,90 %	-10,52 %	-3,96 %	3,57 %	-6,54 %	0,03 %	-118,52 %	141,91 %	118,26 %
Avkastning sysselsatt kapital (ROCE)	-38,46 %	-3,15 %	-1,56 %	4,65 %	-5,21 %	0,56 %	-50,52 %	16,31 %	26,63 %
Driftsrentabilitet	-44,64 %	-3,19 %	-1,68 %	4,66 %	-5,23 %	0,57 %	-52,47 %	16,72 %	27,26 %
Egenkapitalprosent	40,86 %	36,79 %	41,85 %	46,18 %	50,91 %	47,06 %	17,87 %	6,45 %	11,92 %
Rentabilitet av driftsformålet	-28,88 %	-2,29 %	-1,18 %	3,26 %	-3,74 %	0,36 %	-32,03 %	10,93 %	20,20 %
Kapitalens omløpshastighet	2,44	2,29	2,38	2,75	2,87	2,95	2,34	1,85	2,21

1.3.3.4 Bransjetall

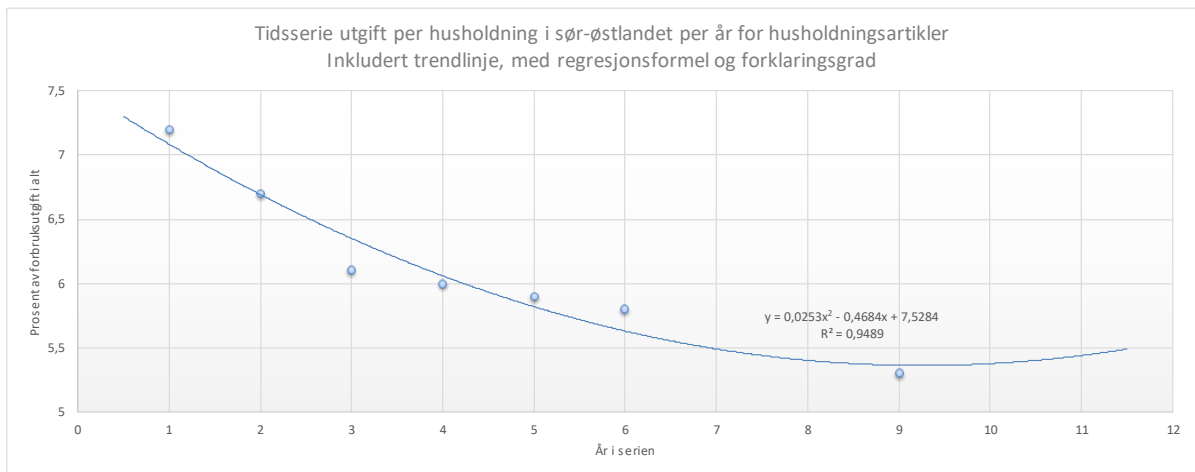
Bransje SSB (2)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totalkapitalrentabilitet	12,7 %	3,3 %	7,5 %	7,9 %	2,2 %	7,8 %	7,8 %	9,1 %
Egenkapitalrentabilitet	29,8 %	-3,9 %	12,5 %	14,3 %	-4,4 %	12,1 %	12,3 %	14,6 %
Egenkapitalandel	26,8 %	23,0 %	32,4 %	34,1 %	30,4 %	35,7 %	38,1 %	38,6 %

1.4 Resultat og diskusjon

1.4.1 Regresjonsanalyse husholdningsforbruk

Under er regresjonsanalysen for tidsserien *utgift per husholdning i Sør-Østlandet per år for husholdningsartikler som prosent av total forbruksutgift* grafisk fremstilt. I den grafiske fremstillingen er det også inkludert formel og forklaringsgrad. Regresjonen er et andregradspolynom da dette ga den høyeste forklaringsgraden.

Under den grafiske fremstillingen er tabellen med de faktiske verdiene fra SSB og de tallene som er generert ved hjelp av regresjonsligningen oppgitt.



År	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X-variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SSB serie	7,2	6,7	6,1	6	5,9	5,8			5,3		
Regresjontall:							5,49	5,40		5,37	5,44