

Sander Skjetne Forfod
Daniel Flønes
Fredrik Dragsnes

Regnskapsanalyse av Sandmoen Bed & Breakfast AS

Semesteroppgave i økonomisk styring

Semesteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg

April 2021

Sander Skjetne Forfod
Daniel Flønes
Fredrik Dragsnes

Regnskapsanalyse av Sandmoen Bed & Breakfast AS

Semesteroppgave i økonomisk styring

Semesteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Terje Berg
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne semesteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vi tre har valgt økonomisk styring som fordypning på bacheloren.

Oppgaven vår består av to deler, der den første delen er en regnskapsanalyse av relevante nøkkeltall, mens den andre delen består av en strategisk analyse ved hjelp av SWOT-analyse, PESTEL-analyse og risikostyring. Årsaken til at vi valgte å se nærmere på Sandmoen Bed & Breakfast AS er at dette er en bedrift i området der vi har vokst opp, og vi hadde noe kjennskap til virksomheten på forhånd.

Gjennom arbeidet med denne semesteroppgaven har vi fått bruk for og anvendt mye av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studietiden. Det har vært utfordrende og interessant å få muligheten til å bruke det teoretiske rammeverket vi har tilegnet oss, i en praktisk oppgave.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Terje Berg, førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen, for konstruktiv og god veiledning gjennom semesteret. Han har støttet oss med gode råd og tips for denne oppgaven.

Og til slutt vil vi takke Nina Beathe Flønes, daglig leder og eier ved Sandmoen Bed & Breakfast AS, for et godt samarbeid med denne oppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

NTNU Handelshøyskolen Trondheim, april 2021

Sander S. Forfod
Sander Skjetne Forfod

Daniel Flønes
Daniel Flønes

Fredrik Dragsnes
Fredrik Dragsnes

Sammendrag

I denne oppgaven har vi gjennomført en regnskapsanalyse og strategisk analyse av overnattingsvirksomheten Sandmoen Bed & Breakfast AS. Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan den økonomiske utviklingen til bedriften har vært mellom 2015-2019.

Vi har innhentet informasjon fra årsregnskapene, som vi har kjøpt fra forvalt.no. I tillegg har vi gjennomført et intervju med Sandmoen Bed & Breakfasts daglige leder og eier, Nina Beathe Flønes.

I regnskapsanalysen har vi sett på relevante nøkkeltall innenfor lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet. Dette har gitt oss et godt helhetsbilde på den økonomiske utviklingen til bedriften gjennom disse årene.

Videre kommer vi innom benchmarking og problematisering rundt benchmarking. I den siste delen av oppgaven ser vi på det strategiske rundt bedriften. Her gjennomføres en SWOT-analyse, med deres styrker, svakheter, muligheter og trusler, og en analyse av makroforhold som kan påvirke virksomheten gjennom en PESTEL-analyse. Avslutningsvis sees det på risikostyring, da med hovedfokus på risikofaktorer som kan påvirke bedriften og deres måloppnåelse.

Totalt sett har Sandmoen Bed & Breakfast en solid og sunn økonomi, men spesielt på lønnsomhetssiden og kostnadssiden har det vært større svingninger gjennom perioden. Dette kan forklares med at overnattingsbransjen er en bransje med hard konkurranse og veldig varierende etterspørsel.

Abstract

In this paper, we have conducted an accounting analysis and strategic analysis of the accommodation business Sandmoen Bed & Breakfast AS. The purpose of this paper is to look at the economic development of the company between 2015-2019.

We have obtained information from the financial accounts, which we have purchased from forvalt.no. In addition, we conducted an interview with the company's CEO and owner, Nina Beathe Flønes.

In the accounting analysis, we have looked at relevant key figures within profitability, financing, solidity and liquidity. This has given us a good overall picture of the economic development of the company during these years.

Furthermore, we look at benchmarking and problems surrounding benchmarks. In the last part of the paper, we will look at the strategic aspects of the company. Here we conducted a SWOT analysis, where we looked at the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. Through a PESTEL analysis, we have dived deeper into the macro conditions that can affect the business. In the end, we look at risk management, with the main focus on risks that can affect the company and their goal achievements.

Overall, Sandmoen Bed & Breakfast has a solid and healthy economy. Especially when it comes to their profitability and the costs, there have been major fluctuations during the period. This can be explained by the fact that the accommodation industry is an industry with fierce competition and very varying demand.

Innholdsfortegnelse

FORORD	0
SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
INNHALDSFORTEGNELSE	3
FIGURLISTE	5
TABELLISTE	6
1.0 INNLEDNING	7
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
1.2 SANDMOEN BED & BREAKFAST	8
1.3 FORRETNINGSMODELL	9
1.3.1 <i>Verdiskapning, aktiviteter og ressurser</i>	9
1.3.2 <i>Kundesegmenter og kundeforhold</i>	10
1.3.3 <i>Kostnadsstruktur</i>	10
1.3.4 <i>Inntektskilder</i>	10
2.0 TEORI	11
2.1 REGNSKAPSANALYSE	11
2.2 NØKKELTALL.....	12
2.2.1 <i>Lønnsomhet</i>	12
Totalkapitalrentabilitet.....	12
Egenkapitalrentabilitet	13
Resultatgrad	13
Totalkapitalens omløpshastighet	14
DuPont-modellen	14
Lønn i % av driftsinntekt	14
2.2.2 <i>Finansiering</i>	15
Egenkapitalandel	15
2.2.3 <i>Soliditet</i>	15
Gjeldsgrad.....	15
2.2.4 <i>Likviditet</i>	16
Likviditetsgrad 1	16
2.3 IKKE-FINANSIELLE NØKKELTALL	16
Beleggsprosent	16
2.4 SWOT-ANALYSE.....	17
2.5 PESTEL	18
2.6 RISIKOSTYRING	19
2.6.1 <i>COSO ERM og ISO 31000</i>	21
3.0 METODE	23
3.1 UNDERSØKELSESDSIGN	23
3.2 DATAINNSAMLINGSMETODE.....	23
3.3 REGNSKAPSTALL.....	25
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET	25
3.4.1 <i>Intern gyldighet (validitet)</i>	26
3.4.2 <i>Ekstern gyldighet (validitet)</i>	26
3.4.3 <i>Pålitelighet (reliabilitet)</i>	27
4.0 ANALYSE	28
4.1 REGNSKAPSANALYSE – SANDMOEN BED & BREAKFAST AS.....	28
4.1.1 <i>Lønnsomhet</i>	28
Totalkapitalrentabilitet.....	28
Egenkapitalrentabilitet	31
Resultatgrad	32

Totalkapitalens omløpshastighet	33
DuPont-modellen	35
Lønn i % av driftsinntekt	37
4.1.2 <i>Finansiering</i>	38
Egenkapitalandel	38
4.2.3 <i>Soliditet</i>	39
Gjeldsgrad	39
4.2.4 <i>Likviditet</i>	41
Likviditetsgrad 1	41
4.2.5 <i>Ikke-finansielle nøkkeltall</i>	42
Beleggsprosent	42
4.2 BENCHMARK	46
4.3 SWOT-ANALYSE	47
4.3.1 <i>Styrker</i>	48
Beliggenheten	48
Kunderelasjoner og service	48
Bobilparkering	48
4.3.2 <i>Svakheter</i>	49
Hotellstandarden	49
Markedsføring	49
Lønnskostnader	49
4.3.3 <i>Muligheter</i>	50
Samarbeidsavtaler	50
Oppussing og vedlikehold	50
4.3.4 <i>Trusler</i>	50
Store hotellkjeder	50
Airbnb	50
Virusutbrudd	51
4.4 PESTEL-ANALYSE	51
4.4.1 <i>Politiske forhold</i>	51
4.4.2 <i>Økonomiske forhold</i>	52
4.4.3 <i>Sosiokulturelle forhold</i>	52
4.4.4 <i>Teknologiske forhold</i>	52
4.4.5 <i>Miljømessige forhold</i>	53
4.4.6 <i>Juridiske forhold</i>	53
4.5 RISIKOSTYRING	54
5.0 KONKLUSJON	56
6.0 REFERANSELISTE	57
10.0 VEDLEGG	59
VEDLEGG 1 – RESULTATREGNSKAP + BALANSE	59
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE	60

Figurliste

FIGUR 1 FORRETNINGSMODELLEN	9
FIGUR 2 SWOT-ANALYSE (VIKØREN, 2020B)	17
FIGUR 3 PESTEL-ANALYSE (CFI, 2017)	18
FIGUR 4 RISIKOSTYRINGSPROSESSEN (MOEN, HAVSTEIN OG KVALVIK, 2017)	20
FIGUR 5 RISIKOMATRISSE (UIO)	20
FIGUR 6 COSO ERM (COSO, 2004-2005)	22
FIGUR 7 GRAF OVER TOTALKAPITALRENTABILITETEN FOR 2015-2019	30
FIGUR 8 GRAF OVER UTVIKLINGEN TIL ORDINÆRT RESULTAT FØR SKATT + RENTEKOSTNADER 2015-2019	30
FIGUR 9 GRAF OVER UTVIKLINGEN I TOTALKAPITAL 2015-2019	31
FIGUR 10 GRAF OVER EGENKAPITALRENTABILITETEN FOR 2015-2019	32
FIGUR 11 GRAF OVER RESULTATGRAD FOR 2015-2019	33
FIGUR 12 GRAF FOR TOTALKAPITALENS OMLØPSHASTIGHET FOR 2015-2019	34
FIGUR 13 GRAF OVER DUPONT-MODELLEN FRA 2015-2019	36
FIGUR 14 GRAF OVER LØNN I % DRIFTSINNEKT 2015-2019	37
FIGUR 15 GRAF OVER EGENKAPITALANDEL FOR 2015-2019	39
FIGUR 16 GRAF FOR GJELDSGRAD FOR 2015-2019	40
FIGUR 17 GRAF FOR LIKVIDITETSGRAD 1 FOR 2015-2019	42
FIGUR 18 STOLPEDIAGRAM OVER BELEGGSPROSENT PER MÅNED 2015-2019	44
FIGUR 19 NØKKELTALL FOR OVERNATTINGSVIRKSOMHET TRONDHEIM (HOTELIA, 2019)	45
FIGUR 20 SWOT-MATRISSE	48

Tabelliste

TABELL 1 VEILEDENDE NORMTALL FOR TOTALKAPITALRENTABILITET (HENTET FRA FORVALT.NO)	13
TABELL 2 VEILEDENDE NORMTALL FOR EGENKAPITALRENTABILITET ETTER SKATT (HENTET FRA FORVALT.NO)	13
TABELL 3 VEILEDENDE NORMTALL FOR RESULTATGRADEN (HENTET FRA FORVALT.NO)	13
TABELL 4 VEILEDENDE NORMTALL FOR TOTALKAPITALENS OMLØPSHASTIGHET (HENTET FRA FORVALT.NO)	14
TABELL 5 VEILEDENDE NORMTALL FOR EGENKAPITALANDEL (HENTET FRA FORVALT.NO)	15
TABELL 6 VEILEDENDE NORMTALL FOR GJELDSGRAD (HENTET FRA FORVALT.NO)	15
TABELL 7 VEILEDENDE NORMTALL FOR LIKVIDITETSGRAD 1 (HENTET FRA FORVALT.NO)	16
TABELL 8 TOTALKAPITALRENTABILITET 2015-2019	30
TABELL 9 EGENKAPITALRENTABILITET 2015-2019	32
TABELL 10 RESULTATGRAD 2015-2019	33
TABELL 11 TOTALKAPITALENS OMLØPSHASTIGHET 2015-2019	34
TABELL 12 DUPONT-MODELLEN 2015-2019	36
TABELL 13 LØNN I % AV DRIFTSINNTEKTER 2015-2019	38
TABELL 14 EGENKAPITALANDEL I % 2015-2019	39
TABELL 15 GJELDSGRAD 2015-2019	40
TABELL 16 LIKVIDITETSGRAD 1	42
TABELL 17 BELEGGSPROSENT PER MÅNED 2015-2019	44
TABELL 18 KORRELASJONSANALYSE SPSS	45
TABELL 19 TOTALKAPITALRENTABILITET FOR UTVALGTE OVERNATTINGSVIRKSOMHETER 2015-2019	47
TABELL 20 LIKVIDITETSGRAD 1 FOR UTVALGTE OVERNATTINGSVIRKSOMHETER 2015-2019	47

1.0 Innledning

I dette kapittelet skal vi presentere vår problemstilling og tematikken i oppgaven. Vi presenterer vår valgte bedrift, Sandmoen Bed & Breakfast AS. Det kommer også en kort oppsummering av hva vi ønsker å fokusere på i oppgaven og en kort presentasjon av bedriften. Forretningsmodellen til Sandmoen Bed & Breakfast er lagt til i slutten av kapittelet.

1.1 Tema og problemstilling

Hotellnæringen i Trondheim har et bredt tilbud fra flere aktører. Dette gjør konkurransesituasjonen for de ulike hotellene og overnattingsstedene tøff og utfordrende. De må forvalte ressursene som de besitter på best mulig måte for å imøtekomme kundene i markedet. På grunn av den krevende situasjonen, og at en av oss har familiær tilknytning til virksomheten, fant vi Sandmoen Bed & Breakfast interessant. Vi ønsket på bakgrunn av vårt valg av retning på studiet, økonomisk styring, og vår interesse for regnskap og ressursforvaltning, samt den tøffe konkurranse situasjonen som Sandmoen Bed & Breakfast står ovenfor, å gjennomføre en regnskapsanalyse av bedriften. Vi ønsket å se på ulike nøkkeltall for å finne ut om hvordan den økonomiske utviklingen til bedriften har vært de siste årene. Dette gjør vi fordi vi ønsker å se på framtidsutsiktene til Sandmoen Bed & Breakfast og hvilke forbedringer de eventuelt kan foreta seg for å styrke økonomien for framtiden. Ut fra dette satt vi opp problemstillingen vår: *«Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for bedriften Sandmoen Bed & Breakfast i perioden 2015- 2019?»*

En problemstilling må også oppfylle visse krav. Den må være spennende, altså de som skal gjennomføre undersøkelsen ikke vet hva resultatet blir, og må ha et element av overraskelse. Det er et krav om enkelthet, som går ut på at man må ha det konkret og smalt. Brede problemstillinger kan ødelegge undersøkelsen, da vi ikke kan få med oss alt (Jacobsen, 2015). Disse kravene mener vi er tilfredsstillt i vår problemstilling.

Perioden 2015-2019 skal være lang nok til å undersøke utviklingen i den økonomiske situasjonen til bedriften. Ved hjelp av nøkkeltallene i regnskapsanalysen og andre bransjetall håper vi å kunne se på hva som kan forårsaker endringer som kommer frem. I tillegg kommer en strategidel hvor vi kan se nærmere på hvordan blant annet ressursforvaltningen til Sandmoen Bed & Breakfast har vært.

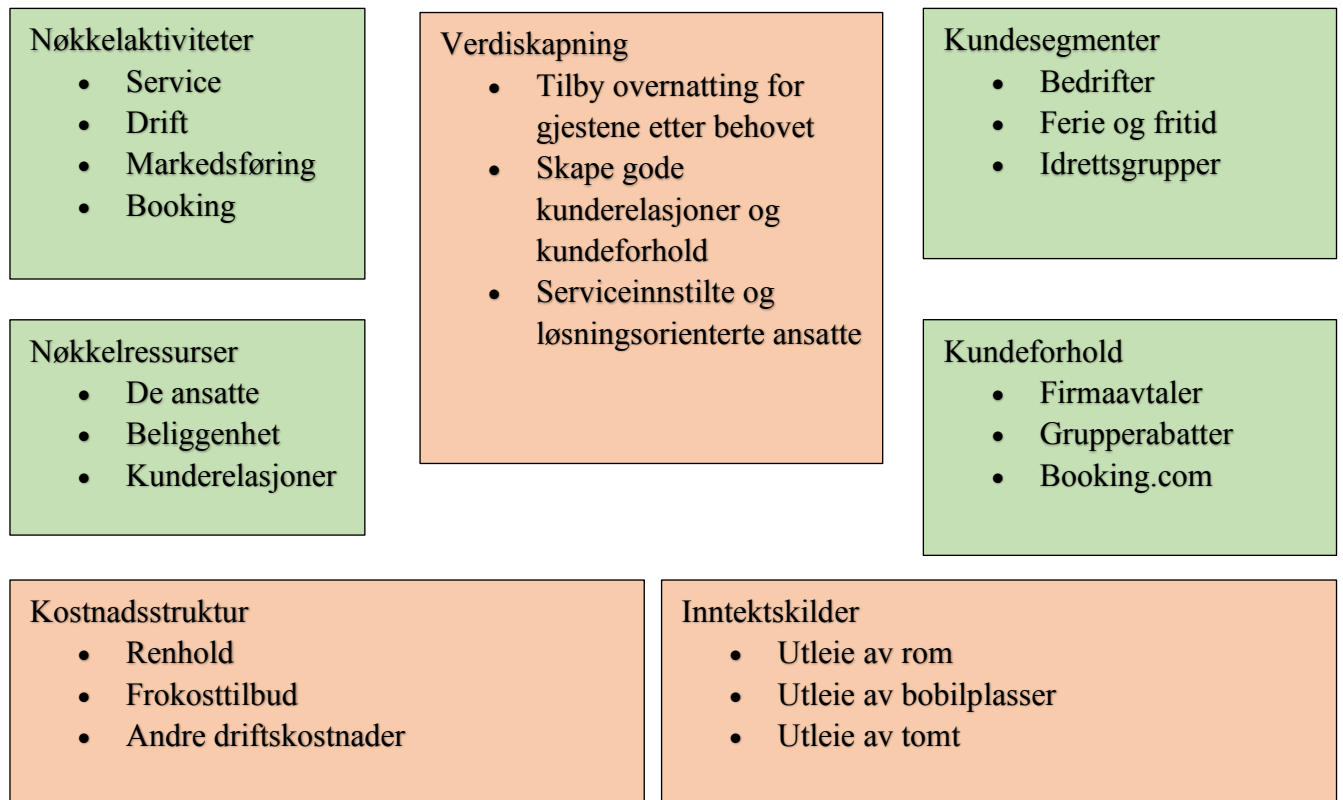
1.2 Sandmoen Bed & Breakfast

Sandmoen Bed & Breakfast er et overnattingssted som ligger sør for Trondheim, like ved E6. Bedriften ble etablert i 1976, da som Sandmoen Camping, hvor de gjennom årene har fungert som campingplass og transittmottak. I 1995 ble hotellbygget satt opp, hvor de drev camping og overnattingssted helt til de i 2008 la om konseptet. De solgte unna campingplasstomta, og gjorde om konseptet til det vi kjenner i dag.

Nina Flønes er daglig leder og eier, og driver overnattingsstedet sammen med 11 ansatte. Sandmoen Bed & Breakfast har 102 sengeplasser, fordelt på 33 lavprisrom, enkeltrom, dobbeltrom og leiligheter. Virksomheten tilbyr tre forskjellige tjenester som sitt inntektsgrunnlag. Ved siden av hotellrommene har de 17 bobilplasser, både med og uten strøm som de leier ut. De har også en stor del av tomta som de ikke får utnyttet i sin virksomhet. Denne delen leier de ut til nabovirksomhetene som bruker den til parkeringsplass.

Virksomheten opererer i et tøft marked med store og kjente aktører som har store ressurser å utnytte seg av. Sandmoen Bed & Breakfast har derfor arbeidet med å skille seg ut fra sine konkurrenter. De sier at de har satset på et unikt tilbud ved å ha en hjemmekoselig atmosfære og væremåte, som de mener kan minne de besøkende mer om en hjemmefølelse enn et stivt hotellrom. De har også klart å sikre seg flere lange utleieavtaler med firma i bygg- og anleggsbransjen ved å ha nærhet til E6, samt å ligge i et av byens største industriområde. Nærheten til Heimdal, Tiller, Sandmoen, E6 og det at de ligger 15 minutter unna Trondheim Sentrum, har gjort Sandmoen Bed & Breakfast til et overnattingssted folk ønsker å benytte seg av.

1.3 Forretningsmodell



Figur 1 Forretningsmodell

1.3.1 Verdiskapning, aktiviteter og ressurser

Sandmoen Bed & Breakfast sin verdiskapning består av å tilby overnatting til de forskjellige kundegruppene bedriften har. Dette varierer etter behovet gjestene besitter. Det kan være kunder som er ute etter et hotellrom eller en plass å parkere bobilen sin for natta.

Hovedaktivitetene for Sandmoen Bed & Breakfast vil først og fremst være å behandle bookinger som kommer via nettsiden deres, gjennom booking.com, epost eller telefon.

Størsteparten av arbeidstiden til de ansatte går ut på å gi god service til kundene som oppsøker Sandmoen Bed & Breakfast. For daglig leder Nina Flønes, vil hun i sin arbeidstid forsøke å inngå avtaler med ulike selskaper og eventer som enten kommer, eller skal arrangeres i Trondheim. Hun jobber med markedsføring og prøver å få i stand gode leie- og reklameavtaler som får inn flere nye kunder hos bedriften.

De ansatte i bedriften er en veldig viktig ressurs ved at de er veldig serviceinnstilte. De prøver å hjelpe kunden så godt de kan med behovet den besitter. Kunderelasjoner er noe bedriften

verdsetter høyt, og det er via god service de har fått lange leieavtaler med firma og stamgjester som kommer tilbake for å bo på overnattingsstedet.

1.3.2 Kundesegmenter og kundeforhold

Overnattingsstedet er veldig populært på grunn av sin beliggenhet i et stort industriområde. Den største kundegruppen til Sandmoen Bed & Breakfast er bedriftskunder, og det er ofte arbeidere som jobber i bygg- og anleggsbransjen. Flere av disse arbeiderne er innleid arbeidskraft fra hele Norge og noen ganger utlandet. Om sommeren kommer det flere tilreisende turister som er innom hotellet for å overnatte. Dette er kunder som kommer for å besøke byen eller for å delta på samlinger og eventer som er i Trondheim.

Bedriftskundene er lojale ved at Sandmoen Bed & Breakfast har en fast og lav leiepris for de hele året. Dette er ikke en pris som blir påvirket av om det arrangeres noe i nærheten, som vil både få flere tilreisende og samt øke leieprisen for overnatting i Trondheim. Flesteparten av de andre kundekategoriene er gjester som booker overnatting hos bedriftens hjemmeside eller Booking.com. Her gis noen rabatter ved at de er medlem av Booking.com eller en WEB-deal fra Sandmoen Bed & Breakfast.

1.3.3 Kostnadsstruktur

De største kostnadsdriverne omfatter den daglige driften. Lønnskostnadene til de ansatte er en stor del av de totale kostandene. Det er mange ansatte på jobb til enhver tid, samtidig som det er lange åpningstider. Dette er en regnskapspost som bedriften har begynt å sette i fokus, og de kommer til å prøve å minske den i tiden som kommer for å forbedre resultatet. De håper at de kan ha færre folk på jobb og ha kortere åpningstider, men likevel klare å opprettholde servicenivået.

Andre driftskostnader som er kostnadsdrivere for Sandmoen Bed & Breakfast er renholdet og mattilbudet. Dette er kostnadsposter som ligger naturlig inn under konseptet deres som et B&B-hotell. Bedre rutiner og løsninger for begge postene kan få de redusert.

1.3.4 Inntektskilder

Sandmoen Bed & Breakfast har som sagt innledningsvis, tre inntektskilder. Dette er utleie av de 33 forskjellige romtypene de har på hotellet. De leier også ut bobilplasser, hvor 11 av plassene er med strøm og seks av plassene er uten strøm. Tomta til Sandmoen Bed &

Breakfast er på totalt 4300 kvadratmeter. Deler av denne tomten får de ikke brukt i egen virksomhet. Dette leier de ut til sine naboer.

2.0 Teori

2.1 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse er beregninger og vurderinger av bedriftens økonomiske tilstand og utvikling. Det er også en systematisk bearbeidelse av regnskapsdata. I denne oppgaven ønsker vi å se på ulike nøkkeltall knyttet til bedriftens lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet.

Formålet med en regnskapsanalyse er å fremheve et helhetsbilde av den økonomiske situasjonen i bedriften ved å se på den økonomiske utviklingen og bedriftens finansielle situasjon. Regnskapsanalysen tar utgangspunkt i årsrapporter og tilleggsopplysninger i noter og kunnskapen man ellers har om virksomheten. Den skal være til hjelp for både de eksterne og interne brukerne når det skal foretas økonomiske beslutninger og gir bedriften beslutningsgrunnlag og et styringsgrunnlag for videre drift. Analysen resulterer i tiltak og råd som kan hjelpe til med å løfte virksomheten og se nye muligheter for bedre beslutninger. Ved bruk av regnskapsanalyse og beregninger av såkalte nøkkeltall gjør det lettere å se den økonomiske utviklingen, samt gjøre det mulig å sammenligne bedriftens økonomi med andre foretak (Kristoffersen, 2017).

Ved gjennomføringen av en analyse er det viktig å forutsette begrensninger i regnskapsanalysen. En regnskapsanalyse kan ikke bli bedre enn det regnskapsmaterialet analysen bygger på. Det må også defineres et formål med gjennomføringen av analysen og se på arbeidsoppgaver som må gjøres. En utarbeides av en regnskapsanalyse består ofte av følgende arbeidsoppgaver (Kristoffersen, 2017):

- Kritisk gjennomgang av regnskapsdata
- Gruppering av regnskapstallene for analyseformål
- Beregninger
- Vurderinger

Man må være kritisk til gjennomgang av regnskapsdata gjennom at det finnes områder som ikke er regulert av lov eller regnskapsstandarder. På slike områdene må handlingene utføres

gjennom praksis. I enkelte tilfeller kan et foretak ønske å påvirke regnskapstallene i positiv eller negativ retning gjennom og ikke følge regnskapslovgivningen. Gjennom å gruppere regnskapstallene for analyseformål gir det bedre oversikt og gjør det lettere å gjennomføre analysen. Tallene blir ofte stilt i grupperinger som samsvarer med oppstillingen i regnskapsloven § 6-1 (Regnskapsloven, 1998). Etter at tallene er gruppert for analyseformål vil den praktiske regnskapsanalysen kunne starte (Kristoffersen, 2017).

En grunnleggende regnskapsanalyse omfatter og kan deles inn i analyser av lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet. Hvor man beregner og vurderer forskjellige relevante nøkkeltall innad i de forskjellige kategoriene (Kristoffersen, 2017).

Nøkkeltall er forholdstall som gir mål på den økonomiske situasjonen, som kan ses opp mot relevante normtall for en bransje og tall fra tidligere perioder. Det at det benyttes forholdstall gjør det enklere å sammenligne nøkkeltallene og se på utviklingen. For at normtallene skal være relevante må de komme fra sammenlignbare bedrifter (Kristoffersen, 2017).

$$\text{Forholdstall} = \frac{\text{Teller}}{\text{Nevner}}$$

2.2 Nøkkeltall

2.2.1 Lønnsomhet

Lønnsomhetsanalyse brukes for å finne ut om bedriften er økonomisk lønnsom, og om dens bruk av ressurser er optimal med tanke på driften. Vi ser på resultatet i forhold til omsetning og investert kapital. Nøkkeltallene vi har brukt for å presentere om bedriften er lønnsom eller ikke, er totalkapitalrentabiliteten med utgangspunkt i DuPont-modellen, egenkapitalrentabilitet, resultatgrad, totalkapitalens omløpshastighet og lønn i % av driftsinntekt.

Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabilitet viser bedriftens avkastning på den totale kapitalen som er investert. Dette er et mål for å vise hvor stor verdiskapningen har vært, ut ifra summen av egenkapitalen og lånte penger i bedriften, i en gitt periode. Valget falt på å bruke gjennomsnittlig totalkapital i nevneren, da dette gir et mer korrekt bilde av

total kapitalrentabiliteten til bedriften, i og med at den korrigerer for endringer i kapitalbindingen gjennom perioden vi undersøker (Berg, 2018).

$$\text{Total kapitalrentabilitet (TKR)} = \frac{(\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{rentekostnader})}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}} * 100\%$$

(Hoff, Helbæk og Bjørnenak, 2015)

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 1%	1 - 5,99%	6 - 9,99%	10 - 15%	> 15%

Tabell 1 Veiledende normtall for total kapitalrentabilitet (hentet fra Forvalt.no)

Egen kapitalrentabilitet

Egen kapitalrentabilitet tar utgangspunkt i samme formel som total kapitalrentabiliteten, men viser avkastningen på det bedriften har skapt med den innskutte egen kapitalen. Mens gjerne total kapitalrentabiliteten beregnes før skatt, beregnes egen kapitalrentabiliteten vanligvis etter skatt, da det er dette eierne sitter igjen med. Avkastningen på egen kapitalen vil være interessant for de som ønsker å kjøpe seg inn i en bedrift (Kristoffersen, 2017).

$$\text{Egen kapitalrentabilitet (etter skatt)} = \frac{\text{Ordinært resultat etter skatt} * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egen kapital}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 0%	0 - 6%	7 - 11%	12 - 17%	> 17%

Tabell 2 Veiledende normtall for egen kapitalrentabilitet etter skatt (hentet fra Forvalt.no)

Resultatgrad

Resultatgraden viser stor del som tilfaller selskapet av hver krone de omsetter for. Det vil være et mål på hvor stor lønnsomheten er i forhold til de totale driftsinntektene. Altså hva virksomheten sitter igjen med til fordeling til kreditorer, stat og eiere av den omsetningen bedriften klarer å skape (Berg, 2018). Formelen skal brukes som input i DuPont-modellen.

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

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 0%	0-2%	3-4%	5-7%	> 7

Tabell 3 Veiledende normtall for resultatgraden (hentet fra Forvalt.no)

Totalkapitalens omløpshastighet

Totalkapitalens omløpshastighet uttrykker hvor store driftsinntekter den kapitalen som har jobbet i virksomheten gjennom året, har klart å generere (Berg, 2018). Dette nøkkeltallet kan gi gode indikasjoner på om virksomheten er effektiv og om de klarer å opprettholde inntektene med mindre eiendeler (Berg, 2018). Denne brukes også som input i DuPont-modellen

$$\text{Totalkapitalens omløpshastighet} = \frac{\text{Driftsinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}} * 100\%$$

(Berg, 2018)

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 1	1	2-3	4	> 4

Tabell 4 Veiledende normtall for totalkapitalens omløpshastighet (hentet fra Forvalt.no)

DuPont-modellen

Ved hjelp av DuPont-modellen kan virksomheter vurdere hvordan lønnsomheten kan opprettholdes eller videreutvikles (Berg, 2018). Her dekomponerer man totalkapitalrentabiliteten til resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet. Dermed kan man se hvor en endring i lønnsomheten stammer fra og hva eventuelt virksomheten må passe på for å oppnå en ønsket avkastning.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet (TKR)} = \text{Totalkapitalens omløpshastighet} * \text{Resultatgrad}$$

$$\text{TKR} = \frac{\text{Driftsinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}} * \frac{(\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{rentekostnader})}{\text{Driftsinntekter}}$$

(Berg, 2018)

Lønn i % av driftsinntekt

Viser hvor mange prosent lønnen i virksomheten utgjør av driftsinntektene og er et effektivitetsmål. Vil gi et bilde på hvor mye lønn som går med til å generere driftsinntektene. Viser om en økning eller reduksjon i lønnskostnadene går utover driftsinntektene. Kan være et interessant nøkkeltall å se på hvis lønnskostnadene øker mye, og man ønsker å se om det at flere ansatte er på jobb gjenspeiler driftsinntektene.

$$\text{Lønn i \% av driftsinntekt} = \frac{\text{Lønnskostnader}}{\text{Sum driftsinntekter}} * 100\%$$

2.2.2 Finansiering

Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen viser hvor mye av eiendelene som er finansiert med bedriftens egne midler. Den viser også hvor mye bedriften kan tape økonomisk før gjelden også blir påført tap (Kristoffersen, 2017). Desto større forholdstall man får her, jo bedre er det, men det er viktig å si at dette må sees ut ifra risikobildet i bransjen under ett og bedriftens virke.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totalkapital}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 3%	3 - 9 %	10 - 17 %	18 - 40 %	> 40 %

Tabell 5 Veiledende normtall for egenkapitalandel (hentet fra Forvalt.no)

2.2.3 Soliditet

Soliditet sier noe om bedriftens evne til å tåle økonomiske tap, og er nært knyttet til finansiering. Oppgaven vil se enda nærmere på nøkkeltallet gjeldsgrad for å belyse bedriftens soliditet.

Gjeldsgrad

Dette nøkkeltallet viser forholdet mellom kapital som er finansiert av andre enn eierne, altså eksterne kilder og som eieren(e) selv har investert i bedriften (Kristoffersen, 2017). Dette forholdstallet ønsker man så lavt som mulig, da dette indikerer at egenkapitalen er større en gjelden, per krone.

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{Gjeld}}{\text{Egenkapital}}$$

(Kristoffersen, 2017)

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
> 20	20 - 8	7 - 3	2 - 1	< 1

Tabell 6 Veiledende normtall for gjeldsgrad (hentet fra Forvalt.no)

2.2.4 Likviditet

Likviditet brukes som et uttrykk for bedrifters betalingsevne (Berg, 2018). Det vil si evnen til å kunne betale sine forpliktelser ved forfall. Her har vi valgt å fokusere på likviditetsgrad 1.

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 tar utgangspunkt i balansen på et bestemt tidspunkt. Dette nøkkeltallet beskriver i hvor stor grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Hvilken størrelse det skal være på normtallet for å si om det er bra eller dårlig er vanskelig å fastslå, men den bør antageligvis være større enn det absolutte tallet 1 (Berg, 2018) og noen mener at en god likviditetsgrad 1 ligger nærmere 2 enn 1 (Kristoffersen, 2017). Man kan se på omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden som et uttrykk for forventede kontantstrømmer, penger inn og ut av bedriften. Omløpsmidlene representerer da innbetalinger, mens den kortsiktige gjelden kan man se på som utbetalinger i nær framtid.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst.	God	Meget god
< 0,5	0,5 - 0,99	1 - 1,49	1,5 - 2	> 2

Tabell 7 Veiledende normtall for likviditetsgrad 1 (hentet fra Forvalt.no)

2.3 Ikke-finansielle nøkkeltall

Beleggsprosent

Andelen av sengene som er i bruk i gjennomsnitt. Viser forskjeller i hvor mange som overnatter ved hotellet. Ønsker seg en så stor som mulig beleggsprosent, da dette indikerer at det er i gjennomsnitt få senger som står ledig. Beleggsprosenten kan regnes ut per dag, per måned, kvartalsvis eller per år. Dette endres ved å endre variabelen «antall dager».

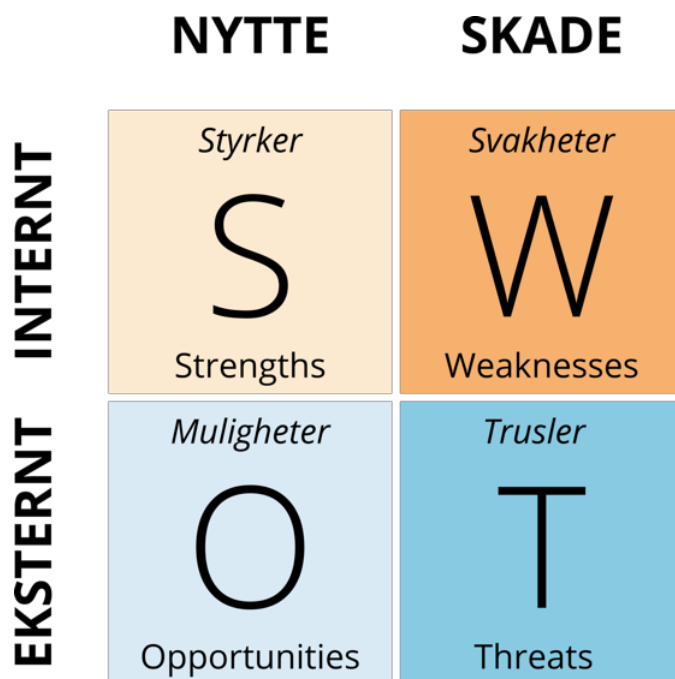
$$\text{Beleggsprosent} = \frac{\text{Antall utleide rom}}{\text{Antall rom} * \text{antall dager}} * 100\%$$

2.4 SWOT-analyse

SWOT er en situasjonsbasert analyse for å identifisere bedriftens sterke (strengths) og svake (weaknesses) sider, og markedsmessige muligheter (opportunities) og trusler (threats).

Metoden består av en intern og ekstern analyse av bedriften for å identifisere forhold som kan brukes til konkurransefortrinn og videreutvikling av bedriften (Vikøren, 2020a).

Den interne delen av analysen kartlegger de sterke og svake sidene innad i bedriften. Styrker som bedriften må fortsette å utnytte, og svakheter som bedriften må prøve å fjerne eller kompensere slik at de ikke blir interne problemer. Den eksterne analysen vil markedet være i fokus. Alle faktorer som ligger utenfor bedriftens direkte påvirkning, vil bli analysert. Muligheter som kan brukes slik at bedriften kan levere produktet sitt på en bedre måte enn dagen situasjon, samt trusler som kan forstyrre og overta markedet (Vikøren).



Figur 2 SWOT-analyse (Vikøren, 2020b)

2.5 PESTEL

PESTEL er en relevant analyse som brukes for å systematisere eksterne faktorer som påvirker konkurranseforholdene i et marked. PESTEL er et akronym for Politiske (Political), økonomiske (Economic), sosiokulturelle (Social), teknologiske (Technological), miljømessige (Environmental) og juridiske (Legal) faktorer. Dette er makroforhold som bør analyseres, identifiseres og tas valg ut ifra (Lien, Knudsen og Baardsem, 2016). Modellen peker på makroforholdene i omgivelsene til en virksomhet og forhold som vil kunne bidra til om en virksomhets strategier vil ha effekt eller ikke. Analysen kan fungere som en huskeliste over overordnede eksterne faktorer som påvirker sentrale konkurransemessige mekanismer, men som enkeltstående analyse av en nåsituasjon gir rammeverket liten ny innsikt og som ikke har ensidig mulighet til å påvirke makroforholdene (Lien, Knudsen og Baardsem, 2016).



Figur 3 PESTEL-analyse (CFI, 2017)

2.6 Risikostyring

Risiko har mange forskjellige definisjoner. En mye brukt definisjon av risiko er;

«et potensial eller mulighet for uønskede hendelser og tap» - (Aven, 2019)

En annen brukt definisjon i organisasjonsfagene er;

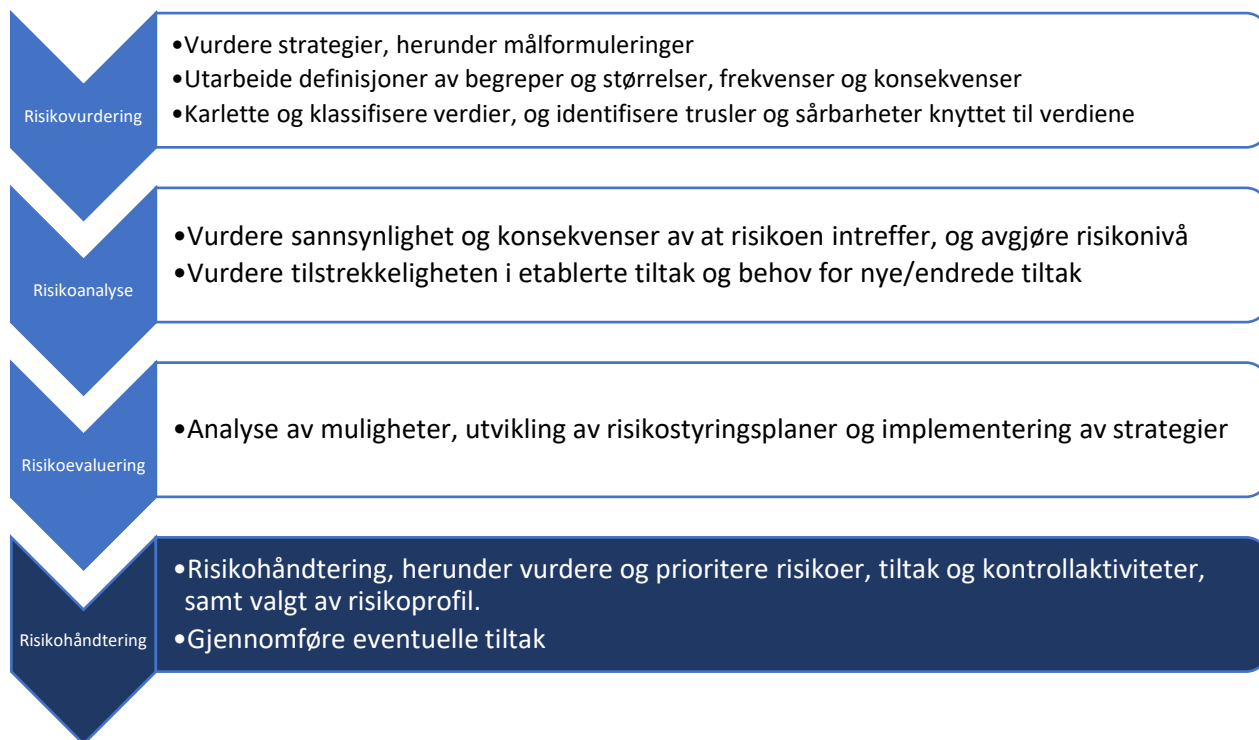
«Usikkerhet knyttet til oppnåelse av organisasjonens mål og hvilke risikoer man er villig til å ta for å kunne nå definerte mål» - (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017)

Det vil si at risiko er noe man ikke ønsker, og i alle fall gjøre risikoen så liten som mulig. Det har vist seg gjennom det siste året at overnattingsbransjen er preget av høy risiko og har blitt rammet hardt da pandemien rammet landet (Henriksen, 2020). Overnattingsbransjen er veldig avhengig av at folk er i bevegelse og på reise. Dette stoppet helt opp 12.mars 2020, da hele Norge stengte ned på grunn av korona pandemien. Det vil derfor være nærliggende for virksomheter i overnattingsbransjen å jobbe aktivt med risikostyring da det finnes mange små og store risikofaktorer det er lurt å være klar over i denne bransjen, ikke bare risikoen ved en pandemi.

Risikostyring handler om å identifisere og analysere risikoer og vurdere om behovet for risikoreducerende tiltak er tilstrekkelig ivaretatt i kontrollsystemet.

I en verden med økt globalisering, mye teknologi, omfattende regulatoriske krav og interessenters forventninger til god styring og kontroll, stilles det større krav til virksomheters evne til å holde risikobildet på et nivå man kan leve med og fange opp potensielle nye risikoer. God risikostyring legger grunnlaget for velinformerte beslutninger og virksomhetens måloppnåelse (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017).

Risikostyringsprosessen kan i veldig grove trekk deles inn i fire steg (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017).



Figur 4 Risikostyringsprosessen (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017)

Det første man ønsker å se nærmere på er hvilke risikoer som eksisterer for virksomheten og hvilke risikoer som kan gjøre seg gjeldende. Deretter må man vurdere hvor sannsynlig det er at risikoen man har identifisert inntreffer og hvilke konsekvenser det vil gi gjennom en risikoanalyse. Da kan det ofte være hensiktsmessig å bruke en risikomatrix for å se på konsekvensene og alvorlighetsgraden av denne (jf. figur 5).

Konsekvens	4	Moderat	Høy	Høy	Høy
	3	Lav	Moderat	Høy	Høy
	2	Lav	Lav	Moderat	Høy
	1	Lav	Lav	Lav	Moderat
		1	2	3	4
		Sannsynlighet			

Figur 5 Risikomatrixe (UIO)

Videre burde man evaluere risikoene man har funnet, deres konsekvenser og alvorlighetsgrad, for å kunne sikre at man treffer de rette tiltakene for å få risikoen ned på et nivå som virksomheten kan leve med.

Avslutningsvis må man prøve å bruke det som har kommet fram under de tre stegene ovenfor, sette inn tiltak, evaluere virkningen og planlegge for veien videre. Dette er en kontinuerlig prosess, som man aldri blir ferdig med. Det er viktig å risiko i bakhodet i alt man gjør, da blir det enklere og lettere å minimere risiko.

2.6.1 COSO ERM og ISO 31000

De siste årene har risikostyring fått en større plass i ledelse og organisasjonsfagene. Flere og flere får øynene oppe for at dette er noe nyttig og som noen bedrifter kan dra stor fordel av, visst det er godt implementert i virksomheten.

COSO ERM er et integrert rammeverk og omhandler helhetlig risikostyring. Dette er en modell som setter intern kontroll og risikostyring inn i en helhetlig sammenheng, og gir en felles forståelse for risikostyring og hvordan man implementerer risikostyringsprosesser (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017).

I COSO ERM legges det vekt på både de interne og de eksterne risikoene. I COSO ERM er helhetlig risikostyring definert som:

«Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse» (COSO, 2004-2005).



Figur 6 COSO ERM (COSO, 2004-2005)

ISO 31000 er en standard utarbeidet av standardiseringsorganisasjonen ISO, som er et verdensomspennende forbund av nasjonale standardiseringsorganisasjoner. I Norge er det Standard Norge som utgir den norske versjonen av risikostyringsstandarden. Gjeldende utgave i Norge heter NS-ISO 31000:2018 (Standard Norge, 2018).

ISO 31000 inneholder prinsipper og generelle retningslinjer for risikostyring. Standarden kan brukes gjennom en virksomhets livsløp innenfor både strategiarbeid, beslutningsgrunnlag, til prosjekter og for daglig drift, og kan benyttes for risikoer med både positive og negative konsekvenser (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017). Dette er en standard virksomheter vanligvis må betale for, men under koronakrisen ligger den ute tilgjengelig for alle (Standard Norge, 2018)

3.0 Metode

I dette kapitlet ønsker vi å belyse hvordan vi metodisk har gått fram for å samle data og relevant informasjon som skal kunne belyse problemstillingen vår på en best mulig måte. Her vil vi begrunne og beskrive valg av undersøkelsesdesign og innsamlingsmetode, og derfra se på konsekvensene dette har hatt for studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Undersøkelsesdesign

Hvilken problemstilling man velger vil legge grunnlaget for hvilket undersøkelsesdesign som bør benyttes, for å belyse problemstillingen på best mulig måte. Valget av undersøkelsesdesign vil også påvirke gyldigheten til undersøkelsen. Valget falt ned på en problemstilling som er åpen og uklar, som fører til at det blir behov for et mer eksplorerende og utforskende undersøkelsesdesign. Dette medførte et behov for å hente inn informasjon underveis, før man gradvis konkretiserer problemstillingen og gir den retning. Valget falt da ned på et intensivt undersøkelsesopplegg som ga oss mye kvalitative data som kan settes i sammenheng med de kvantitative dataene som kommer fra årsregnskapene.

Det mest naturlig i denne undersøkelsen var å gå for en enkeltcase-studie, der man går i dybden på en enhet, her Sandmoen Bed & Breakfast AS i tidsperioden 2015-2019. Ved å velge dette undersøkelsesdesignet gir det oss en dypere forståelse for virksomheten og et mer helhetlig og riktig bilde av situasjonen avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Det gir oss også muligheten til å avdekke kausale mekanismer og se utviklingen over tid. Samtidig er dette et undersøkelsesopplegg som vil gjøre det vanskelig å generalisere funnene våre utover bedriften vi undersøker (Jacobsen, 2015).

3.2 Datainnsamlingsmetode

Etter valg av undersøkelsesdesign, måtte vi ta stilling til hvordan vi skulle gå fram for å innhente den informasjonen vi ønsket for å kunne svar på problemstillingen. En enkeltcase-studie, der man går i dybden på en enhet, setter føringer for hvilken informasjon man ønsker å samle inn. Den kvalitative metoden passer best for utformingen av denne oppgaven. Den kvalitative metoden er åpen og fleksible, og den gir oss store muligheter for nyanse- og detaljrikdom (Jacobsen, 2015).

Den største forskjellen mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode er i hvilken grad undersøkelsen er forhåndsstrukturert (pre-strukturering). Det vil si at den kvalitative metoden har større grad av åpenhet (Jacobsen, 2015). Med det menes at man bestemmer seg på forhånd for hvilke temaer og elementer man ønsker å komme inn på i intervjuet. Hadde vi valgt et undersøkelsesopplegg med veldig lav grad av pre-strukturering ville dataene våre blitt komplekse og vanskelig å analysere (Jacobsen, 2015). Vi valgte her en middelvei når det kommer til pre-strukturering. Vi visste noen av temaene vi ønsket å dykke dypere inn i, men vi var åpne for at intervjuet kunne ta andre veier underveis, og nye interessante tema kunne dukke opp. Likevel så vi det som nyttig å utarbeide en intervjuguide, slik at det ble litt struktur i datainnsamlingen, og vi var sikre på at vi iallfall var innom alle elementene vi ønsket å høre mer om. Ønsket vårt var å kunne få et helhetsbilde av virksomheten. For å få den informasjonen vi trengte, valgte vi det åpne, individuelle intervjuet, da denne har mange fordeler.

Vi startet det hele med å finne hvilke områder og elementer vi ønsket å fokusere på i et intervju. Videre ble disse ideene bearbeidet, og konkretisert til spørsmål. Vi anser det som mest naturlig å intervju daglig leder ved Sandmoen Bed & Breakfast AS, Nina Flønes. Vi anser henne som den med best inngående kunnskap om virksomheten, den daglige driften, utfordringer og muligheter for fremtiden.

Intervjuet så vi for oss at skulle gjennomføres som et personlig intervju, ansikt-til-ansikt på arbeidsplassen, og at alle deltok, men korona-pandemien satte en stopper for dette. Dermed sendte vi en av oss til et intervju på arbeidsplassen med de korona restriksjonene som var gjeldende. Var det noe vi lurte på etter intervjuet og igjennom semesteret, sendte vi e-post med spørsmål og fikk raske, gode svar.

Intervjuer, sendt fra oss, er i nær familie med intervjuobjektet, Nina Flønes. Dette førte til at det var god kontakt mellom intervjuer og intervjuobjekt. Vi startet med litt enklere spørsmål, som en oppvarming, rundt Sandmoen Bed & Breakfast AS, driften og deres historie, før vi gikk på de litt mer kompliserte og komplekse spørsmålene. Svarene ble notert ned underveis og intervjuet varte i rundt 40 minutter. Vi føler intervjuet ga oss gode svar, og inspirasjon for oppgaven. Intervjuet ga oss et ganske komplett helhetsbilde av virksomheten og vi fikk også tilgang til å innhente andre nøkkeltall, slik som beleggprosent, rompriser og gjestedøgn.

Dette er relevant informasjon for den strategiske analysedelen, men informasjonen gir oss også bedre forutsetninger til å forstå regnskapstallene bedre.

3.3 Regnskapstall

Årsregnskapene regnes som pålitelig sekundærdata (Jacobsen, 2015). Vi valgte å kjøpe årsregnskapene med årsberetning og noter for hvert av årene i perioden vi undersøker, det vil si at vi kjøpte årsregnskapene til Sandmoen Bed & Breakfast AS i årene 2015-2019, fra forvalt.no. Bransjen Sandmoen Bed & Breakfast AS opererer i ligger i skillet mellom hotell og camping-virksomheter, dermed vil bransjetall som ofte brukes i hotellbransjen være noe misvisende for Sandmoen Bed & Breakfast AS, da denne virksomheten drives på en litt annen måte enn et fullverdig hotell, og de tilbyr forskjellige opplevelser totalt sett. I denne betydning vil det si forskjell i service, standard på rom, mattilbud og eventuelle ekstra tjenester man tilbyr. Dermed anser vi det som at bransjetall for hotellnæringen ikke vil gi oss det rette bilde av prestasjonen til Sandmoen Bed & Breakfast AS. Dermed har vi valgt å se på overnattingsbedrift med mange likheter som casen vi undersøker, for å se på hvordan prestasjonen sammenlignet med en nærliggende konkurrent er. Det vil være virksomheter med likhet på tilbud og plassering i området rundt Trondheim. Dette vil problematiseres og forklares nærmere senere i studien.

Etter kjøpet og innhenting av regnskapstall fra forvalt.no, regnet vi ut nøkkeltallene vi mente var relevant for studien. Forholdstallene vi regnet oss fram til er tall man kan sammenligne direkte mot andre overnattingsvirksomheter. Videre kontrollerte vi for ekstremverdier i regnskapene for hvert år, som kan gi et feil bilde av den økonomiske stillingen til Sandmoen Bed & Breakfast AS. Vi fant ingen ekstremverdier eller noen spesiell hendelse i notene til regnskapet som tilsier at vi måtte ekskludere noen verdier.

3.4 Validitet og reliabilitet

Hvilke valg man har tatt når det gjelder undersøkelsesdesign og datainnsamlingsmetode kan og vil i en eller annen grad kunne påvirke påliteligheten (reliabilitet) og gyldigheten (validiteten) til undersøkelsen.

3.4.1 Intern gyldighet (validitet)

Gyldigheten (validiteten) kan vi dele inn i ekstern og intern gyldighet. Gyldigheten til undersøkelsen handler om hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Først kan vi se på den interne gyldigheten til undersøkelsen. Dette går på om resultatene oppfattes som riktige. Det som kan spille inn på den interne gyldigheten i denne undersøkelsen er intervjuet med daglig leder ved Sandmoen Bed & Breakfast AS, Nina Flønes. Med hennes virke som daglig leder, har vi ingen grunn til å tro at hun skal ha unnlatt å fortelle forhold ved virksomheten eller at hun ikke har den totale forståelsen av hvordan virksomheten henger sammen.

Videre må man se på om man har fått tak i de riktige personene når det kommer til datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). Nina Flønes er eier og daglig leder av Sandmoen Bed & Breakfast AS. Virksomheten er relativt liten, med 11 ansatte, og dermed er Nina Flønes en veldig sentral person i virksomheten og hun er nok den i virksomheten som sitter på den beste og mest relevante informasjonen for denne studien.

En annen ting som påvirker den interne gyldigheten er når i prosessen datainnsamlingen skjedde, altså når intervjuet med daglig leder, Nina Flønes, ble gjennomført (Jacobsen, 2015). Innsamlingen av den kvalitative data skjedde relativt tidlig i stadiet, etter vi hadde bestemt oss for bedrift, kommet fram til en problemstilling og sett litt nærmere på hvilke temaer og elementer vi ønsket å undersøke grundigere. I og med at innsamlingen skjedde såpass tidlig i prosessen, var vi åpen og klar over at elementer vi ikke hadde tenkt på i starten kunne dukke opp og bli relevant for denne undersøkelsen. Dette kan ha påvirket den interne gyldigheten i noen grad.

3.4.2 Ekstern gyldighet (validitet)

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad det vil være mulig å generalisere funnene våre til andre virksomheter i samme bransje (Jacobsen, 2015). Vi valgte et enkelt-case studie som undersøkelsesdesign og vi så derfor bare på Sandmoen Bed & Breakfast AS. Vi sammenlignet noen av funnene våre opp mot et par benchmark, men designet på undersøkelsen åpner ikke opp for at funnene kan generaliseres til flere av virksomhetene i samme bransje.

3.4.3 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabiliteten eller påliteligheten til undersøkelsen handler om man kan stole på opplysningene som kommer fram i selve undersøkelsen. Ved at vi valgte å gjennomføre et individuelt intervju med daglig leder, Nina Flønes, kan det oppstå både uheldige intervju effekter og kontekst effekter. Intervju effekter kan oppstå ved at den som intervjuer kan ha hatt en effekt på det vi undersøker (Jacobsen, 2015). Det vil si om intervjuer fra oss har formet samtalen for å eventuelt få de svarene han er ute etter. Intervju objektene vil bli påvirket av intervjuer, og det kan skje både bevisst og ubevisst. Intervjuer var godt forberedt til intervjuet, og hadde allerede på forhånd noe kunnskap om Sandmoen Bed & Breakfast AS. Samtidig var intervjuer i en familiær relasjon til intervju objektet, og summen av dette tilsier at det ikke har vært noen uheldig intervju effekter som har påvirket resultatene i denne undersøkelsen.

Kontekst effekter kan påvirke påliteligheten til dataene som blir samlet inn. Denne effekten knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i (Jacobsen, 2015).

Intervjuet ble som nevnt tidligere foretatt hos Sandmoen Bed & Breakfast, i deres egne lokaler, som må sies å være det mest naturlige stedet for et slikt intervju. Intervjuet var også planlagt på forhånd, så det kom ikke som en overraskelse på intervju objektet.

Etter våre observasjoner vil vi påstå at det er minimalt av intervju effekter og kontekst effekter som kan ha hatt påvirkning på resultatene av denne undersøkelsen. Ut ifra drøftelsen vår i avsnittene over finner vi ingen tydelige svakheter som tilsier at undersøkelsen har svak validitet eller reliabilitet.

4.0 Analyse

Fram til nå har vi tatt for oss Sandmoen Bed & Breakfast AS, og gjennomgått det teoretiske rammeverket som den videre analysen vil bygge på. Vi har også sett på de strategiske analyseverktøyene SWOT, PESTEL og risikostyring som vi også ønsker å bruke for å belyse problemstillingen.

Her vil vi starte med å presentere og analysere funn knyttet til de respektive nøkkeltallene innenfor lønnsomhet, soliditet, finansiering og likviditet. Videre vil vi komme inn på benchmarking og hvilke problemer det gir denne oppgaven. Helt avslutningsvis i analysedelen vil vi gjennomføre en strategisk SWOT-analyse, der vi ser på styrker, svakheter, muligheter og trusler for virksomheten. Vi vil også se på noen makroforhold som kan påvirke Sandmoen Bed & Breakfast AS gjennom en PESTEL og helt avslutningsvis vil vi se på risikostyring, og hvordan dette fungerer i virksomheten.

4.1 Regnskapsanalyse – Sandmoen Bed & Breakfast AS

I dette kapitlet skal vi analysere nøkkeltallene som ble presentert i kapittel 2.2 ved bruk av regnskapstallene i vedlegg 1.

4.1.1 Lønnsomhet

Totalkapitalrentabilitet

Hva som avgjør om totalkapitalrentabiliteten er bra eller dårlig må vurderes ut ifra hvilken risiko virksomheten driver i, og den bør ikke være lavere enn risikofri rente + et tillegg for risiko (Rammen, 2020). Overnattingsvirksomhet er en bransje med en viss grad av risiko. Gjennomsnittlig totalkapitalrentabilitet for norske selskaper er 10% (Berg, 2018)

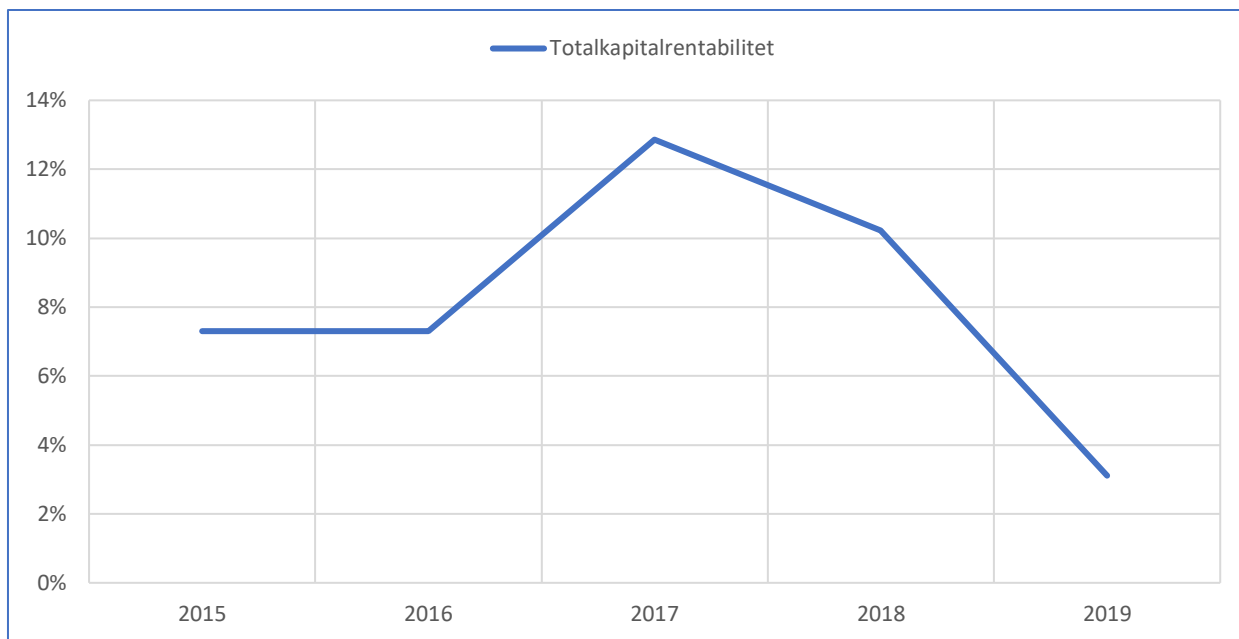
De første to årene av perioden, 2015-2016, er totalkapitalrentabiliteten på 7,3% som kan ses på som et tilfredsstillende nivå, jf. tabell 1. Fra 2016 til 2017 opplever Sandmoen Bed & Breakfast et hopp i totalkapitalrentabiliteten til 12,9%, det vil si en økning på 5,6 prosentpoeng. En totalkapitalrentabilitet på 12,9% kan sies å være en god avkastning på den totale kapitalen som er investert, jf. tabell 1. Deretter synker totalkapitalrentabiliteten de to siste årene, spesielt kraftig mellom 2018 og 2019. Ved utgangen av 2018 er totalkapitalrentabiliteten beregnet til 10,2%, altså en nedgang på 2,7 prosentpoeng fra året før.

Likevel anses en avkastning på totalkapitalen mellom 10-15% som en god totalkapital, jf. tabell 1. Siste året, 2019, synker totalkapitalrentabiliteten helt ned til 3,1%, som ses på som en svak avkastning på totalkapitalen, men fortsatt lønnsom og større enn den historiske lave risikofrie renten + et tillegg for risiko, jf. tabell 1. Nedgangen det siste året er på hele 7,1 prosentpoeng. Det at totalkapitalrentabiliteten allerede i 2019 er svak og det at overnattingsbransjen er en bransje med en viss grad av risiko er urovekkende for virksomheten med tanke på pandemien som lammet hele reisevirksomheten i 2020.

Utviklingen i den gjennomsnittlige totalkapitalen er relativt flat. Det har ikke vært noen stor utvikling i totalkapitalen (EK+gjeld) gjennom perioden. Det største hoppet får vi i 2019, da Sandmoen Bed & Breakfast utvider pantelånet sitt med 1,9 millioner. Dette gjenspeiles også i rentekostnadene som øker med 90 000 kroner fra året før.

Det ordinære resultatet før skatt + rentekostnader har hatt store svingninger i perioden, og her ligger mye av årsaken til den negative utviklingen i totalkapitalrentabiliteten. Fra regnskapene ser man at driftsinntektene har vært økende gjennom perioden, men samtidig har driftskostnadene økt i et større tempo. Dette har påvirket ordinært resultat før skatt i en negativ retning. Blant driftskostnadene er det spesielt lønnskostnader og annen driftskostnad som har økt mye i perioden, og da spesielt i intervallet 2017-2019. Vi ser også at på grunn av opptak av nytt pantelån i 2018, har rentekostnadene nesten doblet seg fra 2018-2019.

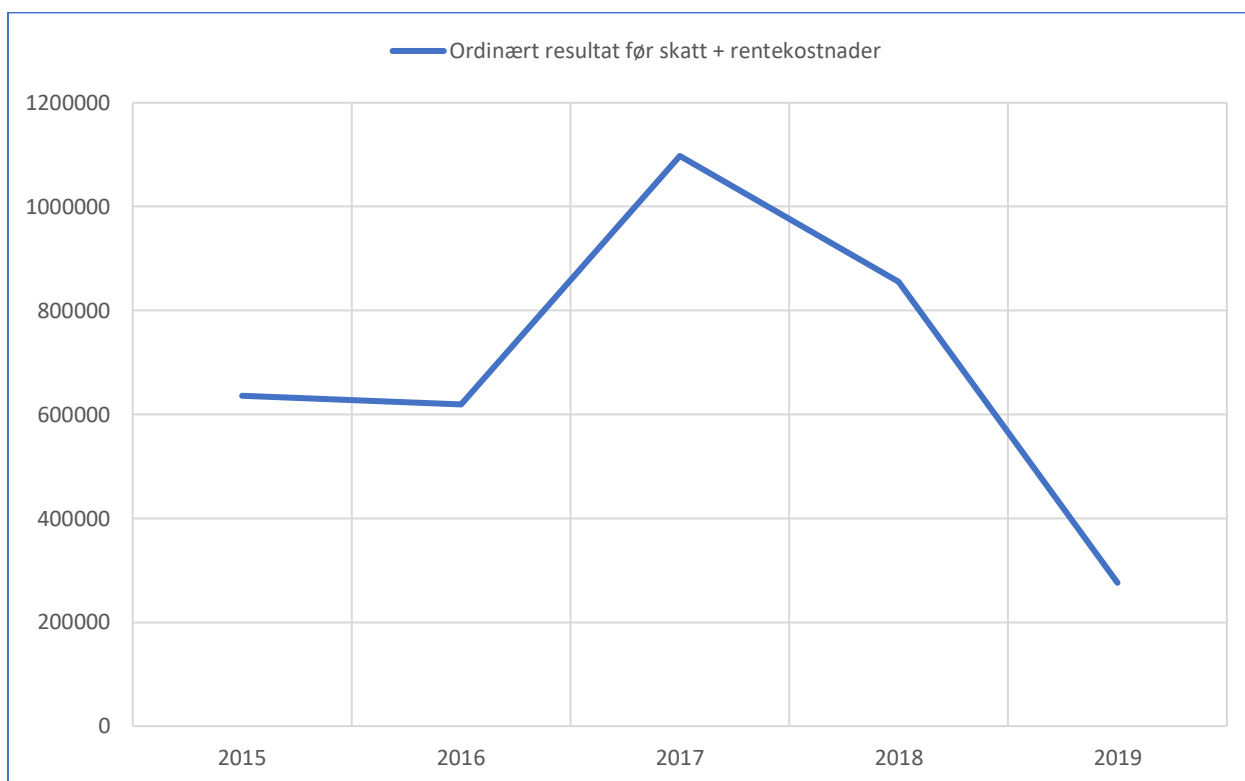
Nedgangen i totalkapitalrentabiliteten gjennom perioden tyder på at Sandmoen Bed & Breakfast har blitt dårligere til å utnytte sine økonomiske ressurser og sitter igjen med en lavere avkastning (Kristoffersen, 2017). For å analysere nedgangen i totalkapitalrentabiliteten totalt sett i perioden, vil det være interessant å se på DuPont-modellen med resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet.



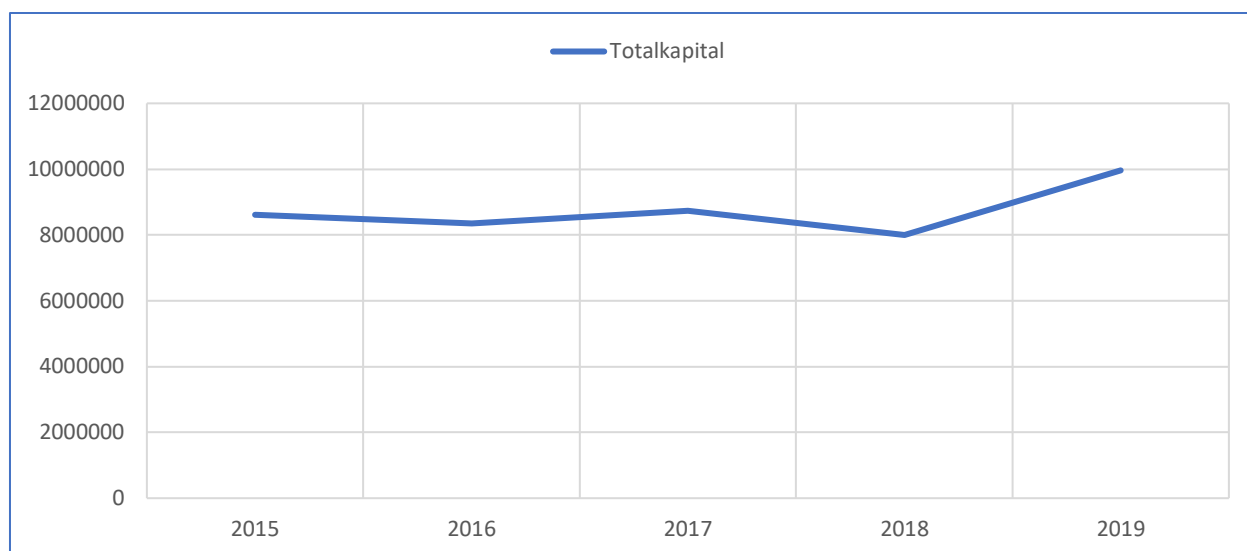
Figur 7 Graf over totalkapitalrentabiliteten for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Totalkapitalrentabilitet (TKR)	7,3%	7,3%	12,9%	10,2%	3,1%

Tabell 8 Totalkapitalrentabilitet 2015-2019



Figur 8 Graf over utviklingen til ordinært resultat før skatt + rentekostnader 2015-2019



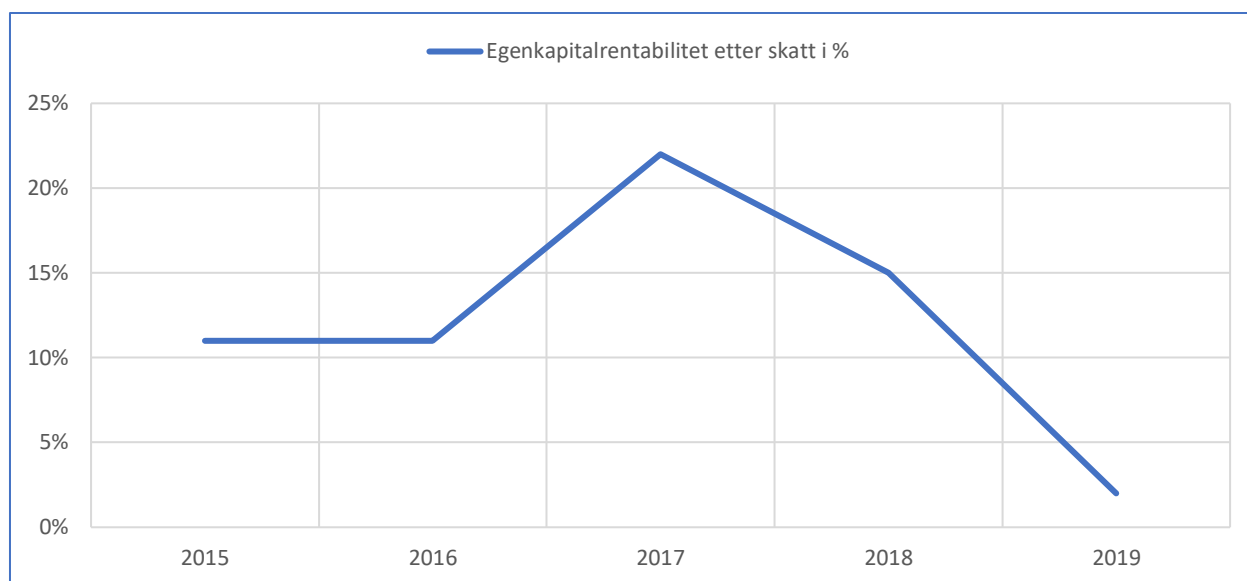
Figur 9 Graf over utviklingen i totalkapital 2015-2019

Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten etter skatt for 2015 og 2016 viser en avkastning på egenkapitalen på 11%. Den tar utgangspunkt i samme formel som blir brukt til totalkapitalrentabiliteten, men her blir det sett på avkastningen i forhold til egenkapitalen og ikke de lånte midlene.

Egenkapitalrentabiliteten etter skatt blir sett på som tilfredsstillende på 11,0% i 2015 og 2016, men er helt på grensen til å bli vurdert som god, jf. forvalt.no. Fra 2016 til 2017 får vi også et hopp på 11 prosentpoeng til 22,0%, en økning på 100%. For dette året blir egenkapitalrentabiliteten etter skatt vurdert som meget god, jf. forvalt.no. De to siste årene synker egenkapitalrentabiliteten til 15,0% i 2018 og med hele 13 prosentpoeng til 2,0% i 2019. For 2018 er den vurdert som god, mens i 2019 er den vurdert som svak.

Det er ønskelig å ha en så høy egenkapitalrentabilitet etter skatt som mulig. Dette viser avkastning på den innskutte egenkapitalen i bedriften (Berg, 2018). Utviklingen er svært positiv fra 2016-2017, men synker mye i slutten av perioden. Dette skyldes de samme faktorene som vi diskuterte under totalkapitalrentabiliteten knyttet til driftsresultatet i intervallet 2017-2019. Egenkapitalen har også økt med 500 000 kr fra 2017 til 2018 og i 2019. Det svakere driftsresultatet og den høyere egenkapitalen i siste del av perioden er med å påvirke egenkapitalrentabiliteten i stor grad. Siden resultatet ikke har steget mer enn den gjennomsnittlige egenkapitalen, får vi negativ utvikling for dette nøkkeltallet.



Figur 10 Graf over egenkapitalrentabiliteten for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Egenkapitalrentabilitet etter skatt	11,0%	11,0%	22,0%	15,0%	2,0%

Tabell 9 Egenkapitalrentabilitet 2015-2019

Resultatgrad

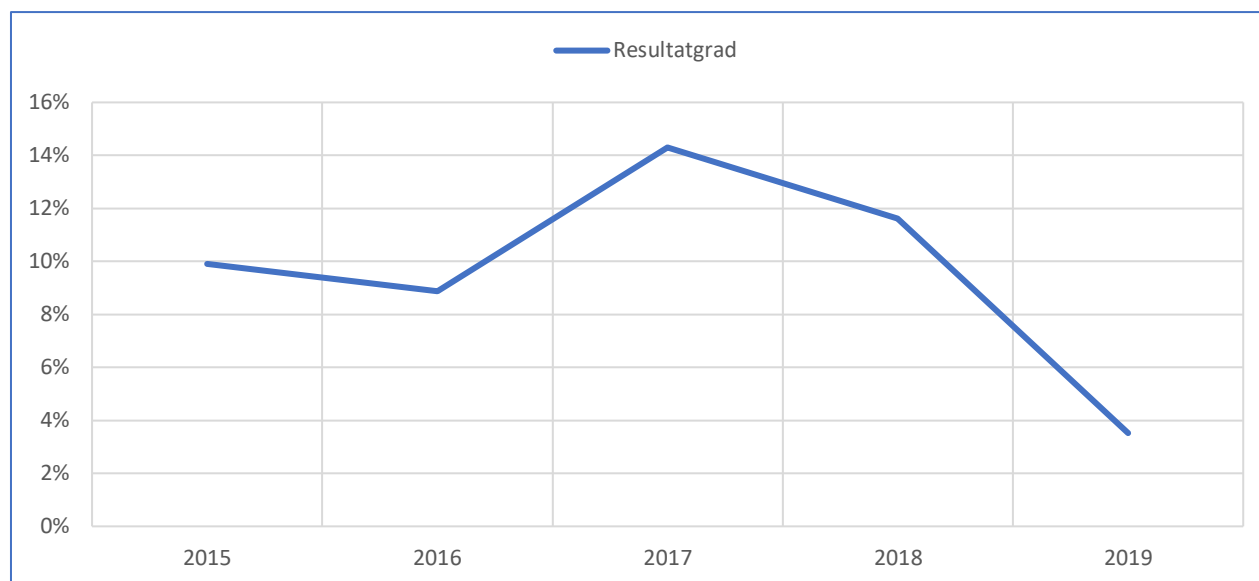
Resultatgraden viser hvor mye av omsetningen som tilfaller selskapet. Resultatgraden vil variere etter utviklingen i variablene som settes inn i formelen. Det som påvirker resultatgraden er driftsresultat, finansinntekter og driftsinntekter. Bedrifter ønsker en høyest mulig resultatgrad, da dette indikerer at virksomheten sitter igjen med en større del av omsetningen. Resultatgraden kan styrkes ved enten å øke inntektene, redusere kostnadene eller en kombinasjon av økte inntekter og reduserte kostnader (Kristoffersen, 2017).

Resultatgraden kan sies å være veldig god i årene 2015-2018, jf. forvalt.no, med et gjennomsnitt på 11,2% sett de fire årene under ett. Ved utgangen av 2017 når den sitt største gjennom perioden på hele 14,3%. Deretter faller resultatgraden kraftig fra 2018 til 2019 med hele - 8,09 prosentpoeng. Resultatgraden i 2019 på 3,52% indikerer en tilfredsstillende lønnsomhet på omsetningen til Sandmoen Bed & Breakfast.

Økningen totalt sett i de fire første årene av perioden skyldes spesielt økningen i driftsresultatet. I 2017, som er året med høyest resultatgrad, klarer Sandmoen Bed & Breakfast å levere et driftsresultat på kr 1 079 300, noe som er over kr 320 000 bedre en gjennomsnittet for de fire første årene. Økningen i driftsresultatet i 2017 knytter seg opp mot

en solid økning i driftsinntektene fra året før, og da spesielt salgsinntektene. Driftsinntektene har i perioden vært stigende, men driftskostnadene har steget i en høyere grad, og spesielt mye de siste tre årene av perioden, dette gjenspeiler seg i driftsresultatet som også har vært synkende de siste tre årene.

Finansinntektene er størst i 2015 med kr 137 651, mens de siste fire årene snitter den på kr 18 560 og har ikke hatt den store innvirkningen på resultatgraden.



Figur 11 Graf over resultatgrad for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Resultatgrad	9,91%	8,87%	14,30%	11,61%	3,52%

Tabell 10 Resultatgrad 2015-2019

Totalkapitalens omløpshastighet

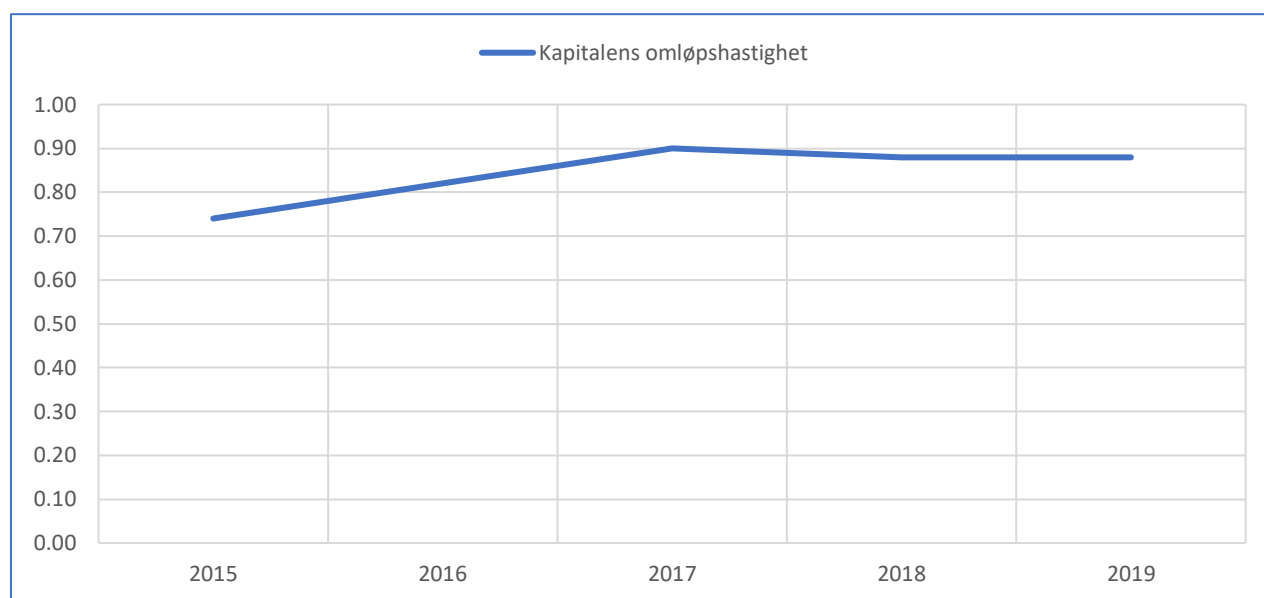
Totalkapitalens omløpshastighet er et effektivitetsmål, og viser om kapitalen i virksomheten utnyttes på en effektiv måte (Kristoffersen, 2017). Det ligger litt i ordets betydning at det handler om hvor mye av kapitalen i virksomheten har klart å generere av inntekter. Dette nøkkeltallet kan også vise om det finnes noen “død kapital” i virksomheten, altså bundet kapital som ikke genererer noen form for inntekter (Kaplan og Atkinson, 2014).

Om totalkapitalens omløpshastighet er tilfredsstillende eller ikke er veldig avhengig av hvilken bransje virksomheten opererer i. Sandmoen Bed & Breakfast er et lite 2-stjerners hotell og mye av kapitalen er bundet opp mot en stor eiendom og bygningsmasse. Det betyr at de har en større andel av kapitalen bundet opp i anleggsmidler i motsetning til for eksempel

Rema 1000 Elgeseter, som har mye av kapitalen sin bundet opp i omløpsmidler som skiftes ut og omsettes hyppigere. For hele perioden er totalkapitalens omløpshastighet ikke tilfredsstillende, jf. forvalt.no. For at virksomheten skal ha en tilfredsstillende omløpshastighet på totalkapitalen burde forholdstallet være større en 1, og helst så stort som mulig, jf. forvalt.no.

Gjennomsnittet fra 2015-2019 er på 0,84, mens den er størst i 2017 på 0,90. Svakest finner vi den i 2015 da den er på 0,74. Det betyr at det har vært en relativt flat utvikling i totalkapitalens omløpshastighet gjennom perioden.

Driftsinntektene og den gjennomsnittlige totalkapitalen påvirker totalkapitalens omløpshastighet. Fra 2015 til 2016 har vi en økning på ca. 11%. Dette skyldes at driftsinntektene har steget mer enn gjennomsnittlig totalkapital. I 2017 er økningen fra året før på 10%. For de to siste årene faller totalkapitalens omløpshastighet med -2%, sammenlignet med 2017-tallet. Dette indikerer at gjennomsnittlig totalkapital har steget mer enn driftsinntektene.



Figur 12 Graf for totalkapitalens omløpshastighet for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Totalkapitalens omløpshastighet	0,74	0,82	0,90	0,88	0,88

Tabell 11 Totalkapitalens omløpshastighet 2015-2019

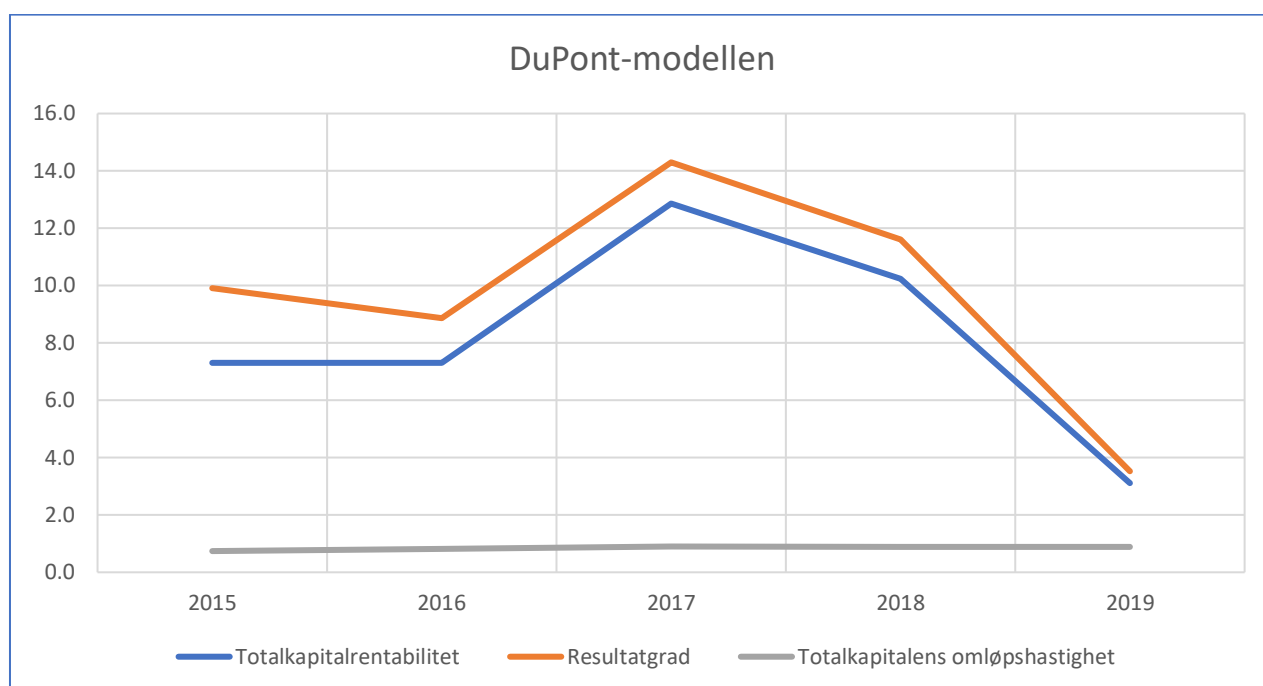
DuPont-modellen

Denne modellen er interessant med tanke på å forstå hvorfor total kapitalrentabiliteten utvikler seg slik den gjør i perioden og for å foreta en vurdering av hvordan lønnsomheten til virksomheten kan opprettholdes eller styrkes (Berg, 2018). Dette er en dekomponering av total kapitalrentabiliteten ved å se på endringene i resultatgraden og total kapitalens omløpshastighet.

Selv om vi har svingninger i total kapitalrentabiliteten er total kapitalens omløpshastighet stabil gjennom perioden, og endringen her er så små, at det gir minimalt med utslag i total kapitalrentabiliteten. Samtidig er total kapitalens omløpshastighet såpass lav for virksomheten, at det burde være et mål å få styrket dette nøkkeltallet. Det vil si at det er resultatgraden som har hatt størst innvirkning på utviklingen til total kapitalrentabiliteten for Sandmoen Bed & Breakfast i denne perioden.

Det å styrke total kapitalens omløpshastighet kan være vanskelig for Sandmoen Bed & Breakfast med tanke på forretningsmodellen og at mye av kapitalen er bundet opp i anleggsmidlene. Det er naturlig at for et så lite hotell vil mye av kapitalen befinne seg i anleggsmiddel og hovedoppgaven til Sandmoen Bed & Breakfast er å tilby billig overnatting. De kan styrke total kapitalens omløpshastighet ved å prøve å kvitte seg med “død kapital” (Kaplan og Atkinson, 2014). Dette er eiendeler som ikke er i bruk i virksomheten, og som da heller ikke gir noen form for avkastning, slike eiendeler har ofte en svært høy alternativkostnad. Det å kvitte seg med “død kapital” vil redusere total kapitalen i virksomheten.

Resultatgraden knytter seg til at Sandmoen Bed & Breakfast AS burde prøve å øke sine driftsinntekter, og samtidig prøve å redusere kostnadene eller holde dem stabilt på dagens nivå. Total kapitalrentabiliteten burde styrkes for årene framover sammenlignet med den noe svake lønnsomheten i 2019. Det er spesielt på kostnadssiden Sandmoen Bed & Breakfast burde fokusere. Lønnskostnadene har økt relativt mye under denne perioden, samtidig som det ikke har ført til en like stor vekst i driftsinntekter. Dette gjør at Sandmoen Bed & Breakfast har hatt en synkende tendens når det gjelder driftsresultatet. Klarer virksomheten å øke inntektene, samtidig som de reduserer kostnadene, vil dette gi svært positive utslag i avkastningen på total kapitalen.



Figur 13 Graf over DuPont-modellen fra 2015-2019

DuPont-modellen	2015	2016	2017	2018	2019
Resultatgrad	9,91	8,87	14,30	11,61	3,52
Totalkapitalens omløpshastighet	0,74	0,82	0,90	0,88	0,88
Totalkapitalrentabilitet (TKR)	7,3	7,3	12,9	10,2	3,1

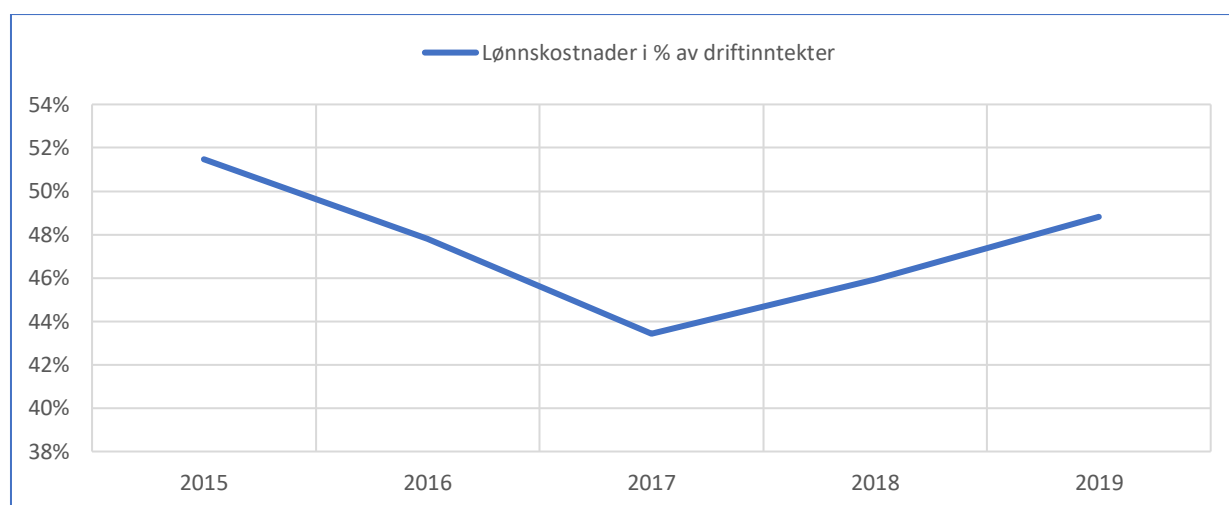
Tabell 12 DuPont-modellen 2015-2019

Lønn i % av driftsinntekt

Nøkkeltallet indikerer i hvilken grad virksomheten er arbeidskrevende og med det hvor følsom bedriften er for endringer i lønnsnivå. En høy verdi for dette nøkkeltallet tilsvarer at virksomheten er arbeidskrevende (Visma).

For hele perioden utgjør lønnskostnadene en stor prosentandel av driftsinntektene til bedriften. Lønnskostnadene fra 2015 til 2018 ligger på et jevnt nivå på overkant av 3 300 000 kr. I 2019 stiger de til 3 868 000, en økning på 14,3%. Driftsinntektene stiger mye i intervallet 2015 - 2017 fra kr 6 423 000 til kr 7 679 000. I 2018 synker de til kr 7 371 000, før de stiger i igjen i 2019. I 2019 er driftsinntektene på kr 7 924 000, og er det høyeste den har vært siden 2009. De store økningene i lønnskostnad og driftsinntekt i 2019 kan forklares med at dette var et godt år beleggsmessig. Dette vil vi gå mer i dybden i gjennomgangen om beleggsprosenten i perioden.

For hele perioden utgjør lønnskostnadene ca. 50% av driftsinntektene, med unntak av 2017. Året 2017 var et godt år med masse gjester på hotellet, samtidig som bedriften klarte å holde lønnskostnadene lavt. Sammenlignet med andre bransjer lønnskostnadene en veldig stor prosentandel. Likevel er det vanlig i overnattingsbransjen at lønnskostnadene utgjør en stor andel av driftskostnadene. Ifølge SSB og NHO Reiseliv ligger lønnskostnadene på ca. 38% av driftskostnadene (NHO Reiseliv, 2018b). Beregning gjort av oss for 2019 viser at Sandmoen sine lønnskostnader utgjør 47% av de totale driftskostnadene. Derfor vurderer vi bedriftens lønnskostnader til å være for høye. Dette er et nøkkeltall som daglig leder og eier Nina Flønes burde se nærmere på for å gjøre bedriften mer lønnsom.



Figur 14 Graf over lønn i % driftsinntekt 2015-2019

Lønn i % av driftsinntekter	2015	2016	2017	2018	2019
Lønnskostnader (i tusen)	3306	3337	3335	3385	3868
Driftsinntekter (i tusen)	6423	6979	7679	7371	7924
Lønn i % av driftsinntekter	51,5 %	47,8 %	43,4 %	45,9 %	48,8 %

Tabell 13 Lønn i % av driftsinntekter 2015-2019

4.1.2 Finansiering

I dette kapittelet skal vi foreta analyser av nøkkeltallene presentert i avsnitt 2.2.2.

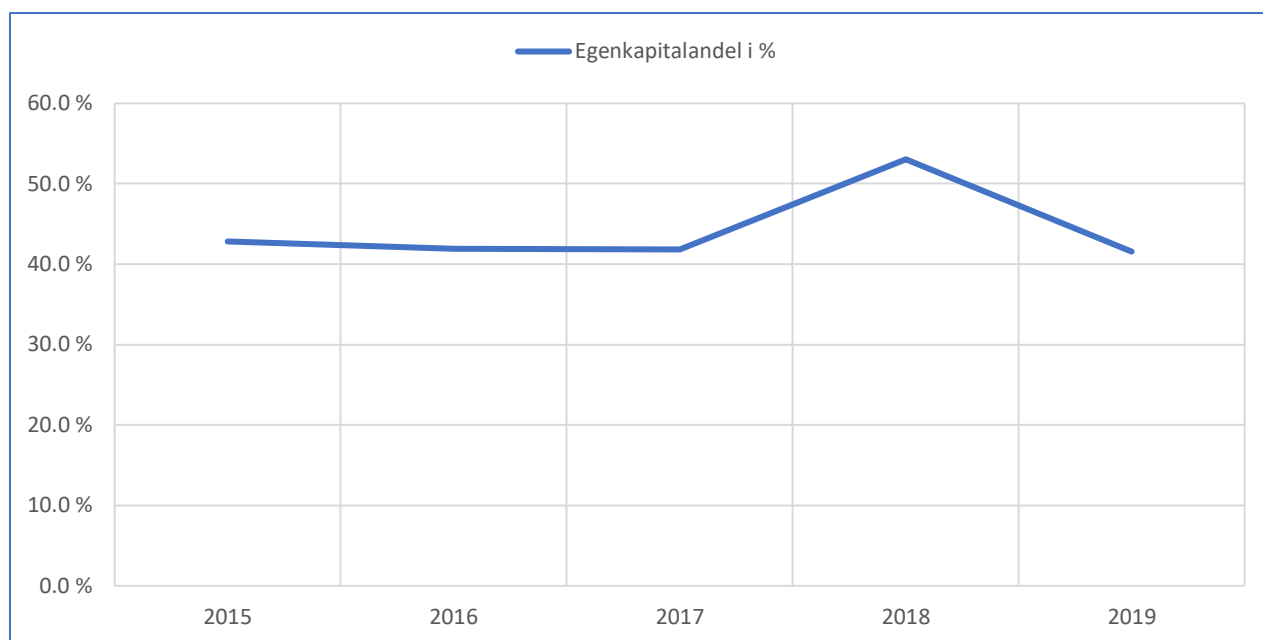
Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen er et viktig nøkkeltall når det kommer til hvor solid virksomheten er. Man ønsker gjerne en høyest mulig egenkapitalandel visst det er mulig. Gjennomsnittet for norske bedrifter er mellom 30-35% (Berg, 2018).

For hele perioden er egenkapitalandelen meget god, jf. forvalt.no. For årene 2015, 2016, 2017 og 2019 ligger egenkapitalandelen innenfor intervallet [41.6, 42.8], som betyr at for disse årene er det svært små endringer. Det første året i perioden er egenkapitalandelen på 42,8%, som tilsier at summen av den totale kapitalen, består av 42,8% egenkapital. Året etter, i 2016, er det en minimal nedgang på 0,9 prosentpoeng og i 2017 er det ingen endring fra året før.

2018 er det året som skiller seg klart mest ut. Da er egenkapitalandelen på hele 53%! Det betyr at egenkapitalen utgjør over halvparten av den totale kapitalen i Sandmoen Bed & Breakfast AS. Dette er veldig bra! Årsaken til at den vokser med 11,1 prosentpoeng fra 2017 til 2018 ser ut til å være fordi de klarte å kvitte seg med mye annen kortsiktig gjeld. De betalte ned neste 1,4 millioner på annen kortsiktig gjeld i 2018, som har gjorde at totalkapitalen minsket. Samtidig har de forbedret EK ved å la overskuddet fra det gode året 2017 gå til annen egenkapital.

Totalt sett gjennom perioden har egenkapitalandelen vært meget god. Dette tyder på at Sandmoen Bed & Breakfast AS var godt rustet til å møte eventuelt tøffere tider gjennom denne perioden (Berg, 2018). Dette kan vise seg å ha vært svært viktig, med tanke på hvordan korona pandemien har gjort overnattingsbransjen enda tøffere.



Figur 15 Graf over egenkapitalandel for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Egenkapitalandel i %	42,8%	41,9%	41,9%	53,0%	41,6%

Tabell 14 Egenkapitalandel i % 2015-2019

4.2.3 Soliditet

I dette kapittelet skal vi foreta analyser av nøkkeltallene presentert i avsnitt 2.2.3.

Gjeldsgrad

Gjeldsgraden er ønsket så lav som mulig da selskapet er mer solid, desto lavere tallet er. Med en gjeldsgrad på 1 vil det tilsi at det er like mye gjeld som egenkapital. En gjeldsgrad som er under 2 blir generelt ansett som god. Gjeldsgraden kan styrkes ved enten å forsterke egenkapitalen eller å redusere gjelden til bedriften (Rammen, 2020).

De tre første årene i perioden 2015-2017 holder gjeldsgraden seg stabil og kan sies å være god, jf. forvalt.no, med et gjennomsnitt på 1,37 de tre årene kombinert. I 2018 ser vi en forbedring av gjeldsgraden da den går fra å være god til å bli meget god, jf. forvalt.no.

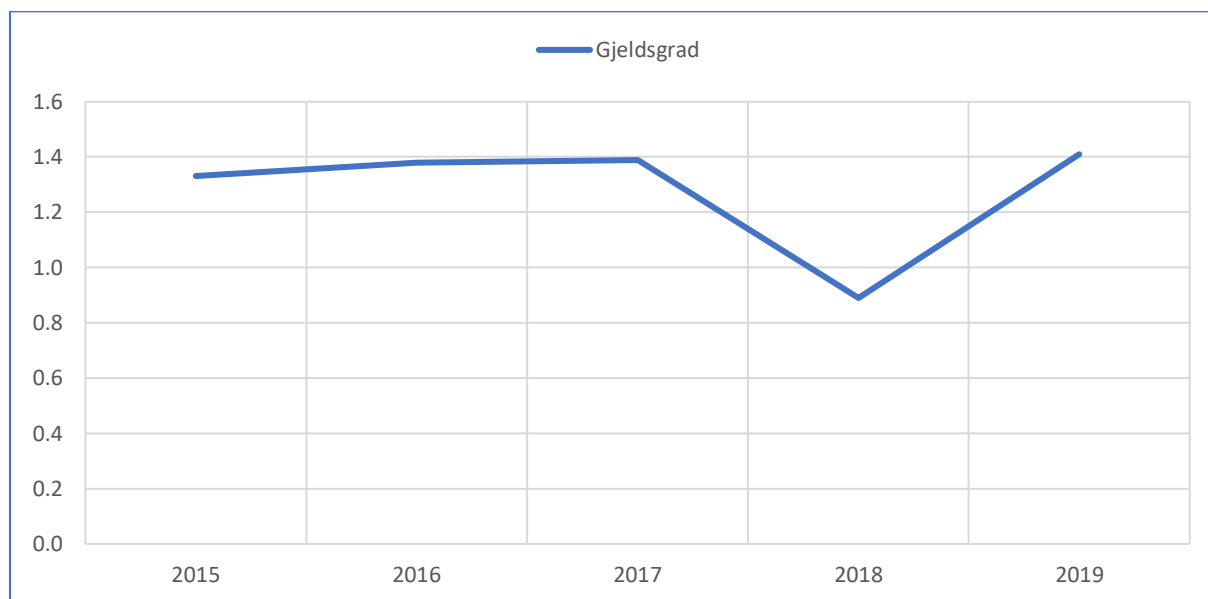
Gjeldsgraden er på 0,89 som tilsvarer at bedriftens egenkapital er større enn hva gjelden er.

Gjeldsgraden går fra å være meget god i 2018 tilbake til å være god i 2019 med en gjeldsgrad på 1,41.

Egenkapitalen og gjelden påvirker gjeldsgraden. I perioden 2015-2017 holder gjeldsgraden seg stabilt, noe som skyldes utviklingen av forholdet mellom gjeld og egenkapital. fra 2015 til 2016 går både egenkapitalen og gjelden til Sandmoen litt ned. Nedgangen til egenkapitalen og

gjelden er ikke betydelig større enn den andres nedgang, som vil bety at gjeldsgraden holder seg ganske likt som året før. I 2017 ser vi at den langsiktige gjelden til Sandmoen reduseres, men siden den kortsiktige gjelden øker noe mer vil gjelden totalt sett øke litt fra 2016 til 2017. Egenkapitalen i 2017 øker i takt med gjelden som fører til en ganske lik gjeldsgrad i 2016 og 2017. I 2018 ser vi en endring i gjeldsgraden som skyldes høyere egenkapital og lavere gjeld. Egenkapitalen stiger med nesten kr 600 000, mens den kortsiktige gjelden reduseres med litt over kr 1 000 000. Når den langsiktige gjelden til Sandmoen også reduseres litt, vil gjeldsgraden forsterkes. Gjeldsgraden i 2018 er på sitt sterkeste med en gjeldsgrad på 0,89, jf. forvalt.no. I 2019 har Sandmoen en betraktelig høyere pantegjeld på i underkant av kr 2 000 000 høyere enn hva den var i 2018. Og når egenkapitalen går litt ned fra 2018 fører det til at gjeldsgraden bli dårligere i 2019. Den ligger på 1,41 i 2019 som er den dårligste gjeldsgraden de oppnår i perioden, men gjeldsgraden sies og fortsatt være god, jf. forvalt.no

Sandmoen B&B har hatt en god gjeldsgrad gjennom hele perioden. Her ser man ingen grunn til eventuelle store tiltak for å bedre forholdet mellom kapital som er finansiert av eksterne kilder og eierne selv har investert i bedriften.



Figur 16 Graf for gjeldsgrad for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Gjeldsgrad	1,33	1,38	1,39	0,89	1,41

Tabell 15 Gjeldsgrad 2015-2019

4.2.4 Likviditet

I dette kapitlet skal vi foreta analyser av nøkkeltallene presentert i avsnitt 2.2.4.

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 måler egentlig det samme som når man måler arbeidskapitalen, eneste forskjellen er at vi får et forholdstall, noe som er ønskelig med tanke på at man ønsker å ha muligheten til å sammenligne virksomheter i samme bransje (Berg, 2018). Her ser man på hvor mye av omløpsmidlene som er finansiert med kortsiktig gjeld.

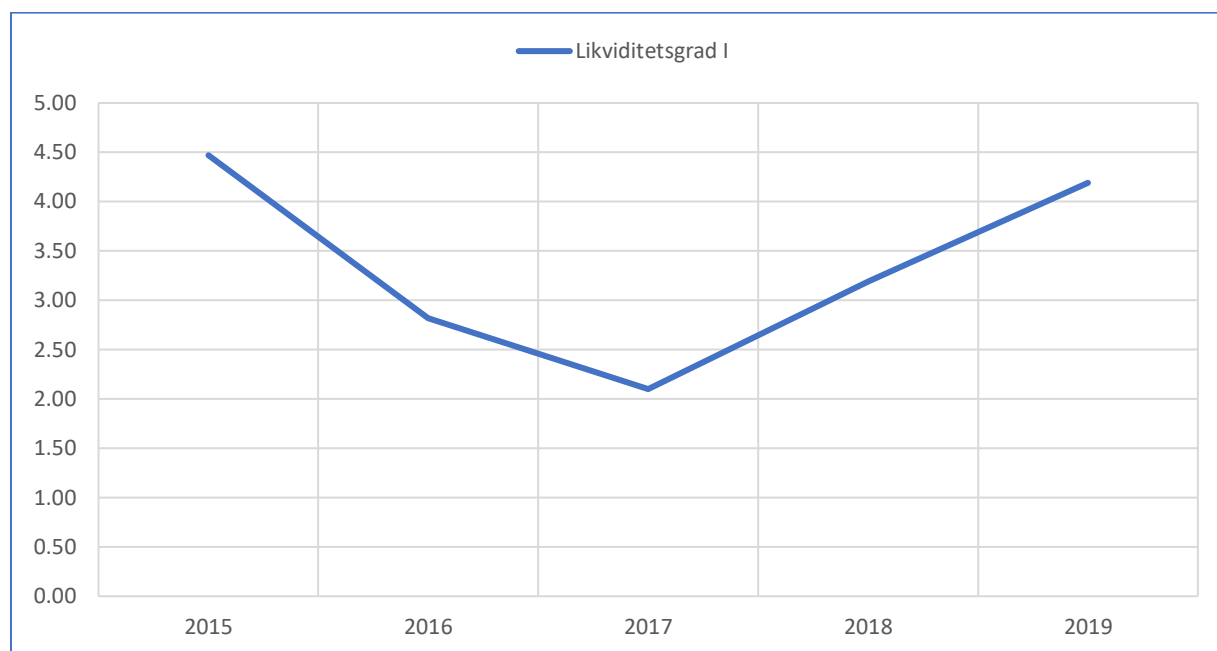
Over hele perioden er likviditetsgrad 1 meget god for Sandmoen Bed & Breakfast, jf. forvalt.no.

Året med sterkest likviditetsgrad er 2015, da den er på hele 4,47. Det er over det dobbelte av hva som regnes som en meget god likviditetsgrad 1. jf. forvalt.no. Fra toppunktet i 2015 fram til 2017 synker likviditetsgrad 1, i 2016 faller den med 37% ned til 2,82. Dette er det ingen dramatisk knyttet til, da likviditetsgraden fortsatt er å anse som meget god. I 2018 fortsetter den å falle, ned til 2,10 som er en veldig bra likviditetsgrad 1. Fra 2017, fram til 2019, styrker likviditetsgrad 1 seg igjen. I 2018 er likviditetsgrad 1 på 3,19, som er en økning på 52% sett opp imot periodens dårligste tall, året før, 2017. Når man er kommet til 2019 har likviditetsgrad 1 fortsatt å styrke seg og er igjen på over det dobbelte av hva som i utgangspunktet regnes for en meget god likviditetsgrad 1, jf. forvalt.no. Da kommer forholdstallet for likviditeten på 4,19.

Det som påvirker likviditetsgrad 1 er omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden. Fordelen til Sandmoen Bed & Breakfast er at mye av omløpsmidlene er knyttet til kundefordringer og bankinnskudd og ikke varelager. Sandmoen Bed & Breakfast har ikke varelager i det hele tatt. Spesielt andre fordringer er en stor post der de i 2019 for eksempel har krav på kr 5 445 000. Dette er positivt for Sandmoen Bed & Breakfast.

Den kortsiktige gjelden er lav når vi ser den i sammenheng med omløpsmidlene, og i og med at de ikke har noen varelager, er leverandørgjelden relativt liten. Leverandørgjelden for Sandmoen Bed & Breakfast består av innkjøp for å kunne gi en enklere frokostservering til deres gjester og noe av den kortsiktige gjelden er også til kredittinstitusjoner.

Slik som likviditetsgrad 1 har utviklet seg gjennom perioden, ser man ingen grunn til at det trengs å settes inn tiltak her. Sandmoen Bed & Breakfast AS kan gjøre opp for seg på kort sikt.



Figur 17 Graf for likviditetsgrad 1 for 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Likviditetsgrad 1	4,47	2,82	2,10	3,19	4,19

Tabell 16 Likviditetsgrad 1

4.2.5 Ikke-finansielle nøkkeltall

I dette kapittelet skal vi foreta analyser av nøkkeltallet presentert i avsnitt 2.3.

Beleggsprosent

Vi har valgt å ta med beleggsprosent som en del av analysen vår, da dette er et nøkkeltall som brukes hyppig i overnattingsbransjen. Beleggsprosenten kan brukes til å se på utviklingen i antall besøkende de har hatt gjennom årene. Man kan undersøke beleggsprosenten fra måned til måned eller helt ned på dagsnivå. Her kan man plukke opp relevant og nyttig informasjon, blant annet om etterspørsel og endringer i markedet. En bedrift som opplever en nedgang i beleggsprosenten, kan se dette i sammenheng med normtallene i bransjen. Er det oppgang ellers i bransjen vet man at bedriften har mistet kunder, og at det ikke er generelt markedet som er blitt minsket. Dette gjør til at de er nødt til å se på løsninger som kan snu denne trenden.

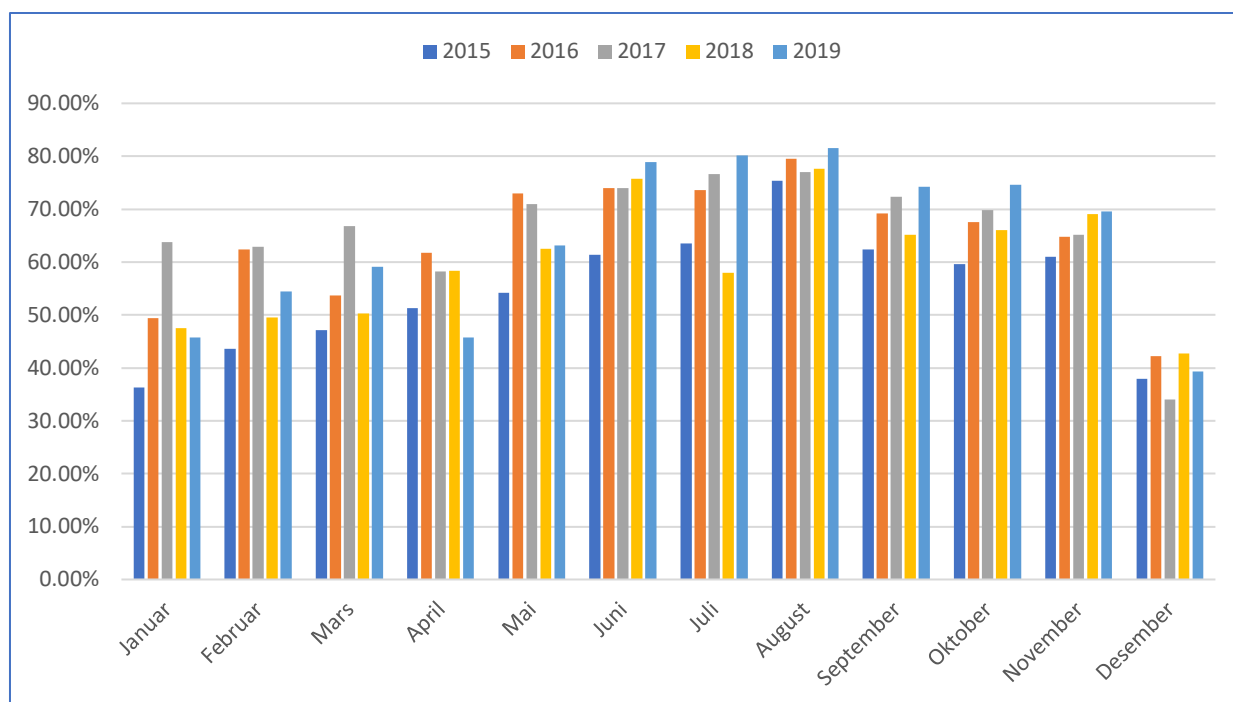
For Sandmoen Bed & Breakfast ser vi at det er store forskjeller til beleggsprosenten per måned i perioden 2015-2019. Vi ser tydelig at det er større belegg på hotellet om sommeren kontra resten av året for alle årene. I sommermånedene har beleggsprosenten stort sett vært opp på 70 til 80 prosent. Om våren og høsten har hotellet en beleggsprosent ned på 60 til 70 prosent, mens i vintermånedene er beleggsprosenten på lave 35 til 50 prosent som oftest.

Årsakene som kan knyttes den varierende beleggsprosenten per måned er flere. Om sommeren kommer gjester fra hele kundesegment til Sandmoen Bed & Breakfast, hvor det er både firma som leier rom for sine ansatte og det kommer turister til Trondheim. Resten av året er det nesten bare firmaene som står for hele belegget på hotellet, da familiene ikke har ferie.

Den veldig lave beleggsprosenten de opplever om vinteren tror vi skyldes at Sandmoen Bed & Breakfast har julestengt fra midten av desember til andre uken av januar året etter. Samtidig er det ofte dårlig vær om vinteren som kan gjøre det vanskelig å gjennomføre enkelte prosjekter i bygg og anleggsbransjen, hvor flesteparten av firma som bor til bedriften opererer i. En samlet faktor av disse kan stå for det svake besøkstallet om vintermånedene for overnattingsstedet.

Utviklingen i beleggsprosent ses ut til å være positiv i perioden 2015-2019 for Sandmoen Bed & Breakfast. I 2017 hadde bedriften et godt år sammenlignet med 2015 og 2016. I 2018 og 2019 hadde Sandmoen en dårligere beleggsprosent enn i 2017 for starten av året, men for begge årene avslutter de med en høyere beleggsprosent.

Sammenligner vi beleggsprosenten med nøkkeltallene for markedet i Trondheim, ser vi at det er også en positiv vekst for beleggsprosenten i perioden. Beleggsprosenten for markedet i Trondheim er på underkant av 64,0. For Sandmoen Bed & Breakfast er den på 63,9, som vi vurderer som et godt og tilfredsstillende nivå. Samtidig må vi huske på at Sandmoen er et veldig lite hotell. Det er ikke mye som skal til for at de øker denne prosent, slik at de har en høyere prosent enn resten av markedet.

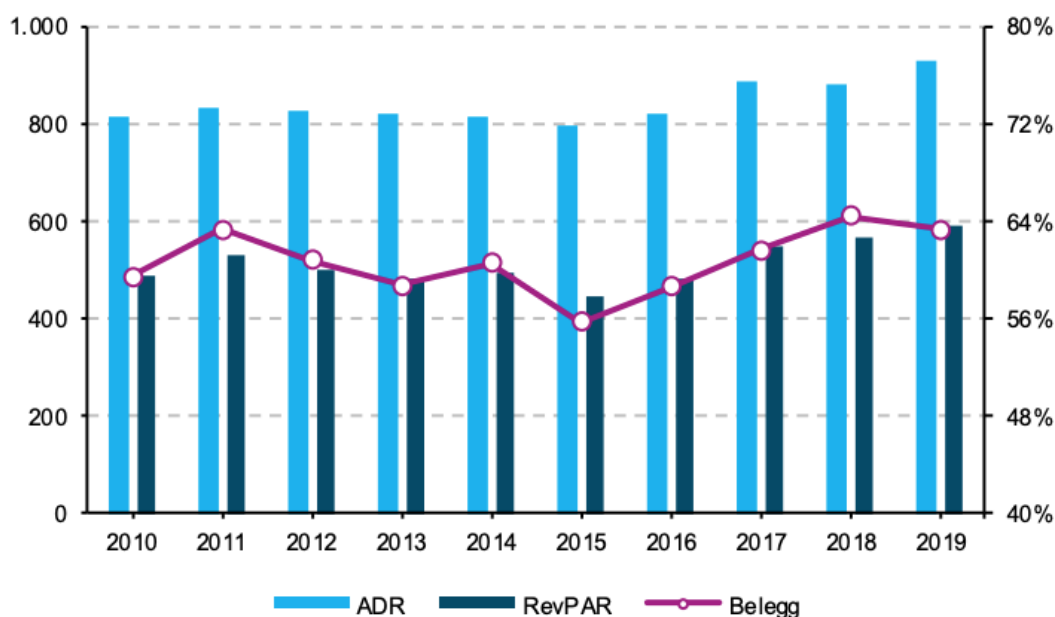


Figur 18 Stolpediagram over beleggsprosent per måned 2015-2019

Beleggsprosent	2015	2016	2017	2018	2019
Januar	36,3 %	49,4 %	63,7 %	47,5 %	45,7 %
Februar	43,6 %	62,3 %	62,9 %	49,5 %	54,4 %
Mars	47,2 %	53,7 %	66,8 %	50,3 %	59,2 %
April	51,3 %	61,7 %	58,3 %	58,4 %	45,8 %
Mai	54,1 %	73,0 %	71,0 %	62,5 %	63,1 %
Juni	61,3 %	74,0 %	74,0 %	75,7 %	78,9 %
Juli	63,5 %	73,6 %	76,6 %	58,0 %	80,2 %
August	75,4 %	79,5 %	77,0 %	77,7 %	81,6 %
September	62,3 %	69,1 %	72,4 %	65,2 %	74,3 %
Oktober	59,6 %	67,6 %	69,8 %	66,0 %	74,6 %
November	61,0 %	64,8 %	65,2 %	69,1 %	69,5 %
Desember	37,9 %	42,2 %	34,1 %	42,7 %	39,4 %

Tabell 17 Beleggsprosent per måned 2015-2019

Nøkkeltall - Trondheim



Figur 19 Nøkkeltall for overnattingsvirksomhet Trondheim (Hotelia, 2019)

Vi har også sett på om lønnsomheten korrelerer med beleggsprosenten ved å gjennomføre en enkelt korrelasjonsanalyse i SPSS med variablene totalkapitalrentabilitet og beleggsprosentene.

H_0 : Det er ingen korrelasjon mellom beleggsprosent og totalkapitalrentabilitet.

H_1 : Det er korrelasjon mellom beleggsprosent og totalkapitalrentabilitet.

Utdata fra SPSS ga oss:

Korrelasjonsanalyse		Belegg
TKR	Pearsons r	0,167
	Signifikansnivå	0,789
	N	5

Tabell 18 Korrelasjonsanalyse SPSS

Forkaster nullhypotesen ved signifikansnivå (p-verdi) mindre enn 0,05. I dette tilfellet er signifikansnivået 0,789, og vi kan dermed ikke forkaste nullhypotesen og påstå den alternative hypotesen, at det er korrelasjon mellom beleggsprosent og totalkapitalrentabilitet. Det er ingen signifikant korrelasjon mellom beleggsprosent og totalkapitalrentabilitet.

4.2 Benchmark

Overnattingsbransjen er en bransje med mange forskjellige typer virksomheter. Noen driver dyre 5-stjerners hotell slik som Britannia Hotel, mens andre driver litt enklere form for overnatting slik som Sandmoen Bed & Breakfast. De forskjellige typene av virksomheter i overnattingsbransjen, ønsker å treffe forskjellige kundesegmenter i markedet. De er også veldig forskjellig i størrelsesorden, antall ansatte, kostnadsstruktur og inntektskilder. Dermed kan det ofte være ganske vanskelig, og rett og slett misvisende å sette prestasjoner for forskjellige hotelltyper opp mot hverandre da de har helt forskjellig utgangspunkt. Fra SWOT-analysen og intervjuet med daglig leder, Nina Flønes, kommer det fra at hun ser på Quality Hotel Panorama (melkekartongen på Tiller) som sin argeste konkurrent. Hun forklarer dette med at de er på samme område på sørsiden av Trondheim og begge ligger godt plassert ved hovedfartsåren, Europavei 6. Likevel er det store forskjeller mellom disse to hotellene. Quality Panorama er en del av den store, Petter Stordalen eide hotellkjeden, Nordic Choice Hotels. Dette gjør at de ofte blir sett på som mer attraktive med tanke på fordelsprogrammer, høyere standard og flere ekstratjenester.

Vi lette også etter andre overnattingsvirksomheter i nærheten som kan brukes som et sammenligningsgrunnlag. I og med at Sandmoen Bed & Breakfast skiller seg så klart ut ifra resterende overnattingsvirksomhet i Trondheim, der vi finner mange store konferansehotell, var ikke dette en lett jobb. Det nærmeste vi kommer i Trondheimsområde er Øysand Camping. De driver med utleie av campinghytter og campingplasser, og er nok det overnattingsstedet som kommer nærmest Sandmoen Bed & Breakfast i standard og prising. Likevel er campingvirksomhet en annerledes måte å drive på, sammenlignet med et 2-stjerners hotell. Øysand Camping er plassert ved Europavei 39 på Øysand, som er et lite stykke utenfor Trondheim, altså vesentlig dårligere plassering.

Dermed ser vi det som svært vanskelig å finne en benchmark som kan gi oss et godt sammenligningsgrunnlag, noe som støttes opp av tabellene under. Vi ser at de tre virksomhetene opplever svært forskjellig lønnsomhet, målt etter total kapitalrentabiliteten. Det er store variasjoner fra år til år i de to virksomhetene vi sammenligner med, mens Sandmoen Bed & Breakfast ikke har de radikale endringene år for år. Vi ser blant annet at Øysand Camping går fra en negativ total kapitalrentabilitet på -1,32%, som anses som en svært dårlig avkastning på total kapitalen, til enorme 63,53% avkastning på total kapitalen året etter.

Likviditetsmessig er det Sandmoen Bed & Breakfast som kommer best ut. Der vi ser blant annet at Quality Panorama hele tiden lever på grensen, og den er kritisk lav i 2019. Dette tror vi kommer av hvordan hotellene drives og deres forretningsmodell. Quality Panorma tilbyr en stor bugnende frokostbuffé, gallamiddager, konferanser og har barsservering, dette fører til at deres omløpsmidler er i større grad knyttet opp mot varelager og at de har en større andel av leverandørgjeld.

Totalkapitalrentabilitet	2015	2016	2017	2018	2019
Sandmoen Bed & Breakfast AS	7,31 %	7,31 %	12,85 %	10,22 %	3,07 %
Øysand Camping AS	-1,32 %	63,53 %	34,56 %	13,52 %	-37,24 %
Quality Hotel Panorama AS	31,97 %	51,16 %	49,09 %	30,76 %	11,52 %

Tabell 19 Totalkapitalrentabilitet for utvalgte overnattingsvirksomheter 2015-2019

Likviditetsgrad 1	2015	2016	2017	2018	2019
Sandmoen Bed & Breakfast AS	4,47	2,82	2,10	3,19	4,19
Øysand Camping AS	0,22	1,2	1,33	1,59	0,58
Quality Hotel Panorama AS	0,74	0,85	0,87	0,27	0,17

Tabell 20 Likviditetsgrad 1 for utvalgte overnattingsvirksomheter 2015-2019

På grunn av de store forskjellene i hvordan disse virksomhetene drives ønsker vi ikke å sammenligne virksomhetene noe grundigere.

4.3 SWOT-analyse

I dette kapitlet skal vi foreta en strategisk analyse, presentert i avsnitt 2.4.

Den interne analysen vil forhold som erfaring, kompetanse, kvalitet på produkt og interne systemer bli presentert. Dette er forhold som bedriften er god på og bør utnytte i konkurransesituasjonen, eller svakheter som bedriften må arbeide med slik at forholdene ikke svekker de i konkurransen om kundene. Den siste delen av analysen er den eksterne undersøkelsen. Markedet som ligger utenfor kontrollområdet til bedriften blir undersøkt, hvor mulighetene og truslene blir belyst. Dette for å finne nye metoder å innhente flere markedsandeler eller å forbedre varen som blir levert, og for å finne eksterne problemer som man må håndtere på best mulig måte.

Styrker	Svakheter
-	
<ul style="list-style-type: none"> - Beliggenheten - Kunderelasjoner - God service - Bobilparkering 	<ul style="list-style-type: none"> - Hotellstandard - Markedsføring - Lønnskostnader
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeidsavtaler - Oppussing og vedlikehold - Markedsføring 	<ul style="list-style-type: none"> - Store hotellkjeder - Airbnb - Pandemi

Figur 20 SWOT-matrise

4.3.1 Styrker

Beliggenheten

Plasseringen til Sandmoen Bed & Breakfast bidrar til å gjøre overnattingsstedet attraktivt. Det ligger rett ved E6 og er kun 15 minutter unna Trondheim sentrum. Dette gjør at det er enkelt å komme seg frem til stedet, og i tillegg så er det gratis parkering. Dette skiller seg ut fra konkurrentene i byen, hvor ofte betaling for parkering kommer i tillegg til romleieprisen. Også plasseringen i industriområdet Tiller/Heimdal/Sandmoen gjør dette til en populær plass å overnatte for innleid arbeidskraft til de ulike firmaene som er satt på prosjekt i nærheten.

Kunderelasjoner og service

Kunderelasjoner ser vi på som en sterk ressurs hos Sandmoen Bed & Breakfast. Dette er et av punktene som er høyt prioritert i aktivitetene som arbeides med på Sandmoen. Det er en liten bedrift og derfor har de god mulighet til å være serviceinnstilt og ta godt vare på kundene de har. Dette skaper gode relasjoner og forhold som gjør til at kundene ønsker å komme tilbake til overnattingsstedet. Vi ser at gjestene setter stor pris på at de ansatte er imøtekommende i tilbakemeldingene på hotellundersøkelsene som blir gitt ut, sier Nina Flønes. Den største kundegruppen til Sandmoen Bed & Breakfast er bedriftskunder. Dette er da ofte arbeidere som jobber i bygg- og anleggsbransjen.

Bobilparkering

Som en av få som tilbyr bobilparkering i Trondheim ser vi dette på som en styrke bedriften må bygge videre på. Dette skiller seg fra konkurrentene både i nærområdet og i byen. I

sommermånedene er bobilplassen fylt opp av turister som er på gjennomreise i Norge. Resten av året har de noen fastboende som har vært boende i over flere år. For Sandmoen har dette vist seg å være en lønnsom tjeneste å tilby.

4.3.2 Svakheter

Hotellstandarden

En markant svakhet hos Sandmoen Bed & Breakfast er standarden på hotellet. Det bærer preg av at det er bygd på 90-tallet. Dette kan gjøre at de ikke når ut til enkelte kundegrupper som setter standard og orden svært høyt i kravene om overnatting. Likevel har dette ikke vært en del av kundesegmentet Sandmoen satser på, og derfor har de likevel høyt belegg. Flere av gjestene liker at rommene gir det en hjemfølelse.

Markedsføring

Markedsføringen av bedriften er en av svakhetene til bedriften. De har ikke jobbet mye med markedsføringen opp gjennom årene, men de har startet smått med dette nylig. De har fått på plass en liten reklame av bedriften hos Nea Radio. Får de jobbet med å fremme bedriften sin mer i media er dette positivt.

Under dette punktet kan man også trekke inn samarbeidsavtaler som de kan opprette med flere ulike arrangementer.

Lønnskostnader

I regnskapsanalysen som vi gjennomførte ovenfor, så vi at lønnskostnadene utgjorde en stor prosentandel av driftskostnadene.

«Reiseliv er en næring som trenger mange ansatte. Lønnskostnadene i reiselivet utgjør en større del av de totale driftskostnadene enn i noen annen næring, 38 prosent, ifølge SSB. Overnatting og serveringsbransjen har det dobbelte av landsgjennomsnittet hva det gjelder andel utgifter til lønn» (NHO Reiseliv, 2018b)

For Sandmoen Bed & Breakfast utgjør lønnskostnadene 47% av de totale driftskostnadene for hele perioden 2015-2019. Dette er enda høyere enn landsgjennomsnittet i bransjen og derfor har vi satt dette som en svakhet hos bedriften.

4.3.3 Muligheter

Samarbeidsavtaler

Sandmoen Bed & Breakfast har flere samarbeidsavtaler, både med firmaer som opererer i området og med idretts- klubber og arrangører. Dette setter vi likevel opp som en mulighet, ved at de kan jobbe enda mer med å få i stand flere avtaler. Dette kan være med på å holde opp beleggsprosenten hele året. Det er høyest beleggsprosent om sommeren. Her kunne det ha vært en mulighet til å få på plass avtaler med vintersportsarrangører som får tilreisende utøvere til å benytte seg av overnattingsplassen.

Oppussing og vedlikehold

Hotellstandarden ble også nevnt som en svakhet i forhold til andre hoteller i Trondheim. Det er som sagt ikke det mest moderne hotellet og det bærer preg av at det er fra 1995. Dette kunne ha blitt modernisert ved å pusse opp bad og kjøkken, samt et bytte i møblement som har gjort stilen på rommene mer moderne. Dette er en mulighet som åpner opp for nye kundegrupper.

4.3.4 Trusler

Store hotellkjeder

Hotellnæringen i Trondheim er et hardt marked å operere på med flere store konkurrenter. Disse har flere ressurser å spille på, noe som et lite Bed & Breakfast-hotell som Sandmoen ikke har. Dette gjør til at Sandmoen Bed & Breakfast må fokusere på de ressursene de har og prøve å skille seg ut fra konkurrentene på denne måten.

Airbnb

Airbnb kan også sees på som en ny trussel. Denne nettbaserte boligleietjenesten har hatt stor vekst de siste årene. Offisielle tall fra tjenesten i 2017 viste at over 16 000 Airbnb-gjester hadde besøkt Trondheim. Dette er gamle tall og trolig kan tallet være høyere i senere år. Spesielt den lave leieprisen og det varierende tilbudet på Airbnb gjør det vanskelig å utkonkurrere (Lervik, 2017).

Virusutbrudd

Den siste trusselen vi har valgt å sette opp er fra perioden vi har vært gjennom og fortsatt er i. Virusutbruddet som kom våren 2020 viste oss at sykdom kan påvirke markedet i svært stor grad. Spesielt ble overnattingsbransjen påvirket. Ferske tall fra en medlemsundersøkelse av NHO Reiseliv gjennomført 8-13.april 2021 av 596 reiselivsbedrifter, bekreftet at de hadde en stor omsetningssvikt etter nasjonale tiltak og nedstenginger av store områder som blant annet Viken. 6 av 10 reiselivsbedrifter meldte mellom 76 - 100 prosent lavere omsetning de siste ukene enn normalt (NHO Reiseliv, 2021).

4.4 PESTEL-analyse

Her vil vi gå igjennom de viktigste funnene når det kommer til ulike makro-forhold som kan påvirke Sandmoen Bed & Breakfast og bransjen totalt sett. Dette kapittelet er en videreføring av avsnitt 2.5.

4.4.1 Politiske forhold

Stortinget stemte frem et vedtak i 2017 som omhandlet en verdsettelsesrabatt på norskeide hoteller, som var tiltenkt for å bidra til en vekst i reiselivsbransjen. I ettertid av vedtaket har det vist seg og slått noe negativt ut for deler av næringslivet ettersom skattekravet, og skattegrunnet på næringsseiendom, inkludert hoteller har økt (Kvale, 2019). Hadde dette fungert som tiltenkt ville det kunne bidra til at Sandmoen Bed & Breakfast får redusert sine kostnader, og mulighet til å sitte igjen med høyere inntjening etter skatt. NHO Reiseliv jobber med å se på hvorfor denne ordningen ikke har truffet slik man ønsker, og gitt uheldige effekter.

Moms på overnattingstjenester har økt fra 8% til 12% (som er per 2021 satsen for merverdiavgift på overnattingstjenester) fra 2016-2018. Det vil si en momsøkning på 50% på bare to år (NHO Reiseliv, 2018a). Avgiftsøkningen har gjort det norske reiselivsproduktet enda dyrere og det blir vanskeligere for bedriftene å drive sunt. Dette er et forhold som NHO Reiseliv og andre aktører innen norsk reiseliv jobber med å forbedre og endre.

Et regjeringsskifte til høsten kan også påvirke Sandmoen Bed & Breakfast AS når det kommer til skatter og avgifter. Dagens konservative Høyre-regjering, ledet av Erna Solberg, har beskrevet i partiprogrammet sitt at de ønsker å kutte i formuesskatten og på sikt fjerne den

helt (Høyre, 2017-2021). Problemet til Erna Solberg er at hun har sittet i en mindretallsregjering, og trenger støtte for å komme fram med sine forslag. Dette støtter også NHO når det gjelder formuesskatt på arbeidende kapital (NHO, 2020). Effekten av den høye formuesskatten på arbeidende kapital, er at det blir mindre kapitalt tilgjengelig for norske bedrifter. Skulle det komme et regjeringsskifte til høsten ledet av de to største partiene på venstresiden, Arbeiderpartiet og Senterpartiet, har de uttalt gjennom sine respektive partiprogram at de ser på formuesskatten som en viktig del av den norske velferdsstaten. De ønsker kun å øke formuesskatten for de aller rikeste i Norge, men ikke fjerne den helt (Arbeiderpartiet, 2021-2025).

4.4.2 Økonomiske forhold

Høy arbeidsledighet påvirker overnattingsbransjen negativt, da dette fører til at folk reiser mye mindre. Pandemien har gjort at arbeidsledigheten i Norge, per 13.april 2021, er på 4,3% (NAV, 2020). Under pandemien har den vært på sitt høyeste på nesten 100 år.

Samtidig har vi et historisk lavt rentenivå. Styringsrenten i Norge, per 13.april 2021, er på 0% (Norges Bank). Dette gjør det enklere for virksomheter å investere og omstille seg for framtiden, som ser ut til å bli nøkkelen for norsk næringsliv framover. Det historisk lave rentenivået gir positive utslag for Sandmoen Bed & Breakfast da det gjør det mulig for dem og kunne gjennomføre eventuelle prosjekter og planer.

4.4.3 Sosiokulturelle forhold

Vi ser at pandemien har ført til at flere begynner å bruke digitale verktøy i møtevirksomhet som Teams, Zoome og Skype på grunn av at vi reiser mindre. Denne effekten kan man også se for seg at vil gjøre seg gjeldende etter pandemien. Bedrifter og virksomheter ser at i noen bransjer og yrker trenger man ikke å reise langt for et møte på 1 time eller et seminar på 4 timer. Dette kan føre til at reisevirksomheten innad i Norge vil kunne gå noe ned etter pandemiens slutt. Dette vil da gå utover overnattingsbransjen, som ofte tar imot forretningsreisende.

4.4.4 Teknologiske forhold

Overnattingsbransjen som Sandmoen B&B er en del av er avhengige av det teknologiske systemet som i hovedsak kobles opp mot booking og avbestilling gjennom internett. For at Sandmoen skal fortsette å skaffe seg klientell må de være oppdatert på den tekniske

utviklingen internettet stadig går igjennom. Sandmoen har en egen nettside som de opererer selv for booking og avbestillinger. Virksomheten benytter seg også av bookingselskapet Booking.com og er også å finne på Hotels.com. Det at Sandmoen er tilknyttet store bookingsider er svært viktig da det hjelper med eksponering og gjør at de har en trygghet på at prosessen ved booking blir gjort riktig.

4.4.5 Miljømessige forhold

For å drive et overnattingssted er det en rekke obligatoriske krav som ligger i bunn. Dette er for eksempel at alle hotell skal ha et miljøprogram, følge lover og regler, ha en vedlikeholdsplan, gjestefokus, samt gjennomføre gjestetilfredshetsundersøkelser.

Virksomheter og eiendommer skal også planlegges, bygges, tilrettelegges, drives og avvikles på en helsemessig tilfredsstillende måte, slik at det ikke medfører fare for helseskade og helsemessig ulempe, jf. §7 forskrift om miljørettet helsevern (Forskrift om miljørettet helsevern, 2003). Spesielt for Sandmoen Bed & Breakfast er det viktig at kravene til internkontroll følges, da det er en risiko i forbindelse med å ha matservering (NHO). De ansatte gjennomfører hyppig kontroller til temperaturen for kjøleskap og der maten oppholdes, og det blir jevnlig sjekket holdbarhetsdatoer.

Et annet miljømessig forhold som påvirker hotellbransjen, er klima og miljø. Dette er faktorer som for eksempel værforhold og naturkatastrofer. Disse faktorene som ligger utenfor Sandmoens påvirkningsområde. Ekstremvær kan påvirke fremkommeligheten til stedet ved for eksempel stopp i flytrafikken og vanskelige kjøreforhold.

4.4.6 Juridiske forhold

Når det kommer til juridiske forhold har hotellbransjen strenge regler og lover å forholde seg til i forhold til for eksempel Airbnb som tar stadig større markedsandel. Som nevnt tidligere kan Airbnb sees på som en ny trussel for den hotelldrevne overnattingsbransjen, da boligleie tjenesten baserer seg på transaksjoner mellom privatpersoner. Her er det privatpersoner som leier ut sin egen bolig og ved privat utleie er det ikke like strenge lover og regler å forholde seg til. Dette er en klar fordel for Airbnb, og en stor ulempe for hotellene som har strengere lover og retningslinjer når det kommer til blant annet arbeidsreguleringer, konkurransevilkår og skatt.

19. April 2020 ble det vedtatt en ny regel i eierseksjonsloven og borettslagsloven som skal forhindre uønsket korttidsutleie i sameier og borettslag. Lovendringen går på at korttidsutleie

ut over 90 dager i sameier per år ikke lenger er tillatt. Regelen tar sikte på å forhindre aktører slik som Airbnb for å drive med "leilighetshoteller". Privatpersoner må også forholde seg til 90-dagersgrensen (Furuseth, 2019). Lovendringen går i favør hotellbransjen og Sandmoen B&B da det hjelper til med å forminske markedsandelen til aktører som Airbnb og privat utleie generelt.

4.5 Risikostyring

I dette kapittelet skal se på risikostyring presentert i avsnitt 2.6.

Som nevnt tidligere er overnattingsbransjen, i likhet med så og si alle andre bransjer, en bransje med flere risikofaktorer som kan gi uheldige utslag for virksomhetene, både eksterne og interne risikoer. Vi har sett gjennom pandemi-året at flere virksomheter ikke hadde konkrete planer, eller oversikt over hvordan en verdensomspennende pandemi ville påvirke deres bransje og forretningsområde. Men det er ikke bare store verdensomspennende hendelser som utgjør en risiko for virksomhetene, det kan være alt fra mindre hendelser, som kan true den økonomiske målsettingen, risiko for å gå på tap, eller risiko for å ikke overholde lover og regler. Etter å ha gjennomført regnskapsanalysen, SWOT-analysen og sett på makrofaktorene i PESTEL ser det ut til at det er flere risikofaktorer Sandmoen Bed & Breakfast burde eller kan ta bedre hensyn til. Vi har valgt å se på noen vi mener kan true måloppnåelsen til Sandmoen Bed & Breakfast. Et helhetlig integrert risikostyringssystem vil kunne være til stor hjelp for en virksomhet som Sandmoen Bed & Breakfast, da ved bruk av COSO ERM eller ISO 31000.

COSO ERM og ISO 31000 er store rammeverk som ofte brukes av store foretak innen bank-, finans- og produksjonsvirksomheter. Det å håndtere risiko i store, norske- og internasjonale foretak er en ressurskrevende og tidkrevende jobb. Det å implementere store rammeverk for Sandmoen Bed & Breakfast er kanskje ikke den beste måten å anvende de knappe ressursene på, men tankegangen er likevel viktig og svært nyttig for Sandmoen Bed & Breakfast, og noe de kan bruke aktivt i den daglige driften av virksomheten, og på styrerommet, der de lange linjene skal trekkes.

Endringer i markedet er en risikofaktor som kan påvirke Sandmoen Bed & Breakfast. Markedet er i stadig endring og dette påvirker etterspørselen etter overnattingstjenester. Er etterspørselen etter overnatting i Trondheim høy, som ved store konserter og store messer i

Trondheim Spektrum, vil dette også påvirke Sandmoen Bed & Breakfast, fordi hotellene i Trondheim har begrenset kapasitet og folk vil se på andre overnattingsmuligheter enn Trondheim sentrum. Samtidig har pandemien og det økte fokuset på klima ført til en endring i reisevanene til nordmenn (SSB, 2021). Dette er faktorer Sandmoen Bed & Breakfast må være klar over, og ha utarbeidet klare planer for å kunne møte et reiseliv i stadig forandring.

Det at etterspørselen eventuelt kan gå ned vil påvirke deres strategiske- og driftsrelaterte mål og minske muligheten for måloppnåelse. I en risikomatrix ville denne risikoen antageligvis bli tildelt rød farge (figur 5), som betyr at det er ganske sannsynlig og at det vil få negative konsekvenser for Sandmoen Bed & Breakfast hvis det inntreffer, da markedet og kunder er forutsetningen for drift. For å ha god kontroll på denne risikofaktoren er det viktig at daglig leder eller styreleder velger hvordan man skal forholde seg til risikoen, og utvikle en handlingsplan for å få risikoen ned på det nivået man ønsker (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017). For å få risikoen ned på et akseptabelt nivå kan det være aktuelt med forskjellige kontrolltiltak og det er viktig at risikostyringen blir fulgt opp, slik at endringer og nye kontrolltiltak kan settes inn ved behov (Moen, Havstein og Kvalvik, 2017).

En annen risikofaktor som vi kom over er at Sandmoen Bed & Breakfast har økte driftskostnader ved økt bemanning, men relativt uendret driftsinntekter. Som vi påpekte også i regnskapsanalysen og SWOT, har lønnskostnadene i hele perioden vært en stor prosentandel av driftskostnadene for Sandmoen Bed & Breakfast. Perioden 2015-2018 lå lønnskostnadene stabilt på overkant av kr 3 300 000, men i 2019 økte de med 483 000 kroner. Driftsinntektene i 2019 økte med 553 000 kroner. Sammenligner vi dette med 2017, hvor lønnsprosenten av driftsinntekten var den laveste i perioden, har ikke denne økningen i lønnskostnader gitt store økninger i driftsinntekt.

For å få kontroll på denne risikoen kan det være aktuelt med kortere åpningstider, som kan styres etter belegget på hotellet. Videre kan det være en mulighet at gjester kan sjekke seg selv inn på hotellet for å spare lønnskostnader på personell. Det å samarbeide med andre aktører på Sandmoen når det kommer til frokostservering er også et tiltak som kan gjøre at lønnskostnadene ikke øker videre, uten at driftsinntektene også øker. Dette er noe daglig leder, Nina Flønes, allerede har begynt å sett på og et eksempel på at daglig leder for Sandmoen Bed & Breakfast allerede tenker risikostyring.

5.0 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var følgende problemstilling: *“Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for bedriften Sandmoen Bed & Breakfast i perioden 2015-2019?”*. Problemstillingen ble formulert slik med tanke på kunne si noe om framtidsutsiktene og hvilke forbedringer de eventuelt kan gjøre for styrke økonomien for fremtiden. Ved å analysere nøkkeltall fra regnskapene og gjennomføre analyser av det strategiske bildet bedriften befinner seg i, har vi forsøkt å besvare problemstillingen.

Regnskapsanalysen vår avdekker at totalt sett har Sandmoen Bed & Breakfast en solid og sunn økonomi gjennom perioden, samtidig som det finnes forbedringspotensialer spesielt på lønnsomhetssiden de siste årene av perioden. Sandmoen Bed & Breakfast har vært lønnsom gjennom hele perioden, men har hatt en negativ utvikling de siste to årene, der avkastning er under det avkastningskravet Sandmoen Bed & Breakfast opererer med. Lønnskostnadene blir sett på som den største årsaken til den synkende lønnsomheten, og er noe vi har påpekt i analysen.

Gjennom SWOT-analysen har vi belyst styrkene og svakhetene til Sandmoen Bed & Breakfast både internt og eksternt. Beliggenhet, kunderelasjoner og god service har vi sett er deres sterkeste ressurser som de må fortsette å utnytte i videre drift. Den store utfordringen er å klare og konkurrere mot de store hotellkjedene, men her har de en fordel ved at de skiller seg ut fra de andre hotellene i området.

Konklusjonen for denne oppgaven og svaret på vår problemstilling er at Sandmoen Bed & Breakfast AS i perioden 2015-2019 har hatt en negativ økonomisk utvikling på lønnsomhetssiden, men en positiv utvikling på andre områder gjennom perioden, og har en solid og sunn økonomi, som gjør de rustet til å kunne møte framtidens utfordringer og eventuelle utvidelser eller oppkjøp.

6.0 Referanseliste

- Arbeiderpartiet (2021-2025) *Arbeiderpartiets partiprogram 2021 - 2025* Arbeiderpartiet. Tilgjengelig fra: https://res.cloudinary.com/arbeiderpartiet/image/upload/v1/ievv_filestore/66e184c44f144d57a82aa7fbf8f02ebcc141d52beaa54ef8b44f1560434aed17 (Hentet: 18.04.2021).
- Aven, T. (2019) *Risiko Store norske leksikon*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/risiko> (Hentet: 15.04.2021).
- Berg, T. (2018) *Grunnleggende økonomistyring*. Cappelen Damm akademisk.
- CFI (2017) *What is a PESTEL Analysis?* Tilgjengelig fra: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/> (Hentet: 13.04.2021).
- COSO, N. i. r. (2004-2005) *Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk*. COSO: COSO.
- Forskrift om miljørettet helsevern (2003) *Forskrift om miljørettet helsevern*. Lovdata.no: Helse-og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2003-04-25-486/kap3#kap3> (Hentet: 18.04.2021).
- Furuset, M. F. (2019) Ny regel som skal hindre uønsket korttidsutleie i sameier og borettslag. Tilgjengelig fra: <https://sebraforvaltning.no/2019/08/22/ny-regel-som-skal-hindre-uonsket-korttidsutleie-i-sameier-og-borettslag/> (Hentet: 18.04.2021).
- Henriksen, G. (2020) Koronautbrotet råka overnattingsbransjen hardt, *Statistisk sentralbyrå*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/koronautbrotet-raka-overnattingsbransjen-hardt> (Hentet: 19.01.2020).
- Hoff, K. G., Helbæk, M. og Bjørnenak, T. (2015) *Økonomistyring 2. 7*. Universitetsforlaget.
- Hotelia (2019) *Norsk hotellbransje - MARKEDSRAPPORT 1.halvår 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2019/08/Markedsrapport-Halvår-2019.pdf>.
- Høyre (2017-2021) *Vi tror på Norge Høyres program for 2017-2021*. Tilgjengelig fra: <https://hoyre.no/content/uploads/2020/11/Hoyres-partiprogram-2017-2021.pdf> (Hentet: 18.04.2021).
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Cappelen Damm Akademisk.
- Kaplan, R. S. og Atkinson, A. A. (2014) *Advanced Management Accounting*. 3. Pearson Education.
- Kristoffersen, T. (2017) *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 5. Fagbokforlaget.
- Kvale, A. N. (2019) Tøffere for hotellbransjen etter reiselivsmeldingen: - Det er dramatisk, *E24*, 7.april. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/P90I57/toeffere-for-hotellbransjen-etter-reiselivsmeldingen-det-er-dramatisk> (Hentet: 18.04.2021).
- Lervik, F. (2017) - «Airbnb er ingen trussel», *Adresseavisen*, 29.07.2017. Tilgjengelig fra: <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2017/07/29/Airbnb-er-ingen-trussel-15073073.ece> (Hentet: 14.04.21).
- Lien, L. B., Knudsen, E. S. og Baardsem, T. Ø. (2016) *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Moen, T.-G., Havstein, B. og Kvalvik, K. M. E. (2017) *Regnskapsorganisering*. 7. Cappelen Damm Akademisk.

- NAV (2020) Ukentlig statistikk over arbeidsledige. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/relatert-informasjon/ukentlig-statistikk-over-arbeidsledige> (Hentet: 13.04.2021).
- NHO Fakta om kvalitetssikringsordningen. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/fakta_om_kvalitetssikringsordningen.pdf (Hentet: 18.04.2021).
- NHO (2020) Formuesskatten - hva er galt med den?, *NHO*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/skatter-og-avgifter/artikler/formuesskatt/> (Hentet: 18.04.2021).
- NHO Reiseliv (2018a) Den økonomiske situasjonen i reiselivet, *NHO Reiseliv*. Tilgjengelig fra: https://www.nhoreiseliv.no/jushjelp-tariff-hms/lonn-og-tariff/lonnsoppgjor/lonnsoppgjor-2018/okonomisk-situasjon-i-reiselivet/?fbclid=IwAR2I4A4AfbldlvRRa9khCb6RX5IVhH4bX_ER9892wMfZfuQJaiC-L9dait0 (Hentet: 18.04.2021).
- NHO Reiseliv (2018b) Tall og fakta om reiselivet. Tilgjengelig fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/> (Hentet: 18.04.2021).
- NHO Reiseliv (2021) Situasjonsanalyse for norsk reiseliv, *NHO Reiseliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/> (Hentet: 14.04.2021).
- Norges Bank Styringsrenten. Tilgjengelig fra: <https://www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/Styringsrenten/>
- Rammen, K. (2020) Grunnleggende regnskapsanalyse, *Finanssans*. Tilgjengelig fra: <https://finanssans.no/grunnleggende-regnskapsanalyse#gjeldsgrad> (Hentet: 18.02.2021).
- Regnskapsloven (1998) *Lov om årsregnskap*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven> (Hentet: 15.04.2021).
- SSB (2021) Reiseundersøkelse, *Statistisk sentralbyrå*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/reise> (Hentet: 17.04.2021).
- Standard Norge (2018) *NO-ISO 31000:2018*. Standard Norge: Standard Norge.
- UIO *Kapittel 7: Risiko- og sårbarhetsanalyser*. Tilgjengelig fra: <https://www.uio.no/tjenester/it/sikkerhet/lis/7.html> (Hentet: 14.04.2021).
- Vikøren, B. M. (2020a) SWOT-analyse. Store norske leksikon: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/SWOT-analyse?fbclid=IwAROGzb_kjmYalvfuFaXlxcZzOJMKQFQimspRKIVN2dLFXlYp8IRful4E0 (Hentet: 14.04.2021).
- Vikøren, B. M. (2020b) *SWOT-analyse*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/SWOT-analyse> (Hentet: 14.04.2021).
- Visma Nøkkeltallsrapport. Tilgjengelig fra: https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-employee%20benefits-no.htm (Hentet: 18.04.2021).

10.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Resultatregnskap + balanse

RESULTATREGNSKAP

	2015	2016	2017	2018	2019
Sum driftsinntekter	6 423 078	6 978 984	7 679 406	7 370 674	7 923 533
Sum driftskostnader	5 924 090	6 377 347	6 600 108	6 528 923	7 668 343
Driftsresultat	498 988	601 637	1 079 298	841 751	255 190
Netto finans	- 21 428	- 82 828	- 68 635	- 57 100	- 138 950
Ordinært resultat før skatt	477 560	518 809	1 010 663	784 651	116 240
Skattekostnad	92 464	119 301	238 140	181 971	35 559
Ordinært resultat etter skatt	385 096	399 508	772 523	602 680	80 681
Årsresultat	385 096	399 508	772 523	602 680	80 681

BALANSE

Anleggsmidler					
Sum varige driftsmidler	3 960 207	3 709 039	3 400 754	3 307 675	3 349 079
Sum finansielle anleggsmidler	2 000	162 447	268 447	355 515	3 500
<i>Sum anleggsmidler</i>	<i>3 962 207</i>	<i>3 871 486</i>	<i>3 669 201</i>	<i>3 663 190</i>	<i>3 352 579</i>
Omløpsmidler					
Sum fordringer	3 992 455	4 239 810	4 234 354	3 001 921	5 445 049
Bankinnskudd og kontanter	649 684	234 969	829 723	1 333 472	1 165 053
<i>Sum omløpsmidler</i>	<i>4 642 139</i>	<i>4 474 779</i>	<i>5 064 077</i>	<i>4 335 393</i>	<i>6 610 102</i>
Sum eiendeler	8 604 346	8 346 265	8 733 278	7 998 583	9 962 681
Egenkapital					
Sum innskutt egenkapital	1 653 281	1 653 281	1 653 281	1 653 281	1 653 281
Sum opptjent egenkapital	2 033 218	1 846 307	2 002 111	2 589 392	2 487 708
<i>Sum egenkapital</i>	<i>3 686 499</i>	<i>3 499 588</i>	<i>3 655 392</i>	<i>4 242 673</i>	<i>4 140 989</i>
Gjeld					
Sum avsetning forpliktelser	505 066	386 986	289 024	204 283	77 134
Sum annen langsiktig gjeld	3 375 000	2 875 000	2 375 000	2 193 750	4 165 500
Sum kortsiktig gjeld	1 037 781	1 584 691	2 413 862	1 357 877	1 579 058
<i>Sum gjeld</i>	<i>4 917 847</i>	<i>4 846 677</i>	<i>5 077 886</i>	<i>3 755 910</i>	<i>5 821 692</i>
Sum egenkapital og gjeld	8 604 346	8 346 265	8 733 278	7 998 583	9 962 681

Vedlegg 2 – Intervjuguide

- **Hva er dine oppgaver som daglig leder?**

«Å ha full oversikt over alle deler av jobben, det å lede teamet, delegere, motivere og drive et hotell med et team som til sammen skal gjøre en 100% god jobb.»

- **Hvor mange ansatte er dere i Sandmoen Bed & Breakfast AS?**

«11 pr.dd, blir 6 i april, pga. gjennomfører en konseptendring for å drive med lavere kostnader, for å tilpasse en endret situasjon for hoteldrift (Korona)»

- **Hvilken holdning har dere til risiko?**

«Vi er klar over at det til enhver tid er forbundet risiko med å drive et BB-hotell, med gjester og ansatte. Derfor har vi kartlagt vår risikovurdering for situasjoner/ risikoer vi står ovenfor. Oftest omfatter dette; risiko for brann, truende gjester, ran, veggdyr, legionella, koronasmitte og matforgiftning (men utgår når frokosten nå utgår)».

- **Framtidsplaner med hotellet?**

«Å omlegge til en mer effektiv sunn og riktig drift av vårt overnattingssted, gjennomføres i mai 2021. Å på lengre sikt finne ny kjøper av hotellet, men før den tid, så er det å drive med bedre resultat enn hittil. Vi har jo hatt en litt tung driftsmodell med store lønnsutgifter i forhold til inntekter. Vi skal i år gjøre stedet enda mer tilpasset vår kundegrupper. Nytt: det blir valgfritt ang. Frokost inkludert eller ikke i prisen. Våre fleste rom har kjøkken, og vi har to spisesteder som nabo, der frokost og mat kan kjøpes».

- **Bruker dere nøkkeltall fra regnskapet aktivt i den daglige driften?**

- **Hvis ja, hvilke?**

«Ja vi har tilgang til fjoråret nøkkeltall på både dagsnivå og mnd. rapporter til sammenligning. Nøkkeltall er: omsetning, beleggprosent, romdøgn gjestedøgn, og det er i den rapporten plottet inn hvilke romtyper/bobilplasser som skal sammenlignes. Regnskapstall er: inntektsposter og kostnadsposter, resultat før «bank og skatt»».

- **Hvordan har Korona pandemien påvirket dere som bedrift, med tanke på inntekter, kostnader, permitteringer, framtiden, investeringer osv.?**

«Det har gitt oss veldig stor omsetningssvikt, stort bortfall av bookinger, kraftig reduserte inntekter, nedstenging og permitteringer. Drevet mest via hjemmekontor med bookinger via tlf/WEB-siden vår, og selv innsjekking av romnøkler via vårt keybox system. Stengt frokostrom, så outsourcing av frokost, ved å sende våre gjester til vår nabo Esso DelideLuca Sandmoen, for å takeaway frokost. Lønnsomt for oss, og sparer personalkostnader + mindre risiko for smitte ved å ikke drive frokostbuffe.»

- **Hvordan forholder dere dere til budsjett? Brukes dette aktivt i planlegging og for framtidens investeringer?**

«Fjorårets resultatall, blir vårt årlige budsjett- grunnlag, vi starter året (i januar mnd.), med å analysere fjorårets resultat med fordeling av inntektsposter og utgiftsposter, slik at vi kan vurdere skal «budsjett -tallenes» justeres ned/opp og med hvilken % sats i økning eller reduisering, her vurderer vi hva er realistisk å oppnå /ha som delmål å jobbe etter for å oppnå. Budsjettet brukes jo da aktivt, dvs. du har det i tankene når du planlegger både bemanning/innkjøp/vedlikehold og evt. investeringer».

- **Hvilken prispolitikk opererer dere med?**

«Vi ønsker og har som mål å være et «budsjett-hotell», som vil være attraktivt for de fleste kundegrupper, vi ønsker å bli valgt pga. god/gunstige rompriser/leiepriser. Også fordi dette vil passe produktet vårt, slik vi er etablert og bygget; et enkelt brakkehotell, enkelt innredet, med en «enkel standard, vi vurderer oss til et 2*hotell, tilrettelagt for familie /idretts grupper og firma på oppdrag o Trondheim& omegn, for den reisende i bil langs veien på vei fra A til D med flere stopp underveis»

- **Hvem anser du som deres største konkurrenter?**

«Anser nabo Quality Hotell Panorama som en konkurrent, og da pga. beliggenheten (rett ved E6, med gratis parkering og firmapriser. I tillegg; campingplasser for «landeveis-feriegjesten». Og evt. andre BB-hoteller/ enkle overnattingssteder»

- **Hvilket segment ønsker dere å treffe i markedet?**

«Bedrift & Ferie-Fritid, idrettsgrupper, hundeutstillings-gjester med sine hunder»

- **Hvilket avkastningskrav anslår du dere operer med?**

«Vi ønsker å sitte igjen med 5-10%(driftsmargin), av totalomsetning per. driftsår».

- **Hva ser dere på som deres styrker?**

«Beliggenheten (rett ved hovedvei E6, med stor trafikk og «lett og kjapp av og på-kjøring. Nesten som at «drive-in-motell/BB-Hotel».

At vi har/driver et annerledes hotell-konsept, som skiller seg ut og omfavner/når alle typer kundegrupper fra «arbeideren / idrettslaget til «den typiske hotellgjesten» /familier og lavbudsjett-gjesten på tur.

At vi er små/ kun 33-rom, kan lett få 100% belegg og kan lett tilpasse oss etterspørsel / behov, rask nedbemanne / endre struktur og drift-konsept hvis det trengs, er også en styrke. Gratis parkering; også for store kjøretøy; lastebiler; trulig plass til 30-50 biler på våre arealer. Store rom og store leiligheter, tillatt med kjæledyr»

- **Hvilke muligheter ser dere i framtiden for virksomhet?**

«Å fortsatt kunne drive godt/attraktivt og med positive resultater/ være en hyggelig og god arbeidsplass, fordi vi har god erfaring om hva som funker/ er ønsket /være tett på d kundene ønsker mm. Kunne drive slik vi både er og gjør pr.dd. Uten å måtte investere særlig mange kroner, bortsett fra å foreta normalt vedlikehold. Mulighet til å utvide eller selge til annen hotell/overnattings-bedrift – Utbyggere, da vil det kunne oppstå et enda mer tidsriktig hotell/overnattingssted. Vi har store muligheter for å utvide/selge til noen, slik at kapasiteten er X 5= 150 rom; bygges da nytt hotell i høyden. At vi ligger som nr.1 i «hotell-løypa «på vei inn til Trondheim, er også en fordel for å boi valgt av den kjørende - gjesten oftest; ferie-og fritids -gjesten (FF-markedet)»

