

Adrian Erlandsen  
Ingrid Haugland

# Lønnsomhetsanalyse av Sportshuset Melhus AS

Profitability analysis of Sportshuset Melhus AS

Semesteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Tor-Eirik Olsen

April 2021



Adrian Erlandsen  
Ingrid Haugland

# **Lønnsomhetsanalyse av Sportshuset Melhus AS**

Profitability analysis of Sportshuset Melhus AS

Semesteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Tor-Eirik Olsen  
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord


Vi har utarbeidet denne semesteroppgaven som en avsluttende del av vår bachelorgrad ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, med økonomisk styring som hovedprofil. Oppgaven er vektet med 7,5 studiepoeng. Prosessen har vært lærerik og gitt oss en mulighet til å se en større sammenheng mellom emner vi har hatt tidligere. Slik kunne vi anvende kunnskap vi har opparbeidet oss i løpet av de tre årene ved skolen.

Semesteroppgaven vil ta for seg en lønnsomhetsanalyse av Sportshuset Melhus, som er en sportsbutikk med fokus på ski og sykkel. Med tanke på den harde konkurransen som har vært i sportsbransjen, syntes vi det var interessant å se nærmere på lønnsomheten til en slik bedrift.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Tor-Eirik Olsen for meget gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi vil også takke daglig leder i Sportshuset Melhus, Heiki Haugland, for et godt samarbeid og nyttig informasjon til prosjektet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

  
-----  
Ingrid Haugland

  
-----  
Adrian Erlandsen

## Sammendrag

I denne semesteroppgaven vil vi undersøke den økonomiske utviklingen til Sportshuset Melhus AS i perioden 2016-2019, med fokus på lønnsomhet. For å få en bedre forståelse og finne mulige årsaker til utviklingen, har lønnsomhetsanalysen blitt supplert med en strategisk analyse. Semesteroppgaven er basert på bedriftens regnskapstall som er hentet fra [proff.no](http://proff.no), samt et intervju med daglig leder Heiki Haugland.

Innledningsvis fremgår det en beskrivelse av den aktuelle bedriften, sammen med en formulering av oppgavens problemstilling. Videre presenteres teori i forbindelse med en regnskapsanalyse hvor fokuset er på relevante nøkkeltall knyttet til lønnsomhet, finansiering, likviditet og soliditet, samt teori vedrørende en strategisk analyse. I neste kapittel presenteres valg av metode og problemstilling, og diskusjon av hvilke konsekvenser disse har for oppgavens validitet og reliabilitet. I hoveddelen av oppgaven analyseres bedriften for å kunne besvare problemstillingen. Her gjennomføres en nøkkeltallsanalyse med vekt på lønnsomhet, der lønnsomheten også sammenlignes med en relevant konkurrent. Til slutt er en strategisk analyse i form av en SWOT-analyse gjennomført. Avslutningsvis presenteres viktige funn fra hoveddelen i en konklusjon.

Fra nøkkeltallsanalysene av likviditet, finansiering og soliditet finner vi at utviklingen i perioden har vært negativ, men de fleste er på et akseptabelt nivå. Utviklingen i nøkkeltallene for lønnsomhet er varierende i perioden, men både total kapitalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten etter skatt er negativ i 2019. Dette skyldes at driftsresultat og ordinært resultat er negativt dette året. Sammenligning av lønnsomheten viser at konkurrenten har hatt en bedre utvikling enn Sportshuset Melhus. Et sentralt funn i SWOT-analysen er muligheten til å flytte nærmere Trondheim sentrum, der den største delen av kundemassen kommer fra. Denne muligheten vil i så fall eliminere svakheten med å være lokalisert på Melhus. Bedriftens største styrker er ekspertisen de sitter på og evnen til å levere god service til kunden. I en bransje som sportsbransjen, med hard priskonkurransen, er det viktig at de spiller på styrkene sine for å skape konkurransefortrinn.

## Abstract

In this term paper we will look into the economic development of Sportshuset Melhus AS in the period 2016-2019, focusing on a profitability analysis. In order to get a better understanding and find possible causes for the development, the profitability analysis has been supplemented with a strategic analysis. The paper is based on the company's financial statements collected from [proff.no](http://proff.no), along with an interview with general manager Heiki Haugland.

Initially, the thesis presents the company and the choice of research question. This is followed by a presentation of theory in connection with a financial statement analysis where the focus is on relevant key figures related to profitability, financing, liquidity and solidity, together with theory regarding a strategic analysis. The next chapter presents the choice of method and research question, then discusses the consequences these have for the validity and reliability of the thesis. In the main part of the thesis, the company is analysed in order to answer the research question. Here, a key figures analysis is carried out with an emphasis on profitability, where a benchmark analysis of the profitability is carried out. In addition, a strategic analysis, more precisely a SWOT analysis, is brought out. Finally, a conclusion of the analysis is presented.

From the key figure analysis of liquidity, financing and solidity we find a negative development in the period, but most of the key figures are still on an acceptable level. The profitability key figures are fluctuating in the period, but both return on investments and return on equity after taxes are negative in 2019. The reason for this is the negative operating result and ordinary result this year. The benchmark shows that the competitor had a better development regarding profitability than Sportshuset Melhus. An important finding in the SWOT analysis was the opportunity to move their location closer to Trondheim city, where most of their customers live. This opportunity will also eliminate their weakness of being located at Melhus. The company's most important strengths are the expertise they possess and their ability to deliver good service to the customer. In an industry like the sports industry, with major price competition, it is important for Sportshuset Melhus to use their strengths to create a competitive advantage.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Presentasjon av bedriften</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Presentasjon av sammenligningsbedriften</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Regnskapsanalyse</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Likviditet</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Likviditetsgrad 1 .....	10
2.2.2 Likviditetsgrad 2 .....	10
<b>2.3 Soliditet</b> .....	<b>10</b>
2.3.1 Egenkapitalandel .....	11
2.3.2 Gjeldsgrad .....	11
<b>2.4 Finansiering</b> .....	<b>11</b>
2.4.1 Finansieringsgrad 1 .....	12
2.4.2 Finansieringsgrad 2 .....	12
2.4.3 Arbeidskapital .....	12
<b>2.5 Lønnsomhet</b> .....	<b>13</b>
2.5.1 Totalkapitalens rentabilitet .....	13
2.5.2 Totalkapitalens omløpshastighet .....	14
2.5.3 Resultatgrad .....	14
2.5.4 Egenkapitalrentabilitet .....	15
<b>2.6 Strategisk analyse</b> .....	<b>16</b>
2.6.1 SWOT-analyse .....	16
<b>3 Metode</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Problemstilling</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Undersøkellesdesign</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4 Validitet og reliabilitet</b> .....	<b>18</b>
<b>4 Analyse</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Likviditet</b> .....	<b>20</b>
4.1.1 Likviditetsgrad 1 .....	20
4.1.2 Likviditetsgrad 2 .....	21
<b>4.2 Soliditet</b> .....	<b>22</b>
4.2.1 Egenkapitalandel .....	22
4.2.2 Gjeldsgrad .....	23
<b>4.3 Finansiering</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 Finansieringsgrad 1 .....	24
4.3.2 Finansieringsgrad 2 .....	25
4.3.3 Arbeidskapital .....	26
<b>4.4 Lønnsomhet</b> .....	<b>27</b>
4.4.1 Totalkapitalrentabilitet .....	27
4.4.2 Kapitalens omløpshastighet .....	28
4.4.3 Resultatgrad .....	29
4.4.4 Egenkapitalrentabilitet .....	30



<b>4.5 Benchmarking</b> .....	<b>32</b>
4.5.1 Totalkapitalrentabilitet .....	33
4.5.2 Kapitalens omløpshastighet .....	34
4.5.3 Resultatgrad.....	35
4.5.4 Egenkapitalrentabilitet etter skatt.....	37
<b>4.6 SWOT-analysen</b> .....	<b>39</b>
4.6.1 Styrker .....	40
4.6.2 Svakheter.....	41
4.6.3 Muligheter .....	42
4.6.4 Trusler .....	43
<b>5 Konklusjon</b> .....	<b>45</b>
<b>6 Referanseliste</b> .....	<b>47</b>

## Figuroversikt

<i>Figur 1: Likviditetsgrad 1</i>	20
<i>Figur 2: Likviditetsgrad 2</i>	21
<i>Figur 3: Egenkapitalandel</i>	22
<i>Figur 4: Gjeldsgrad</i>	23
<i>Figur 5: Finansieringsgrad 1</i>	24
<i>Figur 6: Arbeidskapital</i>	26
<i>Figur 7: Totalkapitalrentabiliteten</i>	27
<i>Figur 8: Kapitalens omløpshastighet</i>	28
<i>Figur 9: Resultatgrad</i>	29
<i>Figur 10: Egenkapitalrentabilitet</i>	30
<i>Figur 11: Totalkapitalrentabilitet for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	33
<i>Figur 12: Kapitalens omløpshastighet for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	34
<i>Figur 13: Resultatgrad for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	35
<i>Figur 14: Egenkapitalrentabiliteten for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	37
<i>Figur 15: SWOT-analyse</i>	39

## Tabelloversikt

<i>Tabell 1: Likviditetsgrad 1</i>	20
<i>Tabell 2: Likviditetsgrad 2</i>	21
<i>Tabell 3: Egenkapitalandel</i>	22
<i>Tabell 4: Gjeldsgrad</i>	23
<i>Tabell 5: Finansieringsgrad 1</i>	24
<i>Tabell 6: Arbeidskapital</i>	26
<i>Tabell 7: Totalkapitalrentabiliteten</i>	27
<i>Tabell 8: Kapitalens omløpshastighet</i>	28
<i>Tabell 9: Resultatgrad</i>	29
<i>Tabell 10: Egenkapitalrentabilitet</i>	30
<i>Tabell 11: Totalkapitalrentabilitet for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	33
<i>Tabell 12: Kapitalens omløpshastighet for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	34
<i>Tabell 13: Resultatgrad for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	35
<i>Tabell 14: Egenkapitalrentabiliteten for Sportshuset Melhus og Hank Sport</i>	37

# 1 Innledning

De siste tiårene har den norske sportsbransjen opplevd store endringer og enorm priskonkurransen. Store aktører har i flere år presset marginene slik at mange mindre sportsforretninger har gått konkurs. Likevel er det noen som har overlevd, og en av disse er Sportshuset Melhus. Med tanke på den harde konkurransen og de lave marginene synes vi det er interessant å gjennomføre en lønnsomhetsanalyse, hvor vi får et bilde på hvordan bedriftens økonomiske situasjon har vært de siste årene.

## 1.1 Problemstilling

I oppgaven vår ønsker vi å se på Sportshuset Melhus sin økonomiske utvikling, med fokus på lønnsomheten. Vi har tatt for oss en fireårsperiode, fra 2016 til 2019. Med utgangspunkt i dette har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvordan har lønnsomhetsutviklingen vært for Sportshuset Melhus AS i perioden 2016-2019, og hva kan forklare denne utviklingen?»

For å besvare problemstillingen vil vi beregne og analysere nøkkeltall. Dessuten vil vi sammenligne Sportshuset Melhus med Hank Sport, som ifølge daglig leder er bedriftens mest naturlige referansepunkt. En slik sammenligning gjøres for å gi oss et bedre grunnlag når vi skal vurdere lønnsomheten til Sportshuset Melhus, samt utviklingen av denne.

Vi har også valgt å gjennomføre en strategisk analyse for å få en oversikt over bedriftens interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler. Dette gir oss en bedre oversikt over mulige forklaringer på utviklingen i lønnsomheten. Daglig leder i Sportshuset Melhus AS har i forbindelse med dette gitt oss relevant informasjon og nyttige synspunkter gjennom et personlig intervju.

## 1.2 Presentasjon av bedriften

Sportshuset Melhus AS ble stiftet i 2004 av Heiki Haugland og Jan Morten Grøset. De tok da over en allerede etablert sportsbutikk på Melhus, som hadde vært der siden 1991. Daglig leder Heiki Haugland jobbet i sportsbransjen når muligheten for å kjøpe sportsbutikken på Melhus oppsto. Haugland og Grøset så at det var gode muligheter i markedet, og det første året økte

de omsetningen fra 12 millioner til 26 millioner. I 2010 flyttet de til et større lokale på Melhus, som de kjøpte. På det meste har Sportshuset Melhus hatt 10 årsverk, men dette har blitt redusert i takt med omsetningen. I dag har de 3 årsverk.

Sportshuset Melhus sin kjernevirksomhet er langrenn og sykkel. Om vinteren er de spesielt rettet mot den aktive langrennsløperen, men også andre som vil ha ski og utstyr. For å kunne yte god service gir de kunden en ekstra trygghet ved at de plukker ski til kunden fra leverandør, måler ski i butikken for å sikre riktig spenn, og har et eget slipeverksted. I tillegg gjennomfører de smørekurs, og de preparer og smører ski dersom kunden ønsker det. Med spisset og god kunnskap på langrenn er de best i Trøndelag på dette (intervju 17.02.2021). Om sommeren er fokuset rettet mot sykkel og sykkelreparasjoner. Her jobber de aktivt for å ha kort leveringstid. I de siste årene har de satset på el-sykkel, som er en stor del av omsetningen om sommeren. De har også en avtale med to håndballklubber som de selger varer til, med en avtalt klubbrabatt. Fra 2004 til i dag har vareutvalget gjennomgått store endringer, men kjernevirksomheten rundt sykkel og ski har alltid vært sentral. Dette henger sammen med strategien deres som er å være konsentrert på det de holder på med.

### 1.3 Presentasjon av sammenligningsbedriften

Hank Sport er en sportsbutikk som i likhet med Sportshuset Melhus har fokus på sykkel og ski, i tillegg til løp og friluft. De startet i 1973 og har i dag 18 ansatte. Butikken ligger på Portalen ved Solsiden (Hank Sport, u.å.), og disse lokalene flyttet de til i slutten av 2017. Slagordet til Hank Sport er «Best på sykkel og ski!». Siden begge har valgt å spesialisere seg på det samme, er det naturlig at dette er en sterk konkurrent for Sportshuset Melhus.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenterer vi teori som er relevant for å besvare problemstillingen vår. Vi innleder med å presentere en regnskapsanalyse, og deretter ser vi på relevante nøkkeltall knyttet til lønnsomhet, finansiering, likviditet og soliditet. Til slutt vil vi redegjøre for hva en SWOT-analyse er.

### 2.1 Regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse kan defineres som «alle teknikker som benyttes for å kartlegge og belyse en bedrifts økonomiske utvikling og stilling» (Kristoffersen, 2016, s. 438). Ved å gjennomføre en regnskapsanalyse vil vi altså få et helhetsbilde av bedriftens økonomiske stilling og utvikling. Dette er analysens hovedformål. Vi skiller mellom horisontale analyser, vertikale analyser, og nøkkeltallanalyser. Horisontale og vertikale analyser bruker tall fra resultatregnskapet og balansen. Horisontale analyser viser tallenes utvikling over flere år, mens vertikale analyser ser på de innbyrdes sammenhengene mellom tallene i regnskapsoppsettet uttrykt i prosent. Nøkkeltallanalyser beregner forholdet mellom ulike regnskapsstørrelser ved å se på nøkkeltall knyttet til lønnsomhet, soliditet, likviditet og finansiering. Når vi ser på lønnsomhetsutviklingen for Sportshuset Melhus gjennomfører vi en horisontal analyse, der vi fokuserer på nøkkeltallenes utvikling, særlig innen lønnsomhet. Nøkkeltallene vil være svært nyttige når vi skal sammenligne bedriften med konkurrenter.

### 2.2 Likviditet

Likviditeten forteller oss noe om en bedrifts betalingsevne, og deres evne til å betale både forventede og uforutsette løpende utgifter ved forfall som regninger, skatt og lønn. Vi har valgt å fokusere på likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2 for å kunne belyse likviditeten til Sportshuset Melhus.

I en analyse av likviditeten er det viktig å være oppmerksom på at man kun tar utgangspunkt i balansetall fra et spesifikt tidspunkt. Det er derfor viktig å se på andre forhold som ikke framgår av balansetallene, dette kan for eksempel være kredittider på omløpsmidler og kortsiktig gjeld, investeringsplaner og nedbetalingsterminer for langsiktig gjeld (Kristoffersen, 2016).

### 2.2.1 Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 måler bedriftens evne til å betale kortsiktig gjeld, og er et forholdstall som viser omløpsmidler i forhold til kortsiktig gjeld. Det historiske kravet til likviditetsgrad 1 er at den bør være større enn 2, men det er sjelden at likviditetskravet er så høyt i praksis (Kristoffersen, 2016). I likviditetsgrad 1 inngår alle omløpsmidler som inkluderer varelager, kundefordringer og kontanter, og forutsetter at varelageret kan bli solgt og brukt for å dekke økonomiske forpliktelser (Visma, u.å.).

Likviditetsgrad 1 beregnes slik:

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

### 2.2.2 Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 måler hvor mye av de mest likvide omløpsmidlene som er kortsiktig finansiert og måler dermed evnen til å betale kortsiktig gjeld på kort sikt. Med mest likvide midler menes samtlige omløpsmidler med unntak av varelageret, og dette er omløpsmidler som ved enkle transaksjoner kan omgjøres til likvider (Kristoffersen, 2016). Likviditetsgrad 2 bør være større enn 1, som innebærer at bedriften er i stand til å betale all sin kortsiktige gjeld på svært kort tid.

Likviditetsgrad 2 beregnes slik:

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{Mest likvide omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

## 2.3 Soliditet

Soliditet er evnen til å tåle tider med svak lønnsomhet (Berg, 2018) og vi sier ofte at det viser en bedrifts evne til å tåle tap. Soliditet er nært knyttet til finansiering og den langsiktige risikoen, altså bedriftens evne til å betale på lang sikt og dermed overleve. Vi knytter ofte soliditeten opp mot størrelsen på egenkapitalen i forhold til samlet kapital i bedriften. Vi har valgt å ta utgangspunkt i egenkapitalandel og gjeldsgrad ved analyse av soliditeten.

### 2.3.1 Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen beregnes slik:

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital} * 100 \%}{\text{Totalkapital}}$$

Egenkapitalandelen viser oss hvor stor prosent av eiendelene som er finansiert med egne midler (Kristoffersen, 2016), og anses som det viktigste soliditetsmålet. Egenkapitalandelen viser hvor mye bedriften kan tape før det går utover betalingsevnen på utestående gjeld.

En tilfredsstillende egenkapitalandel ligger mellom 30 og 35 prosent. Vi kan si at en egenkapitalprosent under 10 prosent er veldig lavt, men denne nedre grensen vil avhenge av bransje og risikoen som er knyttet til virksomheten. Eksempelvis vil en nyetablert bedrift som regel ha en liten egenkapital som igjen vil gi et dårligere forholdstall. Egenkapitalandelen må dermed settes i en større sammenheng for å kunne si om den er tilfredsstillende eller ikke.

### 2.3.2 Gjeldsgrad

Gjeldsgraden beregnes slik:

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

Gjeldsgraden er i likhet med egenkapitalandelen et forholdstall, og viser forholdet mellom kapital som er finansiert av utenforstående og kapital som er finansiert av eierne (Kristoffersen, 2016). En lav gjeldsgrad viser at bedriften er mer solid, altså bedre rustet til å tåle tap.

## 2.4 Finansiering

Med finansiering menes både anskaffelse og anvendelse av kapital (Kristoffersen, 2016). Vi skiller mellom langsiktig og kortsiktig finansiering av eiendeler. Den langsiktige finansieringen består av langsiktig gjeld og egenkapital. Langsiktig gjeld er gjeld som skal tilbakebetales i sin helhet om mer enn ett år fra lånetidspunktet, for eksempel et pantelån. Egenkapital består av innskutt og opptjent egenkapital, hvor den innskutte egenkapitalen er tilførsel av kapital fra eierne, mens den opptjente egenkapitalen har oppstått som følge av bedriftens løpende resultat. Med kortsiktig finansiering mener vi kortsiktig gjeld. Dette er gjeld som forfaller innen ett år fra lånetidspunktet. Det kan for eksempel være leverandørgjeld, eller kassakreditt som har en løpetid på ett år. Kortsiktig gjeld vil ofte inngå i

varekretsløpet. Vi vil se nærmere på finansieringsgrad 1, finansieringsgrad 2 og arbeidskapital.

#### 2.4.1 Finansieringsgrad 1

Et nøkkeltall som er nyttig når man skal analysere finansieringen, er finansieringsgrad 1. Denne forteller oss hvor stor del av anleggsmidlene som er langsiktig finansiert, og det er ønskelig at finansieringsgrad 1 er lavere enn 1. I et slikt tilfelle vil alle anleggsmidlene finansieres av langsiktig kapital, noe som er viktig ettersom anleggsmidlene er ment å være i bedriften i lengre tid. I tillegg dekkes også noe av omløpsmidlene av den langsiktige kapitalen. I tilfeller der faktoren blir høyere enn 1, brukes kortsiktig kapital til finansiering av langsiktige eiendeler. Dette vil være et tegn på en usunn finansiering. Finansieringen i bedriften kan bedres ved å erstatte kortsiktig gjeld med langsiktig kapital. Dessuten er det ønskelig at finansieringen som et minimum tilsvarer økonomisk levetid på anleggsmiddelet som finansieres.

Finansieringsgrad 1 beregnes slik:

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{Anleggsmidler}}{\text{Langsiktig kapital}}$$

#### 2.4.2 Finansieringsgrad 2

Finansieringsgrad 2 beregnes på samme måte som likviditetsgrad 1, som vi har beskrevet i punkt 2.2.1. Forskjellen er at tolkningen av finansieringsgrad 2 gjøres ut fra et finansieringsperspektiv, og ikke et likviditetsperspektiv.

#### 2.4.3 Arbeidskapital

Arbeidskapitalen sier noe om finansieringen i bedriften, da den viser hvor stor del av omløpsmidlene som er finansiert med kortsiktig gjeld. Vi ser dermed likheten med likviditetsgrad 1, som er nevnt under punkt 2.2.1. Forskjellen er at vi med arbeidskapitalen får et absolutt tall, mens likviditetsgrad 1 gir oss et forholdstall som kan brukes til sammenligninger med andre bedrifter. Ved benchmarking foretrekkes dermed likviditetsgrad 1. Likevel inkluderer vi arbeidskapitalen her ettersom denne kan være enklere å forstå. Arbeidskapitalen bør være positiv, siden dette betyr at deler av omløpsmidlene er langsiktig finansiert. En negativ arbeidskapital betyr at kortsiktig gjeld finansierer anleggsmidler, noe som er meget uheldig for bedriftens finansiering.



Arbeidskapitalen beregnes slik:

$$\text{Arbeidskapital} = \text{Omløpsmidler} - \text{Kortsiktig gjeld}$$

## 2.5 Lønnsomhet

Lønnsomhet forteller oss noe om bedriftens evne til å skape overskudd, og for å kunne skape overskudd må inntektene være større enn kostnadene. Uten en tilstrekkelig lønnsomhet kan ikke en bedrift overleve på lang sikt (Kristoffersen, 2016). I vår analyse av lønnsomhet har vi valgt å inkludere følgende nøkkeltall; totalkapitalens rentabilitet, totalkapitalens omløpshastighet, resultatgrad og egenkapitalrentabilitet.

### 2.5.1 Totalkapitalens rentabilitet

Totalkapitalens rentabilitet kan regnes ut slik:

$$\text{Totalkapitalrentabiliteten} = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Eller slik:

$$\text{Totalkapitalrentabiliteten} = \frac{\text{Resultat før skatt} + \text{Finanskostnader}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Som mål på kapitalbindingen bruker vi gjennomsnittlig totalkapital, ettersom den tar hensyn til totalkapitalen både ved inngangen og utgangen av hver periode. Dette blir spesielt viktig i tilfeller der totalkapitalen endrer seg betydelig fra år til år. Siden driftsresultat og finansinntekter er opparbeidet i løpet av året, vil bruken av gjennomsnittlig totalkapital gi et mer korrekt bilde av totalkapitalrentabiliteten. I vårt tilfelle med Sportshuset Melhus er det en relativt stor endring i totalkapitalen i 2016, og dette er grunnen til at vi ønsker å benytte gjennomsnittlig totalkapital.

Totalkapitalens rentabilitet er et lønnsomhetsmål for den totale kapitalen i bedriften.

Totalkapitalen består av egenkapital og gjeld. Nøkkeltallet brukes svært ofte, og er følgelig helt nødvendig å ta med i en lønnsomhetsanalyse. Det gir oss muligheten til å sammenligne lønnsomhet på en enkel og forståelig måte. Likevel er det viktig at man også klarer å se bak nøkkeltallet, noe som kan gjøres ved en dekomponering. En dekomponering av totalkapitalens rentabilitet skjer ved DuPont metoden for lønnsomhetsanalyse, der vi tar utgangspunkt i følgende sammenheng:

$$\text{Totalkapitalens rentabilitet} = \text{totalkapitalens omløpshastighet} * \text{resultatgraden}$$

### 2.5.2 Totalkapitalens omløpshastighet

Totalkapitalens omløpshastighet viser sirkulasjonen av kapital i bedriften, og i hvor stor grad bedriften klarer å utnytte kapitalen for å generere inntekter. Jo raskere denne sirkulasjonen er, desto bedre vil total kapitalens rentabilitet bli. En høy omløpshastighet, der kapital ikke blir liggende uten å generere inntekter, vil dermed være ønskelig. For å sikre dette er det også viktig å ta hensyn til det vi kaller «død kapital». Dette er kapital som ikke brukes til å generere inntekter, og som derfor ikke burde være i bedriften. Å kvitte seg med slik kapital vil øke omløpshastigheten. Kapitalens omløpshastighet alene sier likevel ikke noe om lønnsomheten. For å få med dette må vi inkludere resultatgraden.

Totalkapitalens omløpshastighet, også kalt kapitalens omløpshastighet, beregnes slik:

$$\text{Kapitalens omløpshastighet} = \frac{\text{Driftsinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

### 2.5.3 Resultatgrad

Resultatgraden forteller oss hvor mye hver omsatt krone gir i avkastning. Resultatgraden kan forbedres ved å øke driftsresultatet, noe som kan skje ved å øke inntektene, redusere kostnadene, eller en kombinasjon av disse.

Resultatgraden beregnes slik:

$$\text{Resultatgrad (ROS)} = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Driftsinntekter}}$$

Vi ser en helt tydelig sammenheng mellom de nevnte nøkkeltallene, som viser oss at det er to måter å øke total kapitalens rentabilitet på. Man må enten øke avkastningen per omsatte krone, eller få en mer effektiv utnyttelse av kapitalen. En utfordring når vi skal øke total kapitalens rentabilitet er at en økning av enten kapitalens omløpshastighet eller resultatgraden kan føre til en reduksjon av den andre. Hvis vi ser på formlene for kapitalens omløpshastighet og resultatgraden ser vi at driftsinntekter er over brøkstreken for kapitalens omløpshastighet, og under brøkstreken for resultatgraden. Dermed vil en endring her veies opp, og ikke ha noen effekt på total kapitalrentabiliteten.

#### 2.5.4 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten viser avkastning på eiernes investering i bedriften (Kristoffersen, 2016), nærmere bestemt avkastningen på egenkapitalen. Endring i dette nøkkeltallet viser hvordan tidligere investeringer utvikler seg. Egenkapitalrentabiliteten er beregnet etter skatt, og det er dette som er av størst interesse for eierne da det viser hvor stor andel av resultatet som tilfaller egenkapitalen.

Egenkapitalrentabiliteten etter skatt beregnes slik:

$$\text{Egenkapitalrentabiliteten etter skatt} = \frac{\text{Ordinært resultat} * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

I beregningene av egenkapitalrentabiliteten bruker vi gjennomsnittlig egenkapital, ettersom denne tar utgangspunkt i både inngangen og utgangen av hver periode. Bruk av dette målet på egenkapitalen vil gi en mer riktig egenkapitalrentabilitet fordi resultatet genereres i løpet av et år.

## 2.6 Strategisk analyse

Vi har som ønske å gi en forklaring på lønnsomhetsutviklingen til Sportshuset Melhus, og har dermed valgt å inkludere en strategisk analyse i tillegg til regnskapsanalysen.

Regnskapsanalysen i seg selv gir oss mye nyttig informasjon for å beskrive lønnsomheten til Sportshuset Melhus, men ved å supplere dette med en strategisk analyse får vi muligheten til å også forklare utviklingen. Vi har valgt å benytte en SWOT-analyse til dette.

### 2.6.1 SWOT-analyse

En SWOT-analyse er en situasjonsanalyse av sterke og svake sider internt i bedriften, samt bedriftens muligheter og trusler i markedet. SWOT står for strengths (styrker), weaknesses (svakheter), opportunities (muligheter) og threats (trusler). Analysen er en sammenstilling av interne og eksterne faktorer som skal være til hjelp for å analysere bedriftens nåværende situasjon som grunnlag for strategibeslutninger (Framnes et al., 2018).

En bedrifts interne situasjon er påvirkbart, og det er her det dannes grunnlag for å etablere varige konkurransefortrinn. Styrker internt i bedriften er knyttet til det den er spesielt god på, og skaper et konkurransefortrinn overfor andre virksomheter i det samme markedet.

Svakheter til bedriften vil være de aktivitetene bedriften er dårligere eller mindre effektive på sammenlignet med konkurrentene. Sentralt i den interne analysen står identifisering av hvilke ressurser bedriften har, og hvilke ressurser de eventuelt mangler.

Bedriftens eksterne situasjon deles inn i muligheter og trusler, og er knyttet til ytre forhold man ikke kan påvirke. Muligheter er bedriftens mulighet til å utnytte styrkene sine, overkomme svakheterne sine eller nøytraliserer truslene sine ved eksterne forhold. Truslene i det eksterne miljøet er forhold som gjør det vanskelig eller umulig for bedriften å nå sine mål. I bedriftens eksterne situasjon analyseres kunder, leverandører, konkurrenter, finansielle forhold i markedet og samfunnsforhold. Bedriften må ta stilling til de ytre faktorene som vil ha betydning for bedriftens posisjon i markedet.

Det er viktig å analysere de interne og eksterne faktorene for å kunne få et helhetlig bilde av bedriftens nåværende situasjon. Her må man finne ut hvordan man kan utnytte sine styrker og muligheter, samt begrense sine svakheter og trusler.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil vi gi en redegjørelse for hvilken tilnærming vi har benyttet i oppgaven for å kunne gi svar på problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign og datainnsamling står sentralt her. Avslutningsvis vil vi se på konsekvensene av de metodiske valgene vi har tatt og vurdere disse opp mot studiens validitet og reliabilitet.

### 3.1 Problemstilling

Problemstillingen vi tar utgangspunkt i er følgende:

«Hvordan har lønnsomhetsutviklingen vært for Sportshuset Melhus AS i perioden 2016-2019, og hva kan forklare denne utviklingen?»

Ved analyse av problemstillingen skiller vi vanligvis mellom tre dimensjoner: om problemstillingen er klar eller uklar, om den er forklarende eller beskrivende, og om vi ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2015). Vår problemstilling har definerte verdier, variabler og enheter. Dette gjør problemstillingen klar. Videre er den i utgangspunktet en beskrivende problemstilling, ettersom vi ønsker å vise lønnsomhetsutviklingen i bedriften. Likevel blir oppgaven av mer forklarende karakter når vi trekker inn SWOT-analysen. Det er ikke mulig å generalisere funnene, verken statistisk eller teoretisk, ettersom problemstillingen kun ser på én bestemt bedrift i en gitt periode.

### 3.2 Undersøkelsesdesign

Valg av undersøkelsesopplegg vil ha stor betydning for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015). Problemstillingen vi har valgt legger opp til en enkeltcase-studie, hvor vi ser på en bestemt organisasjon og gjør en tydelig avgrensning i tid og rom. Avgrensningen i rom skjer ved at vi kun ser på én undersøkelsesenheter, mens avgrensningen i tid går på at vi har valgt perioden 2016-2019.

I en enkeltcase-studie ser man på få enheter, men mange variabler. At vi kun ser på én enhet gjør dermed at vi får muligheten til å gå dypere inn på flere variabler, altså nøkkeltall. Dybde velges på bekostning av bredden, noe som gir et mer intensivt undersøkelsesdesign. Dette vil styrke den interne validiteten.

### 3.3 Datainnsamling

Ved innsamling av data valgte vi å benytte oss av metodetriangulering, der vi i lønnsomhetsanalysen har en kvantitativ tilnærming mens i SWOT-analysen har en kvalitativ tilnærming. Selve lønnsomhetsanalysen baserer seg på regnskapstall fra proff.no og er dermed sekundærdata. For å innhente informasjon til SWOT-analysen gjennomførte vi et personlig intervju med daglig leder Heiki Haugland. Disse dataene er dermed kvalitative primærdata. Vi begrunner bruk av metodetriangulering med at de to tilnærmingene utfyller hverandre og at vi i analysen vil få et mer helhetlig bilde som igjen gir styrke til konklusjonene.

### 3.4 Validitet og reliabilitet

Gjennomføring av en undersøkelse krever en kritisk gjennomgang av valgene man har tatt og de dataene som er samlet inn. To sentrale begrep for vurdering av de konklusjonene man har tatt er validitet og reliabilitet. Validitet handler om gyldigheten til konklusjonene man har trukket. Vi skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015), mens ekstern gyldighet er i hvilken grad vi kan generalisere funnene fra undersøkelsen. Den eksterne gyldigheten er ikke relevant for vår oppgave ettersom vi ikke har som mål å generalisere funnene våre, som vi har nevnt i punkt 3.1. Reliabilitet, også kalt pålitelighet, er om det er noen trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene vi har kommet fram til (Jacobsen, 2015). Både undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan ha en slik påvirkning på resultatet.

Den kvalitative informasjonen vi har skaffet gjennom intervjuet gir oss verdifull informasjon i form av primærdata, som er relevant for oppgaven og som er samlet inn for dette formålet. Informasjonen vi fikk har gitt oss et bedre bilde av bedriften, og samtidig hjulpet oss til å velge Hank Sport AS som benchmark. I intervjuet fikk vi svar på spørsmål angående bedriften og dens virksomhet, markedet de operer i, tanker om fremtiden og momenter i SWOT-modellen.

Det er viktig at vi er oppmerksomme på intervju effekter som kan oppstå ved personlig intervju. Dette skjer når respondenten lar seg påvirke av den som intervjuer, for eksempel gjennom hvordan spørsmålene blir stilt, tonefall, kroppsspråk eller lignende. Dette kan gjøre at svarene man får ikke stemmer med virkeligheten. I tillegg kan det hende noen av

spørsmålene eller svarene har blitt misforstått. Vi har forsøkt å unngå slike effekter, men det er viktig å være klar over muligheten for at de har vært til stede. Vi er også klar over at relasjonen til intervjuobjektet kan ha hatt en innvirkning på intervjusituasjonen, selv om dette er forsøkt unngått.

Også den kvantitative informasjonen må vurderes ut fra reliabilitet og validitet. Den kvantitative informasjonen vi har benyttet oss av i oppgaven er regnskapstall for Sportshuset Melhus hentet fra proff.no. Dette er en seriøs og troverdig nettside som leverer oppdatert dybdeinformasjon om norske bedrifter. Tallene er hentet fra Sportshuset Melhus sitt finansregnskap, og kan dermed anses som reliable. De nøkkeltallene vi har valgt å se på er de mest relevante for å besvare problemstillingen vår, og disse vil dermed være valide. Til tross for dette er det viktig å være klar over at feil i finansregnskapet vil påvirke validiteten så vel som reliabiliteten. Slike feil er utenfor vår kontroll. Dessuten kan det oppstå andre feil i forbindelse med beregning av nøkkeltall, avlesning av finansregnskapet og punching av tall. For å hindre feil utregning har begge forfatterne hver for seg regnet ut samtlige nøkkeltall. Et problem med sekundærdata er at data samles inn for et bestemt formål, som ofte er et annet enn vårt. Likevel blir ikke dette et problem i vår oppgave, ettersom formålet med å samle informasjon fra finansregnskapet er å gi aktører relevant beslutningsgrunnlag ved vurdering av bedriftens økonomiske situasjon.

Alt i alt ser vi at det er faktorer som spiller inn som kan ha påvirkning på resultatene i analysen vår, men vi konkluderer med at validiteten og reliabiliteten uansett er sterk.

## 4 Analyse

I dette kapitlet presenteres regnskapsanalysen med beregning av nøkkeltallene for likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet for Sportshuset Melhus. Videre vil vi gjennomføre en benchmarking av lønnsomheten mot en konkurrerende bedrift, slik at vi får en bedre forståelse av lønnsomheten til Sportshuset Melhus. Til slutt vil vi gjennomføre en strategisk analyse ved bruk av SWOT, slik at oppgaven blir av mer forklarende karakter. Alle tall er oppgitt i 1 000 kroner.

### 4.1 Likviditet

#### 4.1.1 Likviditetsgrad 1

	2016	2017	2018	2019
Omløpsmidler	5 577	6 780	5 790	6 025
Kortsiktig gjeld	3 595	3 790	3 442	4 181
<b>Likviditetsgrad 1</b>	<b>1,551</b>	<b>1,789</b>	<b>1,682</b>	<b>1,441</b>

Tabell 1: Likviditetsgrad 1



Figur 1: Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 viser virksomhetens evne til å betale kortsiktig gjeld. Det fremgår av figur 1 og tabell 1 at likviditetsgraden er tilfredsstillende. Selv om en god likviditet er større enn 2, er dette sjeldent i praksis, og vi konkluderer med at likviditeten er tilfredsstillende for Sportshuset Melhus. Fra 2016 til 2017 er det en økning både i omløpsmidler og kortsiktig gjeld, der det er en større økning i omløpsmidlene som gjør at likviditetsgrad 1 øker. Fra 2017 til 2019 er det en negativ trend som skyldes en større økning i kortsiktig gjeld, mens omløpsmidlene totalt sett har blitt redusert. Jevnt over er likviditetsgrad 1 tilfredsstillende,



men den negative trenden kan med fordel endres for å unngå å svekke bedriftens kortsiktige betalingsevne ytterligere.

#### 4.1.2 Likviditetsgrad 2

	2016	2017	2018	2019
Mest likvide omløpsmidler	638	1 564	532	587
Kortsiktig gjeld	3 595	3 790	3 442	4 181
<b>Likviditetsgrad 2</b>	<b>0,177</b>	<b>0,413</b>	<b>0,155</b>	<b>0,140</b>

Tabell 2: Likviditetsgrad 2



Figur 2: Likviditetsgrad 2

Som vi ser av både tabell 2 og figur 2 har likviditetsgrad 2 verdier betydelig under 1 i hele perioden. Dette er svært negativt for bedriften, ettersom normtallet ligger på 1. Å ligge noe under dette er akseptabelt, men tall nede på 0,14 er meget lavt. Utviklingen har totalt sett vært negativ, til tross for et stort oppsving i 2017. Kortsiktig gjeld har økt i perioden, fra 3 595 i 2016 til 4 181 i 2019. De mest likvide omløpsmidlene har økt noe, men ikke like mye som den kortsiktige gjelden.

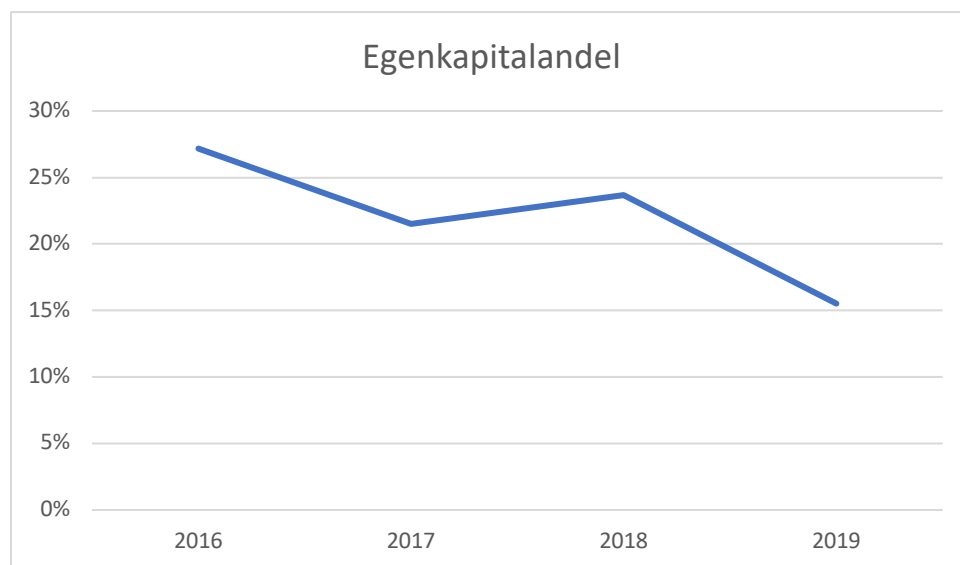
Økningen i 2017 skyldes hovedsakelig at omløpsmidlene økte betydelig i denne perioden, til tross for at varelageret holdt seg relativt stabilt. Dessuten økte langsiktig gjeld med hele 1 630, noe som gjorde at omløpsmidlene ble langsiktig finansiert og likviditeten ble dermed forbedret. Likevel ble omløpsmidlene betydelig redusert i 2018, uten at kortsiktig gjeld eller varelageret hadde store endringer. Dermed sank likviditetsgrad 2 betydelig i 2018, før den i 2019 ble ytterligere redusert.

## 4.2 Soliditet

### 4.2.1 Egenkapitalandel

	2016	2017	2018	2019
Egenkapital	2 533	2 360	2 425	1 627
Totalkapital	9 322	10 974	10 238	10 484
<b>Egenkapitalandel</b>	<b>27,17 %</b>	<b>21,51 %</b>	<b>23,69 %</b>	<b>15,52 %</b>

Tabell 3: Egenkapitalandel



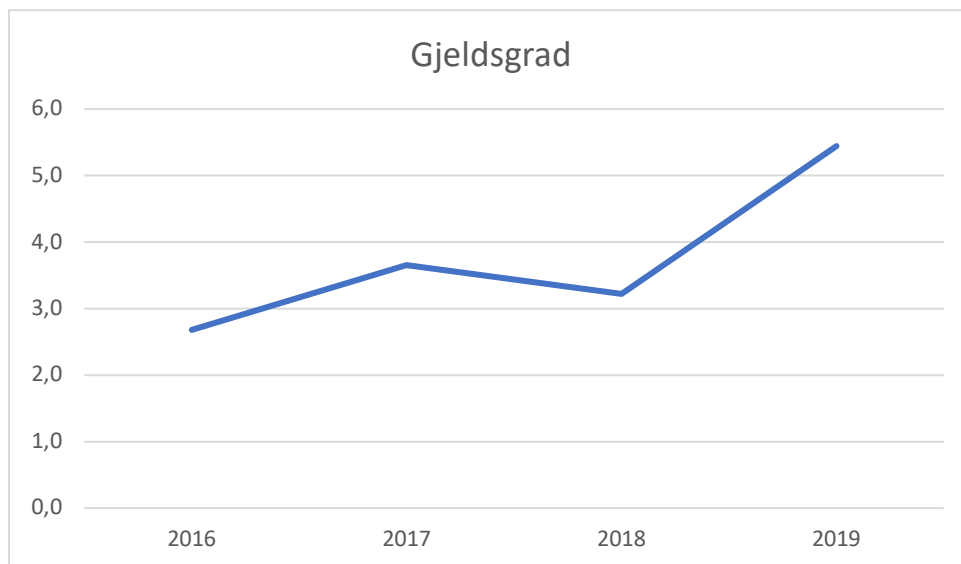
Figur 3: Egenkapitalandel

I figur 3 kan vi se at egenkapitalandelen har vært synkende i perioden, med en liten opptur fra 2017 til 2018, mens den synker med omtrent 8 prosentpoeng i 2019. Egenkapitalandelen i 2019 er 15,52 % som er tilfredsstillende, men det er uheldig at den synker med hele 12 prosentpoeng fra 2016 til 2019. Egenkapitalandelen er på sitt høyeste i 2016 på 27,17% og reduseres til 21,51% i 2017, noe som i all hovedsak skyldes en økning i totalkapitalen. Fra 2017 til 2019 er totalkapitalen relativt stabil. Den negative utviklingen i egenkapitalandelen i denne perioden skyldes dermed negative resultater, som har ført til at den opptjente egenkapitalen har blitt redusert. Sportshuset Melhus har en negativ utvikling i egenkapitalandelen. En lavere egenkapitalandel betyr at en større del av totalkapitalen består av fremmedkapital, noe som øker risikoen for konkurs i fremtiden.

## 4.2.2 Gjeldsgrad

	2016	2017	2018	2019
Gjeld	6 789	8 614	7 813	8 857
Egenkapital	2 533	2 360	2 425	1 627
<b>Gjeldsgrad</b>	<b>2,680</b>	<b>3,650</b>	<b>3,222</b>	<b>5,444</b>

Tabell 4: Gjeldsgrad



Figur 4: Gjeldsgrad

Gjeldsgraden er et forholdstall mellom gjelden og egenkapitalen til bedriften. Figur 4 viser at gjeldsgraden øker fra 2016 til 2017, mens den synker litt året etter. Videre øker den igjen fra 2018 til 2019. Fra 2016 til 2018 er egenkapitalen relativt stabil, og endringene i gjeldsgraden i denne perioden skyldes for det meste endringer i gjelden. I 2019 ser vi fra grafen at vi får en brattere kurve, noe som skyldes en reduksjon i egenkapital og en økning i gjeld. Dette er grunnen til at gjeldsgraden har en økning fra 2018 til 2019 på 2,22.

Jo lavere gjeldsgraden er, jo bedre er soliditeten. Sportshuset Melhus har i hele perioden gjeld som er større enn egenkapitalen. De har dessuten hatt en økning i gjeldsgraden. Dersom gjeldsgraden reduseres, vil bedriften være bedre rustet til å tåle tap i fremtiden.

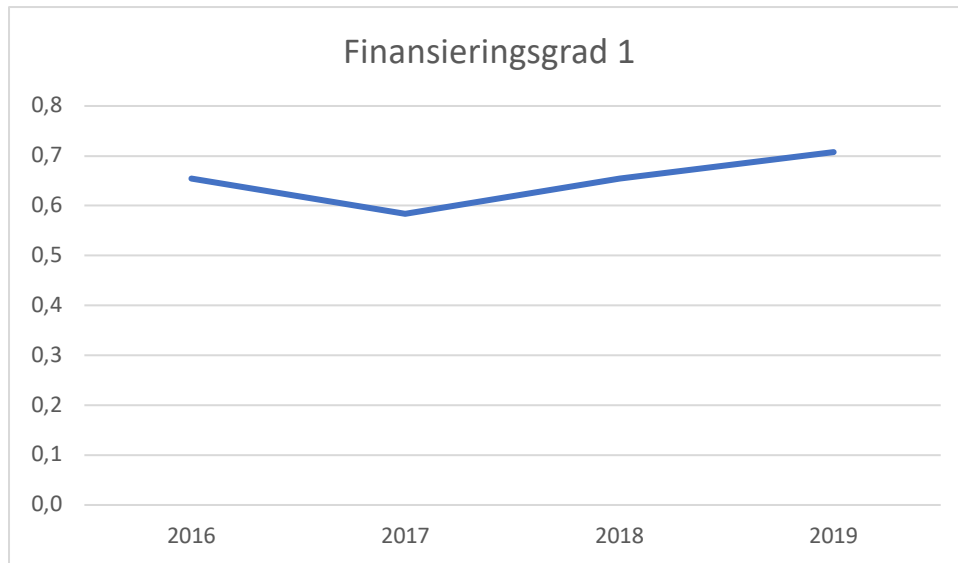
Totalt sett vil vi vurdere Sportshuset Melhus sin soliditet som tilfredsstillende, men en sentral utfordring blir å snu den negative utviklingen i både egenkapitalandel og gjeldsgrad.

## 4.3 Finansiering

### 4.3.1 Finansieringsgrad 1

	2016	2017	2018	2019
Anleggsmidler	3 745	4 194	4 448	4 459
Langsiktig kapital	5 727	7 184	6 796	6 302
<b>Finansieringsgrad 1</b>	<b>0,654</b>	<b>0,584</b>	<b>0,655</b>	<b>0,708</b>

Tabell 5: Finansieringsgrad 1



Figur 5: Finansieringsgrad 1

Som vi har forklart ønsker man en finansieringsgrad som er lavere enn 1. Da finansieres alle anleggsmidlene av langsiktig kapital, i tillegg til at deler av omløpsmidlene finansieres langsiktig. Finansieringsgrad 1 er godt under 1 i hele perioden, noe som tyder på en sunn finansiering i bedriften. Vi ser i figur 5 at finansieringsgrad 1 hadde et bunnpunkt i 2017, men at den har hatt en økning de siste to årene. Dette er en negativ trend som bør stanses. Årsaken til endringen i 2017 var en betydelig økning av langsiktig gjeld, uten at anleggsmidlene økte i like stor grad. I 2018 ble likevel langsiktig gjeld redusert, og kombinert med en økning i anleggsmidlene gjorde det at finansieringsgrad 1 økte igjen, til en verdi nesten eksakt lik verdien i 2016. I 2019 er finansieringsgrad 1 lik 0,708. Dette er den høyeste verdien i de årene vi ser på, og skyldes en ytterligere nedgang i langsiktig kapital. Anleggsmidler er bortimot uendret dette året. Årsaken til nedgangen i langsiktig kapital i 2019 er at egenkapitalen reduseres betydelig dette året, fra 2 425 året før til 1 627. I årene 2016 til 2018 er det kun mindre endringer i egenkapitalen.

Endringen i nøkkeltallet skyldes altså i hovedsak endringer i den langsiktige kapitalen. Bedriften får tilført mer langsiktig kapital i 2017, men etter dette blir den betydelig redusert. Når anleggsmidlene er uendret eller øker, gir det en dårligere finansiering. Det er viktig at Sportshuset Melhus klarer å snu trenden, og at de sikrer nok langsiktig kapital til å dekke anleggsmidlene samt en del av omløpsmidlene også i fremtiden. Ut fra finansierungsgrad 1 kan vi si at finansieringen er sunn. Hvis bedriften likevel ønsker å bedre finansieringen, kan dette gjøres ved å erstatte kortsiktig kapital med langsiktig kapital.

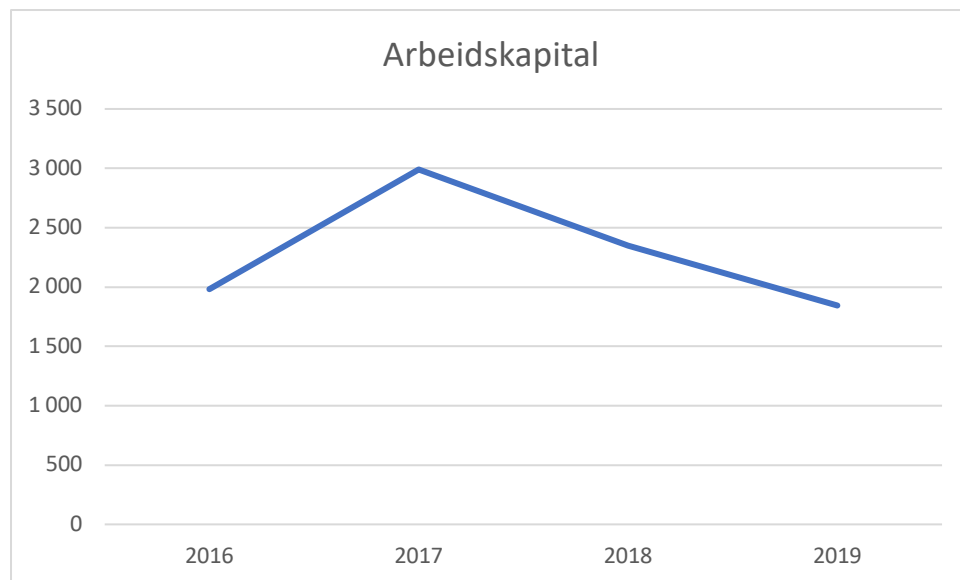
#### 4.3.2 Finansierungsgrad 2

Finansierungsgrad 2 er som nevnt den samme som likviditetsgrad 1. Grunnen til at den tas med her er for å vurdere nøkkeltallet ut fra et finansierungsperspektiv. Kravet til finansierungsgrad 2 er likt som for likviditetsgrad 1; den bør som et minimum være større enn 1. Da dekkes noe av omløpsmidlene av langsiktig kapital. Som vi ser av figur 1, er nøkkeltallet godt over 1 i hele perioden. Dette er positivt, men det er likevel verdt å merke seg at utviklingen for finansierungsgrad 2 er negativ. Det er en nedgang fra 2017 til 2018 og videre til 2019. Vi ser altså de samme tegnene som når vi studerer finansierungsgrad 1. Det er igjen viktig at bedriften tar grep og sørger for å hindre en ytterligere nedgang. Hvis de klarer det, vil den sunne finansierungsstrukturen opprettholdes.

### 4.3.3 Arbeidskapital

	2016	2017	2018	2019
Omløpsmidler	5 577	6 780	5 790	6 025
Kortsiktig gjeld	3 595	3 790	3 442	4 181
<b>Arbeidskapital</b>	<b>1 982</b>	<b>2 990</b>	<b>2 348</b>	<b>1 844</b>

Tabell 6: Arbeidskapital



Figur 6: Arbeidskapital

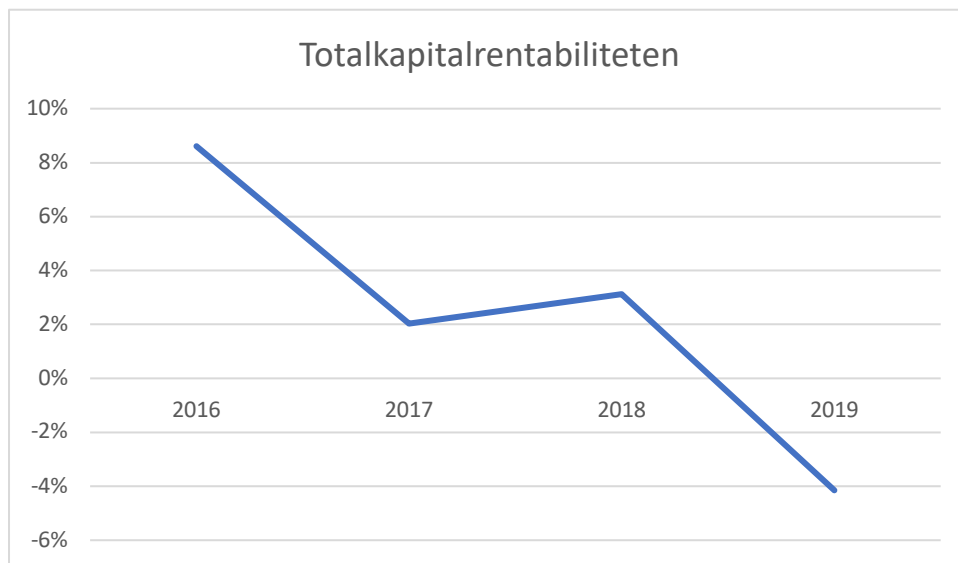
Også når vi studerer arbeidskapitalen finner vi de samme trendene som ved de andre nøkkeltallene for finansiering. Arbeidskapitalen er lik omløpsmidler fratrukket kortsiktig gjeld, og bør være positiv. Arbeidskapitalen er positiv for Sportshuset Melhus i perioden vi ser på, og er på sitt høyeste i 2017. Dette skyldes en betydelig økning i omløpsmidlene uten en stor økning i kortsiktig gjeld. Økningen i omløpsmidler har altså blitt langsiktig finansiert. I 2018 blir omløpsmidlene betydelig redusert, mens kortsiktig gjeld kun reduseres noe. Arbeidskapitalen reduseres deretter ytterligere i 2019, når kortsiktig gjeld øker mer enn omløpsmidlene. Når det gjelder arbeidskapitalen har vi ikke en norm for hvor stort tallet bør være, ettersom det ikke er et forholdstall. Likevel synliggjør den utviklingen, som totalt sett har vært negativ.

## 4.4 Lønnsomhet

### 4.4.1 Totalkapitalrentabilitet

	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	868	201	324	-432
Finansinntekter	4	6	8	2
Gjennomsnittlig total kapital	10 130	10 148	10 606	10 361
<b>Totalkapitalrentabiliteten</b>	<b>8,61 %</b>	<b>2,04 %</b>	<b>3,13 %</b>	<b>-4,15 %</b>

Tabell 7: Totalkapitalrentabiliteten



Figur 7: Totalkapitalrentabiliteten

Totalkapitalens rentabilitet er som nevnt et lønnsomhetsmål for den totale kapitalen i bedriften, og måler da bedriftens avkastning av denne kapitalen. Det er vanskelig å si hva som er en god og en dårlig total kapitalrentabilitet uten å sammenligne med andre, men ifølge Proff.no er en total kapitalrentabilitet på 10-15% god (Proff, u.å.). Det sentrale er likevel å se på utviklingen av total kapitalrentabiliteten, samt å sammenligne den med andre i bransjen. En slik sammenligning skjer ved benchmarkingen i kapittel 4.5. Det er ønskelig med en så høy total kapitalrentabilitet som mulig, og den bør selvsagt ikke være negativ, da dette betyr at bedriften har hatt et negativt driftsresultat.

For Sportshuset Melhus er den negative trenden for total kapitalrentabiliteten noe urovekkende, og fra 2016 til 2019 har det vært en nedgang på hele 12,8%.

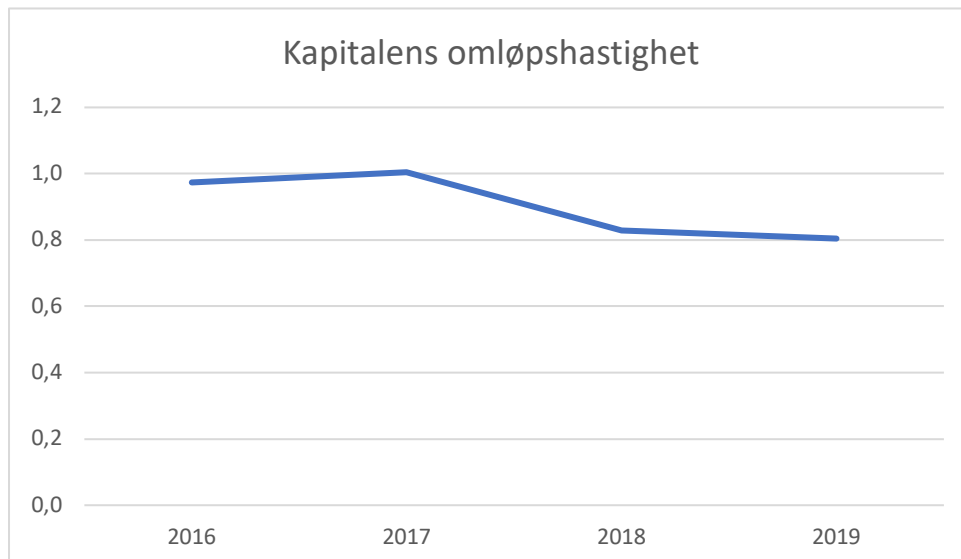
Totalkapitalrentabiliteten har altså gått fra å være positiv med 8,6%, til å bli negativ med -4,2%. Det er de store nedgangene fra 2016 til 2017 og fra 2018 til 2019 som er skyld i utviklingen, og endringen her skyldes at driftsresultatet i disse årene er kraftig redusert.

Finansinntektene er av mindre størrelse og gir dermed ingen spesielle utslag, og gjennomsnittlig totalkapital er også relativt stabil over perioden. Vi ser altså at endringen i driftsresultatet har vært utslagsgivende for den negative utviklingen i totalkapitalrentabiliteten. For å få et enda bedre bilde av årsaken til nedgangen har vi valgt å dekomponere totalkapitalrentabiliteten ved bruk av DuPont metoden for lønnsomhetsanalyse. Vi vil derfor se nærmere på kapitalens omløpshastighet og resultatgraden.

#### 4.4.2 Kapitalens omløpshastighet

	2016	2017	2018	2019
Driftsinntekter	9 871	10 194	8 789	8 334
Gjennomsnittlig totalkapital	10 130	10 148	10 606	10 361
<b>Kapitalens omløpshastighet</b>	<b>0,974</b>	<b>1,005</b>	<b>0,829</b>	<b>0,804</b>

Tabell 8: Kapitalens omløpshastighet



Figur 8: Kapitalens omløpshastighet

Vi ser at utviklingen for kapitalens omløpshastighet i perioden totalt sett har vært negativ, til tross for en liten økning i 2017. Den største endringen finner vi i 2018, hvor kapitalens omløpshastighet har blitt redusert med 0,176 fra forrige år. Endringen er ikke dramatisk, men den er negativ. En nedgang i omløpshastigheten kan skyldes at varer blir liggende lengre på lager, at varelageret har økt, at kunder får lengre kredittid eller at bedriften har anleggsmidler som ikke eller kun i liten grad genererer inntekter. I intervjuet med daglig leder Heiki Haugland, forteller han at bedriften unngår å ha «død kapital», og at de kontinuerlig jobber med å holde varebeholdningen nede og selge unna det som ikke lenger er sesongvarer. Han sier videre at de har høy omløpshastighet og et ferskt varelager, noe de «tvinges» til ettersom de kjøper og selger sesongvarer.

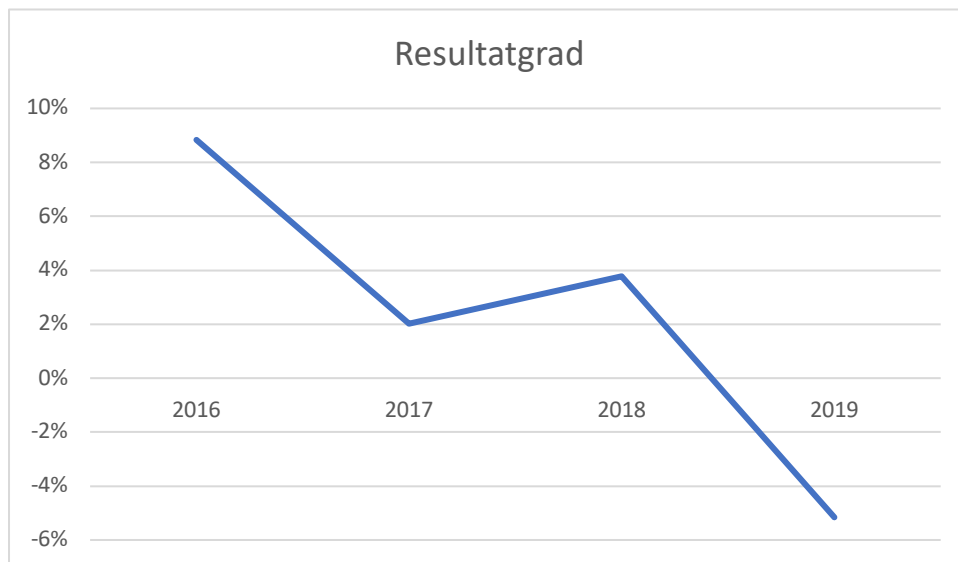


I regnskapet ser vi at varelageret har økt jevnt i perioden, men det er ikke snakk om store endringer. Det betyr at det også er andre faktorer som har påvirket omløpshastigheten, og her er lavere driftsinntekter fra 2017 til 2018 en viktig årsak. Ser vi i tabell 8 er det tydelig at den store reduksjonen i driftsinntekter er avgjørende for utviklingen i total kapitalens omløpshastighet. Når også gjennomsnittlig total kapital øker, blir det en tydelig nedgang dette året.

#### 4.4.3 Resultatgrad

	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	868	201	324	-432
Finansinntekter	4	6	8	2
Driftsinntekter	9 871	10 194	8 789	8 334
<b>Resultatgrad</b>	<b>8,83 %</b>	<b>2,03 %</b>	<b>3,78 %</b>	<b>-5,16 %</b>

Tabell 9: Resultatgrad



Figur 9: Resultatgrad

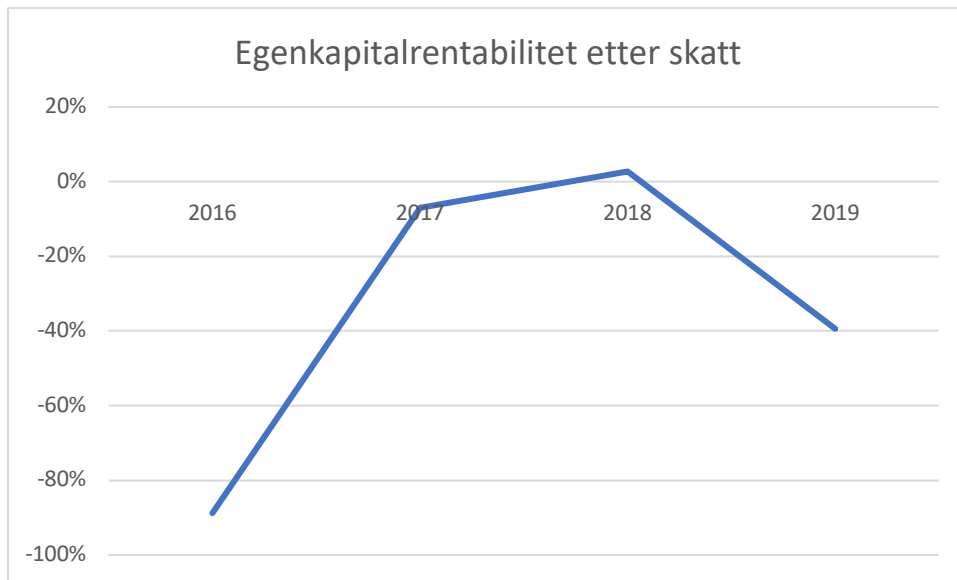
Endringen i resultatgraden er som vi ser svært lik endringen i total kapitalrentabiliteten. Dette kunne vi forvente ettersom det ikke var store endringer i omløpshastigheten.

Dekomponeringen viser oss altså at det er resultatgraden som i stor grad er årsaken til den negative utviklingen i total kapitalrentabiliteten. Vi ser at driftsresultatet har blitt betydelig redusert i perioden, og dette har selvfølgelig mye av skylden for den dårlige resultatgraden. Dessuten har også driftsinntektene blitt redusert. Sportshuset Melhus bør derfor helt klart se nærmere på utviklingen i driftsresultatet og hvordan de kan snu den negative trenden. Bedriften må enten øke driftsinntektene eller redusere driftskostnadene.

#### 4.4.4 Egenkapitalrentabilitet

	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat	-1 135	-173	65	-798
Gjennomsnittlig egenkapital	1 278	2 447	2 393	2 026
<b>Egenkapitalrentabilitet etter skatt</b>	<b>-88,81 %</b>	<b>-7,07 %</b>	<b>2,72 %</b>	<b>-39,39 %</b>

Tabell 10: Egenkapitalrentabilitet



Figur 10: Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten viser avkastningen på egenkapitalen som er investert i bedriften. Fra tabell 10 kan vi se at den gjennomsnittlige egenkapitalen økte en del fra 2016 til 2017, mens den i resten av perioden er relativt stabil. Den gjennomsnittlige egenkapitalen er lavere i 2016 enn resten av perioden, og ved å se litt nærmere på regnskapet kan vi se at egenkapitalen i 2015 er 23 og at den øker i 2016 til 2 533. I 2016 øker opptjent egenkapital til 929 selv med et stort underskudd dette året. Av balansen kan vi se at det har vært en stor reduksjon i leverandørgjeld fra 2015 til 2016, og i intervjuet med daglig leder kom det frem at denne reduksjonen skyldes sletting av gjeld. Det er dermed denne slettingen som førte til økningen i egenkapitalen i 2016.

Videre ser vi at egenkapitalrentabiliteten er negativ i 2016, 2017 og 2019, noe som skyldes underskudd disse tre årene. Den negative egenkapitalrentabiliteten i 2016 skyldes også en lavere gjennomsnittlig egenkapital dette året. Eierne har altså ikke oppnådd noen avkastning på investert kapital i disse tre årene. I 2018 har Sportshuset Melhus en positiv egenkapitalrentabilitet som skyldes et overskudd dette året. For Sportshuset Melhus er egenkapitalrentabiliteten særdeles lav i 2016, mens den har en positiv trend til 2018, før den igjen synker mye i 2019. I figur 10 ser vi en bratt stigning fra 2016 til 2017 som skyldes en

høyere gjennomsnittlig egenkapital og et lavere underskudd. Fra 2018 til 2019 ser vi også en bratt kurve som skyldes et stort underskudd i 2019.

Egenkapitalrentabilitet måler lønnsomhet ved å se på hvor mye inntekt som genereres av eiernes investeringer (Visma, u.å.), og man sier at egenkapitalrentabiliteten er god når den er høyere enn total kapitalrentabiliteten. For Sportshuset Melhus er egenkapitalrentabiliteten lavere enn total kapitalrentabiliteten i hele perioden og den er også negativ i tre av fire år. Lønnsomheten målt ved egenkapitalrentabiliteten er derfor ikke tilfredsstillende for Sportshuset Melhus.

## 4.5 Benchmarking

Benchmark er et begrep som blant annet brukes om sammenligning av bedrifter. Ordet er utledet av engelsk *benchmarking*, og kan oversettes til «referansepunkt» eller «kriterium» (Store Norske Leksikon, 2021). I vår oppgave ønsker vi å sammenligne Sportshuset Melhus med den konkurrenten som ligner i størst mulig grad, både med tanke på forretningskonsept og beliggenhet. Vi ser derfor etter en sportsbedrift i Trøndelag som også satser smalt.

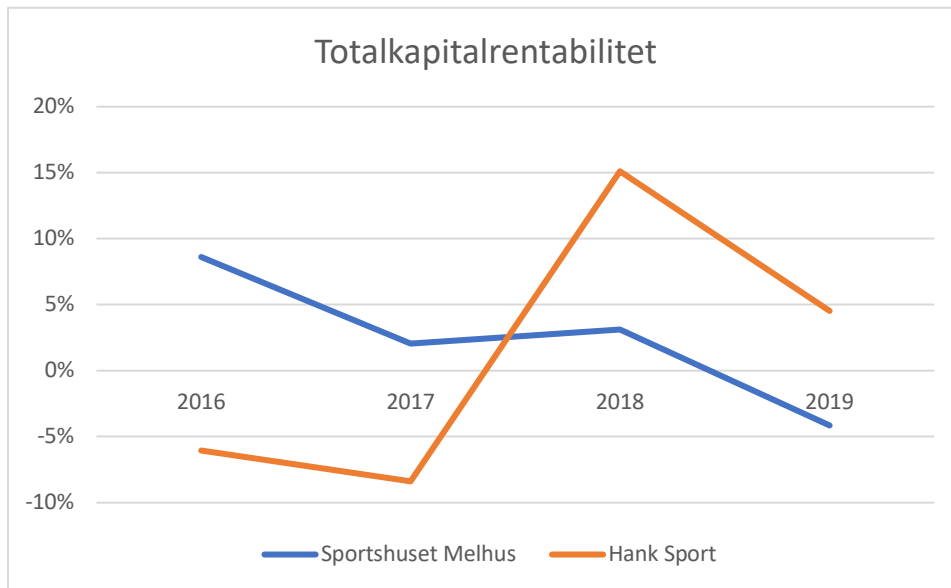
Under intervjuet med daglig leder kommer det fram at Hank Sport AS vil være en naturlig bedrift å sammenligne Sportshuset Melhus med. Hank Sport er lokalisert i Trondheim og satser også på sykkel og ski. Selv om Hank Sport er noe større når det kommer til omsetning, og også har en sterkere satsing på sykkel, vil de være et godt sammenligningsgrunnlag i oppgaven. En slik sammenligning vil gi oss et bedre bilde på hvordan situasjonen er for Sportshuset Melhus i markedet.

Sammenligningen vil ta utgangspunkt i lønnsomhetsmålene vi allerede har beregnet for Sportshuset Melhus, nettopp fordi vi ønsker et bedre bilde på lønnsomheten. Nå vil vi beregne de mest sentrale nøkkeltallene for lønnsomhet for Hank Sport, som vi kan sammenligne med Sportshuset Melhus. Vi vil derfor se nærmere på total kapitalrentabiliteten, kapitalens omløpshastighet, resultatgraden og egenkapitalrentabiliteten etter skatt.

#### 4.5.1 Totalkapitalrentabilitet

<i>Totalkapitalrentabiliteten</i>	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	-612	-887	1 513	443
Finansinntekter	0	0	1	5
Gjennomsnittlig totalkapital	10 152	10 579	10 025	9 859
<b>Hank Sport</b>	<b>-6,03 %</b>	<b>-8,38 %</b>	<b>15,10 %</b>	<b>4,54 %</b>
<b>Sportshuset Melhus</b>	<b>8,61 %</b>	<b>2,04 %</b>	<b>3,13 %</b>	<b>-4,15 %</b>

Tabell 11: Totalkapitalrentabilitet for Sportshuset Melhus og Hank Sport



Figur 11: Totalkapitalrentabilitet for Sportshuset Melhus og Hank Sport

Fra figur 11 ser vi at utgangspunktet i 2016 var at Sportshuset Melhus hadde bedre total kapitalrentabilitet enn Hank Sport. I 2017 ser vi det samme, men med en nedgang på over 6 prosentpoeng for Sportshuset Melhus. Likevel legger vi merke til at den markante endringen skjer fra 2017 til 2018. Da er det en liten økning for Sportshuset Melhus, mens Hank Sport får en betydelig bedring i sin total kapital, da den går fra å være negativ med -8,38% til å bli hele 15,10%. Dermed endrer det seg helt, og Hank Sport går over til å få klart høyest total kapitalrentabilitet. Det holder seg slik også i 2019, til tross for en nedgang hos begge bedriftene. I 2019 har dessuten Sportshuset Melhus en negativ total kapitalrentabilitet, noe som vi har nevnt skyldes den kraftige reduksjonen i driftsresultatet dette året. Hank Sport har da også hatt en betydelig nedgang, men har fremdeles en positiv total kapitalrentabilitet.

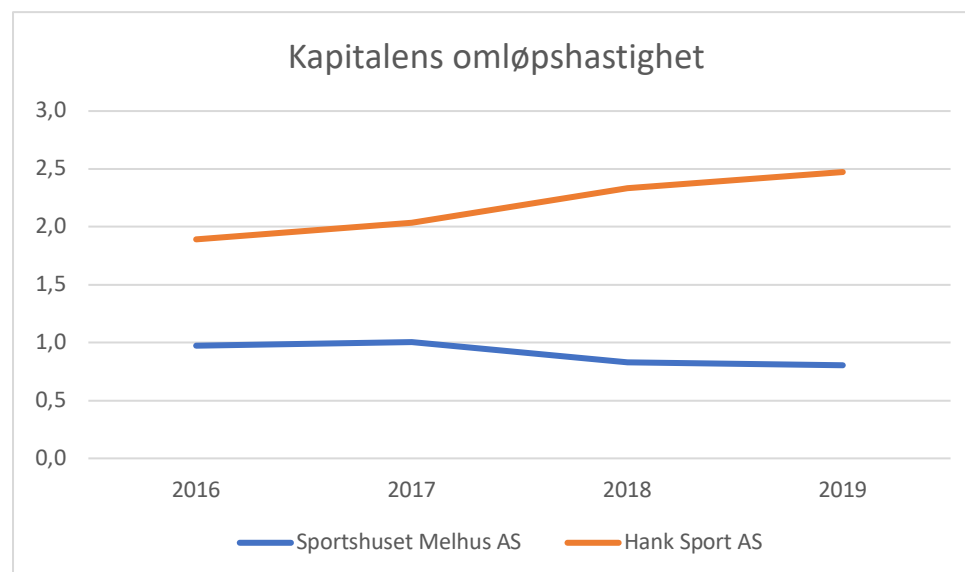
Hvis vi ser på endringen totalt sett for de to bedriftene ser vi dermed en motsatt trend, som i all hovedsak skyldes endringene fra 2017 til 2018. Da går Hank Sport fra et negativt driftsresultat til et positivt, mens Sportshuset Melhus på sin side får et negativt driftsresultat

året etter. Det som er interessant er å vite hva disse motgående endringene skyldes. I slutten av 2017 har Hank Sport flyttet til nye lokaler på Portalen. I forbindelse med flyttingen har de også økt sortimentet sitt noe. Dette kan dermed være en viktig årsak til den betydelige økningen i 2018. Vi legger også merke til at gjennomsnittlig totalkapital kun har mindre endringer for begge virksomhetene, og dermed er det driftsresultatet som blir avgjørende for hvordan totalkapitalrentabiliteten blir. Dette får vi sett nærmere på når vi dekomponerer totalkapitalrentabiliteten og ser på bedriftenes resultatgrad, samt kapitalens omløpshastighet.

#### 4.5.2 Kapitalens omløpshastighet

<i>Kapitalens omløpshastighet</i>	2016	2017	2018	2019
Driftsinntekter	19 205	21 518	23 393	24 385
Gjennomsnittlig totalkapital	10 152	10 579	10 025	9 859
<b>Hank Sport</b>	<b>1,892</b>	<b>2,034</b>	<b>2,334</b>	<b>2,473</b>
<b>Sportshuset Melhus</b>	<b>0,974</b>	<b>1,005</b>	<b>0,829</b>	<b>0,804</b>

Tabell 12: Kapitalens omløpshastighet for Sportshuset Melhus og Hank Sport



Figur 12: Kapitalens omløpshastighet for Sportshuset Melhus og Hank Sport

Hank Sport har hatt en positiv utvikling i kapitalens omløpshastighet hele perioden. Fra tabell 12 kan vi se at den positive utviklingen henger sammen med økningen i driftsinntekter Hank Sport har i perioden. Den gjennomsnittlige totalkapitalen er relativt stabil hele perioden og er kun gjenstand for små endringer. Vi ser i grafen at Hank Sport har størst økning i 2018. Denne økningen skyldes en større reduksjon i den gjennomsnittlige totalkapitalen på 554, samtidig som driftsinntektene øker med 1 875. I samme år har Sportshuset Melhus sin største reduksjon i kapitalens omløpshastighet i perioden. Dette skyldes en reduksjon i driftsinntekter

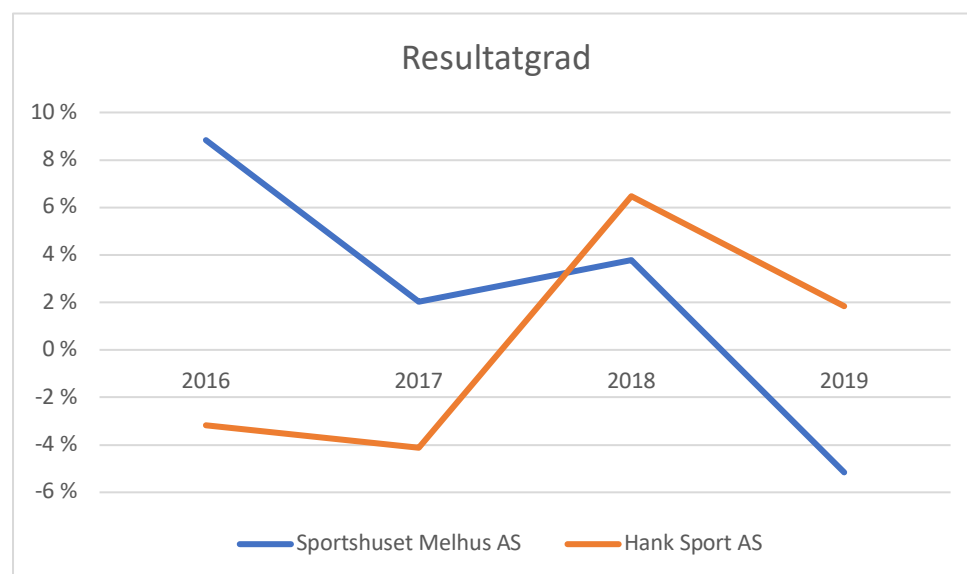
og en økning i gjennomsnittlig total kapital. Sportshuset Melhus har en minimal økning i kapitalens omløpshastighet fra 2016 til 2017, men fra 2017 til 2019 har de en negativ trend. Fra 2018 til 2019 stabiliserer nedgangen seg når kapitalens omløpshastighet kun synker med 0,025. Reduksjonen skyldes nedgang i driftsinntekter, men veies opp av at den gjennomsnittlige total kapitalen også reduseres.

I hele perioden har Hank Sport en høyere omløpshastighet på total kapitalen enn Sportshuset Melhus. Ikke bare er den bedre, den har også en positiv utvikling i hele perioden i motsetning til Sportshuset Melhus. Hvis vi ser på tabell 8 og tabell 12 kan vi se at det ikke er store forskjeller i gjennomsnittlig total kapital mellom bedriftene, den er veldig lik i perioden. Den avgjørende faktoren for Hank Sport med tanke på kapitalens omløpshastighet er at de har mye høyere driftsinntekter enn Sportshuset Melhus. Det er altså i all hovedsak driftsinntektene som fører til at Hank Sport har den klart beste omløpshastigheten.

#### 4.5.3 Resultatgrad

<i>Resultatgrad</i>	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	-612	-887	1 513	443
Finansinntekter	0	0	1	5
Driftsinntekter	19 205	21 518	23 393	24 385
<b>Hank Sport</b>	<b>-3,19 %</b>	<b>-4,12 %</b>	<b>6,47 %</b>	<b>1,84 %</b>
<b>Sportshuset Melhus</b>	<b>8,83 %</b>	<b>2,03 %</b>	<b>3,78 %</b>	<b>-5,16 %</b>

Tabell 13: Resultatgrad for Sportshuset Melhus og Hank Sport



Figur 13: Resultatgrad for Sportshuset Melhus og Hank Sport

Når vi ser på resultatgraden til bedriftene ser vi noe interessant, nemlig at kurvene går i samme retning hvert år. Både Sportshuset Melhus og Hank Sport har en nedgang i resultatgraden i 2017, en økning i 2018, og deretter en nedgang igjen i 2019. Likevel ser vi at styrken på økningen og nedgangen varierer mellom de to konkurrentene. I nedgangsperiodene er endringene større for Sportshuset Melhus, mens i oppgangsperioden er endringen større for Hank Sport. Dette er selvsagt uheldig for Sportshuset Melhus. Sportshuset Melhus var ved starten av perioden betydelig bedre enn Hank Sport, med en resultatgrad på 8,83%. Forskjellen ble mindre i 2017, da Sportshuset Melhus sin resultatgrad ble redusert til 2,03%. Fra 2017 til 2018 skjer det en interessant endring for Hank Sport, som da får en betydelig økning i resultatgraden. De går fra -4,12% til 6,47% og får dermed en bedre resultatgrad enn Sportshuset Melhus, noe som skyldes Hank Sports betydelige økning i driftsresultatet. De klarer å snu driftsresultatet til å bli positivt, fra -887 til 1 513. Samme periode er økningen for Sportshuset Melhus kun på 123. Når Sportshuset Melhus senere får et negativt driftsresultat i 2019, får de for første gang i perioden en negativ resultatgrad. For Hank Sport er resultatgraden synkende, men fremdeles positiv i 2019.

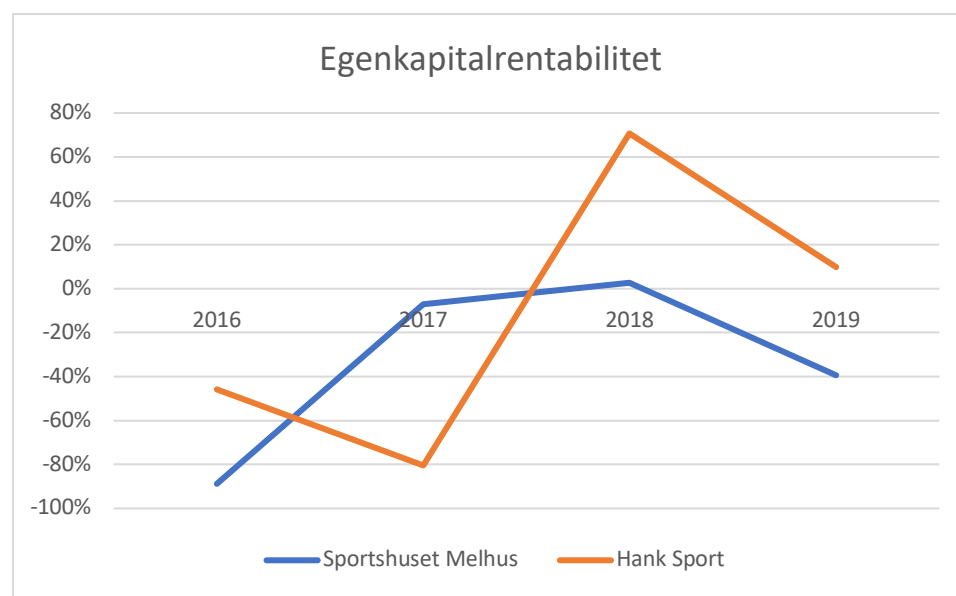
Vi ser i tabell 13 at Hank Sport har langt større driftsinntekter enn Sportshuset Melhus. Differansen i driftsinntekter har dessuten økt i perioden, fra en differanse på 9 379 i 2016 til en differanse på 18 051 i 2019. Den store forskjellen i inntekter gjør også at Hank Sport er avhengig av et større driftsresultat for å få en bedre resultatgrad. Dette har de klart i 2018 og 2019, og trenden her er at de har økt sine driftsinntekter, mens Sportshuset Melhus har redusert sine. Disse endringene kan tyde på at Hank Sport har tatt kunder fra Sportshuset Melhus i denne perioden, og kan dermed forklare noe av endringen i resultatgraden. Flytting og utvidelse av sortiment kan også være en del av forklaringen.



#### 4.5.4 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

<i>Egenkapitalrentabiliteten</i>	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat	-849	-1 104	1 171	232
Gjennomsnittlig egenkapital	1 849	1 373	1 657	2 358
<b>Hank Sport</b>	<b>-45,93 %</b>	<b>-80,44 %</b>	<b>70,69 %</b>	<b>9,84 %</b>
<b>Sportshuset Melhus</b>	<b>-88,81 %</b>	<b>-7,07 %</b>	<b>2,72 %</b>	<b>-39,39 %</b>

Tabell 14: Egenkapitalrentabiliteten for Sportshuset Melhus og Hank Sport



Figur 14: Egenkapitalrentabiliteten for Sportshuset Melhus og Hank Sport

Av figur 14 kan vi se at Sportshuset Melhus og Hank Sport har nokså lik utvikling i egenkapitalrentabiliteten for de ulike årene. Fra 2016 til 2017 øker Sportshuset Melhus egenkapitalrentabiliteten sin, mens Hank Sport har en reduksjon. I 2018 er det en økning i egenkapitalrentabiliteten for begge, mens den i 2019 reduseres for begge.

Vi starter med å se på 2016 der både Sportshuset Melhus og Hank Sport har negativ egenkapitalrentabilitet. Sportshuset Melhus har dette året den laveste på -89%, som også er den laveste egenkapitalrentabiliteten i hele perioden. I 2017 økes derimot egenkapitalrentabiliteten til Sportshuset Melhus med 81 prosentpoeng, som skyldes både en økning i gjennomsnittlig egenkapital og et mindre underskudd enn i 2016.

Egenkapitalrentabiliteten til Hank Sport reduseres dette året med omtrent 35 prosentpoeng til -80,44%, som er den laveste verdien for Hank Sport i perioden. Denne reduksjonen skyldes et større underskudd i 2017, samt en reduksjon i gjennomsnittlig egenkapital. Fra 2017 til 2018 øker egenkapitalrentabiliteten for Hank Sport med hele 150 prosentpoeng. Denne store økningen skyldes i hovedsak et overskudd på 1 171, som var en økning i resultat fra 2017 på

2 275. Det er en liten økning i gjennomsnittlig egenkapital på omtrent 300, men det er ikke den avgjørende årsaken til den store økningen.

Sportshuset Melhus har i 2018 en økning i egenkapitalrentabiliteten på omtrent 10 prosentpoeng, som skyldes en økning i resultatet på 238. I 2019 har både Sportshuset Melhus og Hank Sport en negativ utvikling. Hank Sport reduserer egenkapitalrentabiliteten med hele 60 prosentpoeng. Denne nedgangen skyldes et lavere overskudd i 2019 enn i 2018. Resultatet ble redusert med 939 og er dermed hovedårsaken til nedgangen i nøkkeltallet. Den gjennomsnittlige egenkapitalen var også på sitt høyeste for Hank Sport i 2019, og dermed førte reduksjonen i resultat til en nedgang i egenkapitalrentabiliteten. For Sportshuset Melhus hadde egenkapitalrentabiliteten en reduksjon på 42 prosentpoeng til omtrent -40 %. Som nevnt i punkt 4.4.4 skyldes denne nedgangen et underskudd og en reduksjon i resultatet fra 2018 til 2019 på 863.

Vi ser altså at Sportshuset Melhus er mer følsom for endringer i driftsresultatet, ettersom de kun har små variasjoner i gjennomsnittlig egenkapital, med unntak av 2016. Endringer i Hank Sport sin egenkapitalrentabilitet skyldes derimot i større grad både endringer i egenkapitalen og i driftsresultatet.

## 4.6 SWOT-analysen

Lønnsomhetsanalysen viser at utviklingen for Sportshuset Melhus i perioden har vært negativ. I dette delkapitlet vil vi presentere SWOT-analysen som kan bidra til å gi mulige årsaker til den negative utviklingen. Analysen vil inkludere både styrker og svakheter internt i bedriften, og muligheter og trusler eksternt. SWOT-analysen vil også kunne si noe om hva de burde fokusere på i fremtiden. Momentene i denne analysen er hentet fra intervju med daglig leder Heiki Haugland. Modellen under er et sammendrag av de viktigste momentene fra analysen, og en utdypning av disse vil videre bli presentert.

<b>Styrker</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekspertise</li><li>• God service</li><li>• Størst på langrenn i Trøndelag</li><li>• Engasjert i langrennsmiljøet</li><li>• Gode innkjøpspriser</li></ul>	<b>Svakheter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dårlig betalingsevne</li><li>• Lite varelager</li><li>• Lokalisert på Melhus</li></ul>
<b>Muligheter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Markedet har stabilisert seg</li><li>• Flytte nærmere Trondheim<ul style="list-style-type: none"><li>○ Øke småhandel</li><li>○ Øke antall sykkelreparasjoner</li><li>○ Redusere leiekostnad</li></ul></li><li>• Bruk av markedsføring</li></ul>	<b>Trusler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Værutsatt</li><li>• Stor etterspørsel på kort tid</li><li>• Leverandører klarer ikke å levere varer</li><li>• Potensielle nyetableringer</li></ul>

Figur 15: SWOT-analyse

#### 4.6.1 Styrker

Sportshuset Melhus sitt hovedfokus er langrenn og sykkel. Dette fører til at de er veldig spesialiserte på det de holder på med, og de har dermed bred kompetanse på et noe smalere område enn mange andre aktører i bransjen. Ekspertisen og spesialiseringen er Sportshuset Melhus sin største styrke og gir dem et klart konkurransefortrinn på sine konkurrenter.

Den gode servicen Sportshuset Melhus tilbyr kundene er en av bedriftens styrker, noe som henger tett sammen med ekspertisen de sitter på. I et marked med hard priskonkurranse som tilfellet er for sportsbransjen, er det helt nødvendig for Sportshuset Melhus å gi en bedre og mer personlig service enn det konkurrentene gir. I intervjuet blir det trukket frem at de har mye utstyr som gjør at de kan gi kunden den ekstra servicen. Dette innebærer smøring av ski, slipemaskin, redskap til sykkelreparasjoner og skimåler. Den gode servicen bidrar til fornøyde kunder som anbefaler butikken videre, og slik bygges kjennskap i markedet. Daglig leder opplyser at slik vareprat er grunnen til at de ikke bruker penger på markedsføring.

Sportshuset Melhus fokuserer på den aktive langrennsløperen. I Trøndelag er de størst og best på langrenn, og i 2018 gikk de til anskaffelse av en smørebil. Dette har ført til at de i større grad kan være ute blant kundene under konkurranse, og er en svært viktig ressurs som gir bedriften et stort konkurransefortrinn. Sportshuset Melhus er dermed aktive i miljøet og det segmentet de sikter mot.

I motsetning til de fleste konkurrentene har Sportshuset Melhus en styrke ved at de ikke er en del av en kjede. Dette gjør at de får bedre innkjøpspriser direkte fra leverandør, fordi de unngår dette mellomleddet. Den siste styrken vi ønsker å trekke frem er at Sportshuset Melhus er en liten bedrift, noe som gjør det mye lettere å omstille seg ved endringer i markedet. Spesielt det siste året under koronapandemien har de dratt nytte av akkurat dette.

Sportshuset Melhus har ikke råd til å kjøpe inn store mengder varer, og holde et stort varelager. Dette er en styrke med tanke på lønnsomheten, siden de holder omløpshastigheten oppe. Likevel er ikke et lite varelager alltid en fordel, noe vi vil poengtere når vi nå skal se på bedriftens svakheter.

#### 4.6.2 Svakheter

I intervjuet med daglig leder Heiki Haugland kommer det frem at en av deres svakheter er den anstrengte økonomiske situasjonen. Her blir det påpekt at dette innebærer problemer med å betale regninger til rett tid. Det er altså spesielt snakk om for dårlig likviditet, noe vi også har sett indikasjoner på i regnskapsanalysen, spesielt for likviditetsgrad 2. En dårlig betalingsevne vil også påvirke forholdet til leverandører de ikke klarer å betale til. På grunn av sin dårlige betalingsevne må Sportshuset Melhus betale for varene før de blir levert. Dette gjelder for flere av deres leverandører og er en stor svakhet.

Sportshuset Melhus har ikke et like stort varelager eller vareutvalg som flere av konkurrentene har. På grunn av en anstrengt økonomi må de være mer bevisst på det de velger å kjøpe inn. I tilfeller der Sportshuset Melhus ikke har varen kunden spør etter, kan de bestille fra leverandør. En svakhet her er at de ofte vil miste salget eller kunden, fordi de ikke kan tilby varen der og da. Det er også en stor fare for at kunden heller drar til konkurrenter i slike tilfeller, noe som er uheldig for Sportshuset Melhus.

Sportshuset Melhus er lokalisert på Melhus, som ligger omtrent 20 minutter utenfor Trondheim. Dette anses som en svakhet ettersom majoriteten av kundene er fra Trondheim, og fordi konkurrentene i samme marked er lokalisert der. Det er spesielt en svakhet å være lokalisert på Melhus med tanke på sykkelverkstedet. Å være nærmere Trondheim der det er større etterspørsel etter sykkelverksted hadde vært en fordel. Den største svakheten med lokaliseringen på Melhus er likevel kundene de går glipp av fordi de ikke ønsker å dra helt til Melhus.

### 4.6.3 Muligheter

Nå går vi videre ved å se på Sportshuset Melhus sin eksterne situasjon. Først ser vi på muligheter bedriften har i markedet. En viktig endring som har skjedd de siste årene er at markedet for sportsutstyr har stabilisert seg. Etter den voldsomme konkurransen hvor de store sportskjedene presset prisene, er det nå igjen mulig å ta ut større marginer uten å bli utkonkurrert. Dette utgjør en mulighet for alle aktørene i markedet, og reduserer faren for å gå konkurs. Det er derfor viktig at Sportshuset Melhus klarer å utnytte sine styrker og opprettholder eller øker kundemassen sin. Dette vil være en avgjørende faktor for å få en tilfredsstillende lønnsomhet igjen.

En annen svært interessant mulighet kommer frem i intervjuet med daglig leder Heiki Haugland. Her nevnes muligheten om å flytte forretningen nærmere Trondheim sentrum, slik at man kommer nærmere flere av kundene. Dermed elimineres svakheten om lokaliseringen som ble nevnt i forrige delkapittel. Sportshuset Melhus har i dag mange kunder som kjører fra Trondheim til Melhus for å få tak i utstyr, fordi de vet at de får utstyr og service av meget god kvalitet. En lokalisering i Trondheim vil likevel kunne få flere til å komme innom butikken og dermed gi økt kjennskap til bedriften, samt en større kundemasse. De fleste kundene Sportshuset Melhus har i dag er kunder fordi de selv har opplevd eller hørt om den gode kvaliteten og servicen som leveres. Når flere får muligheten til å oppleve dette, vil også kundemassen økes.

Flyttingen vil også øke det daglig leder kaller «småhandelen» betydelig. Med småhandel menes kunder som kommer innom kun for å kjøpe en liten ting som for eksempel skismøring. De fleste kundene vil ikke kjøre fra Trondheim til Melhus kun for å kjøpe skismøring, men med lokaler nærmere sentrum vil denne handelen øke, noe som vil gi økt lønnsomhet. Også sykkelreparasjoner nevnes som et område hvor Sportshuset Melhus har mulighet til å øke sin aktivitet betydelig ved en flytting av lokalene. Det er ofte lange ventetider på sykkelreparasjoner hos aktørene i Trondheim. Det betyr at det er stor etterspørsel, noe Sportshuset kan dra nytte av. Dersom flyttingen blir en realitet, ønsker bedriften en enda hardere satsing på sykkel og ski.

Å flytte virksomheten til Trondheim vil ikke bare øke lønnsomheten i form av flere kunder og mer handel. Leiekostnaden vil faktisk også reduseres. Ifølge daglig leder vil en leieavtale føre

til en månedlig besparelse på rundt 35 000 kroner. Selv om lokalet størrelsesmessig i så fall vil bli noe mindre, anses ikke dette som en vesentlig ulempe. Hvis flyttingen blir en realitet, ønsker Sportshuset Melhus å redusere vareutvalget sitt. Dette vil være en mulighet til å forbedre omløpshastigheten, som igjen vil gi forbedret total kapitalrentabilitet dersom Sportshuset Melhus også klarer å få en positiv resultatgrad.

Vi ser altså at muligheten til å flytte igjen gir Sportshuset Melhus flere muligheter som kan hjelpe med å utnytte styrker og overkomme svakheter. En annen mulighet er å benytte seg av markedsføring i forbindelse med flyttingen for å øke markedets kjennskap til bedriften. Bruk av salgsfremmende tiltak kan lokke kunder til butikken og disse kundene vil dermed etablere et forhold til Sportshuset Melhus. Dette kan utvikle seg til å bli faste og viktige kunder i fremtiden, og kan redusere trusselen fra eventuelle nyetableringer, som vi vil se på i neste delkapittel.

#### 4.6.4 Trusler

Trusler i bedriftens eksterne omgivelser er det viktig at man er klar over, slik at man kan jobbe aktivt med å unngå eller løse disse på en best mulig måte. For Sportshuset Melhus er det flere potensielle og eksisterende trusler å ta hensyn til. En trussel som gjelder for bransjen i sin helhet, er at den er værutsatt. Været har stor påvirkning på salget av sportsutstyr. Her er Sportshuset Melhus spesielt utsatt om vinteren hvis det er lite snø, ettersom bedriften satser hardt på ski. Daglig leder nevner i intervjuet at det har vært «lite vinter» siden 2011. Med dette mener han at det har vært lite snø, noe som har ført til at mange har utsatt kjøp av ski. Det som da også har skjedd er at når snøen først kommer, vil mange kjøpe nye ski på samme tidspunkt. Dette er en stor utfordring for Sportshuset Melhus, som har et relativt lite varelager. De har ikke råd til å binde mye kapital i varelageret, og dermed får de problemer med vareleveransen til kundene når etterspørselen plutselig blir stor. Faren er da stor for at kundene ikke ønsker å vente på ny leveranse, og dermed heller går til konkurrenter og kjøper ski der. Dette er helt klart en trussel, både fordi Sportshuset Melhus mister kunden denne gangen, men også fordi det øker sannsynligheten for at kunden vil gå til konkurrenten også neste gang.

I tillegg til at bedriften selv ikke kan holde et stort varelager, er det et problem at leverandører fort blir fri på sine lager, fordi etterspørselen fra kunder øker kraftig på svært kort tid. Dette er

et problem som rammer alle sportsbedriftene. I 2020 har dette problemet vært spesielt stort, siden leverandørene trappet ned produksjonen i forbindelse med koronapandemien. Ski og skisko har vært mangelvare i perioder, men også sykler og sykkeldeler har det vært vanskelig å få tak i. I intervjuet nevnes en konkret situasjon, hvor en stor leverandør av sykler og sykkelutstyr før koronautbruddet ønsket å redusere sitt lager av aluminium. Etter utbruddet ble det vanskeligere å skaffe aluminium, noe som førte til store produksjonsproblemer, som rammet alle kundene. Igjen vil de bedriftene som har mulighet til å ha store varelager komme bedre ut, noe som er en klar trussel for Sportshuset Melhus.

Faren for nyetableringer er en potensiell trussel det er viktig at Sportshuset Melhus er klar over. De satser på et lite segment ettersom de spesialisere seg innenfor ski og sykkel. Hvis noen andre bestemmer seg for å følge i deres spor og satse på det samme, spesielt innenfor ski, vil konkurransen fort bli for hard. Det er ikke plass til mange bedrifter i dette smale segmentet. En fordel for Sportshuset Melhus er helt klart det ryktet de har opparbeidet seg gjennom at de er best i bransjen på langrenn. Dette vil være vanskelig for en konkurrent å skulle overgå. Likevel er det viktig at de har øynene åpne for eventuelle nyetableringer. Sportshuset Melhus bruker ikke penger på markedsføring, og de bør derfor også være oppmerksomme hvis konkurrenter skulle satse på dette.



## 5 Konklusjon

I denne oppgaven har vi tatt for oss følgende problemstilling: «Hvordan har lønnsomhetsutviklingen vært for Sportshuset Melhus AS i perioden 2016-2019, og hva kan forklare denne utviklingen?»

I regnskapsanalysen analyserte vi nøkkeltall for likviditet, soliditet, finansiering og lønnsomhet, med vekt på lønnsomheten. Likviditetsgrad 1 er tilfredsstillende selv med en negativ utvikling i perioden sett under ett. Likviditetsgrad 2 er derimot langt dårligere enn den burde være, når den kun er på 0,14 i 2019. Til tross for en stor økning i 2017 har utviklingen totalt sett vært negativ og ikke tilfredsstillende. Nøkkeltallene for bedriftens soliditet viser en negativ utvikling i perioden. Egenkapitalandelen er synkende i hele perioden, mens gjeldsgraden har økt. Sportshuset Melhus sin soliditet er likevel å anse som tilfredsstillende. Bedriften har også en sunn finansiering, selv om både finansieringsgrad 1, finansieringsgrad 2 og arbeidskapitalen har en negativ utvikling i perioden. Fellesnevneren for samtlige nøkkeltall knyttet til soliditet, likviditet og finansiering er at utviklingen i perioden totalt sett har vært negativ. For Sportshuset Melhus er det viktig å snu denne utviklingen, slik at nøkkeltallene holder seg på et tilfredsstillende nivå. Hvis bedriften klarer dette vil den være bedre rustet til å tåle tap i fremtiden, opprettholde den sunne finansieringsstrukturen, og unngå at den kortsiktige betalingsevnen svekkes ytterligere.

Når vi undersøker lønnsomhetsutviklingen under ett ser vi en negativ utvikling i perioden for total kapitalrentabiliteten, mens egenkapitalrentabiliteten har økt. Likevel er begge disse lønnsomhetsmålene negative i 2019, noe som viser at lønnsomheten til Sportshuset Melhus ikke er tilfredsstillende. Fra 2018 til 2019 har lønnsomheten gått fra å være positiv til å bli negativ. Dette har skjedd fordi driftsresultat og ordinært resultat har vært negativt i 2019. Det er derfor helt nødvendig at Sportshuset Melhus øker resultatet sitt. For å få til dette må de øke resultatgraden sin, som har gått fra 8,83% i 2016 til -5,16% i 2019. Det er i all hovedsak denne nedgangen som har ført til den negative utviklingen i total kapitalrentabiliteten.

Vi har gjennomført en sammenligning av lønnsomheten til Sportshuset Melhus og Hank Sport. Resultatene her viser at Hank Sport har hatt en bedre utvikling i samtlige nøkkeltall knyttet til lønnsomheten, og totalt sett har de en langt mer tilfredsstillende lønnsomhet enn Sportshuset Melhus i 2019. Fram til 2017 hadde Sportshuset Melhus den beste lønnsomheten,

men i 2018 skjedde det en endring hvor Hank Sport økte lønnsomheten betydelig. Også Sportshuset Melhus opplever en økning dette året, men ikke i like stor grad. En viktig årsak til økningen for Hank Sport kan være at de flyttet til Portalen i slutten av 2017. Dette viser at også Sportshuset Melhus har en mulighet til å øke lønnsomheten sin ved å flytte til Trondheim.

Et sentralt funn i SWOT-analysen er muligheten til å flytte til Trondheim, hvor Sportshuset Melhus kan komme nærmere en større del av kundene, og samtidig redusere leiekostnadene sine. Dette vil også eliminere svakheten med å være lokalisert på Melhus. En sentral svakhet for Sportshuset Melhus er at de har et lite varelager, noe som er knyttet til en anstrengt økonomi. Dette gjør at kundene må vente på levering i perioder hvor etterspørselen er stor. Å ha et lite varelager vil likevel også være en styrke, fordi det holder omløpshastigheten oppe, noe som gir økt lønnsomhet dersom bedriften har en positiv resultatgrad. Bedriftens største og viktigste styrke er likevel den gode servicen de yter og ekspertisen de sitter på. I et marked med hard priskonkurranse som i sportsbransjen er det avgjørende å gi en bedre og mer personlig service enn det konkurrentene gir. God vareprat er viktig for å tiltrekke nye kunder som kan bli fornøyde og anbefale butikken videre. Grunnen til at Sportshuset Melhus kan tilby ekspertise er at de har spisset seg inn på et smalt segment. Dette gjør likevel at bedriften blir utsatt for mer risiko enn aktører som har diversifisert risikoen på flere områder, noe som utgjør en trussel blant annet i perioder med lite snø, hvor salget av ski er dårlig.

Til slutt ønsker vi å trekke en tråd tilbake til innledningen, hvor vi påpekte at det var interessant å undersøke lønnsomheten til en sportsbedrift når vi vet hvordan sportsmarkedet har vært de siste tiårene. Sportshuset Melhus har overlevd hard konkurranse tidligere, og vi mener at de kan ta med seg dette videre når de nå må jobbe for å forbedre lønnsomheten sin. Selv om lønnsomheten er negativ i 2019, er det ikke umulig å gjøre bedriften lønnsom igjen. For å få til dette er det viktig at de spiller på styrkene sine. For deres største styrke er nettopp at de er en liten bedrift, noe som gir dem muligheten til å tilby bedre service og ekspertise enn konkurrentene.

## 6 Referanseliste

Berg, Terje (2018) *Grunnleggende økonomistyring*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Erichsen, M., Solberg, F., Stiklestad, T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Framnes, R. et al., (2018) *Markedsføringsledelse* 9. utg. / Runar Framnes, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. Oslo: Universitetsforlaget.

Hank Sport (u.å.) *Om Hank Sport*. Tilgjengelig fra: <http://www.hanksport.no/om-hanksport/> (Hentet 17. april 2021)

Hank Sport (u.å.) *Vi har flyttet til Portalen!* Tilgjengelig fra: <http://www.hanksport.no/vi-flytter-til-portalen/> (Hentet 21. april 2021)

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.

Kristoffersen, Trond (2016) *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Proff (u.å.) *Hank Sport A/S*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/regnskap/hank-sport-as/trondheim/sports-og-fritidsutstyr/IFA3EKF07RA-1/> (Hentet 23. februar 2021)

Proff (u.å.) *Nøkkeltall – forklaringer og formler*. Tilgjengelig fra: <http://innsikt.proff.no/hjelp-og-tips/nokkeltall-forklaringer-og-formler/> (Hentet 13. april 2021)

Proff (u.å.) *Sportshuset Melhus AS*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/selskap/sportshuset-melhus-as/melhus/sports-og-fritidsutstyr/IGBMMEU07RA/> (Hentet 27. januar 2021)

Store Norske Leksikon (2021) *Benchmarking*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/benchmarking>  
(Hentet 10. mars 2021)

Visma (u.å.) *Egenkapitalrentabilitet*. Tilgjengelig fra: [https://help.visma.net/no\\_no/financial-overview/content/online-help/kpi-return-on-equity.htm](https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-return-on-equity.htm) (Hentet 24. februar 2021)

Visma (u.å.) *Likviditetsgrad 1*. Tilgjengelig fra: [https://help.visma.net/no\\_no/financial-overview/content/online-help/kpi-current-ratio.htm](https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-current-ratio.htm) (Hentet 30. januar 2021)

