

Steinar Eugen Grande Johansen
Alexander Mentzoni
Borghild Lund Olsen
Simen Talleraas

Regnskaps- og strategisk analyse av Frich's

Financial statement and strategic analysis of
Frich's

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad og Tor-Eirik Olsen
April 2022

Steinar Eugen Grande Johansen
Alexander Mentzoni
Borghild Lund Olsen
Simen Talleraas

Regnskaps- og strategisk analyse av Frich's

Financial statement and strategic analysis of Frich's

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad og Tor-Eirik Olsen
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Oppgaven er skrevet som avsluttende bacheloroppgave for våre bachelorgrader i økonomi og administrasjon med profileringene «økonomisk styring» og «regnskapsfører» ved NTNU Handelshøyskolen. Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt og gitt oss dypere teoretisk og praktisk forståelse for økonomifaget. Vi har også fått muligheten til å anvende teori anskaffet gjennom studieløpet, og ikke minst kombinere dette med egne funn og resonnement.

Felles for forfatterne er vår interesse for krysningspunktet mellom historiske prestasjonstall og fremtidig strategi. Oppgaven er følgelig todelt; oppgavens første del omhandler de to bedriftenes regnskap, mens del to er av strategisk karakter.

Vi ønsker med dette å rette en stor takk til våre veiledere for oppgaven, Tor-Eirik Olsen og Morten Kringstad, samt eier av Frich AS, Øyvind Frich, for gode innspill underveis.

Vi presiserer at innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Sammendrag

I oppgaven har vi sett nærmere på konsernet Frich AS («Frich's»), et konsern bestående av spisesteder og hoteller og kombinasjoner av dette, hovedsakelig plassert langs E6 mellom Oppdal og Brumunddal. Vi har gjennomført og presentert regnskapsanalyser for Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS («Frich's Dombås») og Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS («Wood Hotel»), samt en strategisk analyse hvor vi også ser på Frich's-konsernet som helhet, alt basert på foregående presentert teori.

I regnskapsanalysen ser vi på tall for både lønnsomhet, likviditet og soliditet i perioden 2016 – 2020. Wood Hotel åpnet i mars 2019, og vi har følgelig bare regnskap for to år (2019 og 2020) tilgjengelig. Dette begrenser muligheten for å kommentere utviklingen betraktelig, men det er like fullt interessant å se hvordan hotellet klarer seg i startfasen, særlig tatt i betraktning at det åpnet rett i forkant av en langvarig pandemi. Analysene viser oss at Frich's Dombås virker veldig solid og leverer gode tall år etter år (med unntak av pandemiåret 2020). Lønnsomheten er jevnt over betydelig bedre enn gjennomsnittet for bransjen, og likviditeten forbedres gjennom perioden. Den økonomiske utviklingen så positiv ut fram til 2019, og det er ingen grunn til å tro at dette ikke skal fortsette når samfunnet normaliserer seg. Wood Hotel leverte et svakt positivt resultat i 2019 og et svakt negativt resultat i 2020. Hotellet leverer de to første årene driftsmarginer omtrent på linje med gjennomsnittet for bransjen, så det blir svært spennende å se hvordan dette utvikler seg i årene som kommer.

I den strategiske delen gjennomfører vi analyser av interne og eksterne forhold i tillegg til mulighetene for ekspansjon. Resultatene viser at Frich's er en svært betydelig aktør innenfor det geografiske nedslagsfeltet konsernet opererer i, og betjener både mange og varierte kunder. Kundegruppene spenner fra enkeltreisende på norgesferie til familier på gjennomreise, utenlandske turistgrupper og firmaer på konferanse. Med tilstrekkelig tilgang på kapital er det følgelig ikke noe problem å kopiere det enkelte datterselskapet, men siden Frich's driver en rekke serverings- og overnattingssteder av veldig ulik karakter, er det derfor vanskelig å imitere konsernet som helhet. Vi har også sett at konsernet er svært styrt av makroforholdene. Noen av disse er mer eller mindre konstante, mens andre er i kontinuerlig endring. En av de store utfordringene for Frich's og bransjen som helhet er tilgang på arbeidskraft. Lenger ut i den strategiske delen av oppgaven foreslår vi differensiering som strategi for å håndtere konkurransen fra et stadig mer truende fast food-marked, og trekker i

konklusjonen slutningen om at Frich AS er et såpass sammensatt konsern at det bør etableres strategier for ulike segmenter av datterselskaper heller enn konsernet som helhet.

Avslutningsvis drøfter vi videre vekstmuligheter for konsernet, og konkluderer med at dette betyr geografisk utbredelse eller mersalg til eksisterende kunder for serveringsstedene.

Konsernet er relativt ferskt i hotellmarkedet og har gode forutsetninger for å kapre ytterligere markedsandeler der. Dette representerer også diversifisering og sikkerhet i form av flere bein å stå på.

Abstract

In this study we have taken a dive into the group Frich AS («Frich's group»), a group consisting of diners, restaurants, hotels and combinations of these. The Frich's group is mainly localized by the road E6, from Oppdal in north to Brumunddal in the very south. We have carried out and presented financial statement analyzes for the eatery Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS («Frich's Dombås») and the hotel Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS («Wood Hotel»), including the hotel restaurant. All analyzes are made on the background of previous presented theory.

In the financial statement analysis we study both profitability, liquidity and solidity for the period of 2016 to 2020. Wood Hotel opened its doors for the first time in March 2019, which results in only two financial reports (2019 and 2020) to analyze. This puts a limit to our possibilities to discuss how the company's financial situation develops over time. It is nonetheless interesting to see how the hotel performs in its first years, especially since it opened right before a long-lasting pandemic broke out. The financial reports of Frich's Dombås shows solid key financial figures year after year, except from the pandemic year. The company's profitability is greater than the branch average for normal years, and the liquidity improves in the period despite a significant payment to creditors. The financial development seemed positive every year ahead of the pandemic, and we can't see any reason why this won't go on when the world normalizes. Wood Hotel shows us a small positive result for 2019 and a slightly negative result for 2020. The hotel performs almost identical to the branch average when looking at the operating margin. It will therefore be very interesting to see how the hotel performs the upcoming years.

In the strategic part of this study, we analyze the strategic position and growth possibilities of Frich's, using SWOT, VRIO, Porter's Five Forces and PESTEL. These analyzes show us that the Frich's group is a serious player within its geographical operating area. The group handles both many and different customers, from single travelers to families passing by, international tourist groups and conference attendants. Potential competitors with sufficient capital can imitate some of the group's subsidiary companies, but the group is so big and complex that competitors will have a hard time imitating the whole group. During the analyzes we also see that the group is strictly controlled by its macro surroundings. Some conditions are more or less constant, while others are in change continuously. One of the groups major issues, is the

reduced access to labor. Diving deeper into the strategy analyzes, we introduce differentiation as a strategy to meet or avoid competition from the fast-food market. We conclude that the complexity of the group makes a common group strategy hard to find, and that a strategy should divide the subsidiaries into segments and make segment strategies instead. The final part of the study will be dedicated to a discussion around opportunities for further growth for the Frich's group. Growth within the eatery and restaurant segment requires either geographical expansion or introducing new offers representing a premium. The group is still a newcomer to the hotel market but shows that it has what it takes to grow into the market. This represents diversification while also strengthening the group's solidity.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	5
Innholdsfortegnelse	7
Figurliste.....	10
Tabelloversikt.....	11
1. Innledning.....	12
1.1 Bakgrunn for oppgaven og relasjon til bedriften	12
1.2 Kort om Frich's	12
1.2.1 Kort om Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS («Frich's Dombås»)	13
1.2.2 Kort om Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS («Wood Hotel»).....	13
1.3 Problemstilling	14
2. Teori	14
2.1 Regnskapsanalyse.....	14
2.1.1 Likviditet	15
2.1.2 Soliditet	17
2.1.3 Finansiering.....	18
2.1.4 Lønnsomhet	18
2.2 Strategisk analyse	21
2.2.1 SWOT.....	22
2.2.2 VRIO-modellen	22
2.2.3 Porters bransjeanalyse	23
2.2.4 PESTEL.....	25
2.2.5 Overordnede strategivalg	26
3. Metode.....	30
3.1 Problemstilling	30

3.2 Undersøkellesdesign	31
3.3 Valg av metode og datainnsamling	32
4. Regnskapsanalyse.....	33
4.1 Likviditet	33
4.1.1 Arbeidskapital	34
4.1.2 Arbeidskapital i % av omsetning	35
4.1.3 Likviditetsgrad 1	36
4.1.4 Likviditetsgrad 2	37
4.2 Soliditet	38
4.2.1 Egenkapitalandel	38
4.2.2 Gjeldsgrad	39
4.3 Finansiering.....	40
4.3.1 Finansieringsgrad 1	41
4.3.2 Finansieringsgrad 2	42
4.4 Lønnsomhet.....	43
4.4.1 Bruttofortjenesteprosent	43
4.4.2 EBITDA-margin.....	44
4.4.3 Driftsmargin	45
4.4.4 Egenkapitalrentabilitet	47
4.4.5 Totalkapitalrentabilitet (ROI).....	48
4.4.6 Resultatgrad (ROS)	49
4.4.7 Kapitalens omløpshastighet (KO)	50
5. Strategisk analyse	52
5.1 VRIO-modellen.....	52
5.2 Porters bransjeanalyse	54
5.3 PESTEL.....	58
5.4 Strategiske valg	68

5.4.1 Strategiklokka.....	68
5.4.2 Produkt-/Markedsmatrise	68
6. Konklusjon og oppsummering	71
7. Referanseliste	76
8. Vedlegg	79
Vedlegg 1: Organisasjonskart	79
Vedlegg 2: Bransjegjennomsnitt overnatting og servering	80
Vedlegg 3: Resultatregnskap Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS	81
Vedlegg 4: Balanseregnskap Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS	82
Vedlegg 5: Resultatregnskap Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS	83
Vedlegg 6: Balanseregnskap Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS.....	84
Vedlegg 7: Resultatregnskap Frich AS (konsernregnskap)	85
Vedlegg 8: Balanseregnskap Frich AS (konsernregnskap).....	86
Vedlegg 9: Tilbøyelighet til å endre reisevaner	87

Figurliste

Figur 1 Strategiklokken	27
Figur 2 Ansoffs ekspansjonsmatrise	28
Figur 3 Arbeidskapital	34
Figur 4 Arbeidskapital i prosent av omsetning	35
Figur 5 Likviditetsgrad 1	36
Figur 6 Likviditetsgrad 2	37
Figur 7 Egenkapitalandel	38
Figur 8 Gjeldsgrad	39
Figur 9 Finansieringsgrad 1	41
Figur 10 Finansieringsgrad 2	42
Figur 11 Bruttofortjenesteprosent	43
Figur 12 EBITDA-margin	44
Figur 13 Driftsmargin	45
Figur 14 Egenkapitalrentabilitet	47
Figur 15 Totalkapitalrentabilitet	48
Figur 16 Resultatgrad	49
Figur 17 Kapitalens omløpshastighet	51
Figur 18 Putnam Consumer Price Index	62
Figur 19 Sesongvariasjoner i ulike landsdeler	64
Figur 20 Antall timer fritid etter befolkningsgruppe	65
Figur 21 Foreslått konsernsegmentering	74

Tabelloversikt

Tabell 1 Arbeidskapital	34
Tabell 2 Arbeidskapital i prosent av omsetning.....	35
Tabell 3 Likviditetsgrad 1	36
Tabell 4 Likviditetsgrad 2	37
Tabell 5 Egenkapitalandel	38
Tabell 6 Gjeldsgrad	39
Tabell 7 Finansieringsgrad 1	41
Tabell 8 Finansieringsgrad 2	42
Tabell 9 Bruttofortjenesteprosent.....	43
Tabell 10 EBITDA-margin	44
Tabell 11 Driftsmargin	46
Tabell 12 Egenkapitalrentabilitet	47
Tabell 13 Totalkapitalrentabilitet	48
Tabell 14 Resultatgrad	49
Tabell 15 ROI, ROS og KO	50
Tabell 16 Kapitalens omløpshastighet	51
Tabell 17 Produkt og markedsmatrise.....	69

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven og relasjon til bedriften

Forfatterne tilhører to ulike spesialiseringsretninger innenfor bachelor i økonomi og administrasjon; «regnskapsfører» og «økonomisk styring». Felles for alle fire er interessen for krysningspunktet mellom regnskap og strategi. Vi har derfor valgt regnskapsanalyse som tema for oppgavens første del, og følger på med en strategisk analyse. Mot slutten fletter vi disse sammen i et forsøk på å stake ut den retningen vi mener konsernet har best muligheter for å vokse videre.

Valg av bedrift landet på overnattings- og serveringskonsernet Frich AS, hvor regnskapsdelen baseres på regnskapene til Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS og Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS. Bedriften kom opp som forslag som følge av ett av gruppemedlemmenes relasjon til konsernet og dets eier, Øyvind Frich. Valget av bedrift ble gjort enstemmig, da vi alle mener at dette er et konsern av passende størrelse for oppgaven; konsernet, bedriftene og deres omsetning er av slik størrelse at regnskapsanalysen åpner for å lete etter årsak-virkningssammenhenger, mens konsernet på den andre siden er lite nok til at en strategisk analyse kan være av verdi for ledelsen. Idéen om at oppgaven kan ha en nytteverdi for ledelsen har også vært en betydelig motivasjonsfaktor gjennom arbeidet.

1.2 Kort om Frich's

Frich AS' historie strekker seg tilbake til Dombås i 1942, da nåværende eiers bestefar etablerte en liten butikk og begynte å selge melk. Vareutvalget ble etter hvert større, og kort tid senere solgte han blant annet hjemmebakte brød. Virksomheten utviklet seg i retning av kafedrift, og etter nesten 30 år tok gründeren sats og bygget lokalene som i dag huser Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS (Frich, *u.å.*).

Rundt år 2000 overtok Øyvind Frich virksomheten, og har siden den gang utvidet og videreutviklet driften. Frich's Kafe og Spiseri AS eies i dag indirekte av Frich AS via Frich's Holding AS. Konsernet drifter i dag en betydelig portefølje av hotell- og overnattingssteder, og disse varierer stort i både geografisk lokalisering og forretningsmodell. Virksomhetene ligger strategisk plassert lang E6, fra Oppdal i nord til Brumunddal i sør. I tillegg kommer Frich's Hotel og Spiseri Alvdal AS, som ligger langs Rv3 i Nord-Østerdal.

Frich's-konsernet har omtrent 300 ansatte og er med en nettoomsætning på ca. 120 millioner en betydelig aktør i sterk vekst. Fra et utgangspunkt i veikrodrift har konsernet i de senere årene rettet stadig mer fokus mot hoteller, med steder som Kongsvold Fjeldstue og Dale-Gudbrands Gard, og flere av stedene med Frich's-logoen over døren kan betegnes som landemerker eller severdigheter. Utviklingen har også gått stadig mer i retning av «fine dining».

Oppgaven tar utgangspunkt i regnskapstallene til Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS og Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS.

Se organisasjonskart i Vedlegg 1.

1.2.1 Kort om Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS («Frich's Dombås»)

Kafeteriaen på Dombås, konsernets historiske utgangspunkt, ligger rett ved et av Norges viktigste knutepunkter, der E6 møter E136, og Østlandet, Trøndelag og Møre knyttes sammen. Utenfor kafeteriaen ligger 400 parkeringsplasser, og med over 250 sitteplasser har Frich's muligheten til å betjene en stor kundemasse på Dombås (Om Dombås Senter, u.å.). Kafeteriaens meny er i stadig utvikling, men det fokuseres alltid på å tilby den tradisjonelle norske husmannskosten. Driften er preget av store sesongvariasjoner. Mesteparten av inntekten genereres i perioden mai til august. Da gjester Frich's Kafe og Spiseri alt fra norske familier på innenlandsreise til store utenlandske grupper på norgesferie.

1.2.2 Kort om Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS («Wood Hotel»)

Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS er nok mer kjent under navnet Wood Hotel by Frich's. Wood Hotel ligger i Mjøstårnet, rett ved Mjøsas strandlinje, som siden ferdigstillelse i 2019 har båret tittelen verdens høyeste trebygning. Frich's driver hotellet på vegne av huseier, og disponerer en større del av bygget. Inntektene stammer fra tradisjonell overnatting og bespisning, utleie av konferanselokaler og øvrig salg i hotellets restaurant. Til tross for at hotellet åpnet for bare tre år siden, har det fått en varm velkomst i ellers pandemipregede omgivelser.

1.3 Problemstilling

Basert på delkapittel 1.1 og 1.2 er problemstillingen konkretisert til følgende:

Hvordan har lønnsomheten til Frich's Dombås og Wood Hotel utviklet seg i perioden 2016 – 2020, og hvordan er Frich's-konsernet posisjonert for videre vekst og markedsendringer?

Problemstillingen inneholder en tydelig tidsavgrensning, og avgrenser i tillegg regnskapsanalysen til å gjelde to av konsernets spisesteder. Den legger også tydelige føringer for hvilke teorier og verktøy som kan og bør brukes i oppgaven, og hvilke kilder som vil være relevante. For videre beskrivelse og avgrensninger av problemstillingen henviser vi til delkapittel 3.1 Problemstilling under metodekapittelet.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere den teorien som er lagt til grunn for regnskapsanalysen og den strategiske analysen. Innledningsvis redegjøres det for regnskapsanalyse, før vi deretter gjennomgår regnskapsanalysens tre hovedområder; lønnsomhet, likviditet og soliditet/finansiering. Under hvert område presenteres de nøkkeltallene som vi finner relevante for vår problemstilling.

I den strategiske delen vil vi først presentere SWOT-analysen, før vi deretter beskriver modellene som brukes i den strategiske analysen. Dette er VRIO-modellen, Porters bransjeanalyse og PESTEL. Avslutningsvis gjennomgås verktøy for strategiske valg; Strategiklokken og Ekspansjonsmatrisen.

2.1 Regnskapsanalyse

Ifølge Terje Berg (2018) kan en bedrifts prestasjoner og måloppnåelse analyseres gjennom prestasjonsmåling. Dette går ut på å beregne og vurdere hvor godt en bedrift forvalter sine ressurser slik at den når sine mål. Målene kan være av ikke-finansiell karakter slik som kunde- og medarbeidertilfredshet, eller det kan være snakk om finansielle måltall.

Regnskapsanalyse er en form for prestasjonsmåling. Her vil bedriften selv eller eksterne interessenter ta utgangspunkt i regnskapet for å beregne relevante nøkkeltall. Videre vil regnskapsanalysen bestå av å vurdere disse nøkkeltallene, og dette krever god innsikt i den

aktuelle bedriften og/eller bransjen. Det er ingen fasit på hva som anses som gode og dårlige tall. Dette må vurderes med bakgrunn i bransjen som bedriften opererer i og ved å sammenligne bedriftens prestasjoner over tid. I tillegg vil det være viktig å ikke trekke slutninger ut ifra hvert enkelt nøkkeltall isolert sett, men foreta en mest mulig helhetlig vurdering (Berg, 2018).

Formålet med regnskapsanalysen vil avhenge av hvem som foretar analysen. Mens en investor ønsker å vurdere bedriftens verdi, vil det for bedriften selv være et viktig styringsverktøy. Som ekstern må man ta høyde for at man har begrenset og/eller ufullstendig tilgang til data, og at dette potensielt kan påvirke de beregninger og vurderinger som tas. I regnskapsanalysen er det tre hovedområder som studeres; bedriftens lønnsomhet, likviditet og soliditet/finansiering. Det er gjensidige sammenhenger mellom disse tre forholdene. God lønnsomhet kan for eksempel bidra til bedre likviditet. På den andre siden er det ikke likhetstegn mellom de ulike områdene, så god lønnsomhet er ikke ensbetydende med god likviditet (Berg, 2018)

Flere av nøkkeltallene som beregnes under hvert av områdene er forholdstall. Dette gjør at det blir enklere å vurdere måltallene og å sammenligne. Hva som skal sammenlignes er naturlig nok knyttet opp mot formålet med analysen. Det kan være at man ønsker å sammenligne en bedrifts prestasjoner over tid, eller å sammenligne bedrifter som konkurrerer i samme marked. Når beregningene presenteres som forholdstall, vil dette hensynta eventuelle forskjeller i størrelsen mellom det vi sammenligner, slik som to bedrifter av ulik størrelse. Vi har også nøkkeltall som hensyntar ulik investeringsprofil. Dette vil også gjøre sammenligningen bedre ved at faktorer som kan gi uriktige resultater og dermed vurderinger, ikke blir med i beregningen (Berg, 2018).

I det følgende vil vi redegjøre for regnskapsanalysens hovedområder med tilhørende nøkkeltall. De nøkkeltallene som presenteres under hvert område, er de vi finner mest relevante for vår undersøkelse.

2.1.1 Likviditet

Likviditet kan defineres som en bedrifts betalingsevne, med andre ord evnen til å innfri dens økonomiske forpliktelser (Berg, 2018). I det følgende vil vi fokusere på nøkkeltallene arbeidskapital, arbeidskapital i prosent av salget og likviditetsgrad 1 og 2.

2.1.1.1 Arbeidskapital

Arbeidskapitalen er forskjellen mellom en bedrifts omløpsmidler og kortsiktige gjeld. Omløpsmidler vil være kontanter eller midler som om relativt kort tid kan omdannes til kontanter, mens kortsiktig gjeld kan ses på som penger som om relativt kort tid forsvinner ut av bankkontoen (Berg, 2018). Nøkkeltallet vil derfor gi en indikasjon på om bedriften er i stand til å betale regningene sine, og bør ifølge Kristoffersen (2019) være positiv. Det vil likevel være flere forhold som arbeidskapitalen i seg selv ikke fanger opp, slik som hvordan sammensetningen av omløpsmidlene er. Det vil derfor være viktig å få klarhet i slike forhold for å kunne danne seg et mest mulig riktig bilde av bedriftens likviditet. Her vil likviditetsgrad 1 og 2 gi ytterligere informasjon om bedriftens betalingsevne (Berg, 2018).

$$\text{Arbeidskapital} = \text{omløpsmidler} - \text{kortsiktig gjeld}$$

2.1.1.2 Arbeidskapital i prosent av salget

Å beregne arbeidskapitalen opp mot salget vil gi en indikasjon på likviditetsutviklingen, og vil være nyttig for å sammenligne likviditeten fra tidligere år.

$$\text{Arbeidskapital (\%)} = \frac{\text{arbeidskapital}}{\text{driftsinntekter}} \cdot 100\%$$

2.1.1.3 Likviditetsgrad 1

I prinsippet vil likviditetsgrad 1 (LG1) måle det samme som arbeidskapitalen, nemlig i hvor stor grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld (Kristoffersen, 2019). Ved beregning av likviditetsgrad 1 vil man derimot komme fram til et forholdstall som gjør sammenligninger enklere.

Ifølge Kristoffersen (2019) bør LG1 være større enn 1 og helst nærmere 2. Også Berg (2018) skriver at tallet antakelig bør være større enn 1, men trekker fram at det ikke er en direkte årsak-virkningssammenheng mellom nivå på LG1 og en bedrifts betalingsevne. Han utdyper dette ved å trekke fram bedrifter som har gått konkurs selv om LG1 har vært mye større enn 1, og at bedrifter kan også ha tilfredsstillende likviditet selv om LG1 ligger ned mot 1. Årsaken er at LG1 ikke fanger opp hva omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden består av.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{omløpsmidler (+ubenyttet kassekreditt)}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

2.1.1.4 Likviditetsgrad 2

Man kan vurdere en bedrifts betalingsevne mer nøyaktig ved å studere hva omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden består av. Likviditetsgrad 2 (LG2) viser forholdet mellom bedriftens mest likvide omløpsmidler og den kortsiktige gjelden, ved at varelageret trekkes ut fra omløpsmidlene. Likviditetsgrad 2 vil da vise forholdet mellom bedriftens mest likvide omløpsmidler og den kortsiktige gjelden.

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{omløpsmidler} - \text{varelager}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

2.1.2 Soliditet

En bedrifts soliditet handler om evnen til å tåle tap, med andre ord hvor robust bedriften er. Når dette vurderes vil nøkkeltallet som viser hvor stor andel egenkapital bedriften har, være det viktigste måltallet. I perioder med dårlig lønnsomhet eller underskudd, vil det være avgjørende for bedriften å ha nok egenkapital til å dekke tapet og unngå konkurs.

2.1.2.1 Egenkapitalandel

Egenkapitalandel er som nevnt det viktigste nøkkeltallet for å vurdere hvor godt en bedrift vil tåle tøffere tider. Her beregner man hvor mye egenkapitalen utgjør av totalkapitalen.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{egenkapital}}{\text{totalkapital}}$$

2.1.2.2 Gjeldsgrad

Gjeldsgraden viser forholdet mellom bedriftens gjeld og egenkapital. Ifølge Kristoffersen (2019) så er en egenkapitalandel på mellom 30 og 35 prosent ansett som tilfredsstillende. Dette tilsvarer en gjeldsgrad på rett rundt 2 som er 33,3 prosent egenkapitalandel. Jo lavere gjeldsgraden er, desto bedre soliditet vil bedriften ha. Er gjeldsgraden på under 1 betyr dette at bedriften har mer egenkapital enn gjeld. Bransjen «overnattings- og serveringsvirksomhet» har en gjennomsnittlig egenkapitalandel på 0,448, som tilsvarer en gjeldsgrad på 1,23 (Vedlegg 2).

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{gjeld}}{\text{egenkapital}}$$

2.1.3 Finansiering

I forlengelse av soliditeten analyseres bedriftens finansieringsstruktur. En sunn finansiering innebærer at langsiktige eiendeler skal være finansiert av langsiktig kapital, herunder egenkapital og langsiktig gjeld (Berg, 2018). For å analysere casevirksomhetenes finansieringsstruktur vil vi fokusere på finansieringsgrad 1 og 2.

2.1.3.1 Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 (FG1) måler i hvor stor grad bedriftens anleggsmidler er finansiert med langsiktig kapital. FG1 bør være lavere enn 1 da dette innebærer at anleggsmidlene er langsiktig finansiert, samtidig som deler av omløpsmidlene er langsiktig finansiert (Kristoffersen, 2019).

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{anleggsmidler}}{\text{egenkapital} + \text{langsiktig gjeld}}$$

2.1.3.2 Finansieringsgrad 2

Ved analyse av likviditeten er likviditetsgrad 1 et sentralt forholdstall. Det er derimot også et viktig nøkkeltall ved analyse av bedriftens finansieringsstruktur, og omtales da ofte som finansieringsgrad 2. Ifølge Kristoffersen (2019, s. 460) viser finansieringsgrad 2 «i hvor stor grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld».

$$\text{Finansieringsgrad 2} = \frac{\text{omløpsmidler (+ubenyttet kassekreditt)}}{\text{kortsiktig gjeld}}$$

2.1.4 Lønnsomhet

Lønnsomhetsberegninger sier noe om bedriftens evne til å tjene penger, altså bedriftens avkastning. Noen av nøkkeltallene baserer seg på resultatet alene, mens beregningene for kapitalrentabiliteten baseres på resultatet og balansen (Berg, 2018).

For å analysere lønnsomheten i casevirksomhetene har vi valgt å fokusere på nøkkeltallene som presenteres nedenfor.

2.1.4.1 Bruttofortjenesteprosent

En bruttofortjenesteprosent på 30% betyr at for hver krone i salgsinntekt sitter bedriften igjen med 30 øre som skal dekke alle kostnader foruten varekostnaden. Siden varekostnaden er en

stor kostnad innen varehandel og restauranter, vil dette være et viktig nøkkeltall for slike virksomheter. Hvor stor bruttofortjenesten bør være, varierer fra bransje til bransje (Berg, 2018).

$$\text{Bruttofortjenesteprosent} = \frac{\text{salgsinntekter} - \text{varekostnad}}{\text{salgsinntekter}}$$

2.1.4.2 EBITDA-margin

EBITDA, forkortelse av *Earnings before interests, taxes, depreciations and amortizations*, viser resultatet før renter, skatt, avskrivninger og nedskrivninger. Vi må derfor legge til avskrivninger og eventuelle nedskrivninger til driftsresultatet (EBIT) for å komme fram til EBITDA. For å få et forholdstall og dermed gjøre vurderinger og sammenligninger enklere, kan man regne ut EBITDA-marginen ved å dividere EBITDA med bedriftens driftsinntekter. Formålet med dette nøkkeltallet vil blant annet være å sammenligne bedrifter som opererer i samme bransje, men som har ulik investeringsprofil. Når man ser bort fra kalkulatoriske størrelser slik som avskrivninger, vil sammenligningsgrunnlaget gi et bedre utgangspunkt for analysens formål (Berg, 2018).

$$\text{EBITDA} - \text{margin} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{driftsinntekter}}$$

2.1.4.3 Driftsmargin

I motsetning til EBITDA-marginen vil man ved beregning av driftsmarginen inkludere avskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Disse størrelsene vil sammen med de betalbare kostnadene vise de ressurser bedriften har brukt for å generere gitte driftsinntekter i perioden. Driftsmarginen skal så måle hvor mye bedriften sitter igjen med. Er driftsmarginen på 8% vil kostnadene eller ressursbruken utgjøre 92% av inntektene (Berg, 2018).

$$\text{Driftsmargin (\%)} = \frac{\text{driftsresultat (EBIT)}}{\text{driftsinntekter}} \cdot 100\%$$

2.1.4.4 Egenkapitalrentabilitet

For kommersielle virksomheter vil profittmaksimering og det å skape verdi for eierne være hovedformålet. Egenkapitalrentabiliteten er avkastningen eierne har oppnådd. Hvis

egenkapitalrentabiliteten er 20%, betyr dette at eierne får en avkastning på 20 øre for hver krone de har investert i bedriften. Egenkapitalrentabiliteten bør være høyere enn totalkapitalrentabiliteten, da eierne er de siste som får dekket sine krav ved en konkurs og dermed tar en større risiko enn kreditorene. De krever derfor en høyere avkastning som kompensasjon for dette (Berg, 2018).

$$\text{Egenkapitalrentabilitet før skatt} = \frac{\text{resultat før skatt}}{\text{gjennomsnittlig EK}}$$

2.1.4.5 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten viser hvor stor avkastning bedriften har hatt på den totale kapitalen, det vil si hvor mye hver krone investert i bedriften gir i avkastning. I motsetning til egenkapitalrentabiliteten, som bare ser på avkastning på egenkapitalen, vil man her se på avkastningen på den samlede kapitalen som er bundet i bedriften (Kristoffersen, 2019). Man vil altså se på avkastningen som er muliggjort gjennom investert egenkapital, men også gjennom gjeld. I nevneren vil man ofte benytte gjennomsnittlig totalkapital, men det kan også være situasjoner der det vil være mer hensiktsmessig å benytte totalkapitalen ved årets begynnelse eller slutt. Å benytte gjennomsnittlig totalkapital beror på en antakelse om at eiendelene har endret seg jevnt gjennom året, og at et gjennomsnitt derfor vil gi et mer riktig bilde av avkastningen i perioden (Berg, 2018).

$$\text{Totalkapitalrentabilitet (ROI)} = \frac{\text{resultat før skatt} + \text{finanskostnader}}{\text{gjennomsnittlig TK}}$$

For å analysere lønnsomheten nærmere kan man benytte seg av DuPont-modellen. Dette er en modell som bygger på at uttrykket for totalkapitalrentabiliteten (ROI) kan omformuleres og dermed dekomponeres i kapitalens omløpshastighet (KO) og resultatgrad (ROS). Dette gir:

$$ROI = ROS \cdot KO$$

Dekomponering ved hjelp av DuPont-modellen gir oss bedre innsikt og muligheter til å vurdere hva som forårsaker utvikling i totalkapitalrentabiliteten (ROI).

2.1.4.6 Resultatgrad

Resultatgraden viser det overskuddet som bedriften sitter igjen med til fordeling til kreditorer, stat og eiere. Hvis resultatgraden er på 10% betyr dette at av den inntekten bedriften har skapt, vil 10 øre av hver opptjent krone kunne fordeles til de ovennevnte (Berg, 2018).

$$\text{Resultatgrad (ROS)} = \frac{\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter}}{\text{driftsinntekter}}$$

Produktet av kapitalens omløpshastighet og resultatgrad vil følgelig bli total kapitalrentabiliteten.

2.1.4.7 Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet går på bedriftens effektivitet og hvor god bedriften er til å utnytte sine ressurser til å generere inntekter, med andre ord hvor store driftsinntekter kapitalen har skapt. Er tallet stort vil dette indikere en høy omløpshastighet, ergo en effektiv utnyttelse av kapitalen (Visma, u.å.). Kapitalens omløpshastighet sier isolert sett ikke noe om en bedrifts lønnsomhet, men kan gi svært nyttig innsikt og vise mulige tiltak ved å bruke DuPont-modellen.

Et tiltak for å bedre lønnsomheten i en bedrift kan være å øke kapitalens omløpshastighet. Da må bedriften enten øke sine driftsinntekter eller så må de samme inntektene kunne genereres med mindre kapital (Berg, 2018).

$$\text{Kapitalens omløpshastighet (KO)} = \frac{\text{driftsinntekter}}{\text{gjennomsnittlig total kapital}}$$

2.2 Strategisk analyse

I denne delen av teorikapitlet skal vi gå igjennom den teoretiske delen av strategien. Nå har vi sett på hva regnskapsanalysen kan gi oss av innsikt i hvordan den økonomiske situasjonen er i Frich's og hvordan vi kan se på lønnsomheten i to av virksomhetene til Frich's.

For å få et bedre grunnlag for å svare på problemstillingen velger vi å supplere med en strategisk analyse. Formålet med analysen er å få oversikt over markedet, Frich's markedsposisjon, interne og eksterne faktorer og hvordan disse påvirker virksomheten.

Vi kjører en SWOT analyse som vi utdyper med VRIO-modellen, PESTEL, Porters bransjeanalyse, ekspansjonsmatrisen og strategiklokken.

Ved å supplere regnskapsanalysen med en utfyllende strategisk analyse, vil vi få et godt grunnlag for å se hvordan Frich's er posisjonert i markedet og hvilke muligheter som finnes for videre vekst.

2.2.1 SWOT

SWOT, som står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats, er en situasjonsanalyse av hva som er status for bedriften akkurat nå og som ofte brukes i strategiarbeidet til bedrifter. Ved hjelp av interne analyser ønsker bedriften å identifisere styrker og svakheter ved egen bedrift, mens eksterne analyser tar sikte på å identifisere muligheter og trusler i bedriftens omgivelser. En grundig gjennomgang av internkompetanse vil kunne føre til en identifisering av bedriftens kjernekompetanse, som er "den kompetansen som skal sikre langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse" (Stiklestad, 2021, s. 19). En god SWOT-analyse vil resultere i at bedriften er i stand til å identifisere og dermed tilpasse sin kjernekompetanse til de eksterne mulighetene som finnes i markedet. Dette vil igjen legge grunnlaget for bedriftens strategi.

En relevant modell for interne analyser er VRIO-modellen, mens PESTEL og De fem konkurransekraftene (Porters bransjeanalyse) er relevante modeller som tar for seg eksterne forhold. Resultatet fra disse analysene vil danne et godt grunnlag når bedriften deretter skal foreta strategiske valg. Nyttige verktøy i den forbindelse vil være Strategiklokken og Ekspansjonsmatrisen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

2.2.2 VRIO-modellen

VRIO-modellen brukes gjerne som en del av en SWOT-analyse for å se på interne forhold, og ble utviklet av Jay B. Barney (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Alle bedrifter bør være klar over sin kjernekompetanse. Dersom man blir bevisst på denne, så kan man konkurrere med utgangspunkt i denne. Dersom bedriften ikke har klart for seg hva denne kjernekompetansen er, så blir det fort at de må konkurrere på eksempelvis pris. Et regnskapskontor som har en kjernekompetanse, som kanskje til og med er rimelig unik, kan videreutvikle denne for å styrke sin posisjon og dermed kunne konkurrere med sin kjernekompetanse fremfor pris. Denne kjernekompetansen kan være noe vanskelig å identifisere, og dersom den mangler så krever det litt å etablere en kjernekompetanse. Her er VRIO-modellen til god hjelp.

Kort forklart hva akronymet VRIO står for:

V (value/verdi) går på hvor verdifull vår kjernekompetanse eller ressurser er for våre kunder.

R (rarity/sjeldenhet) går på hvor sjelden denne kompetansen eller ressursen er.

I (imitability/imiterbarhet) indikerer hvor enkelt det er å kopiere dette for konkurrentene våre.

O (organization/organisering) refererer til organiseringen av bedriften, hvordan er den for å ivareta ressursen eller enda bedre, videreutvikle den. (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

VRIO-modellen hjelper altså til med å komme frem til hva som er bedriftens kjernekompetanse. Denne kjernekompetansen kan vi se på som en immateriell ressurs. Andre eksempler i denne sammenhengen kan være organisasjonskultur og merkevare. Samtidig er det viktig å videreutvikle kompetansen. Bedriften bør jevnlig vurdere om kjernekompetansen fortsatt er unik, vanskelig å kopiere og verdifull for kundene. Eksempelvis blir det for et regnskapsbyrå mer og mer en sjelden kompetanse å slå opp i håndskrevne hovedbøker og i tillegg jobbe effektivt med dem. Det er ikke det samme som at det er verdifullt. Videreutvikling og tilpasning til hva markedet trenger er en kontinuerlig prosess.

2.2.3 Porters bransjeanalyse

Porters fem konkurransekrefter brukes for å utføre en strategisk analyse av en bransje. Her ser man på hvordan konkurransesituasjonen er og hvilke trusler som finnes. Man ser på trusler fra nyetableringer, kunder, leverandører, substitutter og konkurrenter. Her prøver man å få oversikt over hva som påvirker konkurransesituasjonen og hvilke styrke og svakheter bedriften har. Porters bransjeanalyse kan være viktig for å se på hvilke forutsetninger man har for å lykkes i et marked eller når man skal sette en ny kurs for et selskap (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Trusler fra nyetableringer

Det vil være viktig for en bedrift å analysere hvilke ytre krefter som kan påvirke bedriftens lønnsomhet. Den første konkurransekraften i Porters analyseverktøy innebærer at bedriften skaffer seg en oversikt over trusler fra mulige nyetableringer, hva som skal til for å etablere seg i markedet og hvilke bedrifter som har denne muligheten. For utfordrere som ønsker å etablere seg i en ny bransje eller marked så vil man møte forskjellige etableringshindre. Dette kan eksempelvis være store investeringskostnader, lover og reguleringer, sterke merkevarer i bransjen fra før og/eller kompetanse. Når bedriften har oversikt over hva som skal til for

utfordrere å etablere seg i markedet så kan bedriften forberede seg og eventuelt gjøre tiltak (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Kundene

Hvilken makt kundene har avhenger av antall alternativer og substitutter, hvorvidt kunden er avhengig av produktet, konkurransesituasjon og priser.

Andre forhold som er viktige når man kartlegger kundene, er om de opptatt av kvalitet, service og/eller pris. I tillegg vil det være viktig å analysere hvordan kundesegmentet ser ut; har man kun enkeltkunder, grupper eller større samlinger av kunder som handler under de samme forutsetninger i form av avtaler o.l. Kundernes kjøpekraft bør også kartlegges (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Leverandører

Videre bør bedriften se på leverandørenes forhandlingsposisjon. Hvilken makt leverandørene har vil i stor grad avhenge av de samme faktorene som påvirker kundenes forhandlingsmakt. Forhold som bør kartlegges er bedriftens mulighet til å velge blant flere leverandører og om hvorvidt bedriften har avtaler som gir forutsigbare priser. Dersom leverandørene kan øke prisene slik de selv ønsker og kundene må innrette seg deretter, vil bedriften bli nødt til å ta kostnadene ved en eventuell prisoppgang. Dette vil gi uforutsigbarhet og kan potensielt være av stor betydning for bedriftens lønnsomhet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Substitutter

En annen konkurransekraft som inngår i Porters analyseverktøy er substitutter. En bedrift ønsker gjennom sine produkter eller tjenester å dekke et behov hos sine kunder. Trusselen om substitutter handler om å få kartlagt hvilke alternative produkter og/eller tjenester som kan erstatte det bedriften tilbyr. Her ser vi altså på trusler til tilbudet, og ikke konkurrerende bedrifter. Bedriften må med andre ord forsøke å få en oversikt over hvilke substitutter som finnes i markedet, og som derfor kan utgjøre en trussel mot bedriftens varer eller tjenester. Forhold det bør ses nærmere på er substituttets pris, tilgjengelighet og kvalitet sett opp mot bedriftens produkt (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Konkurrenter

Analysens siste element handler om å vurdere konkurransesituasjonen. Her er det viktig å forstå bransjen og hva som påvirker konkurransen. Her ser bedriften på styrker og svakheter

ved konkurrentene, hvilke fortrinn de har og hva de gjør for å kapre markedsandeler. Her bør bedriften også se på hva som driver konkurransen og hva som gir fortrinn. Det kan være innovasjon, teknologi, service, priskonkurransen eller kvalitet. Dette henger sammen med de andre faktorene som nevnt ovenfor og skal gi et bilde av bransjen som helhet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

2.2.4 PESTEL

PESTEL-analysen er et strategisk verktøy vi benytter for å avdekke og forstå de omgivelsene organisasjonen er en del av. Bedrifter kan følgelig benytte PESTEL som et rammeverk for å analysere makroomgivelsene. Rammeverkets navn bygger på dets seks elementer eller faktorer. Disse er politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer (engelsk: political, economical, social, technological, environmental, legal) (Baardsen, Knudsen og Lisen, 2016). Et sentralt formål med analysen er å vurdere hvordan nåværende og fremtidige ytre drivkrefter vil påvirke organisasjonen, og dette vil være viktige grunnpilarer ved utarbeidelse og revidering av virksomhetens strategi.

De politiske faktorene som kan tenkes å påvirke bedriftene er mange. Eksempler på dette er skatte- og avgiftspolitik, offentlige reguleringer og infrastruktur. Gjennom pandemiårene 2020 og 2021 har også lønnsstøtteordninger og utsatt avgiftsbetaling vært politiske verktøy som har påvirket overnattings- og serveringsbransjen. Graden av påvirkning fra politiske krefter vil i stor grad bestemmes av landets politiske stabilitet.

Økonomiske faktorer som påvirker bedriftene og markedene kan være globale eller nasjonale konjunktursvingninger (inflasjon/deflasjon), rentenivåer, valutakurser, tilgang på arbeidskraft, osv. Ved vurdering av de økonomiske faktorene ser man på hvilke konsekvenser endringer av den enkelte faktor medfører for en bedrift og markedet den opererer i. Eksempler på konsekvenser kan være endringer i kostnadsnivå ved investeringer og endret etterspørsel etter det bedriften tilbyr.

Videre vil en rekke sosiokulturelle forhold være viktig for en bedrifts strategi. Både Wood Hotel og Frich's Dombås gjester et høyt antall besøkende gjennom året, og endringer i sosiokulturelle forhold er derfor svært interessante å følge med på. Eksempler på sosiokulturelle forhold av betydning for Frich's er demografi, kundeatferd, inntektsfordeling, holdninger til arbeid og fritid og øvrige livsstilstrekk og samfunnstrender. I «Opplev Norge –

unik og eventyrlig» (St.meld. 19 (2016-2017)) kapittel 3 skriver Nærings- og fiskeridepartementet at «demografiske endringer kan være omfattende, langvarige og vanskelige å påvirke, men de er i stor grad forutsigbare». Dette gir muligheter til å tilpasse strategier etter utviklingstrender som med svært stor sannsynlighet vil inntreffe. «Teknologiske faktorer inkluderer vekst, utbredelse og endring av grunnleggende teknologi» (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s. 109). Det er opp til bedriftene og markedet å vurdere om de vil delta i utviklingen av teknologi, eller se på at utviklingen skjer og deretter ta teknologien inn i bedriften. Eksempler på relevante teknologiske produkter i bransjen kan være betalingsløsninger, systemer for booking og kommunikasjon, varetellingssystemer, osv.

Analysens femte del handler om de miljømessige aspektene bedriftene og bransjen møter. Miljømessige faktorer omhandler alt fra miljøreguleringer, sertifiseringer og avgiftspolitik til arbeidernes fysiske og psykiske helse og sikkerhet. På et globalt nivå har den grønne bølgen kommet for fullt, men mye skal fortsatt skje de neste årene, og fremoverlente bedrifter har følgelig en gylden mulighet til å etablere konkurransefortrinn som samtidig har positive effekter, og som dermed kan bli en vinn-vinn-situasjon.

Sist, men ikke minst, påvirkes bedriftene og bransjen av de juridiske forhold som til enhver tid danner rammeverket for virksomheten. I bunnen ligger et stabilt og rettferdig rettssystem som legger føringer og lovverk slik som arbeidsrettigheter, kunderettigheter, selskapslovgivning, osv.

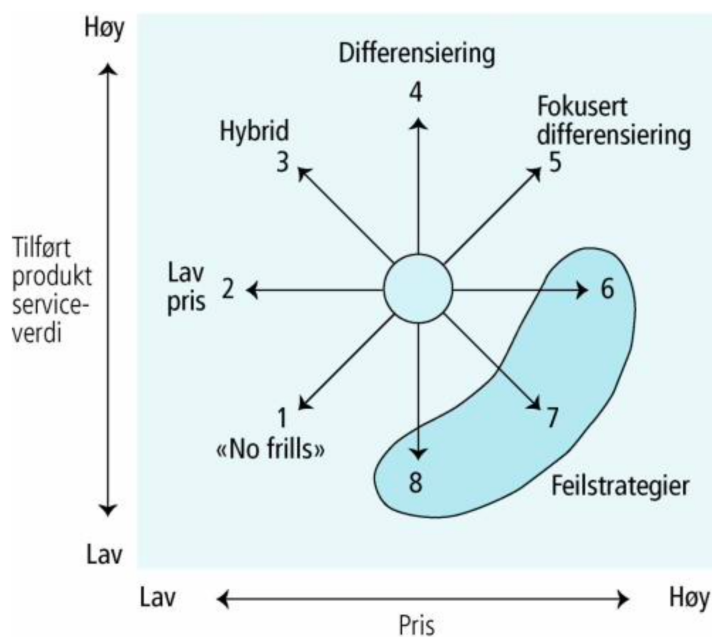
Gjennom arbeid med en PESTEL-analyse, er det også relevant å se hvordan fremtidige endringer vil kunne påvirke bedriftene og markedet, og ikke bare beskrive dagens omgivelser. Dette gir bedrifter muligheter til å legge strategier for en tidshorisont på flere år, og i tillegg være mer forberedt på de endringer som kommer.

2.2.5 Overordnede strategivalg

For å lykkes over tid er det viktig å ha noen overordnede strategiske valg, som er veiledende for valgene man tar i en travel hverdag. Dersom man ikke har dette, så vil en bedrift kunne ende opp med å gjøre litt av alt etter hva som oppleves riktig den dagen. Slike adhocstrategier fører ofte til at man ikke treffer blink og ender opp med å være «stuck in the middle» (Framnes, Pettersen, Thjømøe, 2018). For å kunne ta gode strategivalg, så trenger vi analysene som vi går gjennom under som beslutningsgrunnlag.

2.2.5.1 Strategiklokken

I et marked finner man grupper av kunder som har forskjellige pris/verdi preferanser. Noen kunder har lav pris som viktigste verdi, mens andre kunder kan være opptatt av kvaliteten på det de kjøper. Noen grupper vil være opptatt av opplevelsen og kan derfor godta høyere pris. Faulkner og Bowman (1995, referert til i Framnes, Pettersen, Thjømøe, 2018) har utviklet Strategiklokken, en modell som tar utgangspunkt i dette. I denne modellen er tilført verdi det som leveres til kunden.



Figur 1 Strategiklokken

Kilde: Framnes, Pettersen og Thjømøe 2018, s. 116

I figur 1 finner vi klokken visualisert, og her går vi fra 1 til 8. Strategi nummer 1, som er benevnt som «No frills», har fokus på lav pris og lite til ingen service. Ifølge Framnes, Pettersen og Thjømøe (2018) går denne strategien ut på å selge noe til en så lav pris som mulig uten fordyrende service. Kundene som aksepterer dette er veldig opptatt av pris, og synes dermed dette er greit. Et eksempel på et slikt firma er flyselskapet Ryanair. Om en bedrift fortsatt presser pris, men ikke til det helt ekstreme, så finner vi «Lav pris». Bedriften er fortsatt opptatt av lav pris, men har kanskje litt høyere kvalitet eller utvalg.

Strategi 4 benevnes i modellen som «Differensiering». Dette er en strategi som tar sikte på å gi merverdi for kunden i enten service eller kvalitet på varen eller noe annet. På den måten kan de forsvare å ta en høyere pris enn konkurrentene. Videre finner man «Fokusert differensiering», strategi 5, og dette er en bevisst tanke om å legge seg i et eksklusivt

markedssegment. Bedriften har da satset på kunder som forventer både høy kvalitet og høy servicegrad. Til gjengjeld forventer bedriften at kundene er villig til å betale godt for tjenesten og varen som leveres (Framnes, Pettersen og Thjømøe, 2018).

Mellom «Differensiering» og «Lav pris», finner vi «Hybrid». Dette er bedrifter som forsøker å få til både stort utvalg med god kvalitet og lav pris. Dette er en vanskelig øvelse å få til. Det krever ekstremt fokus på kostnader for å holde prisene nede. Samtidig kreves det at kostnadsfokuset ikke går på bekostning av kvalitet. Framnes, Pettersen og Thjømøe (2018) trekker frem IKEA som et godt eksempel på Hybrid, hvor de har jobbet med både kvalitet og pris over flere år.

Til slutt finner vi strategi 6-8. Dette er strategier hvor bedriften tar middels eller høy pris med middels til lav tilført verdi. Det er få eller ingen kunder som blir fornøyd av å betale en høy pris uten å få høy kvalitet eller høy tilført verdi tilbake. Eksempelvis betale en restaurant-pris for fast food-mat.

2.2.5.2 Ekspansjonsmatrisen

Når vi ser på ekspansjon, så velger vi å bruke ekspansjonsmatrisen til Ansoff, da dette er en oversiktlig systematisering av vekstmuligheter (Framnes, Pettersen og Thjømøe, 2018). For å kunne bruke ekspansjonsmatrisen, trenger vi først å beskrive markedet ved hjelp av en produkt-/markedsmatrise. Her beskrives segmentene og produktene som tilbys. Vi bruker produkt-/markedsmatrisen for å få oversikt over hvordan markedet er. Matrisen vil gi oss en oversikt over hvordan markedet ser ut, herunder de forskjellige segmentene som eksisterer og hvilke produkt som tilbys. Det igjen gir oss en mulighet til å vurdere hvilke konkurransefortrinn som finnes og hvor man kan satse videre. Når vi har det klart, så kan vi se på Ansoffs ekspansjonsmatrise. Matrisen brukes for å velge en eller flere strategier for å fremme vekst for bedriften.

	Nåværende produkter	Nye produkter
Nåværende marked	Markedspenetrasjon	Produktutvikling
Nye markeder	Markedsutvikling	Diversifisering

Figur 2 Ansoffs ekspansjonsmatrise

Kilde: Framnes, Pettersen og Thjømøe (2018)

“Markedspenetrasjon” er, som vi kan se av matrisen, når man jobber med nåværende produkter i det markedet man befinner seg. Dette gjøres ved at man enten forsøker å ta større andel av totalmarkedet, eller ta større del av totalmarkedet ved å utvide det. En utvidelse av eksisterende marked kan man gjøre ved å få nye kunder til å oppdage produktet.

Når det kommer til “Markedsutvikling”, så snakker vi om å nå ut med de samme produktene til nye geografiske områder eller nye segmenter. Nye geografiske områder kan være både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. En vanlig måte å gjøre dette på er ved å lage en franchise. Da kan man fortere vokse i nye områder. For segmenter så kan man forsøke å gjøre produktet mer attraktivt for nye segmenter. Det kan være at produktet passer bra for godt voksne, men at man ønsker å innta segmentet barnefamilier.

“Produktutvikling” er en måte å ekspandere. For restauranter kan det være å utvide menyen til å inkludere nye meny punkt som tiltrekker nye kunder. Det kan også være å utvikle samme produktet videre, eller produktlinjeutvidelse. Dersom man kun har meny til voksen, men vil nå barnefamilier, så kan en barnemeny være aktuelt. Den har samme maten, men i mindre porsjoner til en litt lavere pris slik at det er mer spiselig for en familie. En bedrift kan gjøre mye når det kommer til produktutvikling.

“Diversifisering” er en strategi som beskrives som risikofyllt, ettersom det innebærer at bedriften tilbyr et nytt produkt til et nytt marked. Samtidig som at det er risikofyllt, så er det også slik at det er en måte å spre risiko på - man er eksponert i flere markeder. Eksempler som tas frem i Framnes, Pettersen og Thjømøe (2018) er Orkla og Virgin. Dette er store konsern som startet sin virksomhet i ett marked, men siden har ekspandert inn i flere markeder. Årsak til at man diversifiserer kan være at man ser at man har muligheter til å tilby noe annet, eller at man har fordeler som andre ikke har.

Når alt kommer til alt, så er det ikke slik at en bedrift må velge enten den ene eller den andre strategien, men bedriften kan benytte seg av flere ulike strategier for å nå målene sine.

3. Metode

I denne delen vil det redegjøres for de metodiske valgene vi har gjort for å besvare vår problemstilling. Kapittelet vil starte med en drøfting av problemstillingen, før vi deretter beskriver undersøkelsens design, valg av metode og datainnsamling. Konsekvensene de ulike metodevalgene vil ha for undersøkelsens validitet og reliabilitet diskuteres også.

3.1 Problemstilling

En problemstilling må utformes på en slik måte at den kan undersøkes empirisk. Dette fordrer at problemstillingen må konkretiseres ved å foreta avgrensninger. Tidlig i prosessen ble det klart at vi ønsker å studere lønnsomheten til en virksomhet. Temaet ble avgrenset til å gjelde konsernet Frich's, og for lønnsomhetsanalysen ble problemstillingen ytterligere konkretisert til å gjelde to av Frich's datterselskaper. Problemstillingen består også av en strategisk del der vi ser på konsernet under ett. Gjennom en SWOT-analyse ønsker vi å beskrive hvordan konsernet er posisjonert for videre vekst og markedsmuligheter.

På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Hvordan har lønnsomheten til Frich's Dombås og Wood Hotel utviklet seg i perioden 2016 – 2020, og hvordan er Frich's-konsernet posisjonert for videre vekst og markedsendringer?

Ifølge Jacobsen (2015) er hensikten med en eksplorerende problemstilling å oppnå mer klarhet og kunnskap. Vår problemstilling faller inn under denne kategorien, da vi ønsker å få mer kunnskap om to virksomheters lønnsomhet. Undersøkelsen vil dermed også ha et eksplorerende preg, og gjennom analyser av relevante nøkkeltall avdekker vi ny kunnskap om lønnsomheten.

Problemstillingen er deskriptiv ved at vi ønsker å avdekke utviklingstrender i lønnsomheten. Dette gjelder også den strategiske delen der vi forsøker å beskrive hvordan konsernet er posisjonert sett i lys av sine omgivelser. Dette forutsetter at vi beskriver interne trekk ved bedriften så vel som konteksten bedriften opererer i. Ifølge Jacobsen (2015) er det ikke et klart skille mellom deskriptive og kausale problemstillinger. Ved at vi får en inngående

kunnskap om casevirksomhetene og konsernet, vil det være naturlig at mulige sammenhenger drøftes og at undersøkelsen derfor får et forklarende preg over seg.

Problemstillingen avgrenses ved at vi i lønnsomhetsanalysen uttaler oss om to virksomheter i et tidsrom på henholdsvis fem og to år. Wood Hotel åpnet i mars 2019 og vi har derfor regnskapsdata for to år tilgjengelig. Dette begrenser muligheten for å kommentere utviklingen inngående, men det er like fullt interessant å se hvordan hotellet klarer seg i startfasen, særlig tatt i betraktning at det åpnet rett i forkant av en langvarig pandemi. I den strategiske delen uttaler vi oss på konsernnivå basert på de to virksomhetene vi har valgt ut. Dette kan være problematisk da konsernet består av flere virksomheter som opererer i ulike geografiske områder og bransjer. På en annen side brukes casevirksomhetene fra den første delen aktivt i den strategiske analysen, og da opp mot hotelldrift og servering. Siden Frich's-konsernet først og fremst opererer i disse bransjene, vil casevirksomhetene til en viss grad representere virksomhetene innad i konsernet.

3.2 Undersøkelsesdesign

Hvilket undersøkelsesdesign vi velger har store konsekvenser for undersøkelsens validitet. Det er derfor avgjørende at vi velger det designet som er best egnet til å belyse problemstillingen som er valgt (Jacobsen, 2015).

Som vi har sett, søker vår problemstilling å gå i dybden på et fenomen. Mer konkret forsøker vi å få en dypere forståelse av lønnsomheten og den strategiske posisjoneringen til casevirksomhetene og tilhørende konsern. Dette trekker i retning av et intensivt undersøkelsesdesign, som innebærer at vi studerer mange variabler og få enheter (Jacobsen, 2015). Ved å velge ut to av bedriftene i konsernet blir det mer oppnåelig med en grundig lønnsomhetsanalyse med mange variabler, i vårt tilfelle nøkkeltall. I den strategiske delen gjennomfører vi en inngående analyse av konsernet der vi ser på en rekke interne og eksterne forhold. Ved at undersøkelsen har et slikt intensivt design får vi gode og troverdige beskrivelser av virksomhetene og konsernet, og kan dermed belyse problemstillingen på en best mulig måte. Dette styrker undersøkelsens interne gyldighet.

Undersøkelsen er en enkeltcase-studie der vi avgrenser studien til å gjelde konsernet i et gitt tidsrom. Dette gir oss en detaljert og virkelighetsnær beskrivelse av konsernet og samspillet mellom konsernet og konteksten (Jacobsen, 2015). Beskrivelsen av samspillet styrkes ytterligere ved at vi trekker inn bransjesnittet i lønnsomhetsanalysen.

3.3 Valg av metode og datainnsamling

Lønnsomhetsanalysen er basert på en kvantitativ metode ved at vi har innhentet regnskapstall for å beregne nøkkeltallene. Tallene er hentet fra proff.no og betegnes derfor som sekundærdata. Proff publiserer regnskapstall for bedrifter slik at utenforstående kan skaffe seg et bilde over bedrifters økonomiske situasjon. Dermed kan vi si at formålet med den opprinnelige datainnsamlingen i all hovedsak er sammenfallende med problemstillingen vi ønsker å belyse.

I vår analyse sammenlignes casevirksomhetene med egne, tidligere prestasjoner, hverandre og bransjesnittet. Bransjetallene er hentet fra SSB og vises i Vedlegg 2. En utfordring med bransjetallene er at de gjelder servering og overnatting samlet, mens en av casevirksomhetene kun opererer i serveringsbransjen. Likevel kan virksomhetene som SSB baserer sine tall på og casevirksomhetene sies å falle inn under reiselivsbransjen, og derfor ha flere likhetstrekk. Samtidig vil bransjesnittet bidra til å beskrive konkurransemarkedet og dermed øke vår forståelse av den konteksten som konsernet befinner seg i. Samlet sett ser vi på det som mer fordelaktig å inkludere tallene for bransjesnittet enn å ekskludere dem fra analysen.

En fordel med kvantitativ metode er at vi klarer å holde en kritisk avstand til det vi undersøker, og dette styrker undersøkelsens reliabilitet. Denne avstanden kan også være en svakhet ved at den fører til lav forståelse for det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015). En god tolkning av nøkkeltallene vil derfor være avgjørende for at vi skal få en best mulig forståelse av lønnsomheten. Vi har i all hovedsak brukt pensumlitteratur, som kan anses som en pålitelig sekundærkilde. En annen potensiell svakhet med de offisielle regnskapstallene er dersom tallene ikke tilsvarer de reelle verdiene. Siden vi ikke har benyttet oss av de interne regnskapene, må vi ta høyde for at tallene kan være påvirket av vurderingsregler. Vi kan derfor ikke utelukke at det kan være avvik mellom verdiene vi har basert vår lønnsomhetsanalyse på og de faktiske verdiene.

Den strategiske analysen er hovedsakelig basert på en kvalitativ metode der vi har benyttet oss av primær- og sekundærdata. Tilgang til primærdata har vi blant annet fått ved at en av forfatterne er ansatt ved Frich's Dombås. Vedkommende har vært på et strategimøte med konsulentfirmaet EY Parthenon og Frich's, der førstnevnte presenterte sine analyser av konsernets strategiske posisjon i dag. Utover dette vil informasjonen primært være basert på oppfatninger av daglig drift, i tillegg til det som eier og daglig leder, Øyvind Frich, forteller i

det daglige og på møter med de ansatte. I tillegg har Øyvind Frich lest gjennom oppgaven underveis og gitt oss innspill til relevante forhold. Dette styrker oppgavens validitet, og har vært en viktig informasjonskilde til vår forståelse av hvordan Frich's driver i dag, samt konkurransesituasjonen.

Gruppens øvrige medlemmer har gjennom arbeidet har vært bevisst på at informasjonen fra den ansatte til dels kan være subjektiv. Denne bevisstgjøringen har ført til at vi har opprettholdt evnen til kritisk refleksjon. Vi har stilt åpne og kritiske spørsmål underveis, og vi har også inntrykk av at opplysningene har stemt overens med informasjonen som konsernet har kommunisert ut offentlig. Primærdataene vi har hatt tilgang til oppleves å ha høy relevans og har derfor bidratt til å styrke undersøkelsens validitet. Ved at vi har forholdt oss kritiske til informasjonen vi har fått, samtidig som vi har brukt sikre sekundærkilder, har den kvalitative tilnærmingen også styrket undersøkelsens reliabilitet.

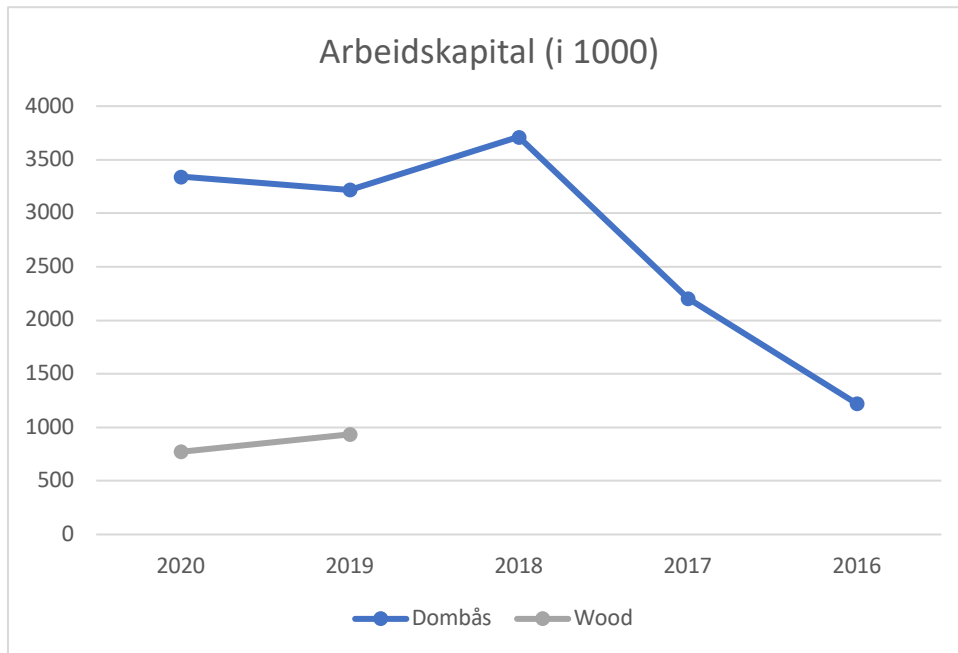
4. Regnskapsanalyse

I teorien så vi at regnskapsanalysen er en prestasjonsmåling, og at interessenter blant annet vurderer bedriften ved hjelp av nøkkeltall. Dette er sentralt for potensielle investorer, finansinstitusjoner som gir lån, leverandører som gir kreditt og en rekke flere interessenter. I denne delen beregner vi en rekke relevante nøkkeltall, og presenterer disse i tabeller og diagrammer. I tabellene og diagrammene ligger 2020 lengst til venstre, hvilket er viktig å merke seg ved avlesning av periodens utvikling. Til flere av nøkkeltallene har vi også funnet gjennomsnittlige bransjetall. Disse er hentet fra Vedlegg 2, og betrakter «overnattings- og serveringsvirksomhet» som én og samme bransje. Etersom gjennomsnittstallene ikke skiller på overnattings- og serveringsvirksomhet, må leseren merke seg at disse tallene verken gir et perfekt bilde av konkurrentene til Frich's Dombås eller Wood Hotel, men antakeligvis likevel et akseptabelt bilde for begge bedriftene.

4.1 Likviditet

Nedenfor har vi ved hjelp av formlene fra teoridelen beregnet nøkkeltallene arbeidskapital, arbeidskapital i prosent av omsetning og likviditetsgrad 1 og 2. Disse beskriver Frich's Dombås' og Wood Hotels evne til å innfri sine forpliktelser etter hvert som de forfaller.

4.1.1 Arbeidskapital



Figur 3 Arbeidskapital

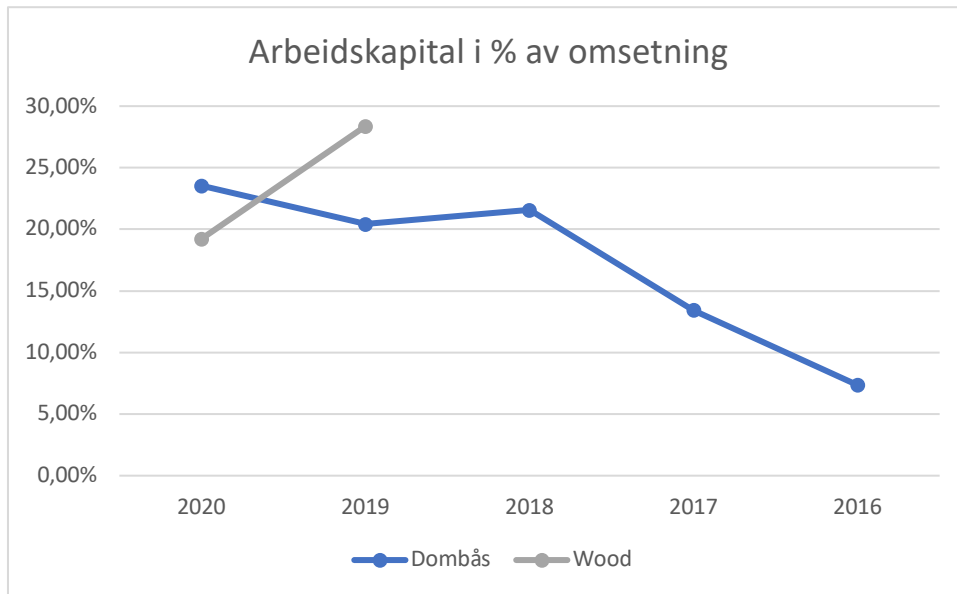
	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	3 340	3 217	3 713	2 205	1 221
Wood	772	935			

Tabell 1 Arbeidskapital

For både Frich's Dombås og Wood Hotel er arbeidskapitalen positiv, og for førstnevnte er utviklingen positiv som følge av at differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld har økt. For Wood har derimot arbeidskapitalen sunket fra 2019 til 2020.

Som tidligere nevnt vil en positiv arbeidskapital være en indikasjon på at bedriftene vil være i stand til å betale regningene sine. Det vil likevel være ønskelig med ytterligere beregninger for å foreta en mer nøyaktig vurdering. Arbeidskapital er ikke definert som et forholdstall, og det gir ikke mening å sammenligne arbeidskapitalen til ulike bedrifter direkte. Vi velger derfor å se den i forhold til omsetningen i 4.1.2 Arbeidskapital i % av omsetning. I teoridelen så vi også at LG1 kan brukes i denne sammenhengen.

4.1.2 Arbeidskapital i % av omsetning



Figur 4 Arbeidskapital i prosent av omsetning

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	23,54 %	20,43 %	21,58 %	13,43 %	7,35 %
Wood	19,22 %	28,37 %			

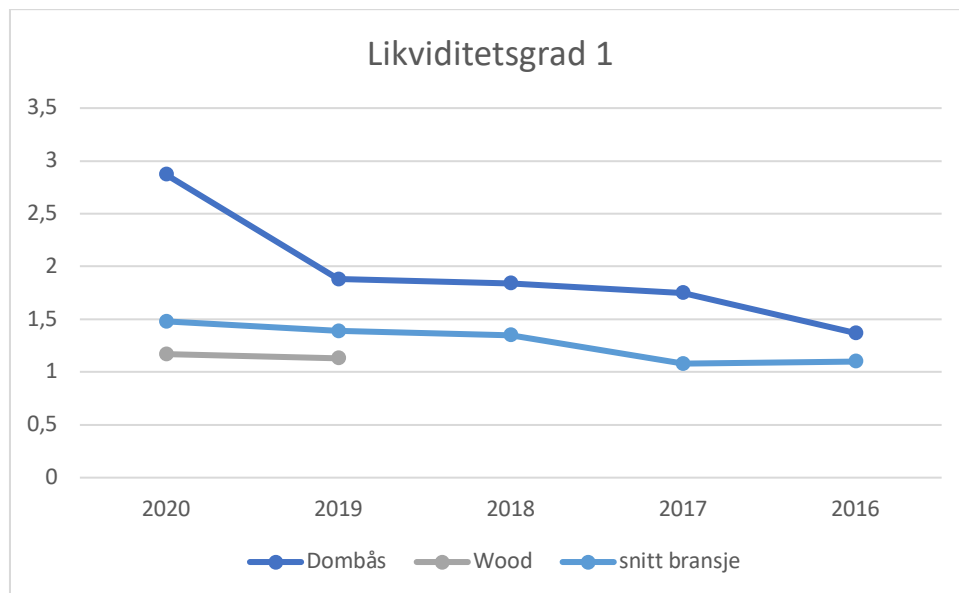
Tabell 2 Arbeidskapital i prosent av omsetning

For Dombås utgjør arbeidskapitalen 23,54% av omsetningen i 2020, mens den året før utgjorde 20,43% av omsetningen. Her vil det være naturlig å se på om det har vært en inntektsøkning, og om dette har bidratt til økt kapitalbehov. I 2019 var driftsinntektene kr 15 748 000, mens inntektene i 2020 var kr 14 188 000, og tilsvarende har varelageret blitt redusert fra kr 922 000 i 2019 til 774 000 kr i 2020. Inntektsøkning med tilsvarende økt kapitalbehov har derfor ikke vært tilfelle hos Frich's Dombås. Den kortsiktige gjelden er derimot redusert fra kr 3 664 000 i 2019 til kr 1 782 000 i 2020, og denne reduksjonen bidrar til økt positiv arbeidskapital. Når inntektene i samme periode har gått ned, vil dette forklare hvorfor arbeidskapitalen nå tilsvarer en større andel av omsetningen.

For Wood Hotel har inntektene holdt seg relativt stabile, med en liten nedgang fra kr 27 927 000 i 2019 til kr 27 186 000 i 2020. Arbeidskapitalen har sunket i samme periode, og utgjorde 19,22% av salget i 2020 mot 28,37% i 2019. Selv om den kortsiktige gjelden ble

reduisert, ble omløpsmidlene redusert i enda større grad slik at forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld ble mindre.

4.1.3 Likviditetsgrad 1



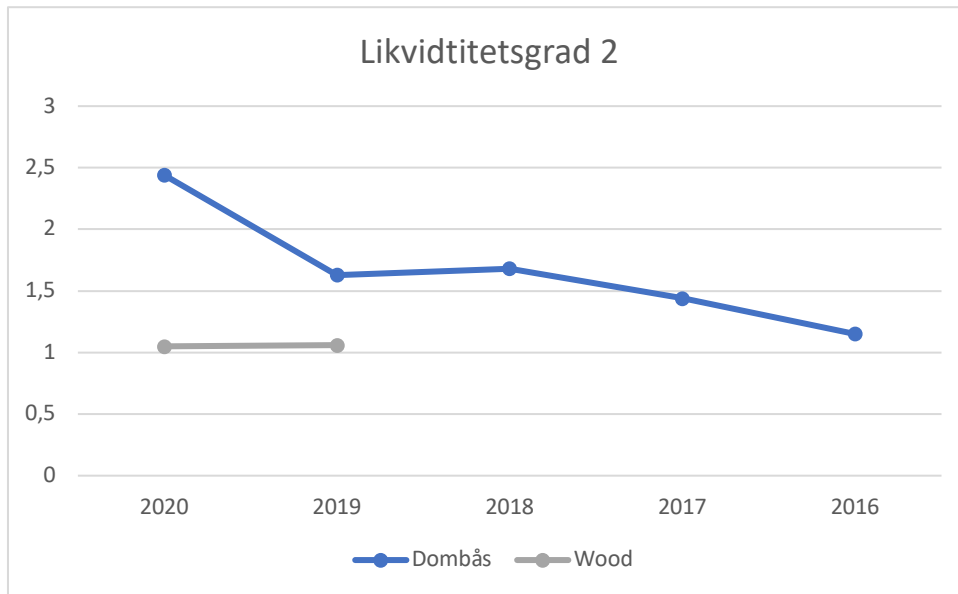
Figur 5 Likviditetsgrad 1

	2020	2019	2018	2017	2016 2016
Dombås	2,87	1,88	1,84	1,75	1,37
Wood	1,17	1,13			
Snitt bransje	1,48	1,39	1,35	1,08	1,10

Tabell 3 Likviditetsgrad 1

Både Frich's Dombås og Wood Hotel har en positiv likviditetsutvikling basert på LG1, og særlig for Dombås har likviditeten styrket seg fra 2019 til 2020. I perioden har likviditetsgraden økt fra 1,88 til 2,87. I tilsvarende periode var likviditetsgraden for overnattings- og serveringssteder på henholdsvis 1,39 og 1,48. Wood Hotel har en likviditetsgrad 1 på 1,17 i 2020 og har dermed en lavere likviditetsgrad enn Frich's Dombås og bransjen for øvrig. Den er derimot fortsatt over 1 og endringen fra 2019 til 2020 er positiv.

4.1.4 Likviditetsgrad 2



Figur 6 Likviditetsgrad 2

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	2,44	1,63	1,68	1,44	1,15
Wood	1,05	1,06			

Tabell 4 Likviditetsgrad 2

I 2020 utgjorde varelageret 15,11% av omløpsmidlene for Dombås og 10,64% for Wood Hotel. At varelageret utgjør en større del av omløpsmidlene for Dombås enn for Wood er som forventet, da all omsetningen på Frich's Dombås skapes av varelageret, mens hovedvekten av omsetningen på Wood Hotel baseres på romutleie.

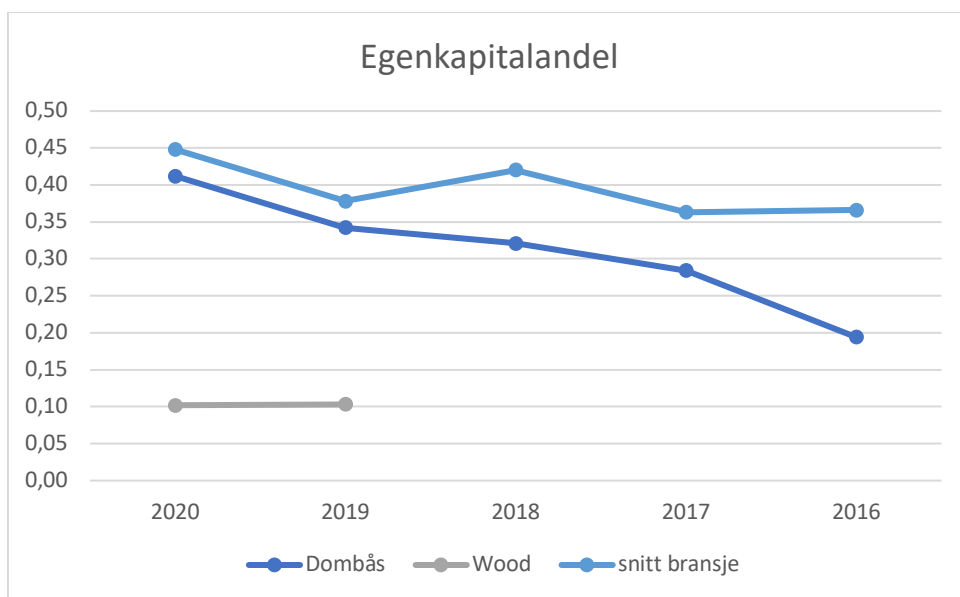
Ved å trekke ut varelageret ser vi at de mest likvide omløpsmidlene utgjør over dobbelt så mye som den kortsiktige gjelden for Frich's Dombås i 2020. For Wood Hotel utgjør de mest likvide omløpsmidlene omtrent det samme som den kortsiktige gjelden. I tillegg ser vi en svak negativ trend for Wood Hotel der LG2 har gått ned fra 1,06 i 2019 til 1,05 i 2020.

4.2 Soliditet

I følgende delkapittel har vi undersøkt hvordan utviklingen i bedriftenes soliditet har vært i perioden. Analysene beskriver i hovedsak forholdet mellom egenkapital og totalkapital, og følgelig evnen til å dekke tap. For investorer med risikoaversjon, altså motvilje til å ta risiko, er soliditetsvurderinger svært sentralt ved vurderingen av en investeringsmulighet.

Tilsvarende gjelder banker og andre interessenter som låner ut penger til og/eller stiller sikkerhet for bedriften. I vår soliditetsanalyse ser vi på nøkkeltallene egenkapitalandel og gjeldsgrad.

4.2.1 Egenkapitalandel



Figur 7 Egenkapitalandel

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	41,2%	34,2%	32,1%	28,4%	19,4%
Wood	10,2%	10,3%			
Snitt bransje	44,8%	37,8%	42,0%	36,3%	36,6%

Tabell 5 Egenkapitalandel

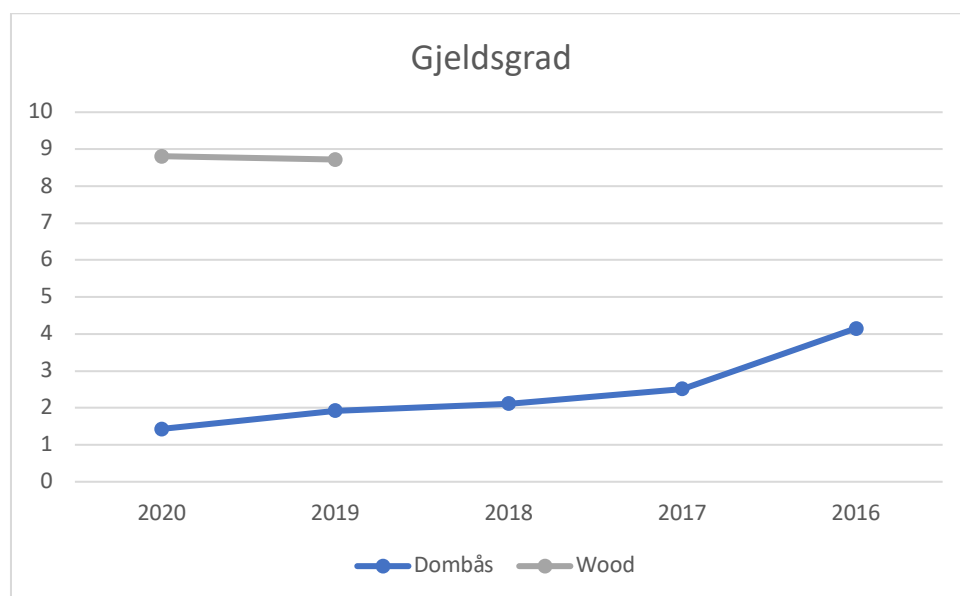
Ifølge Berg (2018) utgjør egenkapitalen i snitt mellom 30-35% av totalkapitalen for norske bedrifter. I overnattings- og serveringsbransjen ser vi at snittet er noe høyere, med mellom

36,3% og 44,8% i perioden, jfr. Vedlegg 2. Dombås har en stigende egenkapitalandel, og hadde fra 2019 til 2020 en økning fra 34,2% til 41,2%.

Innskutt egenkapital har vært lik i perioden for Frich's Dombås, og med et negativt resultat for 2020 har opptjent egenkapital blitt noe redusert. Ettersom langsiktig gjeld er uendret, skyldes derfor en stigende egenkapitalandel at den kortsiktige gjelden har blitt redusert.

For Wood Hotel, som er en relativt nyetablert bedrift, er egenkapitalandelen atskillig lavere enn Frich's Dombås og bransjen for øvrig. Vi ser at egenkapitalandelen er tilnærmet lik de to årene. Av regnskapet leser vi at hotellet leverte et negativt årsresultat på 309 000 kroner, og egenkapitalen reduseres tilsvarende. Den langsiktige gjelden er også tilnærmet uendret. Grunnen til at nøkkeltallet er så stabilt er derfor at den kortsiktige gjelden er redusert kraftig fra 2019 til 2020.

4.2.2 Gjeldsgrad



Figur 8 Gjeldsgrad

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	1,43	1,92	2,11	2,51	4,15
Wood	8,81	8,72			

Tabell 6 Gjeldsgrad

Dombås har en synkende gjeldsgrad som vil si at forholdet mellom gjeld og egenkapital har blitt mindre. Dette indikerer at Dombås har blitt mer solid de siste 5 årene, og at de er bedre i stand til å tåle tøffere tider.

Egenkapitalen økte fra 2016 til 2018, men ble noe redusert i 2019. Dette skyldes blant annet dårligere resultat enn tidligere år i tillegg til økt konsernbidrag. I 2020 ble egenkapitalen ytterligere redusert på grunn av negativt driftsresultat.

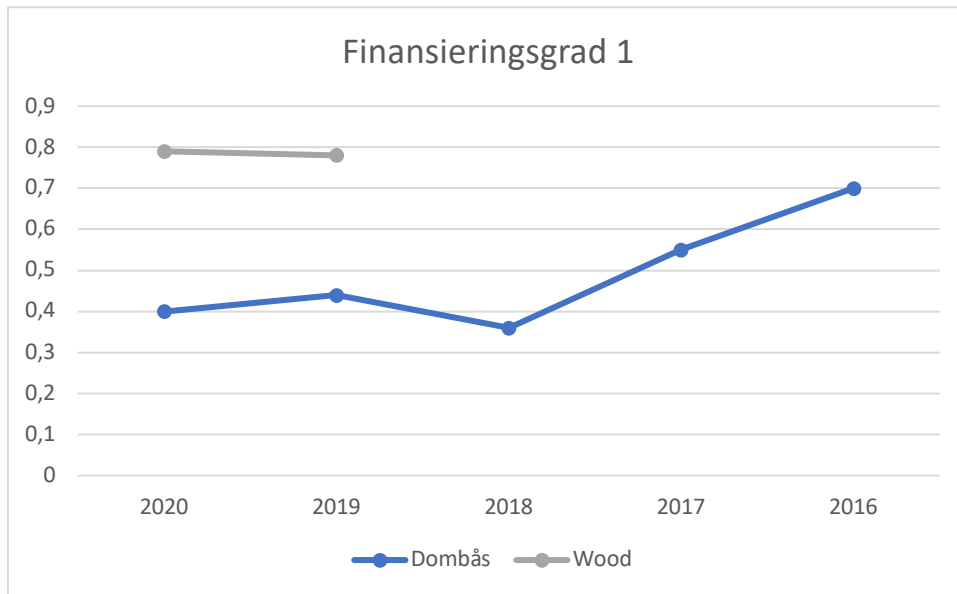
Den langsiktige gjelden har holdt seg relativt stabil i perioden, mens den kortsiktige økte fra 2016 til 2018, ble den redusert fra 2018 til 2020. Den synkende gjeldsgraden kan derfor forklares med en økning i egenkapitalen for perioden 2016 til 2018, og en redusert kortsiktig gjeld fra 2018 til 2020.

Wood Hotels gjeldsgrad øker fra 8,72 til 8,81 fra 2019 til 2020. Dette betyr i teorien en svekket soliditet og redusert evne til å tåle tap. I realiteten er imidlertid endringen så liten at den har svært lite å si.

4.3 Finansiering

Finansieringsanalyser ser på finansieringens tidshorisont. Sett over en periode, beskriver finansieringsanalyser hvordan fordelingen mellom langsiktig og kortsiktig finansiering av eiendeler utvikler seg fra et regnskapsår til neste. I følgende finansieringsanalyse ser vi nærmere på finansieringsgrad 1 og 2, hvor finansieringsgrad 2 jamfør teoridelen tilsvarer likviditetsgrad 1.

4.3.1 Finansieringsgrad 1



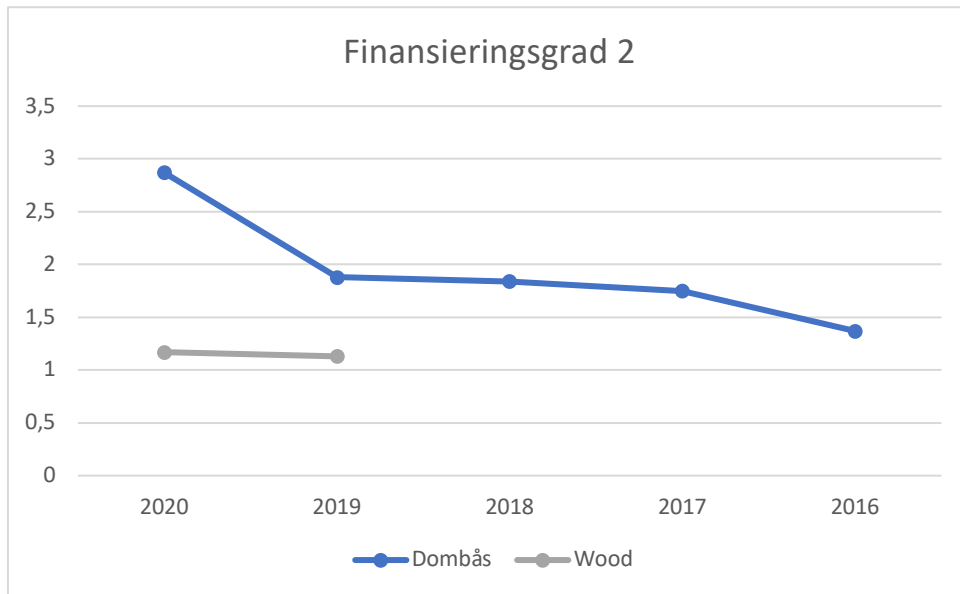
Figur 9 Finansieringsgrad 1

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	0,40	0,44	0,36	0,55	0,70
Wood	0,79	0,78			

Tabell 7 Finansieringsgrad 1

Ifølge Kristoffersen (2019) bør finansieringsgrad 1 være mindre enn 1, og både Frich's Dombås og Wood Hotel oppfyller dette kriteriet. Frich's Dombås hadde en positiv utvikling fra 2016 til 2018 (synkende finansieringsgrad 1), mens forholdstallet i 2019 gikk noe opp før det i 2020 avtok igjen. Ved utgangen av 2020 utgjorde anleggsmidlene 40% av den langsiktige kapitalen. Dette viser at også det meste av omløpsmidlene ble langsiktig finansiert, noe vi også kunne se av arbeidskapitalen.

4.3.2 Finansieringsgrad 2



Figur 10 Finansieringsgrad 2

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	2,87	1,88	1,84	1,75	1,37
Wood	1,17	1,13			

Tabell 8 Finansieringsgrad 2

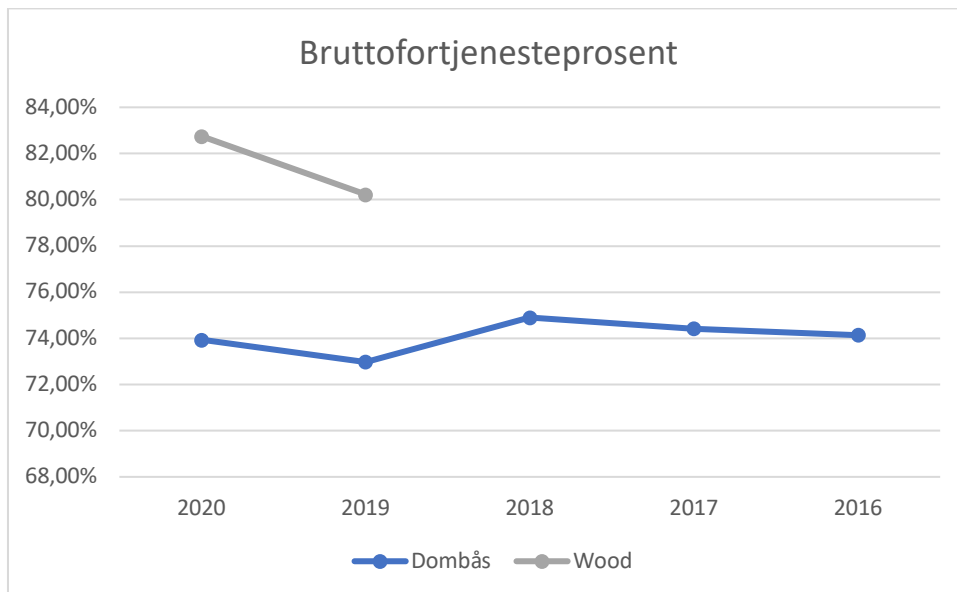
Ifølge Kristoffersen (2019) bør finansieringsgrad 2 (FG2) være større enn 1 og helst nærmere 2. Jo større forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld er, desto mindre andel av omløpsmidlene er kortsiktig finansiert. En høy FG2 vil derfor indikere at en større andel av omløpsmidlene er langsiktig finansiert. Frich's Dombås har en positiv utvikling med en stadig høyere FG2. Fra 2016 til 2019 økte den fra 1,37 til 1,88, mens den i 2020 var på 2,87. Økningen skyldes en reduksjon av den kortsiktige gjelden, og den positive trenden og de høye tallene vil indikere en svært god finansieringsstruktur hos Dombås.

Wood Hotel har en lavere FG2, med 1,13 i 2019 og 1,17 i 2020. Selv om en større andel av omløpsmidlene er kortsiktig finansiert enn for Frich's Dombås, ser man også her en positiv utvikling som følge av at den kortsiktige gjelden har blitt redusert fra 2019 til 2020.

4.4 Lønnsomhet

I følgende delkapittel gjennomfører vi analyser av en rekke lønnsomhetstall. Disse sier alle noe om Frich's Dombås' og Wood Hotels evne til å generere overskudd. Dette er blant annet tett knyttet til at en virksomhet ikke skal drives for kreditors regning. I 4.4.1- 4.4.7 presenterer og kommenterer vi våre nøkkeltallsberegninger i et forsøk på å beskrive bedriftenes lønnsomhetsutvikling. Dette gjøres gjennom nøkkeltallene bruttofortjeneste prosent, EBITDA-margin, driftsmargin, egenkapitalrentabilitet, totalkapitalrentabilitet, kapitalens omløpshastighet og resultatgrad. Dette er omtrent like mange nøkkeltall som de foregående analysene til sammen. Fordelingen begrunnes i at et selskaps fremste oppgave er å skape overskudd for eierne, hvilket er ensbetydende med lønnsom drift. Der de foregående nøkkeltallene beregner forhold mellom ulike balanseposter i regnskapet, ser nøkkeltallene for lønnsomhet på resultatposter i forhold til andre resultat- og balanseposter. De følgende nøkkeltallene knytter derfor sammen en større del av regnskapet, og har blitt viet mer plass i oppgaven.

4.4.1 Bruttofortjeneste prosent



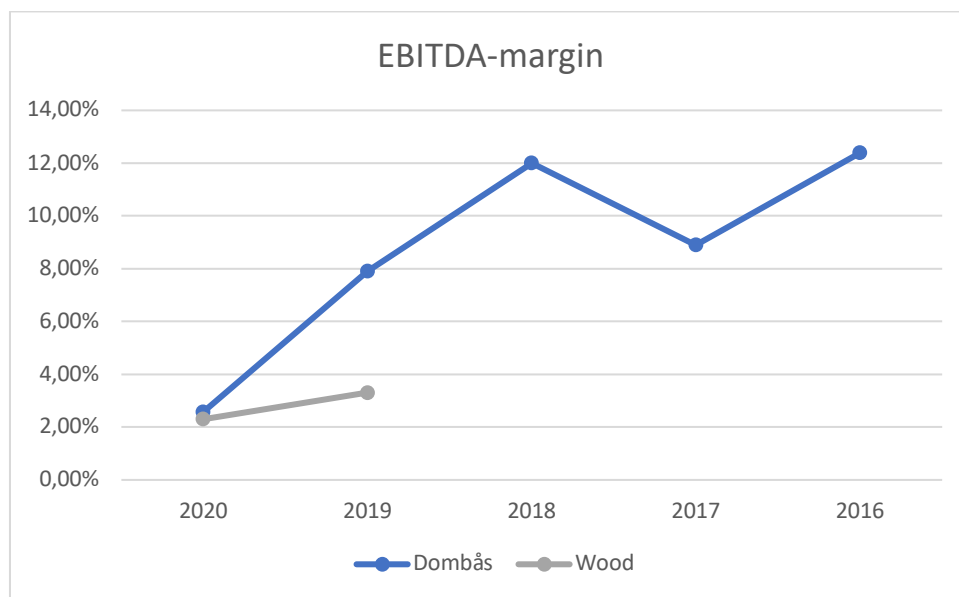
Figur 11 Bruttofortjeneste prosent

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	73,93%	72,97%	74,90%	74,42%	74,14%
Wood	82,75%	80,23%			

Tabell 9 Bruttofortjeneste prosent

Som et serveringssted har Frich's Dombås naturlig nok en lavere bruttofortjeneste enn Wood Hotel. I restaurantbransjen vil varekostnaden utgjøre en stor kostnadspost, mens for Wood Hotel vil salgsinntektene også stamme fra overnatting der varekostnaden vil utgjøre en mindre del av de totale kostnadene. Frich's Dombås har stabil bruttofortjenesten gjennom hele perioden 2016 til 2020. Dette betyr at de satt igjen med omtrent 74 øre per krone til å dekke alle kostnader foruten varekostnaden. Wood Hotel som har hovedvekt av andre kostnader hadde i 2020 82,75 øre per solgte krone til å dekke kostnader utover varekostnaden. Dette var en økning på 2,52 prosentpoeng fra året før.

4.4.2 EBITDA-margin



Figur 12 EBITDA-margin

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	2,58%	7,91%	12,00%	8,90%	12,39%
Wood	2,30%	3,31%			

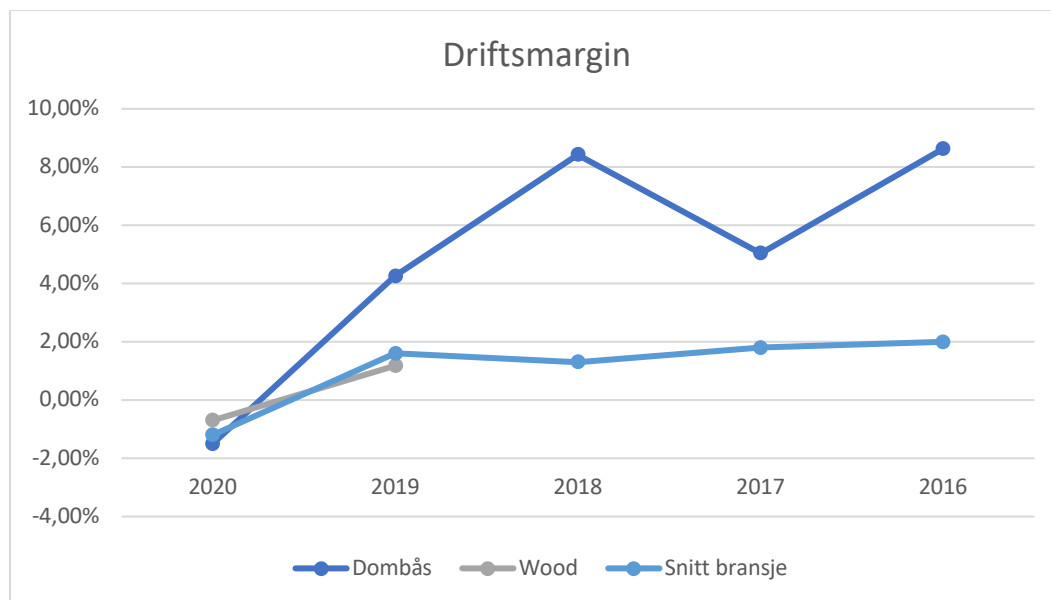
Tabell 10 EBITDA-margin

For Frich's Dombås har EBITDA-marginen hatt en nedgang i alle årene bortsett fra en oppgang i 2018. Dette henger sammen med en nedgang i salgsinntekter, samtidig som kostnadene ikke er redusert i like stor grad. Fra 2019 til 2020 falt EBITDA-marginen fra 7,91% til 2,58%. Driftsinntektene har gått kraftig ned, mens lønnskostnadene er uendret.

Andre driftskostnader har holdt seg på tilnærmet samme nivå som året før, mens varekostnaden er den kostnadsposten som samvarierer mest med inntektsendringene. Inntektsnedgangen kan være en konsekvens av pandemien og dermed endrede reise- og spisevaner blant befolkningen. Uendrede lønnskostnader handler om at de i stor grad har valgt å holde folk i arbeid gjennom å bruke arbeidskraften til blant annet oppussing. Den beskjedne nedgangen i andre driftskostnader kan vitne om kostnader som påløper uavhengig av salg. 2020 vil på mange måter representere et unntaksår, og man bør derfor hensynte virkningene pandemien har hatt på bedriften når man skal tolke EBITDA-marginen så vel som andre nøkkeltall.

For Wood Hotel har EBITDA-marginen gått ned fra 3,31% i 2019 til 2,30% i 2020. Dette henger sammen med en nedgang i salgsinntekter, samtidig som bedriften har hatt en økning i andre driftskostnader. Dette medfører at driftsresultatet reduseres mer enn driftsinntektene, målt i relative tall. Dermed har forholdet mellom driftsresultat og driftsinntekt forverret seg, og lønnsomheten har hatt en negativ utvikling.

4.4.3 Driftsmargin



Figur 13 Driftsmargin

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	-1,50%	4,26%	8,43%	5,04%	8,63%
Wood	-0,70%	1,18%			
Snitt bransje	-1,2%	1,6%	1,3%	1,8%	2,0%

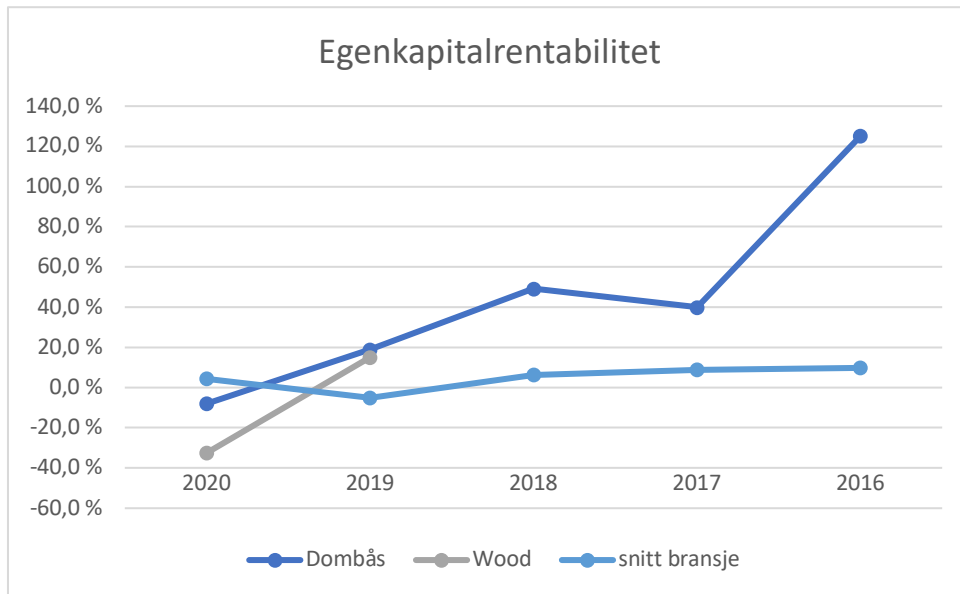
Tabell 11 Driftsmargin

Verken Frich's Dombås eller Wood Hotel har nedskrivninger i perioden, men inkluderes avskrivningene ved beregning av EBITDA-marginen, vil vi få bedriftens driftsmargin. Dette er da EBIT delt på driftsinntekter. Siden man nå ikke kun ser på de betalbare kostnadene, men også avskrivningene sett opp mot driftsinntektene, vil driftsmarginen naturlig nok bli lavere enn EBITDA-marginen. I 2020 hadde Frich's Dombås og Wood Hotel en såpass lav EBITDA-margin at når avskrivningskostnadene hensyntas, får vi negativt driftsresultat (EBIT). I en normalsituasjon ville en slik utvikling ha vært svært uheldig for lønnsomheten. Ser man derimot på driftsmarginen i serverings- og overnattingsbransjen, som også er negativ, er det rimelig å anta at dette har en sammenheng med pandemien og at dette påvirket hele bransjen.

For Frich's Dombås ser vi at driftsmarginen er noe lavere i 2017 enn i 2016, og at den stiger litt til 2018, for deretter å falle igjen til 2019. Fallet fra 2016 til 2017 skyldes i hovedsak en økning i lønnskostnader på ca. 860.000 kroner, da både driftsinntekter og andre kostnader i liten grad endres. Fallet fra 2018 til 2019 skyldes en lavere salgsinntekt, og at varekostnadene ikke reduseres tilsvarende. Dette gir en lavere driftsmargin. Om vi sammenligner tallene for Frich's Dombås med bransjegjennomsnittet, ser vi at driftsmarginer på 4,26 %-8,63% ligger betydelig over gjennomsnittet, som i perioden 2016-2019 ligger på mellom 1,3% og 2%. Frich's bruker altså mindre ressurser enn konkurrentene på å generere en lik driftsinntekt. Dette vises i form av en bedre lønnsomhet enn bransjen for øvrig.

Vi ser tydelig at Frich's opererer i en bransje med lave marginer. En utfordring er at lønnskostnadene øker hurtigere enn prisene i bransjen. Lønnskostnader tilsvarer ca. 38% av totale driftskostnader, hvilket er omtrent det dobbelte av snittet for alle næringer (18%) (NHO Reiseliv, u.å.a).

4.4.4 Egenkapitalrentabilitet



Figur 14 Egenkapitalrentabilitet

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	-8,01%	18,93%	49,21%	39,85%	125,07%
Wood	-32,54%	15,04%			
Snitt bransje	4,4%	-5,1%	6,4%	8,9%	9,8%

Tabell 12 Egenkapitalrentabilitet

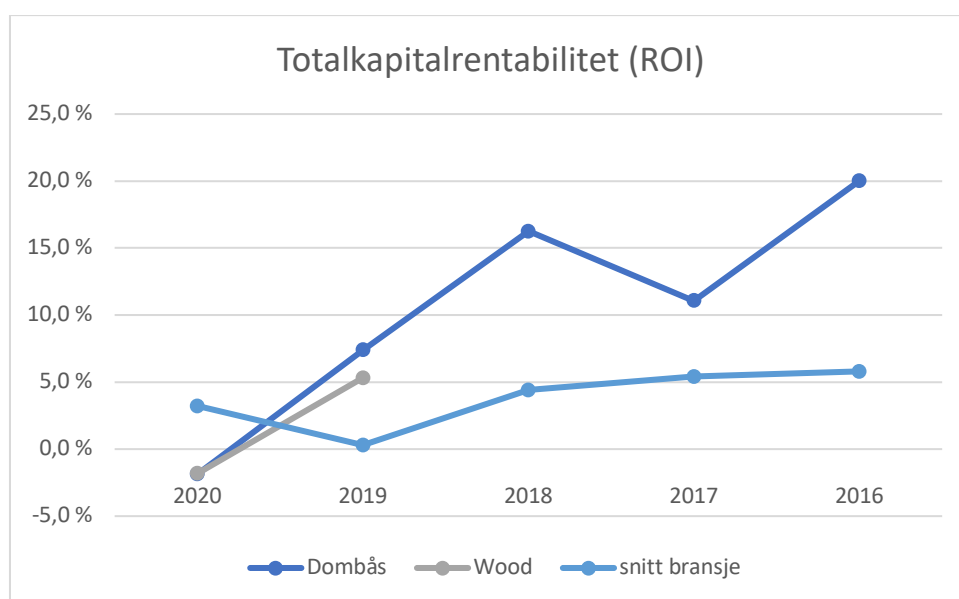
Ut fra tabellen over, ser vi store variasjoner i egenkapitalrentabiliteten til Frich's-bedriftene. I tabell 12 ser fallet fra 2016 til 2017 for Frich's Dombås (fra 125,07% til 39,85%) brutalt ut. Ut fra Vedlegg 3, resultatregnskap for Frich's Dombås, ser vi at dette skyldes både en stor nedgang i driftsresultat og at opptjent egenkapital øker. Videre øker både driftsresultat og opptjent egenkapital til 2019, og ettersom driftsresultatet øker mer (i relative tall), gir dette en økt egenkapitalrentabilitet (49,21%). Fallet videre til 2019 skyldes et betydelig resultatfall, som vi tidligere har sett at skyldes et inntektsfall uten tilsvarende kostnadsreduksjoner. Det samme skjer fra 2019 til 2020.

Vi ser egenkapitalrentabiliteter på 15,04% og -32,54% i 2019 og 2020 for Wood Hotel. Fortegnene skyldes en endring fra positivt driftsresultat i 2019 til negativt driftsresultat i 2020. At tallene er såpass høye skyldes at selskapet ikke har fått bygget opp egenkapitalen i

forkant av pandemien. Ved beregning av egenkapitalrentabiliteten blir derfor nevneren liten, hvilket resulterer i store utslag i EKR.

Vi ser at bransjegjennomsnittet viser positiv egenkapitalrentabilitet i 2020. Den positive gjennomsnittlige egenkapitalrentabiliteten i 2020 for bransjen ligger trolig i evnen til nedskalering, et moment Jakobsen *et.al* (2021, s. 14) peker på i følgende utsagn: «De kunne permittere store deler av staben uten å bære kostnadene selv, mange fikk statlige bidrag gjennom kompensasjonsordningen, og at varekostnadene fulgte den nedskalerte aktiviteten».

4.4.5 Totalkapitalrentabilitet (ROI)



Figur 15 Totalkapitalrentabilitet

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	-1,87%	7,38%	16,26%	11,06%	20,02%
Wood	-1,82%	5,32%			
Snitt bransje	3,2%	0,3%	4,4%	5,4%	5,8%

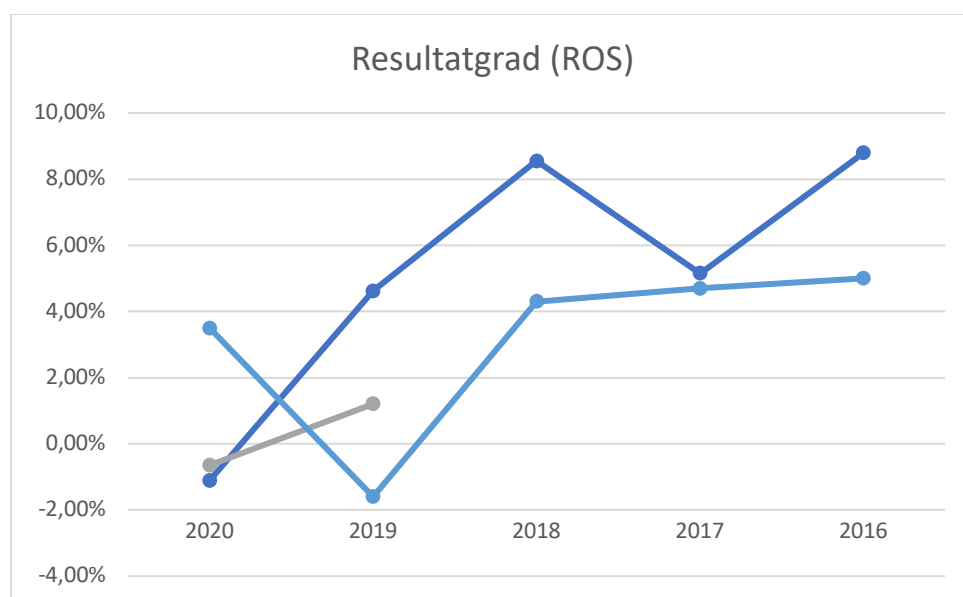
Tabell 13 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten benevnes også som «Return on Investments» (ROI), og er en av de tre elementene i DuPont-modellen. Fra figur 15 og tabell 13 ser vi et tydelig fall i totalkapitalrentabilitet for Frich's Dombås, med en liten oppgang fra 2017 til 2018. Den lille

oppgangen skyldes at summen av resultat før skatt og finanskostnader øker mer enn total kapital målt i relative tall. Fallet videre til 2019 og 2020 skyldes større inntektsfall en kostnadsreduksjon (totalen blir et dårligere resultat) og at resultatet reduseres mer enn total kapitalen (målt i relative tall). Vi ser at Frich's Dombås jevnt over leverer betydelig høyere TKR enn bransjegjennomsnittet, men også lavere enn snittet i 2020. Vi går ikke dypere inn i grunnen til Frich's Dombås gjorde det dårligere enn bransjen i 2020.

Wood Hotel viser total kapitalrentabiliteter på 5,32% og -1,82% i 2019 og 2020. 5,32% i 2019 må sies å være bra i konsernsammenheng, blant annet sett i lys av at hotellet bare var i drift i 10 måneder dette året. Total kapitalrentabiliteten er på tross av dette tett opp mot rentabiliteten til Frich's Dombås.

4.4.6 Resultatgrad (ROS)



Figur 16 Resultatgrad

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	-1,11%	4,62%	8,55%	5,15%	8,79%
Wood	-0,65%	1,20%			
Snitt bransje	3,5%	-1,6%	4,30%	4,70%	5,0%

Tabell 14 Resultatgrad

Resultatgraden betegnes også «Return on Sales» (ROS), og er en av de tre delene i DuPont-modellen. Resultatgraden varierer de første årene i perioden, men faller i periodens andre halvdel. I figur 17 ser dette ut som en fallende trend. Spørsmålet blir igjen hvordan dette vil utarte seg fremover, om det er slik at 2020 er et unntaksår som følge av pandemien. Frich's Dombås har resultatgrader på mellom 8,79% (2016) og 4,62% (2019) i det vi betegner som normalårene, hvilket betyr mellom 8,79 og 4,62 øre til fordeling til kreditorer, stat og eiere per opptjente krone. Resultatgraden for 2016 til 2019 er bedre enn snittet i bransjen, og dette gjelder også for Wood Hotel som i 2019 hadde en resultatgrad på 1,20%.

4.4.7 Kapitalens omløpshastighet (KO)

Vedlegg 2 inneholder ikke bransjetall for kapitalens omløpshastighet. Vi har bransjetall for total kapitalrentabilitet (ROI) og resultatgrad (ROS), og bransjetallene i figur 16 og tabell 14 er følgelig beregnet ved hjelp av DuPont-modellen.

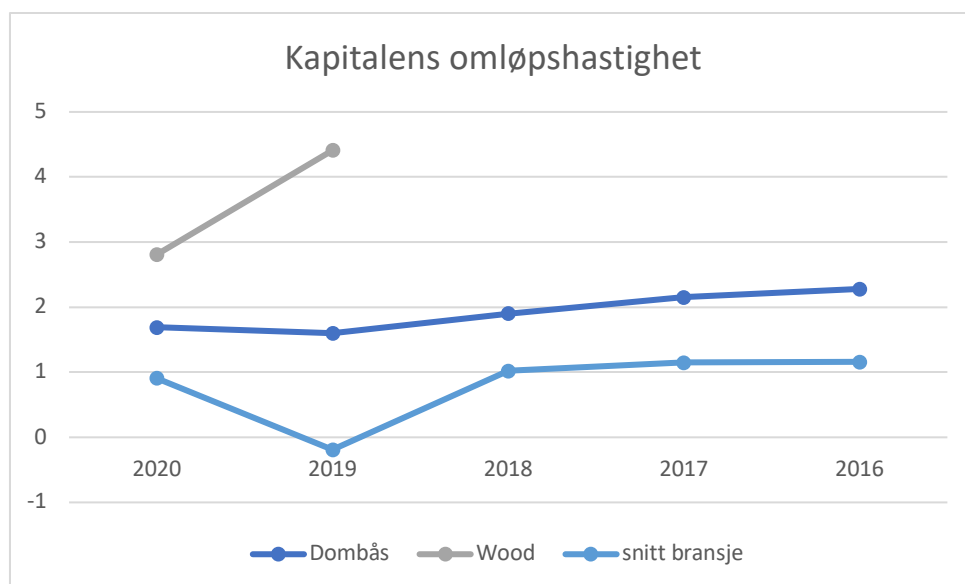
DuPont-modellen:

$$\text{Total kapitalrentabilitet} = \text{Resultatgrad} \cdot \text{Kapitalens omløpshastighet}$$

Dette tilsvarer $ROI = ROS \cdot KO$, og $KO = \frac{ROI}{ROS}$, som er formelen for beregningen av bransjetallene for kapitalens omløpshastighet.

	2020	2019	2018	2017	2016
ROI bransje	3,2%	0,3%	4,4%	5,4%	5,8%
ROS bransje	3,5%	-1,6%	4,3%	4,7%	5,0%
KO bransje	0,91	-0,19	1,02	1,15	1,16

Tabell 15 ROI, ROS og KO



Figur 17 Kapitalens omløpshastighet

	2020	2019	2018	2017	2016
Dombås	1,69	1,60	1,90	2,15	2,28
Wood	2,81	4,41			
Snitt bransje	0,91	-0,19	1,02	1,15	1,16

Tabell 16 Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet (KO) har hatt en svak negativ utvikling for Frich's Dombås siden 2016. Den var på sitt laveste i 2019 og økte noe i 2020. Dette vil si at Dombås utnytter kapitalen gradvis mindre effektivt, men likevel langt bedre enn bransjesnittet. Forklaringen finner vi i de reduserte driftsinntektene for tilsvarende år. Wood Hotel hadde både i 2019 og 2020 en høyere KO enn Frich's Dombås. Den høye omløpshastigheten i 2019 skyldes i hovedsak at vi setter gjennomsnittlig total kapital under brøkstreken ved beregning av KO, og at denne nevneren blir lav i 2019 ettersom inngående total kapital er svært lav i 2019 (hotellet har ikke åpnet enda). KO for 2020 er derfor trolig mer representativt for hva vi kan forvente i årene som kommer.

Hvis KO hadde vært et svært viktig nøkkeltall for analysen, kunne vi valgt å bruke utgående total kapital som nevner. Vi mister da noe informasjon om kapitalbindingen gjennom året, men får en total kapital som ligger tettere opp mot det vi kan forvente i senere år. 2020 vil

gjennomsnittlig total kapital for Wood Hotel være høyere og dermed redusere KO. Kapitalens omløpshastighet er likevel høyere enn KO for Frich's Dombås, hvilket betyr at Wood Hotel har utnyttet kapitalen mer effektivt enn Frich's Dombås.

5. Strategisk analyse

I dette kapitlet har vi gjennomført en SWOT-analyse med bakgrunn i modellene beskrevet i teorikapitlet. Vi har forsøkt å få frem konkurransefortrinnene til Frich's og hvilke muligheter de har. I tillegg har vi forsøkt å identifisere hvor svakhetene og truslene ligger og til slutt peker vi på vekststrategier for Frich's.

5.1 VRIO-modellen

Vi gikk i teoridelen gjennom VRIO-modellen. Når vi ser på Frich's, så kan vi forsøke å se på hva som er kjernekompetansen deres. Frich's er organisert som et konsern og det er følgelig nærliggende å se på kjernekompetansen under ett. Samtidig er det enkelte ting som er unikt for deler av driften. Der dette er tilfelle spesifiserer vi det i teksten.

I 2.2.2 VRIO-modellen så vi på hva som ligger i de ulike bokstavene i akronymet VRIO. I det følgende trekker vi Frich's-konsernet inn i modellen.

V – På Frich's Dombås har de over 250 sitteplasser, og 400 parkeringsplasser utenfor, så de har god plass. De serverer tradisjonell norsk mat, noe som skiller dem fra McDonalds og Jafs. Når det kommer til Wood Hotel, så ligger dette i Mjøstårnet, som med sine 85,4 meter bærer tittelen verdens høyeste trebygning. Dette er en attraksjon for turister og bidrar sterkt til å tiltrekke seg gjester.

R – Vi ser og en utvikling av at McDonalds og Burger King etablerer seg langs E6 i takt med utbygging av ny E6. I tillegg er det flere bensinstasjoner som også selger mat langs veien, dermed kan vi si at det er stor konkurranse om kundene som skal ha seg en mat. Mye av maten kan regnes som fast food, mens maten hos Frich's med tradisjonell norsk mat er noe som er mer sjeldent. Frich's Dombås er også siste stopp før Oppdal eller mot Møre, og første stopp på vei sørover. Når det kommer til Wood Hotel, så finnes det kun én verdens høyeste trebygning. Det er sjeldent, men om man ser større på det, så kan man snakke om unike

attraksjoner. Det kan bygges nye unike bygninger, men det kan fort være veldig kapitalkrevende.

I - Når det kommer til imiterbarheten, så er det mulig å kopiere Frich's. Det er derimot kostbart å bygge nye steder på denne måten. I form av størrelse på spisested og parkeringsplass, så er dette også noe som kan være krevende rent prismessig. Da det ikke er andre kjeder enn fast food-kjeder som McDonalds og Burger King, så blir det kapitalkrevende for nye veikroer/restauranter langs veien. Enkeltstående bedrifter vil også mangle organisasjon i ryggen og slite med innkjøpspriser på mat. Til slutt kan man nevne at Frich's har et samarbeid med busselskapene som frakter turister oppover langs E6. Ved å ha dette samarbeidet, så sørger de for at kundene kommer til sine restauranter, inkludert Dombås. Dette kan være krevende å konkurrere mot, og krevende å kopiere ettersom Frich's har flere steder langs E6 som alle har parkeringsplass til buss og dermed tilbyr en noe mer komplett pakke.

O – Frich's har ordnet et innkjøpssamarbeid for å redusere innkjøpspriser på mat. Dermed får de bedre priser enn tidligere. Den muligheten ligger i at det er flere spisesteder som samarbeider og til sammen kjøper store mengder av varer fra leverandørene. I tillegg har de åpnet for at andre aktører også kan ta del av samarbeidet, slik at de også kan få lavere pris. For dette mottar Frich's en cut fra bedriften som får benytte seg av innkjøpssamarbeidet. Frich's er altså organisert på en slik måte at de kvalifiserer for stordriftsfordeler.

Konkurransefortrinnene til Frich's i forhold til andre veikroer kan oppsummeres i lokasjon og organisasjon. De har også en merkevare i Frich's. Den kan videreutvikles til å bli mer tydelig og kanskje ha et mer ensartet preg, slik at du vet hva du får når du går til Frich's. Logoen refererer til rosemaling, og signaliserer norsk kultur og tradisjon. Her har de mer de kan utvikle. Om det er mulig å få Frich's til å bli synonymt med norsk tradisjon, opplevelse av norsk eventyr, så vil det kanskje stå seg. Litt som Freia og "et lite stykke Norge".

Frich's sine priser er høyere enn McDonalds, så Frich's må tilby en merverdi for kundene. Besøket må være en opplevelse, enten i matopplevelse og/eller totalopplevelsen. Man må se for seg at en familie på tur fort kan bruke 1000 kr på mat på et besøk hos Frich's. Dermed er det viktig at besøket gir noe ekstra. Det kan være uoppnåelig om hvert besøk vil involvere forestilling av typen Frikar, som danser norsk folkedans på en ny og moderne måte.

Eksempelvis kan man også hente inspirasjon fra eventyrene til Asbjørnsen og Moe. Noe som er unikt for hver enkelt lokasjon, men samtidig likt, slik at man drar på en oppdagelsesferd langs E6 og andre steder i Norge. Frich's Dombås har et lekerom med malte troll på veggene, og de andre stedene kan også vurdere å etablere lekerom med eventyr som tema. I tillegg deltar Frich's per dags dato også i produksjonen av en animasjonsfilm med moskusen «Ludolf» som hovedkarakter. Dette er tenkt å bli en maskot for Frich's i kommunikasjon med barnefamilier, samt bidra til å trekke turister til Dovrefjell. Man kan også vurdere en app som gir tilbud til reisende, men som også gjør at barna vil innom for neste eventyr eller neste bit av eventyret med en belønning i enden. Om man da ikke selger middag på hvert stopp, så kanskje det går en is, kopp kaffe og noe kaffemat osv.

5.2 Porters bransjeanalyse

Trusler fra nyetableringer

Frich's opererer både i overnattings- og serveringsbransjen, og deres største restaurantvirksomhet ligger på Dombås. Her er kundegruppen hovedsakelig de som passerer restauranten, og ikke de som bor ved restauranten.

Det å etablere seg i markedet som Frich's Dombås opererer i kan være kapitalkrevende, da det er begrenset med egnede lokaler som i tillegg har den nødvendige kapasiteten. Lokalet må da ligge langs veien og man må ha parkering til et større antall biler, turistbusser og lastebiler. I tillegg må lokalene være egnet til å ha restaurantkjøkken og toalettfasiliteter til et større antall mennesker og være tilpasset handikapbrukere. For å imøtekomme kravene vil det være naturlig å måtte bygge noe nytt. Her er det flere inngangsbarrierer som krever tid og kapital om de skal utfordre konseptet. Først må de finne en egnet tomt som de må kjøpe, deretter må den reguleres til formålet og være stor nok. Videre må de tegne, søke og bygge et nytt bygg. Alt dette gjør investeringen meget stor og utelukker mange fra å prøve og etablere seg i dette segmentet av markedet.

Inntrengere som har kapital, og som dermed har mulighet til å etablere seg i markedet, er særlig de store kjedene. Man vet blant annet at Burger King og McDonalds etablerer seg både i Oppdal og Otta. De konkurrerer om mange av de samme kundene selv om de opererer i "lav-pris" i form av type mat og kvaliteten på maten som serveres. Fast food-kjedene er konkurrenter som har kapasitet til å ta unna store mengder kunder og et stort volum. Om en av

dem velger å etablere seg på Dombås vil de bli konkurrenter av Frich's og ha muligheten til å ta en del av markedet. Dette vil påvirke lønnsomheten og er derfor en reell trussel.

I høysesong kommer ca. 50% av kundene til Frich's Dombås av turistbusser. Flere av disse bussene har forhåndsreservert på Frich's og vil ikke være i fare for å gå tapt til Burger King eller McDonalds da de er i et annet segment.

Når man ser på overnattingsdelen av Frich's-konsernet, så vil nye aktører i markedet møte mange av de samme utfordringene som inntrengere i Frich's restaurantmarked vil møte. Det er begrenset med hoteller, moteller og andre overnattingssteder tilgjengelig. Ser man på Wood Hotel så vil det ikke finnes noe av den størrelsen og kvaliteten som står ledig. Det å bygge nye hoteller og ta opp kampen i markedet innebærer stor risiko, da en slik prosess krever store både økonomiske og tidsmessige ressurser.

Hvis man ser på trusselbildet fra nyetableringer for Frich's, så vil trusselen være størst for nyetableringer av mindre restauranter, da det vil være enklere og mindre kapitalkrevende enn det er å etablere seg med hotell eller i den størrelsen Frich's Dombås har.

Kunder

Hvilke kunder Frich's Dombås og Wood Hotel har samt hvordan forholdet er mellom antall kunder og kapasiteten, avgjør hvor mye makt kundene har. I tillegg vil forholdet mellom kundene og markedet være av betydning.

Ser man på Wood Hotel så har de i oppstartsårene hatt godt belegg, selv om man har stått i en pandemi. Kundegruppen har endret seg noe i pandemien, da de utenlandske turistene ikke har hatt mulighet til å reise inn til Norge, dette gjelder også for de øvrige avdelingene til Frich's, som har mye av kundegrunnet sitt fra turismen i høysesongen (se figur 19).

Bedriftssegmentet har også forsvunnet under pandemien, da det ikke har vært lov med konferanser og kurs, og kundebesøk har vært ned på minimum. Gjennom hele konsernet har de overnatting og konferansemuligheter som trekker bedriftskunder. Store deler av dette segmentet har uteblitt på grunn av restriksjoner fra staten, men likefult har Frich's klart å levere godt på besøkstall. Frich's opplevde altså et endret kundegrunnlag, men man har ingen grunn til å tro at de kundene som har uteblitt under pandemien ikke kommer tilbake når situasjonen normaliseres. Dette er svært positivt for både Frich's og bransjen.

Leverandører

Her ser vi på maktforholdet mellom leverandører og Frich's. Tilfeller der leverandørene sitter på mye makt er det svært uheldig for kundene. Da bestemmer leverandøren prisene, hvilke produkter som er tilgjengelig og det blir lite innovasjon i kategorien.

I dette tilfellet er det grossistene, eksempelvis ASKO, som er leverandørene til Frich's, og vi ser at disse er få og store. Siden det er få leverandører, opererer de nesten med monopol, hvilket preger konkurransesituasjonen. De største utfordringene dette gir er at leverandørene kan sette prisnivået. Dette resulterer i høye innkjøpspriser og gir dårligere marginer for bedriftskundene, da leverandørene ikke trenger å ta høyde for betalingsvilligheten til Frich's kunder. Mindre produsenter leverer direkte til bedrifter, men de klarer ikke å levere samme priser da de ikke har like stor produksjon, infrastruktur og andre stordriftsfordeler. De mindre leverandørene kan kompensere med kortreist mat og kvalitet. Et viktig moment vil da være om kundene til Frich's er villige til å betale for den kvaliteten og at maten er kortreist. Her vil vi si at deler av kundemassen er det, men at å satse fullt og helt på det ikke vil være lønnsomt da dette segmentet er noe mindre og Frich's satser noe bredere. De tilbyr dette på enkelte av sine spisesteder, men ikke utelukkende dette. Det er supplement til menyen, og gjør at de kan tilby noe for alle som stopper langs veien for å spise.

Frich's får stordriftsfordeler som kunde hos grossistene da de handler som et konsern og har sentrale avtaler. Dette gir konkurransedyktige priser på råvarene som gjør at de lønnsomme og konkurransedyktige i sitt marked. De får et konkurransefortrinn framfor sine konkurrenter som er enkeltstående restauranter.

Substitutter

Under "substitutter" ser vi på hvilke alternativer kundene har til Frich's og Frich's direkte konkurrenter. De vanligste grunnene til at kundene velger substitutter er ofte pris, kvalitet eller tilgjengelighet. Hvis vi ser på Frich's sine spisesteder og konkurrentene de har i sitt geografiske nedslagsfelt så er det nærliggende å tro at de kan velge å dra på matbutikken.

Matbutikken har en mye lavere pris enn Frich's og andre alternativer for servering.

Rasteplasser finner man langs veien som åpner for å stoppe å spise medbrakt mat som man kan ta med hjemmefra eller om de stopper på butikken og kjøper med seg. Enkelte rasteplasser har både toalettfasiliteter og muligheter for å benytte griller eller engangsgrill.

Ser man på overnattingsdelen av konsernet, vil det variere litt mellom de forskjellige overnattingsplassene Frich's har. Wood Hotel vil nok tiltrekke seg noen andre kunder enn flere av de andre overnattingsstedene. Substituttene vil nok variere innad som en følge av dette. Wood Hotel vil nok oppleve at Airbnb er et substitutt, men man kan diskutere om de er konkurrent eller et substitutt. Med de fasilitetene og servicen man får på et hotell, så velger vi å si at Airbnb er et substitutt siden de ikke har de fasilitetene eller servicen. De begge dekker et primærbehov for en plass å sove, men ikke noe annet. Ser man på de andre overnattingsstedene som ikke er av samme kvalitet eller som har de fasilitetene som Wood Hotel, vil man kunne si at camping i form av bobil, campingvogn eller telt kan være substitutter. Mange lastebiler har sovemuligheter i hytten på lastebilen. At dette utgjør en stor trussel vil vi ikke si, men det er lurt å ha en oversikt over dem. Airbnb har blitt en reell konkurrent i de større byene og det kan være greit å være bevisst på muligheten for økt konkurranse.

Pandemien har tvunget fram en ny måte å møte kollegaer, kunder og forretningspartnere. Nå har man blitt tvungen til å benytte ny teknologi i form av Zoom, Teams og andre videoløsninger som gjør at man kan kommunisere digitalt. Hvordan dette vil utvikle seg framover gjenstår å se, men man kan tenke seg at behovet for selgere som reiser rundt til kunder blir mindre og at kurs- og konferansesegmentet kan bli berørt av dette.

Per dags dato utgjør ikke disse substituttene så stor konkurranse. Da kundemassen er så stor at de har klart seg bra gjennom pandemien til tross for strenge restriksjoner fra staten, viser dette at faren for substitutter ikke er så stor. En endring i kundegruppen og markedet har åpnet for en ny kundegruppe.

Konkurrenter

For å identifiser konkurrentene bør man geografisk avgrense og se på hvilke behov som finnes i markedet. I tillegg se på hvordan det dekkes og hvem som er kundene.

Ser man på restaurantdelen av Frich's så har de restauranter langs veien og deres kundegruppe er en diversifisert kundemasse bestående av familier, turister, de som har veien som arbeidsplass. F.eks. selgere, lastebilsjåfører. Kort sagt alle som kjører langs veien og stopper for å spise. De naturlige konkurrentene vil da være andre som serverer mat langs veien.

Veikroer, bensinstasjoner, fast food og andre restauranter. Nå er det flere fast food-kjeder som etablerer seg langs E6 og riksvei 3. Dette vil gi sterkere konkurranse om familiesegmentet. De har en sterk merkevare som appellerer til barn og unge, de har stor kapasitet og er et lav

involverings produkt da det er verdens omspennende kjeder med standardiserte menyer og noen av verdens mest gjenkjennbare merkenavn. Der vet kundene hva de får.

Frich's har en annerledes profil, serverer en annen type mat enn fast food-restaurantene og har en bredere kundegruppe. Ser man på Frich's Dombås så har de mange charter busser som kommer, det er parkering for lastebiler, busser, elbil ladning, de har en høyere kvalitet på maten og menyen treffer flere aldersgrupper.

En annen utfordring er tilgang på fagfolk, og det er konkurranse om blant annet kokker. Her konkurrer Frich's også mot byene, da det generelt er mangel på kokker i hele bransjen.

Restaurantene i byene har flere fortrinn framfor Frich's. Det er utfordrende å levere mat på et nivå som Frich's ønsker når de ikke har tilgang på kokker.

Konkurransen om overnattingskundene er ikke like stor, men det er geografiske forskjeller som gjør konkurransen ulik for de respektive virksomhetene i Frich's.

Ser man på Wood Hotel så har de flere konkurrenter i umiddelbar nærhet, blant annet Scandic Hamar, som ligger et kvarters kjøretur unna.

5.3 PESTEL

I teoridelen i 2.2.4 så vi på den generelle oppbygningen av en PESTEL-analyse. Når bedrifter jobber med PESTEL i en strategiprosess, vil de ofte oppleve at enkelte forhold kan plasseres under flere av analysens seks elementer. Hvor man plasserer de ulike makroforholdene er likevel ikke veldig relevant; det sentrale er å avdekke og vurdere alle forhold (Fjeldstad og Lunnan, 2018). Med bakgrunn i dette har vi tatt oss friheten til å betrakte politiske og juridiske faktorer som ett element i analysen, da det ikke alltid er en tydelig grense mellom disse makroforholdene. Ettersom overnattingsbransjen og serveringsbransjen har mange fellestrekk, har vi valgt å presentere en samlet PESTEL-analyse for kafeteriaen og hotellet, der viktige elementer som gjelder bare den ene bransjen kommenteres fortløpende.

Politiske og juridiske faktorer

Frich's-konsernet må forholde seg til en rekke politiske forhold. Først og fremst må man ha kontroll på gjeldende lovverk. Norge er preget av politisk stabilitet, og lovendringer varsles gjerne i god tid før inntredelse. Dette skaper forutsigbarhet i norsk næringsliv. Frich's må kontinuerlig forholde seg til serveringsloven av 1997, som blant annet omhandler krav til serveringsbevilling og bestemmelser om drift. Dette er rammer som er grunnleggende for Frich's daglige drift. Tilsvarende gjelder regler om arbeids- og ansettelsesforhold.

Noe som nesten kontinuerlig er på den politiske agendaen, er den til enhver tid gjeldende skatte- og avgiftspolitikken. Sentrale skattebestemmelser er skatteloven av 1999 og FSFIN forskrift til skatteloven av 1999, FSSD skattedirektoratets skatteforskrift av 1999. Av avgifter anser vi merverdiavgiften som spesielt relevant. Denne reguleres av merverdiavgiftsloven av 2009 (mval.), merverdiavgiftsforskriften av 2009 og det til enhver tid gjeldende stortingsvedtak om merverdiavgift. Skattereguleringene er like for overnattingsbransjen og serveringsbransjen, mens merverdiavgiftssatsene er ulike. Merverdiavgiftsloven §5-2 første og annet ledd sier følgende:

«§5-2 Næringsmidler

1. *Det skal beregnes merverdiavgift med redusert sats ved omsetning, uttak og innførsel av næringsmidler. Det skal likevel beregnes merverdiavgift med alminnelig sats for næringsmidler som omsettes som del av en serveringstjeneste.*
2. *Som næringsmiddel anses enhver mat- eller drikkevare og enhver annen vare som er bestemt til å konsumeres av mennesker.»*

For Frich's Wood Hotel er i tillegg mval. §5-5 første og annet ledd, samt merverdiavgiftsforskriften §5-5-2 relevant.

Merverdiavgiftsloven §5-5 Romutleie i hotellvirksomhet mv.

1. *«Det skal beregnes merverdiavgift med redusert sats ved omsetning og uttak av tjenester som gjelder utleie av*
 - a. *rom i hotellvirksomhet og lignende virksomhet*

...
2. *Det skal beregnes merverdiavgift med redusert sats ved utleie av lokaler til konferanser og møter mv. fra virksomhet som nevnt i første ledd»*

For inntektsåret 2022 betaler Frich's mva. etter Stortingsvedtak om merverdiavgift for 2022 §2 og §4 bokstav c:

§2 Alminnelig sats

«Merverdiavgift svares med 25 pst. av avgiftspliktig omsetning, uttak og innførsel når ikke redusert sats skal anvendes etter bestemmelsene nedenfor.»

§4 Redusert sats med 12 pst.

«Merverdiavgift svares med 12 pst. av omsetning og uttak av tjenester som gjelder: utleie av rom i hotellvirksomhet mv. som nevnt i merverdiavgiftsloven §5-5.»

Merverdiavgiftsforskriften §5-5-2 Fordeling av vederlaget ved overnatting med frokost: «Vederlaget, merverdiavgift medregnet, for overnatting som inkluderer frokost, skal fordeles slik at andelen med alminnelig sats dekker råvarekostnadene og gir et rimelig bidrag til dekning av faste kostnader og fortjeneste.»

Vi leser følgelig av regelverket at Frich's Dombås betaler 25% mva., mens Wood Hotel betaler 25% mva. av salg i restauranten og 12% av utleie av rom. Etersom romutleie gjerne inkluderer frokost, skal fordelingen av omsetning på de to ulike mva.-satsene gjøres i tråd med merverdiavgiftsforskriften §5-5-2. Om vi ser på markedet og dagens konkurransesituasjon, kan bensinstasjoner og fast food-kjeder være en direkte konkurrent til Frich's Dombås, men trolig ikke til Wood Hotels restaurant. Bensinstasjoner og fast food-kjeder selger gjerne mat til å ta med, og faller da utenfor serveringsloven §2 første ledd. De kan følgelig selge mat med 15% mva. etter Stortingsvedtak om merverdiavgift for 2022 §3, hvilket forsterker den allerede betydelige prisforskjellen mellom fast food- og kafeteriaretter. Ifølge Skatteetatens kunngjøring «Mva. på omsetning eller servering av mat- og drikkevarer» (2006), skal bensinstasjoner i utgangspunktet anses som spisesteder der «hvor forholdene ligger til rette for fortæring på stedet». Samtidig skriver Skatteetaten at levering av mat i pose, kartong mv. er indikasjoner på at maten ikke skal fortæres på stedet. Slike bedrifter selger gjerne mat i innpakning uavhengig av hvor den skal fortæres, og det er følgelig vanskelig å kontrollere at all matservering skjer til riktig mva.-sats. NHO Reiseliv har lenge kjempet for harmonisering av disse mva.-satsene, blant annet for å sikre like konkurransevilkår og forenkle avgiftssystemet. Organisasjonen skriver at «det er et paradoks at skatten på kokkelaget restaurantmat er betraktelig høyere enn på hurtigmat fra bensinstasjoner og hurtigmat-kiosker» (NHO Reiseliv, u.å.b).

Videre er infrastruktur omgivelser som i enkelte situasjoner kan være kritisk for Frich's virksomhet. Eksempel på dette er Nye Veiers forslag om å legge E6 i tunnel forbi Dombås for å korte ned på kjøretid og redusere antall ulykker. Frich's Dombås bygger per dags dato i stor grad på den strategiske plasseringen, så en slik veiomlegging vil potensielt kunne medføre store konsekvenser for Frich's Dombås. På den andre siden er PESTEL et strategisk analyseverktøy, og ved å være forberedt på slike omlegginger kan konsernet også skape nye muligheter. Som et eksempel på dette viser vi til at Mjøstårnet ble bygget i omtrent samme periode som E6 forbi Brumunddal fikk ny trasé.

Fra og med januar 2022 var reglene om pensjon fra første lønnskrone gjeldende. Dette betyr blant annet at minstekravet til 20%-stilling for pensjonsopptjening fjernes, og at aldergrensen settes ned fra 20 til 13 år (Regjeringen, 2021). Dette representerer økte lønnskostnader for bransjen, men påvirker de ulike aktørene ulikt. Øyvind Frich mener at kostnadsøkningen er større for fast food-segmentet enn for Frich's, da fast food-aktørene gjerne har en større andel deltidsansatte, flere ansatte under 20 år og høyere turnover på ansatte.

Reiselivet selv er også svært delaktig i politiske prosesser. Innovasjon Norge skrev i 2021 «Nasjonal reiselivsstrategi 2030» som et forslag til Regjeringen, hvor de under første hovedmål skriver at eksportverdien av reiselivskonsumet og det innenlandske konsumet skal øke med 20 milliarder innen 2030, og at reiselivsrelaterte jobber skal økes med 25% i samme periode (Innovasjon Norge, s. 49). Videre ønsker Innovasjon Norge at det skal leveres «så høy kunde verdi at betalingsvilje og gjenkjøp øker». Innovasjon Norge ytrer med andre ord i brevet at norsk reiseliv skal heve kvaliteten ytterligere i de kommende årene.

Som en paraply over de politiske perspektivene, ser vi at politiske enkeltvedtak kan ramme både den enkelte bedrift og hele bransjer, men at politikken på nasjonalt nivå er stabil og forutsigbar. Dette er svært positivt for næringslivet.

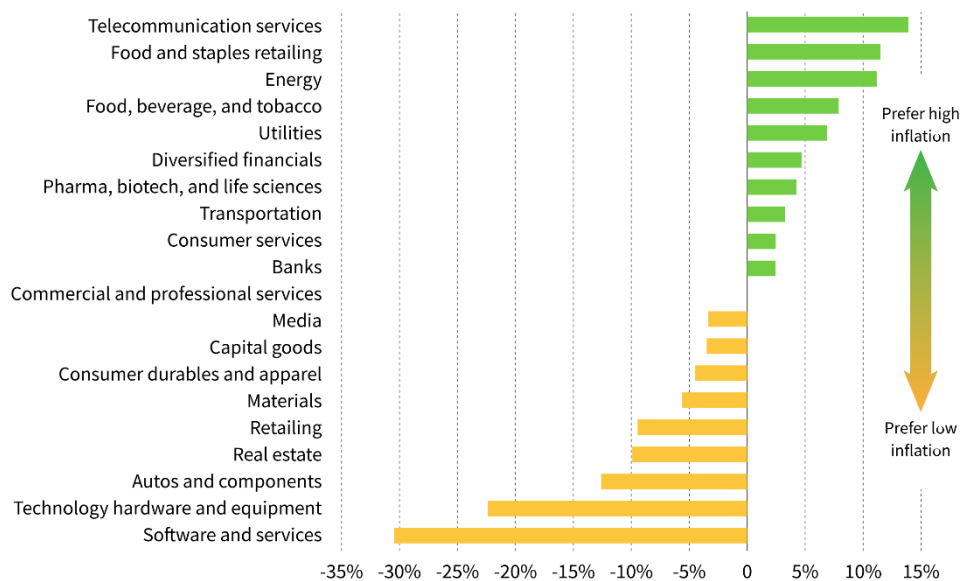
Økonomiske faktorer

I 2.2.4 trakk vi fram noen sentrale økonomiske faktorer å se nærmere på.

Inflasjon måles gjerne i gjerne i konsumprisvekst. Ifølge Statistisk sentralbyrå har den totale konsumprisindeksen økt med 27,3% fra desember 2011 til desember 2021. Fra desember 2020 til desember 2021 steg totalindeksen 5,3%, altså har Norge sett en inflasjon på over 5%. Konsumprisindeksen til hotell- og restauranttjenester har økt med 5,0% fra desember 2020 til desember 2021.

The impact of inflation on industries

Outperformance/underperformance in periods of high inflation, based on average annual returns, 1975–2020.



Figur 18 Putnam Consumer Price Index

Kilde: Lakin og Perkins (u.å.)

Undersøkelsen fra Putnam Research viser hvilket resultat ulike bransjer i USA typisk har i perioder med høy inflasjon. Av fjerde linje ser vi at mat-, drikke- og tobakksindustrien typisk gjør det 7-8% bedre i år med høy inflasjon enn i år med normal inflasjon. KPI-økningen på 5,0% i hotell- og restauranttjenester ser ut til å stemme overens med disse resultatene. Vha. en induktiv slutning kan vi følgelig generalisere og si at resultatene fra USA er representative for alle hotell- og restauranttjenester, og at det er rimelig å anta at Frich's drar positiv nytte av høy inflasjon. Med høy inflasjon mener vi inflasjon som ligger betydelig over den gjennomsnittlige inflasjonen, som i Norge var 2,18% i perioden 2000 til 2020. Som gjennomsnittlig inflasjon mener vi inflasjon rundt 2,2% årlig. Dette kommer av at gjennomsnittlig KPI var 75,5 i 2000 og 116,1 i 2020 (Statistisk sentralbyrå, 2022), og at $75,5 \cdot (1 + 2,175\%)^{20} \approx 116,1$.

Videre er pengepolitikken, da særlig i form av renter, av ikke-ubetydelig art for Frich's. Av konsernregnskapet til Frich AS leser vi rentekostnader på over 2,3 millioner kroner. Etersom gjelden er betydelig større enn bankinnskuddene, er det fordelaktig for Frich's-konsernet med lave renter, da dette reduserer rentekostnadene mer enn en tilsvarende høy rente ville økt renteinntektene. Dersom Frich's har tanker om å investere for ytterligere vekst, vil en lav rente gi lavest mulig investeringskostnader og bedre resultat. Norges Bank forventer at styringsrenten ligger på ca. 1,75% ved utgangen av 2024 (Norges Bank, 2021, s. 46), og bransjen må derfor forvente renteøkning de kommende årene. Ledelsen i Frich's har gjort

tiltak for å sikre seg en konkurransedyktig rente, og bandt i fjor sommer renten på lånene til referanserenten NIBOR pluss et påslag fra banken. Frich's erfarer at dette er et sjeldent tiltak blant konkurrentene. I tillegg bandt ledelsen strømprisen for fire år, og påvirkes derfor i mye mindre grad av den prisveksten vi har sett den siste tiden.

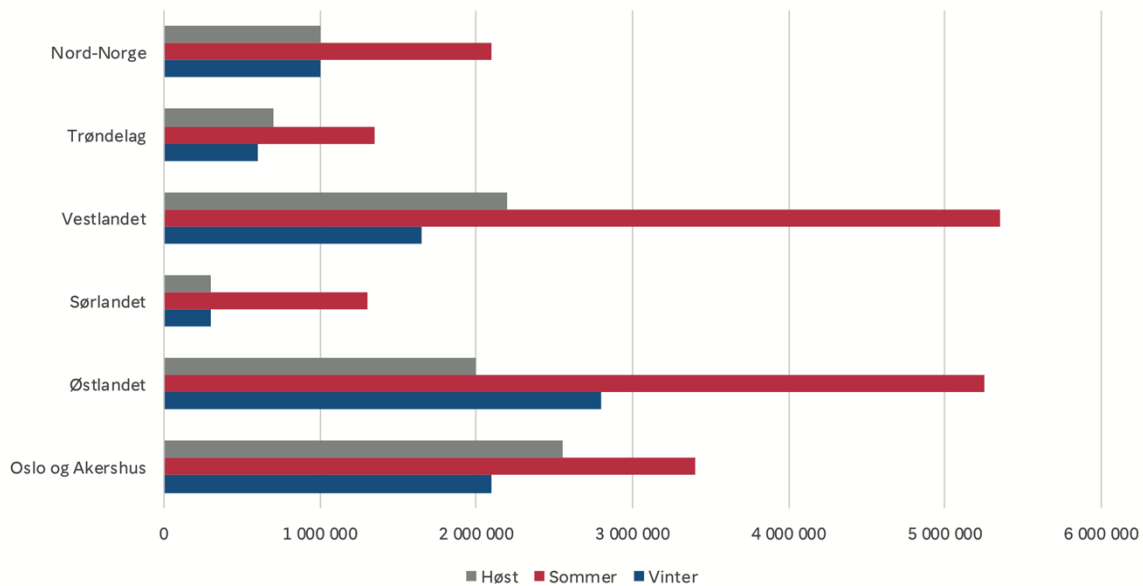
Ettersom Frich's gjester mange utenlandske turister gjennom året, er også valutakurser sentralt. En svak krone gjør det relativt billigere for utenlandske turister å feriere i Norge. Ved betydelige valutasingninger kan dette påvirke hvor mye de utenlandske turistene ser seg råd til å legge igjen av penger i Norge, men også hvorvidt de vurderer Norge som destinasjon i det hele tatt. Med tanke på utenlandske gjester vil Frich's indirekte profitte på en lav kronkurs gjennom et «mersalg» som følge av en i utgangspunktet billigere norgesferie.

Sosiokulturelle faktorer

I Stortingsmelding 19, «Opplev Norge – unikt og eventyrlig», (Meld. St. 19 (2016-2017)) kapittel 3 poengterer Nærings- og fiskeridepartementet at «befolkningen i verden er aldrende, og det blir stadig flere eldre reisende». De kommenterer videre at dette «forventes å skape et større behov for tilrettelegging». I tråd med denne utviklingen vil tilrettelegging av aktiviteter og infrastruktur være kritisk for å i det hele tatt bli vurdert som destinasjon. Videre skriver departementet at de aldrende «reiser oftere enn gjennomsnittet og bidrar til å fremme helårsturisme».

«Befolkningen i vestlige land går også i retning av flere enslige og mindre husholdninger i alle aldersgrupper, mange uten barn. Også disse gruppene drar på kortere og hyppigere reiser enn gjennomsnittet.» (Meld. St. 19 (2016-2017) kapittel 3)

Sesongvariasjoner i ulike landsdeler

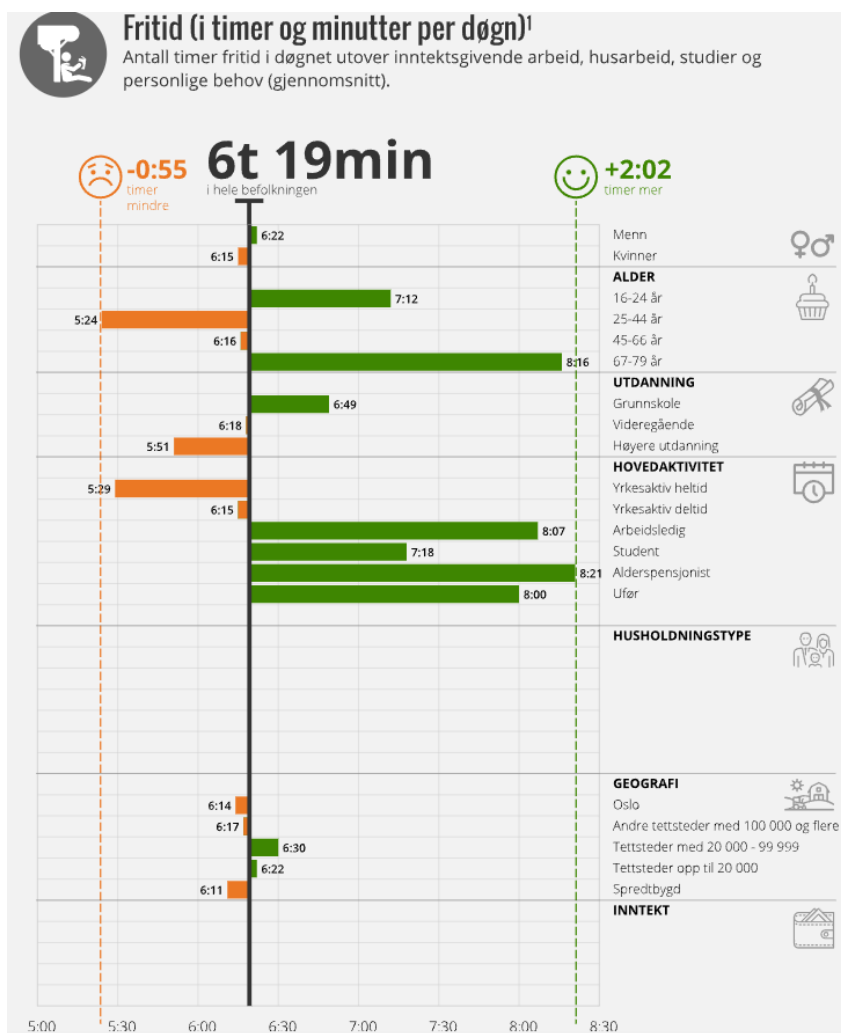


Figur 19 Sesongvariasjoner i ulike landsdeler

Kilde: Innovasjon Norge (2021), s. 19

Av Figur 19 ser vi at Frich's nedslagsfelt, Østlandet, er sterkt preget av sesongvariasjoner og at sommeren drar lasset (her målt i kommersielle gjestedøgn). Dette stemmer godt overens med det Frich's opplever. Sett i lys av Nærings- og fiskeridepartementets demografiutviklingsbeskrivelse, kan et økt fokus på aldrende og enslige bidra til større belegg på konsernets overnattingssteder utenfor sommersesongen.

Departementet skriver videre i kapittel 3 at det antas at urbaniseringen vil fortsette de neste tiårene, og at stadig flere vil bo i byene. De kommenterer at «dette kan ha konsekvenser for reiselivsnæringen, fordi store deler av det norske reiselivet er knyttet til aktiviteter i naturen». Selv om få bedrifter i Frich's-konsernet er direkte involvert i disse aktivitetene, er det stor grunn til å anta at mange, om ikke alle, overnattings- og spisestedene tar imot gjester som bruker Frich's som stoppested på vei til eller fra slike aktiviteter. Departementet skriver ikke om de tror urbaniseringen vil ha positive eller negative konsekvenser for de mer landlige aktivitetene, men om vi betrakter det som rimelig at mennesker som bor i byene drar til mer landlige omgivelser på fritiden, kan dette også bidra til økt trafikk i helger og ferier for Frich's (kanskje på bekostning av allerede lavere besøkstall utenfor sesong).



Figur 20 Antall timer fritid etter befolkningsgruppe

Kilde: Statistisk Sentralbyrå (2017)

Figur 5, en del av SSBs serie «Slik har vi det – livskvalitet og levekår» (2017) viser hvor mye fritid ulike demografiske segmenter har. Sett bort fra de som drar ofte på jobbreiser, virker det rimelig å anta at gruppene med mye fritid også er de som har anledning til å reise oftest. Sortert etter alder ser vi at gruppen «67-79 år» skiller seg ut med over 8 timer og 16 minutter fritid daglig. Denne gruppen er nok i stor grad overlappende med gruppen «Alderspensjonist» under «Hovedaktivitet». Videre skiller arbeidsledige, studenter og uføre seg ut som de med mest fritid. Det relevante spørsmålet her er trolig hvorvidt disse har anledning til å reise på fritiden, da særlig begrenset av sin økonomiske situasjon.

Teknologiske faktorer

Nærings- og fiskeridepartementet skriver i Stortingsmelding 19 kapittel 3 at «de reisendes forventninger til hvordan en reise skal oppleves, er endret med tilstedeværelsen av nye verktøy som internett, smarttelefoner, stordata, elektroniske betalingsløsninger og sosiale

medier», og at dette endrer hvordan vi velger destinasjoner. De skriver også at «verdikjeden har endret seg, markedet har blitt mer gjennomslukt og forbrukerne har fått betydelig mer makt». «Dette kan utfordre eksisterende bransjer og aktørers forretningsmodeller, og nye samarbeidskonstellasjoner i nye verdikjeder for å kunne møte nye kundeforventninger.»

Ettersom de reisende i stor grad velger reisemål gjennom digitale virkemidler, vil Frich's kunne dra stor nytte av en god relasjon til de aktørene som står for planlegging og salg av «totalpakker» gjennom gode nettsider og apper. Gjennom tidligere møter og samtaler har vi erfart at aktører av betydelig størrelse eksempelvis jobber med å knytte sammen regionale og lokale kollektivtrafikktilbud for en mer komfortabel og bærekraftig reise. Tilbudene vil da samles på felles plattformer, slik som nettsider og/eller apper, og en hel reise vil kunne planlegges og bestilles gjennom samme plattform. Vi ser for oss at dette kan bli en stor suksess, da sosiokulturell utvikling tyder på økende krav til knirkefri transport. Se for eksempel Vedlegg 9 som viser at folk i mye større grad er villige til å endre måten de reiser på enn å redusere reiser til utlandet. Frich's kan skaffe en betydelig mengde kunder om de klarer å komme inn og markedsføres som anbefalte spisesteder og overnattingssteder på slike plattformer.

Videre er digitalisering også sentralt for konsernets interne prosesser. Menyene presenteres hovedsakelig på TV-skjermer, og endres hurtig fra en datamaskin på kontoret. Kasssystemene er moderne og legger til rette for automatisk bokføring og utarbeidelse av rapporter, hvilket reduserer behovet for manuelt arbeid og gir viktig styringsinformasjon til ledelsen.

Miljømessige faktorer

Under analysens fjerde element så vi på de sosiokulturelle faktorene, og en av disse ble bevisst unnlatt, nemlig det stadig økende fokuset på miljø. Vi poengterte i 3.2.3 at dette omhandler alt fra den grønne bølgen med fokus på klima til det sosiale og helsemessige miljøet og deres lovgivende rammer.

Sentralt for det sosiale og helsemessige miljøet er arbeidsmiljøloven av 17.06.2005. Der finnes lover om arbeidsmiljø, arbeidstid, lover for å beskytte den ansatte mot diskriminering, urettferdig behandling, osv. Arbeidsmiljøloven er på samme måte som andre regelverk Frich's må forholde seg til en grunnleggende forutsetning for driften. Det som i større grad bør

analyseres er samfunnets syn på jobb. I «Arbeidsmiljøet er viktigere enn lønn» (NTB, 2019) skriver Randstad at norske arbeidsgivere fokuserer på lønn når de konkurrerer om kandidater, men at «det norske arbeidstakere derimot er mest opptatt av, er godt arbeidsmiljø». Arbeidstilsynet skriver i «organisatorisk arbeidsmiljø» at arbeidsmiljøet i stor grad påvirkes av organisatoriske arbeidsbetingelser, og nevner sentrale betingelser som arbeidsorganisering, tilrettelegging, ledelse, medvirkning, opplæring og arbeidstidsordninger. Sett i lys av Randstads prioritering av arbeidsmiljø foran lønn, er disse organisatoriske arbeidsbetingelsene svært viktige for dagens arbeidstaker. Det å levere i henhold til arbeidstakers forventning er følgelig svært viktig for å sikre ønsket arbeidsmiljø og videre forenkle jobben med pleie og rekruttering av ansatte.

Miljømessige faktorer omfatter videre de mulighetene og utfordringene som kommer med det økende fokuset på klima. Norge har signert på Parisavtalen og forpliktet seg dermed til å jobbe mot konkrete klimamål. Reiselivet er en betydelig aktør i dette arbeidet. I Nasjonal reiselivsstrategi 2030 skriver Innovasjon Norge at man anslår at klimaavtrykket fra reiselivet fordeles med 75% på transport og 25% på stedsbasert virksomhet. Frich's faller direkte inn under disse 25 prosentene. Selv om transport står for størsteparten av klimaavtrykket, gir ikke dette den stedsbaserte virksomheten unnskyldninger til å ikke jobbe mot klimanøytralitet, eventuelt klimapositivitet. Dette arbeidet drives av flere krefter. Først og fremst kommer de internasjonale og nasjonale reguleringene, eksempelvis CO₂-avgifter på utslipp. Videre vil den grønne bølgen fortsette å utvikle de reisendes preferanser og betalingsvillighet, og klimaavtrykk antas å raskt bli en stadig mer betydelig vurderingsfaktor. Et kriterium for filtrering destinasjonene er ved miljøsertifiseringsordninger. I Norge benyttes allerede merkinger som «Miljøfyrtårn», «Svanen» og «Merket for bærekraftig reisemål», hvilket foreløpig bare er etablert i noen få land (Innovasjon Norge, 2021). Det hersker liten tvil om at reiselivsaktører som jobber aktivt med klimamålene vil bli vinnere både i form av å være viktige samfunnsyttere og opparbeide en slags «goodwill» blant de moderne reisende, men det er heller ingen tvil om at fokuset på bærekraftig matproduksjon medfører økte varekostnader for bransjen og Frich's. På toppen av dette kommer også en solid prisstigning som følge av krigen i Ukraina og tilhørende uro i verdensmarkedet.

Videre er den økende elbil-trenden av betydning for Frich's. Frem til nå har tilgang på ladepunkter vært sentralt for valg av stoppested for reisende i elbil, og for å møte dette markedet har Frich's ladestasjoner i umiddelbar nærhet til alle serverings- og

overnattingssteder. Dette kan betraktes som et konkurransefortrinn i omgivelsene, men det er på langt nær varig. Den stadige utviklingen vil resultere i hurtigere opplading av bilbatterier, og ladepunkter vil igjen bli en mindre betydelig faktor i de reisendes planlegging.

Forbrukeratferden vil da bli tilnærmet lik som ved bruk av bensin- og dieslbiler, og valg av stoppested vil igjen bli gjort på bakgrunn av mer tradisjonelle vurderingskriterier.

5.4 Strategiske valg

I delkapittelet som følger, vil vi gå nærmere inn på strategiklokka og hvor vi finner Frich's. Videre vil vi se på produkt- og markedsmatrisen og ut fra det velge en vekstrategi ut fra Ansoff's ekspansjonsmatrise.

5.4.1 Strategiklokka

Vi skal forsøke å plassere Frich's inn i strategiklokka. Man kan forvente å betale ca. 250 kr for middag og kaffe hos Frich's. Dette gjør at de i strategiklokka ikke er på «Lav pris». Der kan vi plassere McDonald's med rundt 150 kr for en burgermeny. Circle K havner omtrent på det samme for en hamburger. Det er heller ikke en Hybrid hvor kvaliteten er høy og prisen fortsatt skal være lav. Vi kommer da på at kvaliteten skal være høy til en middels høy pris. I forhold til strategiklokka, så kommer Frich's på «Differensiering». Andre eksempler på restauranter som også befinner seg i samme segment som Frich's vil være Egon eller Graffi i Trondheim.

5.4.2 Produkt-/Markedsmatrise

Vi har delt inn markedet i flere kategorier. Først har vi tatt turister. Her kan billig og kjent mat som McDonalds eller Burger King være et budsjettvalg, samtidig som man kan se for seg at en del turister ønsker å oppleve noe ekstra og mer unikt for den kulturen de besøker.

Neste kategori er familier. De kan være ute etter mer ro og et sted å slappe av. Det kan også være at man er ute etter opplevelser på samme måte som turister, altså litt som en turist i eget land. Vi har også forretningsreisende som er på kurs og konferanser. Dermed er de lagt inn som eget segment. Vi har til slutt lagt inn lav pris. Det er en samlebetegnelse på kunder som primært er ute etter lav pris. Denne potten er rimelig stor, men vi har tatt den med for å vise forskjellen på pris og produkt i matrisen. Dermed blir familie et segment som ikke nødvendigvis bryr seg om pris, først og fremst, selv om de fort kan gjøre det.

Når det kommer til produkt, så har vi valgt å sette opp fast food, eksemplifisert i McDonalds, men også Burger King og Circle K. Dette er steder som har lav pris, og dermed dekker kategorien lav pris. Videre har vi Frich's, som vi tidligere har definert til å være i kategorien «Differensiering» i strategiklokka. I matrisen under har vi satt opp både Frich's Dombås og Frich's Wood Hotel, for å vise hvordan de ligger an, men vi kunne like gjerne ha skrevet Frich's generelt.

Marked Produkt	Kurs & Konferanse	Mat langs veien	Turister	Familie	Lav pris
Fast food som McD		x		x	x
Frich's Dombås	x	x	x	x	
Frich's Wood	x		x	x	
Egon	x		x	x	

Tabell 17 Produkt og markedsmatrise

Som vi kan se, så tilbyr Frich's noe til forretningsreisende ved å ha kurs og konferansesenter på flere steder. I tillegg har de restauranter og flere steder har de overnatting (eks Wood hotell, Alvdal, Hjerkin). Dermed ser vi nå hvordan Frich's ligger an i forhold til konkurrentene. Vi har skrevet at alle Egon-restaurantene er «like». Egon i Trondheim har Tyholt-tårnet, som er en turistopplevelse, slik at Egon også kan tilby noe ekstra. Med dette så kan vi se at Egon og Frich's på sett og vis er konkurrenter. Egon er i dag frittstående restauranter med en mørk innredning som skaper koselige omgivelser. De har også restauranter tilknyttet en noen hoteller i Thon Hotell-kjeden. En mulig forskjell på Frich's og Egon når det kommer til drift av overnattingssteder, ser ut til å være at Frich's drifter hele stedet, fra hotell til bespisning. Egon ser ut til å kun drifte restauranten. Begge tilbyr til en viss grad en ekstra opplevelse i tillegg.

Om vi ser på Frich's sine muligheter for utvidelse, så er de flere. Frich's kan se på markedspenetrasjon. En måte er å ta større markedsandeler i markedet. Når det gjelder markedet som Frich's Dombås befinner seg i, så er det mat langs veien, eller veikro. Her konkurrerer Frich's med typisk lavpris og andre veikroer langs i hovedsak E6. Samtidig har Frich's en mulig trussel i utbygging av E6 og at fast food-kjedene bygger restauranter der de får muligheten. Dermed beveger McDonalds seg nærmere markedet til Frich's. Kundene er familiene som kjører og turistene, og de som ønsker lav pris på mat. For å beholde kundene som kan være villig til å gå over til lav pris, så kan Frich's vurdere om de kan gjøre noe med

produktutviklingen sin for å beholde sin posisjon i det nåværende markedet. Så langt kan vi fra tallene se at Frich's Dombås har vært lønnsom. En videre markedspenetrasjon kan skje ved målrettede tilbud og markedsføring inn mot eksisterende kundesegmenter.

Når alt kommer til alt, så har Frich's allerede beveget seg inn i markedet for overnatting. Eneste rendyrkede hotellet er Wood Hotel i Brumunddal. Dette er et relativt nytt marked for Frich's, hvor det allerede eksisterer mange veletablerte konkurrenter. Egon er bare en av dem. Likevel kan Frich's med sin erfaring fra Wood Hotel kunne fortsette å ekspandere i dette markedet. Dette er en diversifisering fra øvrig drift, og er med på å spre risikoen med tanke på konkurransen som er på vei. Dermed vil Frich's kunne stå på flere bein. I tillegg er ikke dette et helt nytt marked hvor de ikke har noen erfaring.

6. Konklusjon og oppsummering

Gjennom beregning og tolkning av nøkkeltall og utarbeidelse av strategisk analyser (SWOT, VRIO, Porters bransjeanalyse og PESTEL) har vi identifisert og kommentert faktorer som sammen gir grunnlaget for å svare utfyllende på problemstillingen:

Hvordan har lønnsomheten til de to bedriftene utviklet seg i perioden 2016 – 2020, og hvordan er konsernet posisjonert for videre vekst og markedsendringer?

Når det kommer til likviditet, så vi at Frich's Dombås har en stigende likviditetsgrad 1 gjennom perioden.. Bedringen siste år skyldes i hovedsak at kortsiktig gjeld mer enn halveres fra 2019 til 2020. Frich's Dombås har bedre likviditet enn gjennomsnittet for bransjen gjennom hele perioden. Wood Hotels likviditetsgrad 1 endres lite. Dette skyldes at det ikke er noen store endringer i varelageret.

Videre så vi på selskapenes soliditet. Egenkapitalandelen til Frich's Dombås øker jevnt gjennom store deler av perioden. At egenkapitalandelen øker til tross for negative resultat, skyldes reduksjonen i gjeld. Den gjennomsnittlige egenkapitalandelen i bransjen er relativt stabil i perioden, med variasjoner mellom ca. 35% og 45%. Wood Hotel hadde egenkapitalandeler på ca. 10% begge årene. Egenkapitalandelen henger tett sammen med gjeldsgraden. I 4.2.2 så vi at gjeldsgraden til Frich's Dombås synker i tråd med økningen i egenkapital og reduksjonen i gjeld. Wood Hotel har gjeldsgrad på 8,72 og 8,81. Den høye gjeldsgraden (og lave egenkapitalandelen) skyldes at selskapet er ungt, og man måtte ta opp gjeld for å komme i gang. Videre har ikke selskapet klart å bygge opp egenkapitalen de to første årene.

Deretter så vi på utvikling i finansiering. Finansieringsgrad 1 for Frich's Dombås var i en fallende trend før 2019, men flater deretter ut noe. En fallende FG1 er positivt, da dette betyr at en større del av anleggsmidlene finansieres langsiktig. Wood Hotel hadde finansieringsgrad 1 på ca. 0,8 begge årene. Helt sist ser vi at finansieringsgrad 2 (likviditetsgrad 1) er stigende for Frich's Dombås. Den betydelige økningen fra 2019 til 2020 skyldes hovedsakelig reduksjonen i kortsiktig gjeld.

Til slutt så vi på de to selskaperens lønnsomhetstall. Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS har levert svært stabile bruttofortjenesteprosenter på 73%-74% i alle 5 år, mens Wood Hotel startet med 80% i 2019 (10 måneder drift) og økte til 82,75% i 2020. Videre ser vi et tydelig fall i EBITDA-margin på Frich's Dombås. Marginen ligger på 8,90%-12,39% i periodens første tre år, men synker til hhv. 7,91% og 2,58% i 2019 og 2020. Wood Hotel leverer EBITDA-marginer på 3,31% og 2,30% i 2019 og 2020. Under 4.4.3 så vi at utviklingen i driftsmarginene er omtrent identiske med utviklingen for EBITDA-marginene under 4.4.2. Ettersom tallene for 2016-2018 er svært stabile for Dombås, kan vi anta at disse er representative for det normale. Når vi ser på egenkapitalrentabiliteten, stemmer likevel ikke dette. 2016 ga EKR på 125%, mens tallene for 2017 og 2018 er 39,85% og 49,21%. Av regnskapene for Frich's Dombås ser vi at salgsinntektene og årsresultatene for 2016 og 2018 er tilnærmet like. Forskjellene i EKR kommer derfor hovedsakelig fra at opptjent egenkapital har blitt mer enn doblet i perioden. I 2019 og 2020 ga Dombås EKR på 18,93% og -8,01%, mens Wood Hotel ga 15,04% og -32,54%. Den svært negative egenkapitalrentabiliteten til Wood Hotel i 2020 skyldes at hotellet har lite egenkapital. Et svakt negativt resultat kan gi sterkt negativ egenkapitalrentabilitet med lav egenkapital. Totalkapitalrentabiliteten til Frich's Dombås følger resten av nøkkeltallene. Den synker litt fra 2016 til 2017, og øker litt igjen i 2018. Deretter synker den i 2019 og 2020. Frich's Dombås har levert både driftsmargin, EKR og TKR over snittet i bransjen i periodens første fire år, men ligger likevel litt under gjennomsnittet i 2020.

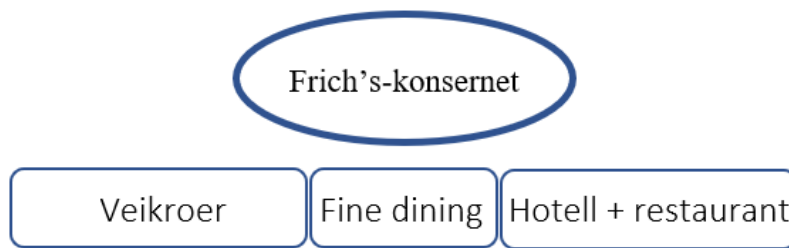
Når det kommer til likviditet, så vi at Frich's Dombås hadde en likviditetsgrad 1 som økte fra 1,37 i 2016 til 1,75 i 2017, stabiliserer seg, og øker igjen fra 1,88 til 2,87 fra 2019 til 2020. Bedringen siste år skyldes i hovedsak at kortsiktig gjeld mer enn halveres fra 2019 til 2020. Frich's Dombås har bedre likviditet enn gjennomsnittet i bransjen i hele perioden. Wood Hotel viser likviditetsgrad 1 på 1,13 og 1,17 i 2019 og 2020. Kurven til likviditetsgrad 2 er omtrent lik kurven til likviditetsgrad 1. Dette skyldes at det ikke er noen store endringer i varelageret. Wood Hotels regnskap for 2019 og 2020 gir likviditetsgrad 2 på 1,06 og 1,05. Til slutt så vi på selskaperens soliditet. Egenkapitalandelen til Frich's Dombås øker jevnt og trutt fra 19,4% i 2016 til 41,2% i 2020. At egenkapitalandelen øker til tross for negative resultat, skyldes reduksjonen i gjeld. Den gjennomsnittlige egenkapitalandelen i bransjen er relativt stabil i perioden, med variasjoner mellom ca. 35% og 45%. Wood Hotel hadde egenkapitalandeler på 10,3% og 10,2% i 2019 og 2020. Egenkapitalandelen henger tett

sammen med gjeldsgraden. På side 41 ser vi at gjeldsgraden til Frich's Dombås synker i tråd med økningen i egenkapital og reduksjonen i gjeld. Wood Hotel har gjeldsgrad på 8,72 og 8,81. Den høye gjeldsgraden (og lave egenkapitalandelen) skyldes at selskapet er ungt, og man måtte ta opp gjeld for å komme i gang. Videre har ikke selskapet klart å bygge opp egenkapitalen de to første årene. Finansieringsgrad 1 for Frich's Dombås var i en fallende trend før 2019 (0,70 i 2016 og 0,36 i 2018), men flater deretter ut noe og ligger på 0,40 i 2020. En fallende FG1 er positivt, da dette betyr at en større del av anleggsmidlene finansieres langsiktig. Wood Hotel hadde finansieringsgrad 1 på 0,78 og 0,79 i 2019 og 2020. Helt sist ser vi at finansieringsgrad 2 (likviditetsgrad 1) er stigende med 1,37 i 2016 og 1,88 i 2019. Deretter øker den til 2,87 i 2020, hovedsakelig på grunn av den betydelige reduksjonen i kortsiktig gjeld.

Basert på regnskapstallene konkluderer vi med at Frich's Dombås lå i en positiv økonomisk utvikling frem til 2019, men at utviklingen stoppet og til dels falt tilbake fra 2019. Det er naturlig å se dette i sammenheng med makrobildet, da pandemien har rammet serveringsbransjen hardt. Vi kan ikke konkludere med en tydelig utvikling i Wood Hotel sine tall med bare to regnskap tilgjengelig, men ser at hotellet leverer noen nøkkeltall over og noen under gjennomsnittet for bransjen i sine første år. Et underskudd på drøyt 300.000 kroner i 2020 er et lite tap sett i lys av en omsetning på over 26 millioner kroner. Om hotellets besøkstall er sterkt preget av pandemien, foreligger det tydelig et godt grunnlag for at dette kan bli et lønnsomt hotell.

Innledende skrev vi at Frich's-konsernet har gått fra å være et rent serveringskonsern til å bli et overnattings- og serveringskonsern. Hovedvekten ligger fortsatt på matservering. I markedsanalysen kom det fram at de rendyrkede serveringsstedene i hovedsak trues av fast food-bransjen, og at en måte å møte dette på kan være ved å satse på differensiering som strategi, og dermed konkurrere med fast food-kjedene på annet enn bare pris. Det sentrale problemet vil da være å finne en løsning som kombinerer differensiering med det besøksvolumet mange av spisestedene til Frich's har, og er avhengige av, i sommersesongen. Kanskje kan det tenkes at en tydelig differensiering også vil bidra til å styrke konsernets posisjon som attraktiv arbeidsgiver i en bransje som sliter med rekruttering? Det er absolutt tenkelig at det finnes muligheter for vekst i dette markedet. Én mulighet er å tilby noe ekstra som kan komme tilbake i form av en «premium price» på de spisestedene Frich's allerede

betjener, og dermed gjøre dem mer til destinasjoner heller enn stoppesteder. Igjen ligger utfordringen i at konsernets tradisjonelle veikroer betjener et høyt antall kunder og i stor grad skaper lønnsomhet ved at kunder kommer inn, betaler og er raskt ute igjen. Ettersom konsernet er komplekst og sammensatt, er det ikke gitt, snarere heller umulig, at alle spisestedene følger den samme strategien. Mens Frich's Dombås lever av høye volumer, er blant annet Kongsvold Fjeldstue preget av en spissere profil. En konkret konsernstrategi bør derfor kanskje dele inn datterselskapene i noen få segmenter, og meisle ut konkrete strategier for hvert segment. En slik segmentering kan være som følger:



Figur 21 Foreslått konsernsegmentering

Dette er tre tydelig adskilte segment som kunne hatt hver sin strategi for drift og identitet, og stedene tilhørende segmentet måtte tilpasses strategien.

I regnskapsanalysen konkluderte vi med at Wood Hotel har levert tilfredsstillende resultater gjennom to vanskelige år for bransjen, og Frich's viser at de har det som skal til for å drifte hoteller av betydelig størrelse. Ut fra Frich AS' balanseregnskap ser vi at det vil være alt for kapitalkrevende å bygge hoteller selv, og at ledelsen heller bør søke etter hoteller som kan driftes av Frich's slik det gjøres ved Wood Hotel i Brumunddal. Å se mot hotellmarkedet synes å ha flere fordeler; det er et marked med relativt høy betalingsvillighet om man klarer å levere på kvalitet, og det representerer en differensiering, og implisitt en økt soliditet, for konsernet. Dersom ryktet sprer seg om at Frich's drifter hoteller på en god måte og leverer på kvalitet og kundeservice, vil det være betydelige muligheter for at Frich's kan bli invitert inn som driver av andre hoteller eller vinne eventuelle anbud om dette.

Ved videre forskning ville det vært svært interessant å se nærmere på konsernets interne tall, eksempelvis timebruk, hva som ligger i «andre driftskostnader» med videre. Dette ville resultert i en oppgave som hadde gitt enda dypere innsikt, og følgelig også en oppgave av enda større verdi for ledelsen i Frich's. Videre kunne det også vært interessant å sammenligne

bokførte verdier med virkelige verdier, og dermed belyse validiteten til prestasjonene i kapittel 4 Regnskapsanalyse. Det at vi kun bruker offentlige tall som grunnlag for regnskapsanalysen, kan være en svakhet ved oppgaven på grunn av manglende validering av våre data. En annen svakhet ved regnskapsanalysen er det begrensede tidsrommet vi har regnskapsdata fra Wood Hotel tilgjengelig.

Når det kommer til videre arbeid med strategiske analyser, ville det vært interessant å gjennomføre en markedsundersøkelse, både kvantitativt og kvalitativt. Eksempelvis kunne dette vært intervju med Visit Norway, Fjord Tours eller andre store reiselivsaktører. Etter en slik undersøkelse kunne vi sett på mulighetene til å generalisere resultatene og foreslå en strategi basert teori og markedsundersøkelse. Det ville vært veldig spennende å se videre på hvilke strategiske muligheter som er gjennomførbare for konsernet basert på dets økonomiske situasjon.

7. Referanseliste

Alti (u.å.) *Om Dombås Senter*. Tilgjengelig fra: <https://alti.no/dombaas-senter/om-senteret/> (Hentet: 14. desember 2021)

Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven> (Hentet: 14. desember 2021)

Arbeidstilsynet (u.å.) *Organisatorisk arbeidsmiljø*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/organisatorisk-arbeidsmiljo/> (Hentet: 14. desember 2021)

Baardsen, T. O., Knudsen, E. S og Lien, L. B. (2016) *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
Berg, T. (2018) *Grunnleggende økonomistyring*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm.

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

Fjeldstad, Ø. D. og Lunnan, R. (2018) *Strategi*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Framnes, R., Pettersen, A., Thjømøe H.M. (2018) *Markedsføringsledelse*. 9. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Frich (u.å.) *Eventyret om Olaf Frich og Dombås*. Tilgjengelig fra: <https://frich.no/historien> (Hentet: 12. desember 2021)

FSFIN Forskrift til skatteloven (1999) *Forskrift til utfylling og gjennomføring mv. av skatteloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1999-11-19-1158?q=fsfin> (Hentet: 14. desember 2021)

FSSD Skattedirektoratets skatteforskrift (1999) *Forskrift fastsatt av Skattedirektoratet til utfylling og gjennomføring mv. av skatteloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1999-11-22-1160> (Hentet: 14. desember 2021)

Innovasjon Norge (2021) *Nasjonal reiselivsstrategi 2030*. Tilgjengelig fra: https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_original_ny_cad86af3-d2e9-486d-9c4e-7d1e7709ca32.pdf (Hentet: 15. desember 2021)

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS

Jakobsen, E. *et.al.* (2021). *Norsk reiseliv før, under og etter pandemien*. Menon Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-121-Norsk-reiseliv-for-under-og-etter-pandemien.pdf> (Hentet: 25. februar 2022)

Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lakin og Perkins (u.å.) *Don't be afraid of the inflation bogeyman*. Tilgjengelig fra: <https://www.putnam.com/individual/content/marketOutlooks/1045-dont-be-afraid-of-the-inflation-bogeyman> (Hentet: 15. desember 2021)

Meld. St. 19 (2016-2017) (2017) *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet.

Merverdiavgiftsforskriften (2009) *Forskrift til merverdiavgiftsloven*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-12-15-1540?q=merverdiavgiftsforskrift> (Hentet: 14. desember 2021)

Merverdiavgiftsloven (2009) *Lov om merverdiavgift*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-58?q=merverdiavgiftsloven> (Hentet: 14. desember 2021)

NHO Reiseliv (u.å.a) *Tall og fakta om norsk reiseliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/#lonnsomhet> (Hentet: 25. februar 2022)

NHO Reiseliv (u.å.b) *Serveringsmoms*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/serveringsmoms/> (Hentet: 21. april 2022)

Norges Bank (2021) *Pengepolitisk rapport med vurdering av finansiell stabilitet*. Tilgjengelig fra: https://www.norges-bank.no/contentassets/f3d034f860c24bc69e541aa39d2afde6/ppr_421.pdf?v=12/16/2021125440&ft=.pdf (Hentet: 16. Mars 2022).

NTB (2021) *Restauranter må holde stengt – mangler kokker*, *E24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/GQ9dV6/restauranter-maa-holde-stengt-mangler-kokker> (Hentet: 16. februar 2022).

Nye veier (2020) *Oppdrag 9 og marginalvurderinger*. Tilgjengelig fra: <http://www.nyeveier.no/media/external//17881692/924ab737-7f32-499d-afba-64123a485b74.pdf> (Hentet: 15. desember 2021)

Randstad (2019) *Arbeidsmiljøet viktigere enn lønn*. Tilgjengelig fra: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/arbeidsmiljoet-viktigere-enn-lonn?publisherId=89965&releaseId=17869315> (Hentet: 15. desember 2021)

Regjeringen (2021) *Regler om pensjon fra første krone og dag settes i kraft*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regler-om-pensjon-fra-forste-krone-og-dag-settes-i-kraft/id2893280/> (Hentet: 21. April 2022)

Serveringsloven (1997) *Lov om serveringsvirksomhet*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-55?q=serveringsloven> (Hentet: 14. desember 2021)

Skatteetaten (u.å.) *Mva. på omsetning eller servering av mat- og drikkevarer*. Tilgjengelig fra: <https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/kunngjoringer/mva-pa-omsetning-eller-servering-av-mat-og-drikkevarer/> (Hentet: 14. desember 2021)

Skatteloven (1999) *Lov om skatt og formue*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14?q=skatteloven> (Hentet: 14. desember 2021)

Statistisk sentralbyrå (2017) *Fritid*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/fritid> (Hentet: 15. desember 2021)

Statistisk sentralbyrå (2022) *Konsumprisindeksen*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindeksen> (Hentet: 16. Mars 2022)

Stiklestad, T. (2021). Foretaksstrategi økt 3. *ORG2002 Foretaksstrategi*. Tilgjengelig fra: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_24869_1/cl/outline (Hentet: 23. februar 2022)

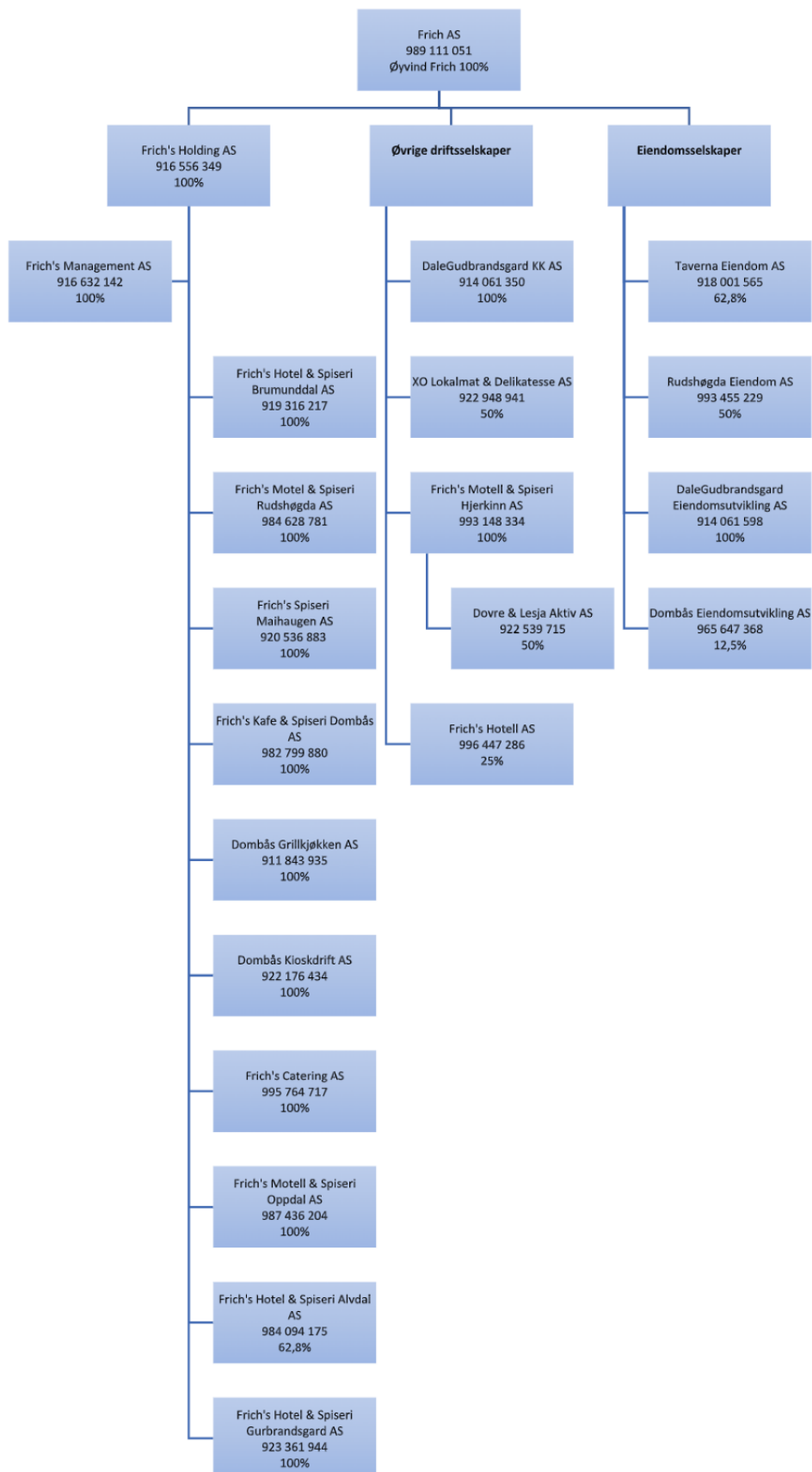
Stortingsvedtak om merverdiavgift for 2022 (2021) *Stortingsvedtak om merverdiavgift for 2022*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/STV/forskrift/2021-12-14-3576?q=stortingsvedtak%20om%20merverdiavgift> (Hentet: 14. desember 2021)

Stranden, Anne Lise (2015) *Derfor sier vi opp jobben*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647> (Hentet: 15. desember 2021)

Visma (u.å.) *Kapitalens omløpshastighet*. Tilgjengelig fra: https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-assets-turnover-rate.htm (Hentet: 20. januar 2022)

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart



Vedlegg 2: Bransjegjennomsnitt overnatting og servering

	2016	2017	2018	2019	2020
Driftsmargin					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	2,0	1,8	1,3	1,6	-1,2
Resultatgrad					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	5,0	4,7	4,3	-1,6	3,5
Totalrentabilitet					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	5,8	5,4	4,4	0,3	3,2
Egenkapitalrentabilitet					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	9,8	8,9	6,4	-5,1	4,4
Egenkapitalandel					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	36,6	36,3	42,0	37,8	44,8
Likviditetsgrad					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	1,10	1,08	1,35	1,39	1,48
Antall foretak					
Overnattings- og serveringsvirksomhet	8 757	9 151	9 785	9 845	9 066

<https://www.ssb.no/statbank/table/07371/tableViewLayout1/>

Vedlegg 3: Resultatregnskap Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2020	2019	2018	2017	2016
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	13 597	15 541	16 664	16 348	16 569
Annen driftsinntekt	591	207	540	74	33
Sum driftsinntekter	14 188	15 748	17 204	16 421	16 602
Varekostnad	3 545	4 201	4 182	4 182	4 284
Beholdningsendringer	-	-	-	0	0
Lønnskostnader	6 378	6 378	6 650	7 178	6 316
Herav kun lønn	5 809	5 692	5 863	6 381	5 673
Ordinære avskrivninger	579	575	615	634	624
Nedskrivning	-	-	-	-	-
Andre driftskostnader	3 899	3 923	4 307	3 600	3 945
Driftsresultat	-213	671	1 450	828	1 433
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	-	-	-	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	-	-	-	0	0
Sum annen renteinntekt	40	25	14	13	23
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	-	-	-	0	0
Sum annen finansinntekt	0	6	7	4	4
Sum finansinntekter	56	56	21	17	26
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	99	108	107	112	111
Andre finanskostnader	-4	0	6	1	1
Sum annen finanskostnad	-4	0	6	1	1
Sum finanskostnader	94	109	112	113	112
Resultat før skatt	-251	618	1 359	732	1 347
Sum skatt	-52	135	95	-44	173
Ordinært resultat	-199	483	1 265	776	1 174
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	-	-	-	0	0
Årsresultat	-199	483	1 265	776	1 174
Ordinært utbytte	-	-	-	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-	-	-	-
Tilleggsutbytte	-	-	-	-	-
Sum utbytte	-	-	-	-	-
Konsembidrag	0	548	192	-	-

<https://www.proff.no/regnskap/frichs-kafeteria-as/domb%C3%A5s/serveringssteder/IG94T8O0DRM/>

Vedlegg 4: Balanseregnskap Frich's Kafe og Spiseri Dombås AS

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2020	2019	2018	2017	2016
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Goodwill	-	-	-	-	-
Sum immaterielle midler	149	97	77	114	71
Sum anleggsmidler	2 239	2 561	2 131	2 685	2 893
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	-	-	-	-	-
Maskiner/anlegg/biler	-	-	-	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	1 293	1 679	2 053	2 556	2 807
Sum varige driftsmidler	1 293	1 679	2 053	2 556	2 807
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-	-	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	-	-	-	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	-	0	1	15	15
Andre fordringer	-	-	-	-	-
Sum finansielle anleggsmidler	798	786	1	15	15
Sum varelager	774	922	685	909	708
Kundefordringer	147	640	1 867	487	282
Konsernfordringer	67	271	1 011	241	56
Sum fordringer	1 036	1 347	4 877	2 771	2 227
Sum investeringer	-	-	-	0	0
Kasse/Bank/Post	3 312	4 612	2 580	1 455	1 630
Sum Kasse/Bank/Post	3 312	4 612	2 580	1 455	1 630
Sum omløpsmidler	5 122	6 881	8 141	5 135	4 564
Sum eiendeler	7 361	9 442	10 273	7 821	7 457
Aksje/Selskapskapital	100	100	100	100	100
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-
Sum innskutt egenkapital	101	101	101	101	101
Sum opptjent egenkapital	2 932	3 132	3 197	2 124	1 348
Annen egenkapital	2 932	3 132	3 197	2 124	1 348
Sum egenkapital	3 033	3 232	3 298	2 225	1 449
Sum avsetninger til forpliktelser	-	-	-	0	0
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	2 546	2 546	2 546	2 665	2 665
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	-	-	-	0	0
Annen langsiktig gjeld	-	-	-	-	-
Sum langsiktig gjeld	2 546	2 546	2 546	2 665	2 665
Gjeld til kredittinstitusjoner	-	-	-	-	-
Leverandørgjeld	704	970	1 684	967	1 199
Skyldig offentlige avgifter	106	420	1 214	788	287
Ordinært utbytte	-	-	-	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-	-	-	-
Tilleggsutbytte	-	-	-	-	-
Sum utbytte	-	-	-	-	-
Kortsiktig konserngjeld	3	1 103	376	-	573
Annen kortsiktig gjeld	969	1 171	1 154	1 175	1 283
Sum kortsiktig gjeld	1 782	3 664	4 428	2 930	3 343
Sum gjeld	4 328	6 210	6 975	5 595	6 008
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	7 361	9 442	10 273	7 821	7 457

Vedlegg 5: Resultatregnskap Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2020	2019	2018	2017
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	26 251	27 640	-	0
Annen driftsinntekt	935	286	-	0
Sum driftsinntekter	27 186	27 927	-	0
Varekostnad	4 527	5 465	-	0
Beholdningsendringer	-	-	-	0
Lønnskostnader	8 822	10 279	0	0
Herav kun lønn	7 529	8 881	0	0
Ordinære avskrivninger	815	593	-	0
Nedskrivning	-	-	-	-
Andre driftskostnader	13 213	11 259	85	8
Driftsresultat	-190	330	-85	-8
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	-	-	-	0
Inntekt på investering i datterselskap	-	-	-	0
Sum annen renteinntekt	12	6	0	0
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	-	-	-	0
Sum annen finansinntekt	3	-	-	0
Sum finansinntekter	14	6	0	0
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	147	174	10	0
Andre finanskostnader	0	-	-	-
Sum annen finanskostnad	0	-	-	0
Sum finanskostnader	147	174	10	0
Resultat før skatt	-323	163	-95	-8
Sum skatt	-14	36	-21	-2
Ordinært resultat	-309	127	-74	-6
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	-	-	-	0
Årsresultat	-309	127	-74	-6
Ordinært utbytte	-	-	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-	-	-
Tilleggsutbytte	-	-	-	-
Sum utbytte	-	-	-	-
Konsernbidrag	-	-	-	-

<https://www.proff.no/regnskap/frichs-wood-hotel/brumunddal/hoteller-og-andre-overnatningssteder/IF7C4XL00LQ/>

Vedlegg 6: Balanseregnskap Frich's Hotel og Spiseri Brumunddal AS

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2020	2019	2018	2017
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK
Goodwill	-	-	-	-
Sum immaterielle midler	-	0	23	2
Sum anleggsmidler	2 995	3 225	23	2
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	-	-	-	-
Maskiner/anlegg/biler	-	-	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	2 995	3 225	-	-
Sum varige driftsmidler	2 995	3 225	-	0
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	-	-	-	0
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	-
Andre fordringer	-	-	-	-
Sum finansielle anleggsmidler	-	-	-	0
Sum varelager	556	482	-	0
Kundefordringer	822	762	-	-
Konsernfordringer	0	8	-200	-
Sum fordringer	2 409	1 865	399	0
Sum investeringer	-	-	-	0
Kasse/Bank/Post	2 259	5 577	1 104	92
Sum Kasse/Bank/Post	2 259	5 577	1 104	92
Sum omløpsmidler	5 224	7 923	1 504	92
Sum eiendeler	8 219	11 148	1 526	94
Aksje/Selskapskapital	1 100	1 100	100	100
Annen innskutt egenkapital	-	0	1 000	-
Sum innskutt egenkapital	1 100	1 100	1 100	100
Sum opptjent egenkapital	-262	47	-80	-6
Annen egenkapital	0	47	-	-
Sum egenkapital	838	1 147	1 020	94
Sum avsetninger til forpliktelser	0	14	-	0
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	2 930	3 000	-	-
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	-	-	-	0
Annen langsiktig gjeld	-	-	-	-
Sum langsiktig gjeld	2 930	3 014	0	0
Gjeld til kredittinstitusjoner	740	-	-	-
Leverandørgjeld	1 157	4 870	370	-
Skyldig offentlige avgifter	528	476	16	-
Ordinært utbytte	-	-	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-	-	-
Tilleggsutbytte	-	-	-	-
Sum utbytte	-	-	-	-
Kortsiktig konserngjeld	-	0	-	-
Annen kortsiktig gjeld	2 026	1 642	121	-
Sum kortsiktig gjeld	4 452	6 988	507	0
Sum gjeld	7 382	10 001	507	0
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	8 219	11 148	1 526	94

Vedlegg 7: Resultatregnskap Frich AS (konsernregnskap)

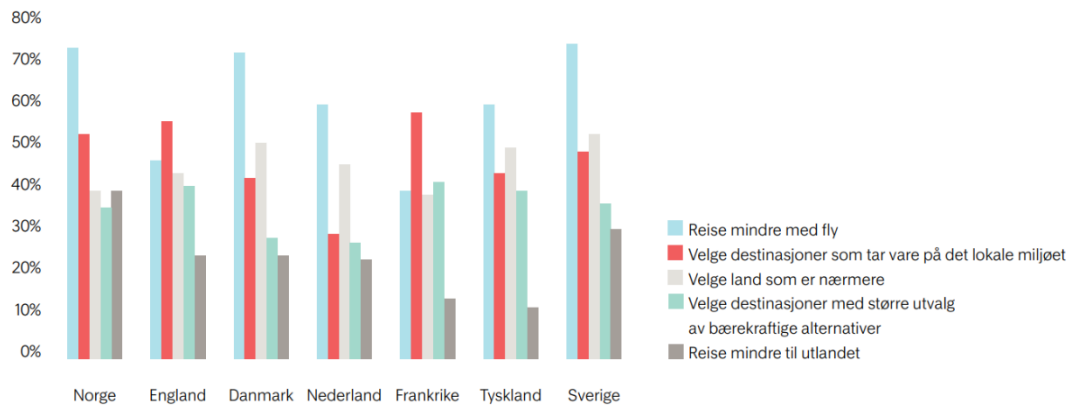
RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2020	2019
Valutakode	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	98 365	108 938
Annen driftsinntekt	9 673	12 202
Sum driftsinntekter	108 038	121 140
Varekostnad	24 146	29 709
Beholdningsendringer	-	-
Lønnskostnader	41 025	47 519
Herav kun lønn	35 254	41 376
Ordinære avskrivninger	5 799	5 250
Nedskrivning	-	-
Andre driftskostnader	36 885	34 690
Driftsresultat	184	3 972
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	-	-
Inntekt på investering i datterselskap	-	-
Sum annen renteinntekt	280	362
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	-	-
Sum annen finansinntekt	324	140
Sum finansinntekter	604	502
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-
Sum annen rentekostnad	2 331	2 508
Andre finanskostnader	51	3
Sum annen finanskostnad	51	3
Sum finanskostnader	2 382	2 511
Resultat før skatt	-1 594	1 963
Sum skatt	-329	362
Ordinært resultat	-1 264	1 601
Ekstraordinære inntekter	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-
Skatt ekstraordinært	-	-
Årsresultat	-1 264	1 601
Ordinært utbytte	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-
Tilleggsutbytte	-	-
Sum utbytte	-	-
Konsernbidrag	-	-

<https://www.proff.no/regnskap/frich-as/s%C3%B8r-fon/hovedkontortjenester/IGCW2YZ10NZ/>

Vedlegg 8: Balanseregnskap Frich AS (konsernregnskap)

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2020	2019
Valutakode	NOK	NOK
Goodwill	-1 557	-2 336
Sum immaterielle midler	-648	-1 949
Sum anleggsmidler	78 558	65 903
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	53 153	51 152
Maskiner/anlegg/biler	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	22 344	13 290
Sum varige driftsmidler	75 498	64 442
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	-	-
Investeringer i aksjer og andeler	1 112	1 103
Andre fordringer	1 399	1 021
Sum finansielle anleggsmidler	3 708	3 410
Sum varelager	3 766	3 737
Kundefordringer	2 036	5 044
Konsernfordringer	-	0
Sum fordringer	9 954	12 933
Sum investeringer	-	-
Kasse/Bank/Post	24 952	33 897
Sum Kasse/Bank/Post	24 952	33 897
Sum omløpsmidler	38 672	50 566
Sum eiendeler	117 231	116 469
Aksje/Selskapskapital	149	149
Annen innskutt egenkapital	-	-
Sum innskutt egenkapital	521	521
Sum opptjent egenkapital	31 995	33 935
Annen egenkapital	31 995	33 935
Sum egenkapital	35 017	36 765
Sum avsetninger til forpliktelser	-	-
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	65 205	54 520
Langsiktig konserngjeld	-	0
Ansvarlig lånekapital	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	-	-
Annen langsiktig gjeld	-	-
Sum langsiktig gjeld	65 205	54 520
Gjeld til kredittinstitusjoner	1 162	245
Leverandørgjeld	4 763	12 976
Skyldig offentlige avgifter	2 676	2 322
Ordinært utbytte	-	-
Ekstraordinært utbytte	-	-
Tilleggsutbytte	-	-
Sum utbytte	-	-
Kortsiktig konserngjeld	-	0
Annen kortsiktig gjeld	8 217	9 303
Sum kortsiktig gjeld	17 008	25 185
Sum gjeld	82 213	79 705
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	117 231	116 469

Vedlegg 9: Tilbøyelighet til å endre reisevaner



Kilde:
Merkevaretracker, Innovasjon Norge

51

Innovasjon Norge (2019) *Nøkkeltall om norsk turisme*. Tilgjengelig fra https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/N_kkeltall_om_norsk_turisme_2019_ny_c28e515f-43f7-43ea-8e7d-6fd01a6ea85b.pdf (Hentet: 15.12.2021)

