

Christina Balteskard Bottolfsen, Emilie Toska og
Ingrid Elise Nettet Helstad

Lønnsomhetsanalyse av Le Bistro

Semesteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen

April 2020

Christina Balteskard Bottolfsen, Emilie Toska og
Ingrid Elise Nettet Helstad

Lønnsomhetsanalyse av Le Bistro

Semesteroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen
April 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er en del av vår avsluttende bachelor i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vårt valg av hovedprofil gjennom studiet har vært økonomisk styring.

Vi har gjennomført en lønnsomhetsanalyse av bedriften Le Bistro i perioden 2015-2018. Vi har sett på utviklingen av regnskapstall og analysert nøkkeltall, samt benchmarket nøkkeltall innenfor lønnsomhet med en stor konkurrent, og utarbeidet en SWOT-analyse. Denne prosessen har vært svært lærerik, og gitt oss muligheten til å anvende teori i praksis.

Vi ønsker å gi en stor takk til vår veileder Tor-Eirik Olsen for gode råd og hyppige tilbakemeldinger i prosessen. Vi vil også takke daglig leder i Le Bistro, Helena Berg Iversen, for godt samarbeid. Hun har gitt oss et godt bilde av bedriftens utvikling og restaurantens interne forhold. Informasjonen har bidratt til å styrke analysen vår.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 2020

Emilie Toska

Ingrid Elise Nasset Helstad

Christina Balteskard Bottolfsen

Sammendrag

I denne semesteroppgaven har vi gjennomført en lønnsomhetsanalyse av restauranten Le Bistro i perioden 2015-2018, og sett på årsaker til den økonomiske utviklingen.

Restaurantbransjen er preget av hard konkurranse, og desto viktigere blir fokuset på å være lønnsom. Dette er viktig for å være konkurransedyktige og overleve i markedet. Vi har brukt sentrale nøkkeltall innenfor likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet for å belyse den økonomiske utviklingen i perioden.

For å få et mer helhetlig bilde av Le Bistros økonomiske situasjon, har vi valgt å sammenligne bedriften med en tilsynelatende stor konkurrent, To Rom og Kjøkken. Gjennom et personlig intervju med daglig leder og innsamling av annen data, har vi også gjennomført en SWOT-analyse for å kartlegge mulige årsaker til utviklingen og tiltak for å bedre lønnsomheten.

I 2016 opplevde bedriften en nedgang i lønnsomheten, stort sett på grunn av færre kunder. Dette var en av grunnene til endringen av bedriftens konsept i 2017, der de gikk fra bar til restaurant. På grunn av nødvendige investeringer som dette medbrakte, ser vi at lønnsomheten er betydelig lavere dette året. Dette gjenspeiles i samtlige nøkkeltall, men vi ser derimot en forbedring av disse i 2018. Noen av årsakene til forbedringen i 2018 skyldes at restauranten har klart å skape en veldig god stemning og en lun atmosfære, med god service og kvalitetsrik mat. Dersom de skal klare å opprettholde en positiv utvikling må de derimot øke restaurantens synlighet, da daglig leder uttaler at de er en “godt bevart hemmelighet”.

Abstract

In this thesis, we have conducted a profitability analysis of the restaurant Le Bistro in the time period 2015-2018. Le Bistro operates in a market characterized by intense competition, which makes it even more important to be profitable. Being profitable is necessary in order to be competitive in the market. For this reason, we have studied relevant key figures of the restaurant's liquidity, financing, solidity and profitability in order to look at the financial situation for the time period.

In order to get a greater perspective of the profitability, we have chosen to compare Le Bistro with a competitor, To Rom og Kjøkken. Based on a personal interview with the CEO, as well as other data sources, we have conducted a SWOT-analysis to find possible reasons and possible actions that can help increase the profitability.

In 2016, Le Bistro experienced a decrease in profitability, mostly due to fewer customers. This was one of the reasons for the change in their concept in 2017, where they went from a bar to a restaurant. Due to the necessary investments, the profitability decreased significantly this year. All the key figures reflect this, however there is an increase in profitability in 2018. A reason for the improvement in 2018, is that Le Bistro has managed to create a warm atmosphere, with good service and good quality of the food. In order to maintain a positive development, the restaurant has to increase their visibility as the CEO says that the restaurant is a well hidden secret.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	vii
Tabelloversikt	vii
1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av bedriften	1
1.2 Tema og problemstilling	1
1.3 Oppgavens oppbygning	3
2. Teori	4
2.1 Nøkkeltall	5
2.1.1 Likviditet	5
2.1.1.1 Likviditetsgrad 1	5
2.1.1.2 Likviditetsgrad 2	5
2.1.1.3 Arbeidskapital	5
2.1.2 Finansiering	6
2.1.2.1 Finanseringsgrad 1	6
2.1.3 Soliditet	6
2.1.3.1 Gjeldsgrad	6
2.1.3.2 Egenkapitalandel	6
2.1.4 Lønnsomhet	7
2.1.4.1 Return on Investment	7
2.1.4.2 Egenkapitalrentabilitet	8
2.1.4.3 Totalkapitalens omløpshastighet	9

2.1.4.4 Resultatgrad	10
2.1.4.5 DuPont-modellen	10
2.1.5 Benchmarking	11
2.1.6 SWOT	11
3. Metode	12
3.1 Tidshorisont	12
3.2 Nøkkeltall	12
3.3 Benchmark	12
3.4 Problemstilling	13
3.5 Undersøkellesdesign	13
3.6 Datainnsamling	14
3.7 Undersøkelsens gyldighet og troverdighet	14
4. Analyse	17
4.1 Presentasjon av balanse og resultat	17
4.2 Nøkkeltall	20
4.2.1 Likviditet	20
4.2.1.1 Likviditetsgrad 1	20
4.2.1.2 Likviditetsgrad 2	21
4.2.1.3 Arbeidskapital	22
4.2.2 Finansiering	23
4.2.2.1 Finansieringsgrad 1	23
4.2.3 Soliditet	24
4.2.3.1 Gjeldsgraden	24
4.2.3.2 Egenkapitalandel	24
4.2.4 Lønnsomhet	25
4.2.4.1 Return on investment	25
4.2.4.2 Resultatgrad	26

4.2.4.3 Kapitalens omløpshastighet	26
4.2.4.4 DuPont	27
4.2.4.5 Egenkapitalrentabilitet	27
4.3 Benchmark	28
4.3.1 Return on investment	28
4.3.2 Egenkapitalrentabilitet	29
4.3.3 Totalkapitalens omløpshastighet	30
4.3.4 Resultatgrad	31
4.4 SWOT	32
4.4.1 Styrker	32
4.4.2 Svakheter	34
4.4.3 Muligheter	35
4.4.4 Trusler	37
4.4.5 Oppsummering av SWOT-analysen	39
5. Konklusjon	40
6. Referanseliste	42
Vedlegg 1: Beregning av nøkkeltall for Le Bistro	44
Vedlegg 2: Beregning av nøkkeltall for To Rom og Kjøkken	47
Vedlegg 3: Regnskap hentet fra Proff.no	48

Figurliste

Figur 1: Likviditetsgrad 1	23
Figur 2: Likviditetsgrad 2	24
Figur 3: Arbeidskapital	25
Figur 4: Finansieringsgrad 1	26
Figur 5: Gjeldsgrad	27
Figur 6: Egenkapitalandel	27
Figur 7: Totalkapitalens rentabilitet	28
Figur 8: Resultatgrad	29
Figur 9: Kapitalens omløpshastighet	29
Figur 10: Du-Pont	30
Figur 11: Egenkapitalrentabilitet	30
Figur 12: Benchmark ROI	31
Figur 13: Benchmark egenkapitalrentabilitet	32
Figur 14: Benchmark totalkapitalens omløpshastighet	32
Figur 15: Benchmark resultatgrad	33

Tabelloversikt

Tabell 1: Regnskapstall	21
Tabell 2: Oppsummering av SWOT-analyse	40

1. Innledning

1.1 Presentasjon av bedriften

Le Bistro er en fransk restaurant som ligger i Midtbyen i Trondheim. Le Bistro er kjent for å bruke gode råvarer til sine klassiske franske retter. I tillegg tilbyr de et stort utvalg av gode viner og oster. Le Bistro er en del av Fratigruppen, som består av ti ulike restauranter og barer i Trondheim, og startet opp i 1973 med restauranten Frati. Fratigruppen satser hovedsakelig på god mat og behagelig stemning (Fratigruppen, 2020), og ifølge daglig leder for Le Bistro, Helena Berg Iversen, har Fratigruppen en visjon om å gjøre Trondheim til en bedre by.

Le Bistro stammer fra det som tidligere ble kalt Bari Cafe (Hoel, 2017). Dette var en bar med spisemuligheter. Bedriften ønsket å legge fra seg dette konseptet, og åpnet Le Bistro i 2017 som en fullstendig fransk restaurant. Le Bistro er gode på dagstilbud, da de blant annet tilbyr “After work” til kr 178 mellom kl.16:00 og 18:15 på hverdager. I tillegg annonserer de med ulike 3-retters menyer som kundene kan velge blant, og de er med på Midtbyens kampanje “Endelig Mandag! Middag til 150,- Bare i Midtbyen”.

1.2 Tema og problemstilling

Kafe- og restaurantbransjen i Trondheim er interessant. Det er stadig nye kafeer og restauranter som etableres, og konkurransen i markedet er stor. Flere konkurser er et resultat av den harde konkurransen i markedet (Hansen, 2019). På grunn av den harde konkurransen er bransjen preget av stadig forbedring og utvikling av matretter og service.

Midtbyen har i løpet av de siste årene opplevd mye motgang. Handelsstanden har vært utsatt for nedleggelser og konkurser som følge av liten aktivitet. I tillegg har det pågått anleggsarbeid på torget i lang tid, og dermed har Midtbyen i en lang periode vært utsatt for bråk og kaos. Derfor kan det tenkes at flere kunder har prioritert å dra andre steder for å spise, enn til selve Midtbyen (Hansen, 2019).

I denne semesteroppgaven ønsker vi å finne ut mer om hvordan det egentlig har gått med en restaurant i Midtbyen i løpet av de siste årene. I den anledning har vi fått et samarbeid med restauranten Le Bistro. Vi vil gjennomføre en lønnsomhetsanalyse av restauranten, der vi vil

ta for oss årene 2015-2018 og se på hvordan utviklingen har vært. Vi vil også se på mulige årsaker til hvorfor lønnsomheten har endret seg. Dermed har vi utarbeidet følgende problemstilling:

"Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for Le Bistro i perioden 2015 - 2018, og hva kan være mulige årsaker til denne utviklingen?"

1.3 Oppgavens oppbygning

I denne oppgaven vil vi starte med å presentere relevant teori. Her presenteres de nøkkeltallene vi har valgt innenfor likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet som vi videre bruker i analysen av utviklingen av lønnsomheten for Le Bistro. Deretter vil vi sammenligne Le Bistro sine nøkkeltall innenfor lønnsomhet med en stor konkurrent, To Rom og Kjøkken. Til slutt vil vi fremme bedriftens styrker, svakheter, muligheter og trusler i en SWOT-analyse.

2. Teori

Ifølge Finansleksikon (2020) brukes lønnsomhetsanalyse “for å finne ut om en bedrift er økonomisk lønnsom, om den befinner seg i rett marked, selger rett tjeneste/produkt og om ressursbruken er optimal for driften”. I vår lønnsomhetsanalyse vil vi fokusere på om Le Bistro er lønnsom ved å studere ulike nøkkeltall innenfor likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet. Dette for å skape innsikt og kartlegge bedriftens inntekter, kostnader, totalkapital og resultat i forhold til hverandre.

Å gjennomføre lønnsomhetsanalyse er viktig av flere grunner. Det er viktig for å kunne si noe om bedriftens økonomiske utvikling over tid. Den gir en oversikt over hvordan bedriften har prestert sammenlignet med tidligere år. Analysen gir også grunnlag for å kunne sammenligne regnskaps- og nøkkeltall med andre konkurrenter. Å reflektere over disse nøkkeltallene er essensielt for å kunne gjøre forbedringer og iverksette relevante tiltak, og ikke minst bygge opp erfaringer rundt hva som har gått galt og hva man har gjort riktig.

Kort sagt kan vi si at “lønnsomhetsanalyse innebærer alle teknikker som benyttes for å kartlegge og belyse en bedrifts økonomiske utvikling og stilling” (Kristoffersen, 2016, s. 359). En god start for å se på bedriftens økonomiske stilling vil være å skaffe innsikt i hva som er relevante nøkkeltall.

2.1 Nøkkeltall

2.1.1 Likviditet

2.1.1.1 Likviditetsgrad 1

Likviditeten sier noe om bedriftens betalingsevne. Likviditetsgrad 1 er et mål for hvor stor del av omløpsmidlene som er finansiert med kortsiktig gjeld. Dette nøkkeltallet bør ifølge normen være større enn 2,0, men i praksis er dette sjeldent realistisk. En verdi på 1,0 vil derfor fortsatt regnes som en godkjent likviditetsgrad (Langli, 2016). Dersom likviditetsgrad 1 er større enn 1,0, vil arbeidskapitalen være positiv.

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

2.1.1.2 Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2, også kalt “acid test” eller “syretesten”, tar også for seg omløpsmidler, men inkluderer ikke varelageret. Dette nøkkeltallet beskriver også bedriftens betalingsevne, men tar utgangspunkt i de mest likvide omløpsmidlene. Mest likvide midler er omløpsmidler som enkelt kan gjøres om til kontanter. Varelageret er ikke like enkelt å omgjøre, og inngår derfor ikke i likviditetsgrad 2. Normen for dette nøkkeltallet er ifølge Kristoffersen (2019) at det skal være større enn 1,0.

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

2.1.1.3 Arbeidskapital

Arbeidskapitalen viser hvor mye av omløpsmidlene som er finansiert med langsiktig kapital. Mye langsiktig finansiering gir bedriften bedre muligheter for å håndtere uforutsette utgifter, samt å overleve krisesituasjoner, fordi den delen av gjelden som kreditorene forlanger innfridd på kort sikt, blir mindre (Langli, 2016). Samtidig vil en tilfredsstillende arbeidskapital sikre en stabil daglig drift.

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

2.1.2 Finansiering

2.1.2.1 Finanseringsgrad 1

Finanseringsgrad 1 beskriver i hvilken grad anleggsmidler er langsiktig finansiert (Langli, 2016). Langsiktig kapital innebærer langsiktig gjeld og egenkapital. Dette nøkkeltallet bør være mindre enn 1,0. Dersom finanseringsgraden er større enn 1,0, vil det bety at selskapet har finansiert deler av de langsiktige eiendelene med kortsiktig kapital. Dette vil gjøre det vanskeligere for bedriften å betale tilbake gjelden (Hagland Finans, 2020), på grunn av høy rente og kort betalingsfrist.

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

2.1.3 Soliditet

2.1.3.1 Gjeldsgrad

Soliditet uttrykker en bedrifts evne til å tåle tap (Rammen, 2019). Gjeldsgraden forteller hvor mange kroner det er i gjeld per krone i egenkapital. Altså viser den forholdet mellom kapitalen skaffet fra eksterne kilder og den kapitalen eierne har bundet opp i bedriften (Langli, 2016). Jo lavere gjeldsgrad, desto mer solid er bedriften (Finansleksikonet, 2020). Kjennetegn på god soliditet er høy egenkapitalprosent, god inntjening, god rentabilitet, god finansieringsstruktur og god likviditet (Jusleksikonet, 2017).

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

2.1.3.2 Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen forteller hvor stor andel av totalkapitalen som er egenkapital. Det er positivt å ha en høy egenkapitalandel fordi bedriften er bedre rustet til å takle tap. Det er viktig med en viss egenkapitalandel for å være i stand til å gjennomføre gode investeringer, samt at det stilles som sikkerhet for eierne (Dahl, 2020).

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

2.1.4 Lønnsomhet

2.1.4.1 Return on Investment

Return on investment (ROI) omtales på norsk som totalkapitalens rentabilitet (avkastning). Dette er et av flere resultatmål som brukes til å vurdere lønnsomheten i en bedrift. I tillegg er det et lønnsomhetsmål for den totale kapitalen i bedriften. ROI er et hyppig brukt resultatmål med tanke på sin store fordel i å være et forholdstall, som betyr at man lett kan sammenligne lønnsomheten. Dette gjøres internt i bedriftens avdelinger, men også med andre eksterne bedrifter, uavhengig av størrelse. ROI inneholder også alle de viktigste momentene ved lønnsomhet, nemlig inntekter, kostnader og totalkapitalen. Totalkapitalen er en størrelse på et foretaks eiendeler. Det anses som bra at nøkkeltallet ligger mellom 10% og 15% (Proff, 2020).

ROI kan beregnes på ulike måter:

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

Dersom man har tilgang til årsregnskap fra flere/foregående år, er dette en egnet måte å beregne ROI på. Fordelen med denne metoden er at den tar hensyn til endringer som har skjedd i totalkapitalen, det vil si blant annet investeringer og utvidelser.

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

I denne formelen brukes også gjennomsnittlig totalkapital, men vi ser at endringen er i telleren. Denne formelen kan brukes dersom man ikke har kunnskap om driftsresultatet og finansinntektene.

$$ROI = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Totalkapital}}$$

Dette er en enkel måte å beregne ROI på, dersom man ikke har tilgang til årsregnskap fra andre år. Ulempen her er at totalkapitalen kan være svært ulik for de andre årene, og dermed gi et mer misvisende bilde av ROI.

$$ROI = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

Ved bruk av sysselsatt kapital ved beregning av ROI, tar man hensyn til at kortsiktig gjeld ofte antas å være rentefri, og skal dermed ikke beregnes “avkastning av”. Formelen for sysselsatt kapital blir derfor total kapital minus kortsiktig gjeld. Ved bruk av sysselsatt kapital må man være oppmerksom på at det kan gi incentiver til å bruke unødig mye kortsiktig gjeld.

$$ROI = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}}{\text{Eiendeler i bruk}}$$

Ved å benytte “eiendeler i bruk” inkluderes kun de eiendelene som faktisk benyttes i det gjeldende regnskapsåret. De eiendeler som det er investert i, men som skal benyttes en gang i fremtiden, ekskluderes fra beregningen. Dette er fornuftig for å oppnå målkongruens mellom enheter og toppledelsen, hvor enheter kan velge om eiendelene skal investeres i eller ikke. Dette for å hindre sub-optimale beslutninger, og at enheter “straffes” for å ta beslutninger i tråd med bedriftens ønsker.

Videre i våre beregninger har vi valgt å bruke det første alternativet for ROI. Dette fordi vi har tilgang til regnskapet for flere år, og fordi bedriften har gjort store investeringer i løpet av perioden.

2.1.4.2 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten viser avkastningen på egenkapitalen som er investert i en bedrift. Dette nøkkeltallet er derfor mest interessant for eierne. Endringene i nøkkeltallet viser hvordan tidligere investeringer utvikler seg (Kristoffersen, 2019). Egenkapitalrentabiliteten bør være høyere enn lånerenten, fordi eierne av bedriften normalt sett har større risiko knyttet til sine kapitalinnskudd enn til sine långivere. Dermed bør eierne også få større avkastning for å sette penger i en virksomhet med risiko, enn å sette dem i banken. “Hvor høy egenkapitalrentabiliteten bør være, avhenger av den totale risikoen som er knyttet til å investere i selskapet”, men en tommelfingerregel sier at den bør være over 20% (Dahl, 2020).

På grunn av investeringer som skjer i løpet av året, benyttes vanligvis et veid gjennomsnitt av inngående og utgående egenkapital som nevner i beregningen (Jusleksikon, 2012).

$$\text{Egenkapitalrentabilitet før skatt} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

2.1.4.3 Totalkapitalens omløpshastighet

Totalkapitalens omløpshastighet (KO) sier noe om sirkulasjonen av kapital i bedriften, nærmere sagt kapitalbinding. “Den forteller hvor effektivt bedriften utnytter kapitalen som er bundet i bedriften” (Kristoffersen, 2019, s. 33).

Hva som er god og dårlig KO avhenger av bransje. Generelt sett utnyttes kapitalen i bedriften mindre effektivt dersom verdien på dette nøkkeltallet er lavt. I restaurantbransjen vil det ofte være en relativt liten andel bundet kapital, fordi varelageret har en høy utskiftingsfrekvens, noe som vil føre til en høy omløpshastighet. En lav omløpshastighet i forhold til sin bransje kan for eksempel skyldes at bedriften har mye «død kapital». «Død kapital» innebærer for eksempel at bedriften har betydningsfulle eiendeler (anleggsmidler) som ikke genererer inntekt, har deler av et varelager som ikke blir solgt, har for høy kredittid til kunder eller rett og slett har mye kortsiktig gjeld.

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

2.1.4.4 Resultatgrad

Resultatgrad (ROS) sier noe om kostnadseffektiviteten i bedriften. Den forteller hvor mye bedriften sitter igjen med i resultat per krone omsatt. Resultatgraden viser altså forholdet mellom nettoresultatet og driftsinntektene i perioden (Kristoffersen, 2019). Det er som regel ønskelig med så høy resultatgrad som mulig.

Resultatgraden måler lønnsomheten i bedriften i forhold til salget, og den kan dermed bedres ved enten en økning av inntektene, redusering av kostnadene, eller en kombinasjon av disse to (Kristoffersen, 2019). Driftsinntektene er de totale inntektene som er knyttet til bedriftens ordinære aktivitet, som omfatter salgsinntekter og andre driftsinntekter. Finansinntektene er avkastning på finansielle eiendeler, som for eksempel renteinntekter og gevinst ved salg av aksjer.

$$\text{Resultatgrad} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) \times 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

2.1.4.5 DuPont-modellen

DuPont-modellen viser hvordan virksomhetens total kapitalrentabilitet er satt sammen. Modellen er en dekomponering av total kapitalrentabiliteten, og formålet er å få en bedre forståelse av hva som avgjør avkastningen på investert kapital i bedriften (Kristoffersen, 2014).

$$ROI = \text{Resultatgrad} \times \text{Kapitalens omløpshastighet}$$

Vi vil ta for oss første steg i DuPont-modellen, som er å dekomponere total kapitalrentabiliteten i resultatgrad og kapitalens omløpshastighet. Det er altså disse to nøkkeltallene som avgjør endringene i bedriftens ROI. Dersom resultatgraden eller kapitalens omløpshastighet forbedres eller blir dårligere, vil dette påvirke den totale avkastningen. Ved å dele opp ROI på en slik måte, vil det bli lettere for bedriften å finne ut hvilken faktor som er mest kritisk; om det er kostnadene, eiendelene eller begge. Målet blir til slutt å iverksette gode tiltak for å forbedre bedriftens lønnsomhet ut fra dekomponeringen.

2.1.5 Benchmarking

Etter å ha beregnet bedriftens nøkkeltall, vil det være fornuftig å sammenligne disse nøkkeltallene med en annen bedrifts nøkkeltall. Bedriften man velger å sammenligne med bør oppfylle ulike krav til sammenligning; de må være i samme bransje, bedriftene må ha lignende konsept og være av lik størrelse. En benchmark vil kunne brukes som et referansepunkt der man kan evaluere sin virksomhet opp mot deres resultater.

2.1.6 SWOT

Etter å ha analysert hvordan bedriften stiller seg i forhold til sin benchmark, er det nødvendig å sette inn relevante tiltak for å forbedre lønnsomheten. Dette kan vi finne ved hjelp av en SWOT-analyse. SWOT er et analyseverktøy hvor man skaffer seg en oversikt over en bedrifts situasjon i nåtiden og i fremtiden. Dette gjøres ved å studere positive og negative interne og eksterne faktorer som påvirker bedriften, eller som påvirker bedriften i å nå sine mål. SWOT-analysen skal gi et best mulig grunnlag for å ta gode strategibeslutninger. Her ser man på styrker og svakheter, som er interne faktorer i egen organisasjon, og muligheter og trusler, som er eksterne faktorer i organisasjonens omgivelser (Framnes m.fl., 2018).

3. Metode

I det følgende skal vi redegjøre for våre valg av metoder for å besvare vår problemstilling. Dette innebærer hvordan vi har valgt å avgrense vår problemstilling med hensyn til tidshorisont, nøkkeltall og benchmark. Vi drøfter også hvilket undersøkelsesdesign vi har brukt og hvordan vi har gått fram for å samle inn data. Til slutt gjør vi en vurdering av undersøkelsens gyldighet og troverdighet.

3.1 Tidshorisont

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på utviklingen av en bedrifts lønnsomhet over en fireårsperiode. Først og fremst var det naturlig å velge de siste årene, da vi anser disse som mest relevante. For det andre var det nødvendig å velge år der vi har tilgang på regnskapstall. Vi har derfor valgt å ikke inkludere 2019, da tallene ikke er offentliggjort ennå (mars 2020). Ved å kun se på regnskapstallene la vi merke til at regnskapsårene 2015-2018 omfattet betydelige variasjoner i både årsresultatene og blant annet i anleggsmidlene, og vi ble dermed interessert i å finne ut mer om årsakene til dette.

3.2 Nøkkeltall

Vi har valgt å fokusere på nøkkeltall innenfor likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet. De nøkkeltallene vi har valgt ut, mener vi gir en god oversikt over utviklingen i den økonomiske situasjonen, og ikke minst lønnsomheten for Le Bistro. Vi ønsker å se bedriften i det store bildet, fremfor å analysere på detaljnivå. I tillegg er disse nøkkeltallene mye brukt i praksis, samt at de er offentliggjort. Av den grunn blir det også mulig å sammenligne bedriften med andre bedrifter.

3.3 Benchmark

Med tanke på at restaurantbransjen er preget av tøff konkurranse, kan man i utgangspunktet si at alle restauranter i Trondheim er konkurrenter for Le Bistro. På den andre siden er det likevel nødvendig å gjøre seg bevisst hvem som er de absolutt største konkurrentene. Da vil man kunne finne en benchmark som er mest mulig sammenlignbar. Vi spurte derfor daglig leder for Le Bistro hvilke restauranter hun mener er de største konkurrentene for restauranten. Iversen ga oss en liste med store konkurrenter i Trondheim. Hun anser Brassieriet på Britannia som bedriftens største konkurrent. Brassieriet ble derimot gjenåpnet i 2019, og er derfor ikke

relevant for vår tidshorisont. Dermed ble det naturlig å velge en annen stor konkurrent. Valget falt derfor på restauranten To Rom og Kjøkken.

To Rom og Kjøkken ligger fint til i Midtbyen i Trondheim. Restauranten har fokus på lokale råvarer, og menyen tilpasses slik at man får råvarer i god kvalitet (To Rom og Kjøkken, 2020). Inspirasjonen er hentet fra Middelhavskjøkkenet. Som Le Bistro, tilbyr også To Rom og Kjøkken 3-retters menyer, i tillegg til á la carte meny, samt at de også er med på “Endelig Mandag! Middag til 150,- Bare i Midtbyen”. I tillegg til dette, tilbyr To Rom og Kjøkken også 4-retters menyer og 5-retters menyer. Restaurantene opererer med omtrent like priser og de bærer begge preg av høy kvalitet. Dette gjør at de er helt tydelig store konkurrenter.

3.4 Problemstilling

Problemstillingen vår er: *"Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for Le Bistro i perioden 2015 - 2018, og hva kan være mulige årsaker til denne utviklingen?"*

Vi kan si at problemstillingen vår er enkel, med tanke på at den er avgrenset i tid, og handler konkret om utviklingen av lønnsomheten. Dersom problemstillingen ikke er godt nok spisset, vil man lett kunne ta for seg for mye irrelevant informasjon og miste muligheten til å utdype de resultatene man får i detalj. Denne problemstillingen er ikke sett på tidligere, og vi vet heller ikke hva resultatet av undersøkelsen vil bli. Vi vil derfor komme med ny og interessant informasjon, som gjør at problemstillingen dekker kravet om en spennende problemstilling. Videre vil det være mulig å gjennomføre empiriske undersøkelser om emnet, via kvantitative og kvalitative metoder. Dette følger Jacobsens krav til en god problemstilling.

3.5 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens gyldighet og reliabilitet avhenger av at man velger et passende undersøkelsesdesign. Derfor er det viktig å tenke gjennom hvilket undersøkelsesopplegg man velger, og at det er egnet til å belyse og besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven har vi derfor valgt enkeltcase-studie som undersøkelsesdesign. Dette er et intensivt opplegg, som tar for seg en situasjon som er avgrenset i tid og rom, og som ser på utvikling over tid. Det skal også avdekke kausale sammenhenger, men vanskeliggjør det å generalisere funn utover casen (Jacobsen, 2015). Dette gir oss mulighet til å gå i dybden på de

ulike nøkkeltallene for bedriften, og dermed studere ulike nyanser for å belyse utviklingen i lønnsomheten. Dette vil dermed gi best mulig forståelse av bedriften, og gi et helhetlig bilde av den økonomiske situasjonen i vår tidshorisont.

3.6 Datainnsamling

Vi har både benyttet oss av kvantitative og kvalitative data for å besvare vår oppgave. Hovedskillet mellom disse innsamlingsmetodene er at kvantitative data er tall- og størrelsesbaserte, mens kvalitative data er basert på ord og meninger.

Innsamling av kvantitativ data er gjort ved å laste ned regnskapstall fra Proff.no. Her har vi hentet årsregnskapet for de relevante regnskapsårene, for å kunne regne ut nøkkeltall til videre analyse. Dette er kvantitative sekundærdata, også kalt en dokumentundersøkelse.

I tillegg har vi gjennomført et individuelt og åpent intervju med daglig leder av Le Bistro. Dette er en kvalitativ innsamlingsmetode av primærdata. Intervjuet var delt inn i to hovedtemaer. Vi ønsket både å få en oppklaring i utviklingen av regnskapstall, samt at vi ønsket informasjon som skulle underbygge en SWOT-analyse. Spørsmålene i regnskapsdelen var mer spesifikke og konkrete i forhold til regnskapsutviklingen, mens vi i andre del stilte åpne spørsmål. Dette for å få daglig leders første tanker, uten at vi påvirket svarene.

3.7 Undersøkelsens gyldighet og troverdighet

Når man skal vurdere undersøkelsens gyldighet og troverdighet er man nødt til å forholde seg kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn (Jacobsen, 2015). Undersøkelsens gyldighet deles inn i intern gyldighet, som går på om resultatene oppfattes som riktige, og ekstern gyldighet, som dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre (Jacobsen, 2015). Videre må man også vurdere om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene man får, som for eksempel at undersøkelsen har en undersøkereffekt eller en konteksteffekt (Jacobsen, 2015).

I det personlige intervjuet med daglig leder har vi innhentet primærdata, noe som er å foretrekke, fordi informasjonen er hentet fra en primærkilde. Daglig leder har et godt innblikk i bedriftens situasjon, og sitter dermed med relevant og nyttig kunnskap. Likevel har Iversen kun vært daglig leder for Le Bistro siden februar 2020. Det betyr at hun ikke har like god

kjennskap til det som har skjedd tidligere, noe som gjør at vi må være kritiske til hennes uttalelser særlig angående regnskapsdelen. Informanten var ærlig om at hun ikke kunne svare på alle spørsmålene, og hun fikk dermed disse spørsmålene dobbeltsjekket med regnskapsavdelingen. Iversen er samtidig driftsleder for alle restaurantene i Fratigruppen, noe som styrker hennes troverdighet.

Intervjuet var stort sett preget av åpne spørsmål, dette for å få Iversens umiddelbare meninger og synspunkter. Vi ønsket å unngå ledende og førende spørsmål, og der vi ønsket mer utfyllende og presiserende svar, stilte vi oppfølgingsspørsmål. Selve intervjuet ble gjennomført i lokalet til Le Bistro. Dette kan ha gitt en konteksteffekt. Blant annet var tidligere daglig leder og nåværende eier, Thomas Engel Nilsen, til stede i lokalet de første ti minuttene av intervjuet. Som informant kan man være redd for å svare “feil” mens eiere er til stede, men siden vi stilte ufarlige spørsmål anser vi ikke dette som problematisk. Intervjuet ble tatt opp og vi fikk dermed gjort en nøyaktig transkribering av intervjuet. Dette har gitt oss mulighet til å lese over intervjuet gjentatte ganger, og dette minimerer muligheten for feilaktige oppfatninger og en svekket hukommelse.

I tillegg har vi brukt bøker ved innhenting av kvalitativ data. Bøkene som er brukt er alle pensumbøker for økonomistudier og skrevet av professorer og fagfolk. Dette styrker troverdigheten og gyldigheten til informasjonen som er hentet inn.

Årsregnskapet er regulert av regnskapsloven, noe som gjør dataene mer troverdige. Samtidig er det viktig å tenke over at regnskapet hentet fra Proff.no kan inneholde mangler og feil, med tanke på at man følger regnskapsloven §4-1 sine prinsipper. Proff.no innhenter data fra flere ulike kilder som for eksempel Brønnøysundregistrene, Skatteetaten og NAV (Proff, 2020). Dette styrker troverdigheten til nettstedet og regnskapet som ligger til grunn for vår analyse av lønnsomheten. Det er viktig å påpeke at regnskapstallene er å anse som sekundærdata, noe som i utgangspunktet kan være problematisk siden data kan være samlet inn for andre formål. Likevel kan vi si at formålet tross alt er det samme, å vise den økonomiske situasjonen for restauranten, og derfor er dette lite problematisk.

Vi har benyttet internett som kilde, spesielt i tilknytning til teorikapitlet. I utgangspunktet er det viktig å være kritisk til å bruke internettkilder, fordi det er vanskelig å vite hvem som er forfatteren bak, og om forfatteren er til å stole på. Forfatteren kan bruke bevisste teknikker for

å fremstå som mer troverdig enn det han er (Jacobsen, 2015). Vi har derfor hatt fokus på kvalitet og domenesuffiks i vårt utvalg av internettkilder. Alle kildene har “.no” som sitt domenesuffiks. I dag er det ikke så vanskelig å få “.no” som domenesuffiks, og det er dermed ingen garanti for at disse er troverdige. Vi har derimot kryssjekket kildene våre med andre kilder. Samtlige kilder har god eller tilfredsstillende kvalitet.

Bruken av både kvalitative og kvantitative data gir utfyllende informasjon om Le Bistro sin utvikling. Metodetrianguleringen fører til et mer nyansert og korrekt bilde av situasjonen for restauranten. Det vil si at de utfyller hverandre og dermed gir pålitelig data.

4. Analyse

I dette kapittelet skal vi ta for oss utvalgte regnskapsposter og de presenterte nøkkeltallene fra kapittel 2. Dette skal gi god oversikt over utviklingen av bedriftens økonomiske situasjon, spesielt med tanke på lønnsomheten. Med utgangspunkt i Le Bistro sine nøkkeltall innenfor lønnsomhet, skal vi sammenligne disse med nøkkeltallene til To Rom og Kjøkken. Til slutt vil vi utforme en SWOT som tar tak i muligheter for å forbedre lønnsomheten.

4.1 Presentasjon av balanse og resultat

Tall i hele 1000

	2018	2017	2016	2015
Driftsinntekter	13 699	12 063	13 783	15 039
Driftskostnader	13 076	13 195	13 819	14 350
Driftsresultat	623	-1 132	-34	688
Resultat før skatt	563	-1 170	-28	712
Årsresultat	425	-903	-30	516
Anleggsmidler	1 008	1 413	185	284
Omløpsmidler	4 452	3 531	2 436	3 871
- Varelager	552	508	222	543
- Bank / kasse / post	3 485	2 605	1 992	2 888
- Fordringer	415	418	222	520
Sum Eiendeler	5 460	4 944	2 620	4 154
Egenkapital	911	486	1 390	1 420
Langsiktig gjeld	0	0	0	0
Kortsiktig konserngjeld	1 376	1 399	0	32
Kortsiktig gjeld	4 549	4 458	1 231	2 734
Sum EK og gjeld	5 460	4 944	2 620	4 154

Tabell 1: Regnskapstall

Tabell 1 viser en oversikt over de største postene i et regnskap og bidrar til å gi et overordnet bilde av lønnsomheten til Le Bistro i perioden 2015-2018. Mye av informasjonen under er hentet fra intervjuet med daglig leder.

Først og fremst varierer driftsinntektene i perioden. Fra 2015 til 2016 gikk driftsinntektene ned med 8,35%. Driftsinntektene ble ytterligere redusert fra 2016 til 2017 med 12,48%, men steg deretter året etter med 13,56%. Dette gir store utslag i de ulike driftsresultatene. Vi ser at driftskostnadene i perioden er noenlunde like for de ulike årene, og derfor at driftsresultatet er mest preget av nedgangen i inntekt. Samtidig ser vi at driftsinntekten i 2016 er høyere enn for 2018, men likevel går de med underskudd i 2016, og ikke i 2018. Dette skyldes at driftskostnadene er betydelig høyere i 2016 enn i 2018.

Variasjonen i driftsinntektene skyldes i stor grad overgangen fra bar til restaurant i 2017. Nedgangen i driftsinntekter fra 2015 til 2016 skyldtes nedgang i kundemasse. Dette, i tillegg til at ledelsen ikke hadde interesse for konseptet lenger, førte til at de valgte å endre konsept i 2017. Eierne merket også at de var mindre til stede i baren, og som Iversen sier: "... hvis vi driver en plass som ikke vi vil være på selv, hvorfor skal vi da få andre mennesker til å være her?" I 2017 holdt de stengt i 2,5 måneder i forbindelse med oppussing til det nye prosjektet, og dette preger driftsinntektene i 2017 i negativ retning. Det viste seg derimot at konseptet fungerte, siden driftsinntektene økte i 2018.

Videre legger vi merke til at anleggsmidler har økt betraktelig fra 2015 og 2016 til 2017. Dette følger av endringen i konseptet. Å gå fra å være en bar til å bli en restaurant, krever nye og store investeringer, som blant annet nytt inventar, kjøkken, grill, fasadeendringer og generell oppussing.

Hva gjelder omløpsmidler ser vi en betydelig nedgang fra 2015 til 2016. Her inngår i hovedsak kontoene sum varelager, sum fordringer og kasse/bank/post. Daglig leder påpeker at det er endringen i varelager som utgjør hovedgrunnen til nedgangen i omløpsmidler. Økningen fra 2016 til 2017 skyldtes oppussingen i 2017.

Fra 2015 til 2016 er det en nedgang på 30 i egenkapitalen, som skyldes at egenkapitalen brukes for å dekke underskuddet fra årsresultatet. Egenkapitalen ble kraftig redusert fra 2016 til 2017, med hele 65% nedgang. I 2017 hadde bedriften sitt største underskudd. Underskuddet dekkes av annen egenkapital, da differansen på egenkapitalen er lik

underskuddet. Altså, egenkapitalen gikk fra 1 390 til 486, og skyldes underskuddet på 903. I 2018 øker egenkapitalen med 425, som tilsvarer overskuddet i årsresultatet.

Le Bistro har ikke noe langsiktig gjeld. I utgangspunktet synes dette å være uvanlig, på grunn av fordelene med lav rente og lang nedbetalingstid. Derimot tar bedriften opp store lån fra sitt morselskap, som kalles kortsiktig konserngjeld. Iversen sier at “Le Bistro ønsker å stå på trygg grunn og ikke være bundet opp mot bank”. Konserngjeld innebærer å ta opp lån fra eierne i Fratigruppen, som betyr at Le Bistro har gjeld til seg selv. Dette gir dem gjeldsfrihet, noe som er viktig for Le Bistro.

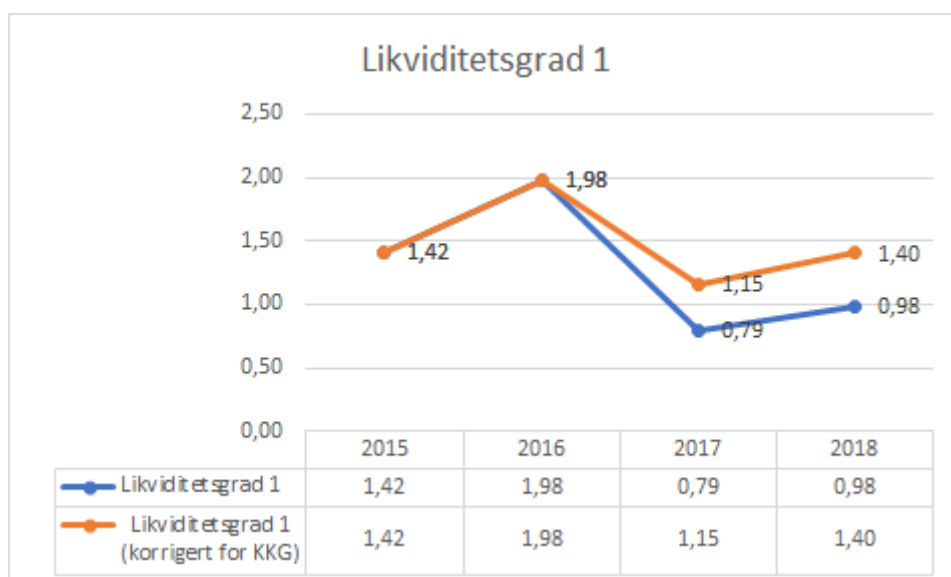
Le Bistros kortsiktige gjeld ble mer enn halvert (55%) fra 2015 til 2016. Dette skyldtes reduksjon i gjeld til leverandører av mat, drikke, inventar og lignende. Økningen fra 2016 til 2017 på 262% skyldtes oppussingen i form av kortsiktige lån fra eierne. Det skjedde en ytterligere økning på 2% fra 2017 til 2018.

4.2 Nøkkeltall

4.2.1 Likviditet

4.2.1.1 Likviditetsgrad 1

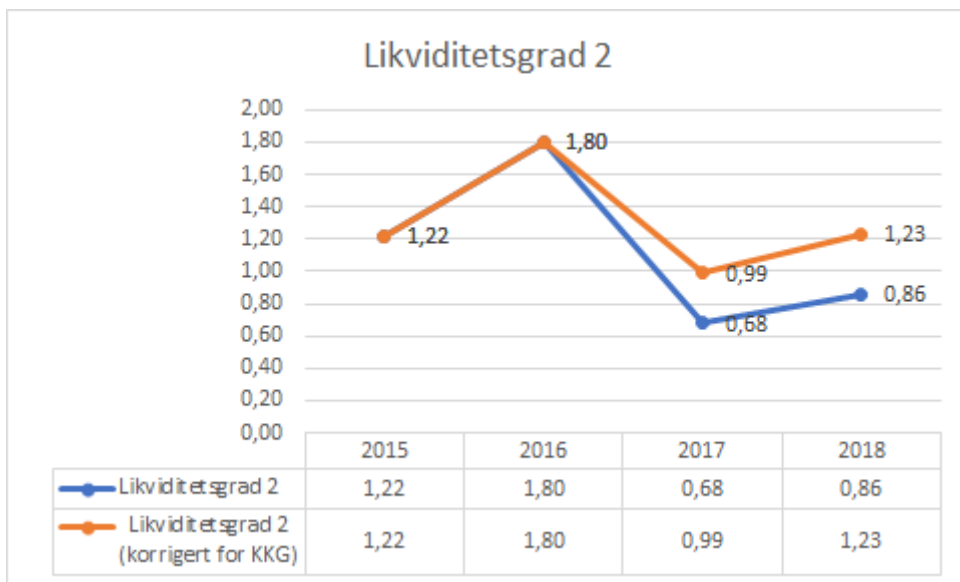
Likviditetsgrad 1 er bra i 2016. Dette skyldes at en mindre del av omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld, sammenlignet med de resterende årene. I 2017 og 2018 har bedriften en større andel kortsiktig gjeld enn omløpsmidler, noe som tyder på dårlig likviditet. En årsak til at kortsiktig gjeld er stor skyldes, som nevnt i delkapittel 4.1, at de tar opp kortsiktig konserngjeld i stedet for langsiktig gjeld. Generelt sett betyr dårlig likviditet at bedrifter er mer risikoutsatt, fordi det blir vanskeligere å betale sine forpliktelser ved forfall. For Le Bistro blir derimot ikke disse tallene helt reelle, fordi kortsiktig konserngjeld har samme funksjon som langsiktig gjeld. Vi har derfor også beregnet likviditetsgrad 1 for 2017 og 2018 ved å se bort fra kortsiktig konserngjeld. Vi har ikke tatt hensyn til dette i 2015, da kortsiktig konserngjeld utgjør en ubetydelig forskjell. Dermed blir ny likviditetsgrad henholdsvis 1,15 og 1,4 for 2017 og 2018. Dette viser at likviditeten i bedriften anses som god.



Figur 1: Likviditetsgrad 1

4.2.1.2 Likviditetsgrad 2

Vi ser at verdiene til likviditetsgrad 2 ligger relativt nært verdiene for likviditetsgrad 1. Dette skyldes et beskjedent varelager sammenlignet med øvrige poster. I 2015 og 2016 oppnådde bedriften normtallet om å ha likviditetsgrad 2 høyere enn 1,0. Dette forsterker bedriftens gode likviditet disse årene, og at omløpsmidlene i stor grad var likvide. Varelageret var blant annet lite i 2016, og den kortsiktige gjelden var også svært lav dette året. Derimot gikk likviditeten ned i 2017 og 2018, som igjen kan skyldes den store økningen av kortsiktig konserngjeld. Ved å se bort fra kortsiktig konserngjeld blir de nye verdiene for likviditetsgrad 2 0,99 og 1,23 i 2017 og 2018. Samlet sett tyder likviditetsgrad 2 på at likviditeten er god også på kort sikt.

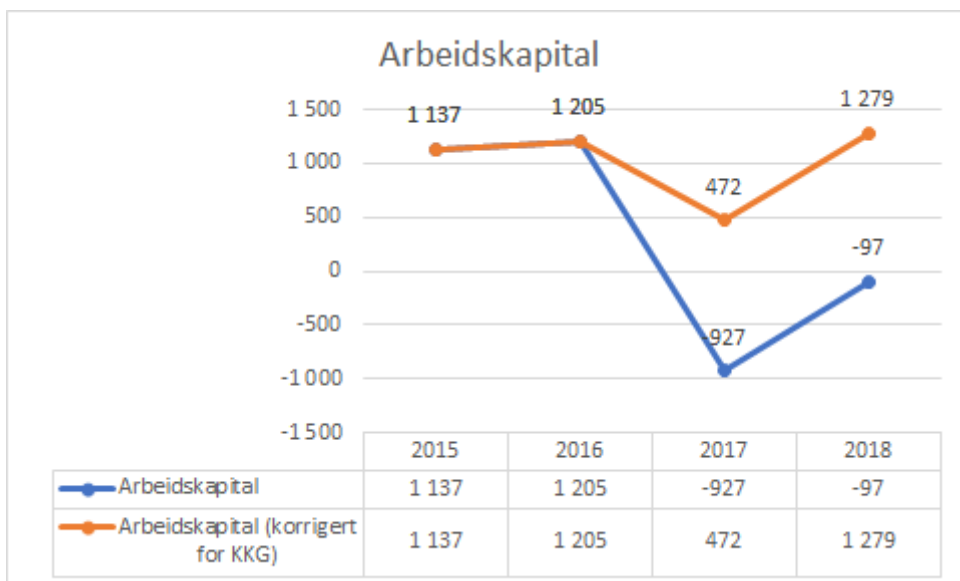


Figur 2: Likviditetsgrad 2

4.2.1.3 Arbeidskapital

Det er ikke overraskende at arbeidskapitalen er positiv i 2015 og 2016, noe vi kunne anta fra likviditetsgrad 1. Det betyr at bedriften hadde mer kapital tilgjengelig på kort sikt, i motsetning til de neste årene, 2017 og 2018, hvor bedriften har negativ arbeidskapital. Dette gjør bedriften mindre disponibel for andre innkjøp og investeringer. Grunnen til at arbeidskapitalen er negativ disse årene, er at den bokførte verdien av omløpsmidlene er mindre enn den kortsiktige gjelden. I dette tilfellet er også tallene i 2017 og 2018 sterkt påvirket av den kortsiktige konserngjelden, og ville vært positive dersom konserngjelden var utelukket. Da ville arbeidskapitalen vært på henholdsvis 472 og 1 279.

Tall i hele 1000.

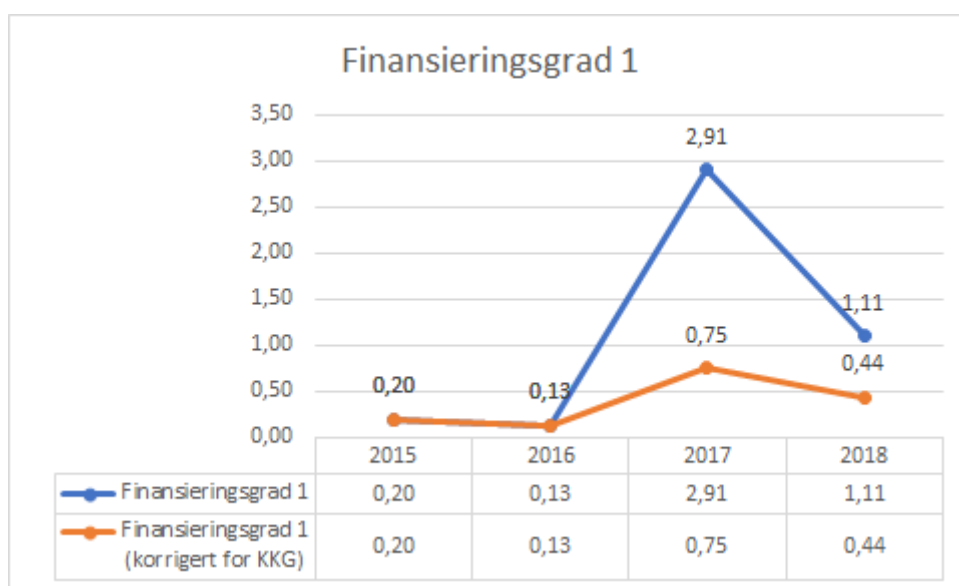


Figur 3: Arbeidskapital

4.2.2 Finansiering

4.2.2.1 Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 viser oss at bedriften i 2015 og 2016 har finansiert deres langsiktige eiendeler med langsiktig kapital. I 2017 derimot er finansieringsgraden langt over 1,0. Dette tyder på at store deler av eiendelene er finansiert med kortsiktig kapital, som ikke er ønskelig. Fra regnskapet kan vi også se at verdien av bedriftens anleggsmidler har økt betydelig gjennom investeringer, samtidig som egenkapitalen har blitt kraftig redusert i 2017, som følge av at de måtte dekke tap. Inkluderer vi kortsiktig konserngjeld i beregningene for finansieringsgrad 1, og dermed behandler kortsiktig konserngjeld som langsiktig kapital, vil alle tallene være under 1,0. Det tilsier at bedriften ikke finansierer anleggsmidlene med kortsiktig kapital likevel.

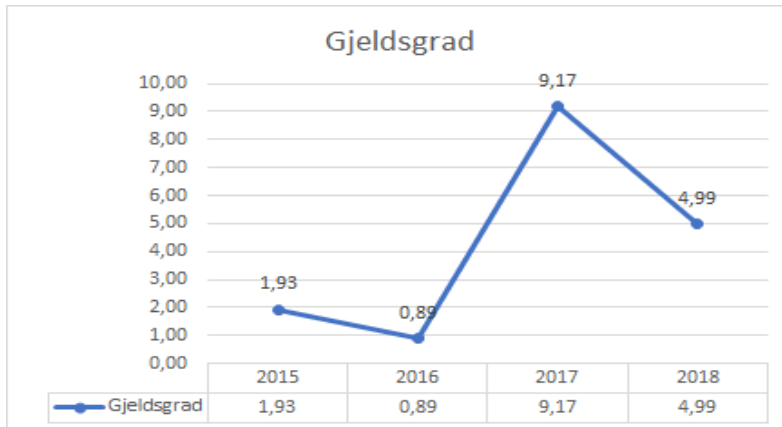


Figur 4: Finansieringsgrad 1

4.2.3 Soliditet

4.2.3.1 Gjeldsgraden

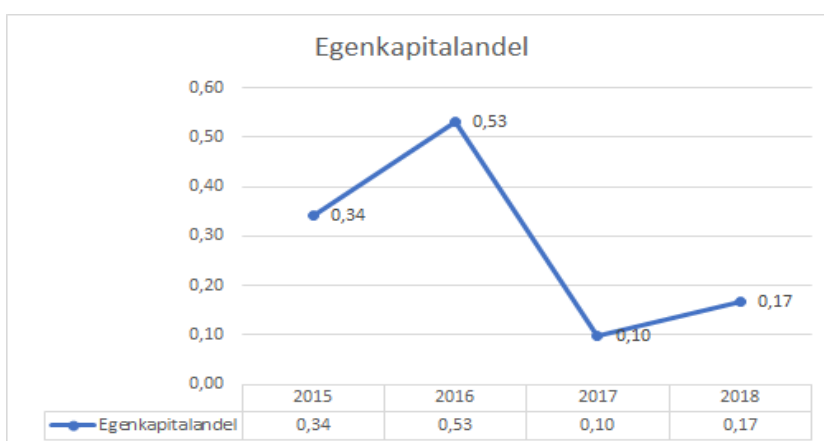
Isolert sett virker gjeldsgraden i 2015 og 2016 god, da det er ønskelig med så lav gjeldsgrad som mulig. I 2017 øker den derimot betraktelig. Dette skyldes at gjelden har mer enn tredoblet seg fra 2016 til 2017, samtidig som egenkapitalen har blitt kraftig redusert.



Figur 5: Gjeldsgrad

4.2.3.2 Egenkapitalandel

I 2015 hadde selskapet en egenkapitalandel på 34,18%, og denne ble forbedret i 2016 til hele 53,05%. Det vil si at halvparten av selskapets eiendeler ble dekket med gjeld og halvparten med egenkapital dette året. Egenkapitalandelen sank derimot til omtrent 10% i 2017, som vil si at hele 90% av eiendelene ble finansiert av gjeld. Dette året var dermed bedriftens evne til å tåle tap, svak. I 2018 forbedret egenkapitalandelen seg noe, men Le Bistro har potensial til å øke denne mer. Dette kan gjøres ved å øke egenkapitalen eller redusere totalkapitalen.

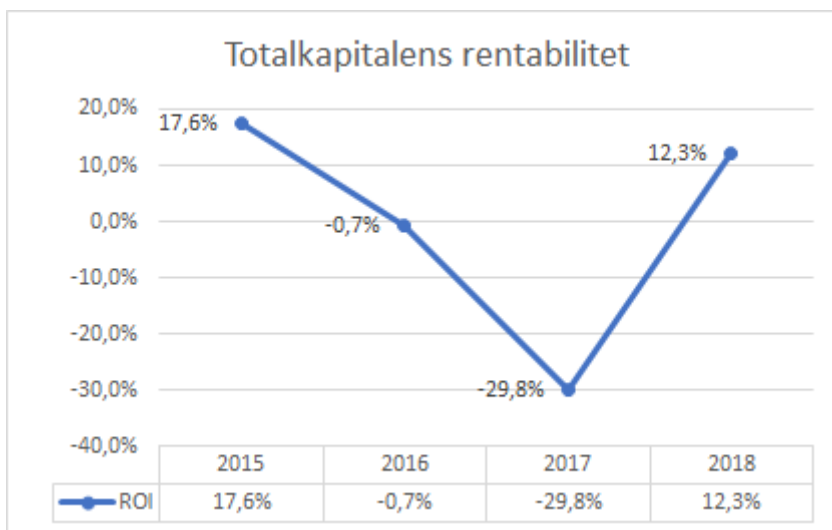


Figur 6: Egenkapitalandel

4.2.4 Lønnsomhet

4.2.4.1 Return on investment

Bedriftens total kapitalrentabilitet er høyest i 2015 med 17,6%, men er også tilfredsstillende i 2018 med 12,3%. Derimot har bedriften negativ ROI i 2016 og 2017 med henholdsvis -0,7% og -29,8%, som skyldes det negative driftsresultatet. Dette er ikke gunstig for Le Bistro, da det betyr at bedriften hadde en negativ avkastning på sine eiendeler. Selv om den gjennomsnittlige total kapitalen er størst i 2015 og 2018, noe som vil kunne gi en lav ROI, ser vi at ROI likevel er best disse årene. Dette skyldes det positive driftsresultatet, og vi kan derfor si at fortegnet på driftsresultatet har størst effekt på bedriftens ROI. I forhold til 2016 og 2017, har Le Bistro i 2018 redusert sine driftskostnader og økt sine driftsinntekter, som resulterer i en positiv ROI.

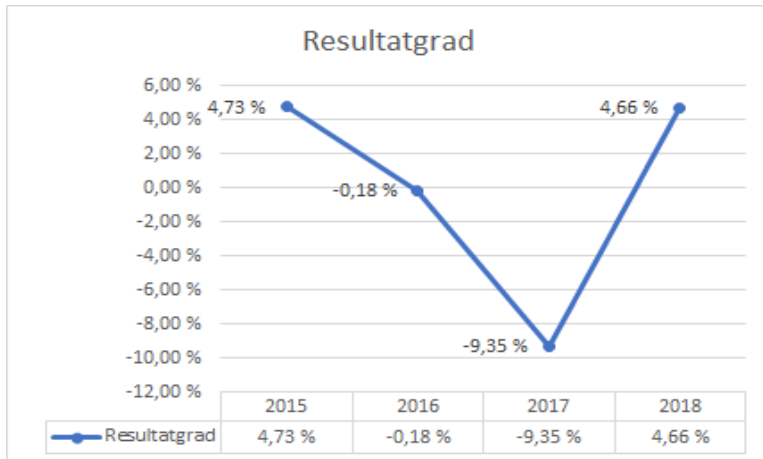


Figur 7: Total kapitalens rentabilitet

For å se nærmere på hvorfor ROI har utviklet seg slik, velger vi å dekomponere total kapitalrentabiliteten i resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet.

4.2.4.2 Resultatgrad

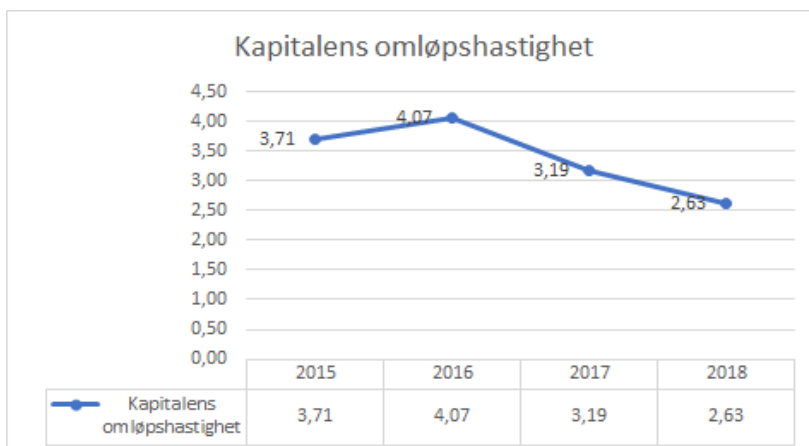
Det er ikke overraskende at resultatgraden også er negativ i 2016 og 2017, siden de har negativt driftsresultat. Bedriften sitter altså igjen med -0,18% av hver omsatt krone i 2016, og med -9,36% i 2017. Det betyr at kostnadseffektiviteten har vært dårlig disse årene. I 2015 og 2018 er resultatgraden derimot positiv, og det betyr at bedriften sitter igjen med en positiv andel av omsetningen.



Figur 8: Resultatgrad

4.2.4.3 Kapitalens omløpshastighet

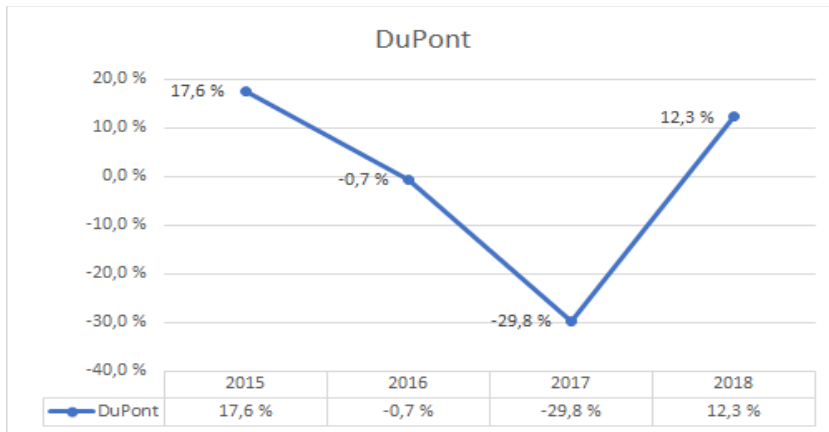
Kapitalens omløpshastighet er høyest i 2016 med 4,07. Det vil si at kapitalen er utnyttet mest effektivt dette året. Sirkulasjonen av kapitalen i bedriften har altså gått ned i 2017 og 2018. Grunnen til denne nedgangen kan skyldes at den gjennomsnittlige totalkapitalen har økt mer enn driftsinntektene fra 2017 til 2018. Økningen i totalkapitalen skyldes at det nye konseptet i 2017 har krevd store investeringer.



Figur 9: Kapitalens omløpshastighet

4.2.4.4 DuPont

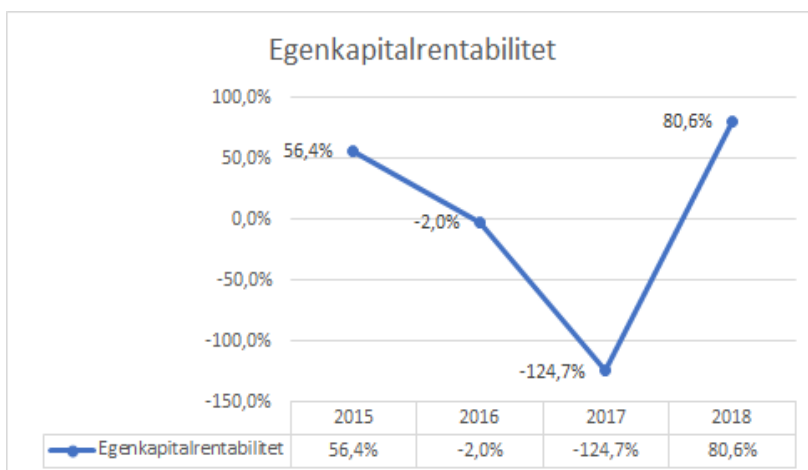
Vi ser av de to foregående delkapitlene at svingningene i ROI hovedsakelig skyldes store svingninger i resultatgraden. KO har betydning, men her er det ingen tvil om at det er resultatgraden som er klart mest avgjørende for lønnsomheten. For å bedre lønnsomheten, vil det dermed være gunstigst å iverksette tiltak som gjør bedriften mer kostnadseffektiv.



Figur 10: Du-Pont

4.2.4.5 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten er svært høy i 2015 og 2018, som betyr at eierne får en god avkastning på egenkapitalen de har investert i Le Bistro. Som nevnt skal denne helst være større enn 20%, noe som er tilfellet i 2015 og 2018 med henholdsvis 56,4% og 80,6%. I 2016 og 2017 oppnår eierne derimot en negativ avkastning på egenkapitalen. Den kraftige nedgangen i egenkapitalrentabiliteten skyldes hovedsakelig at det ordinære resultatet er negativt i 2016, og at bedriften gikk med et betydelig underskudd i 2017.



Figur 11: Egenkapitalrentabilitet

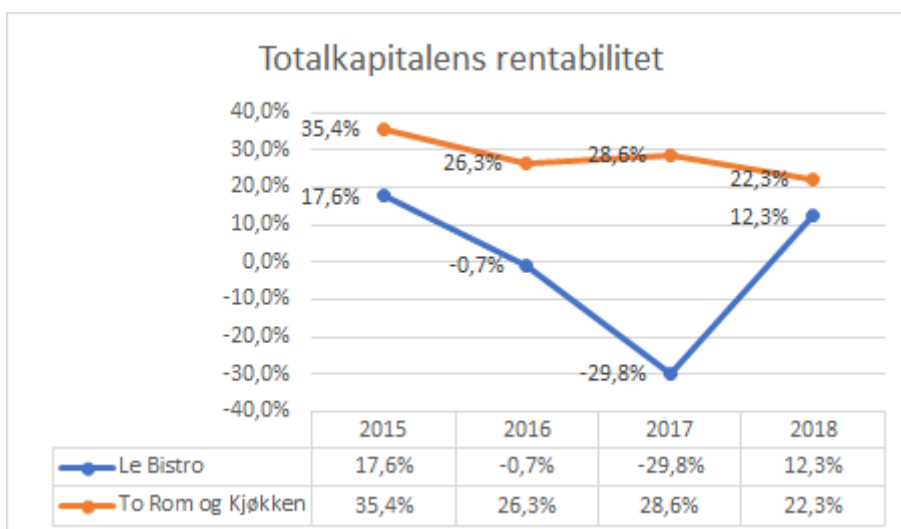
4.3 Benchmark

For å få et enda bedre bilde av lønnsomheten til Le Bistro, vil vi sammenligne nøkkeltallene innenfor lønnsomhet med den konkurrerende restauranten To Rom og Kjøkken. Dette vil gi nøkkeltallene mer innhold, fordi man får sett dem i et større perspektiv. Vi har valgt å sammenligne total kapitalrentabilitet, egen kapitalrentabilitet, total kapitalens omløpshastighet og resultatgrad.

4.3.1 Return on investment

Først tar vi for oss bedriftenes total kapitalrentabilitet. I hele fireårsperioden har To Rom og Kjøkken en høyere total kapitalrentabilitet enn Le Bistro. To Rom og Kjøkken har et betydelig større driftsresultat og over dobbelt så stor total kapital sammenlignet med Le Bistro.

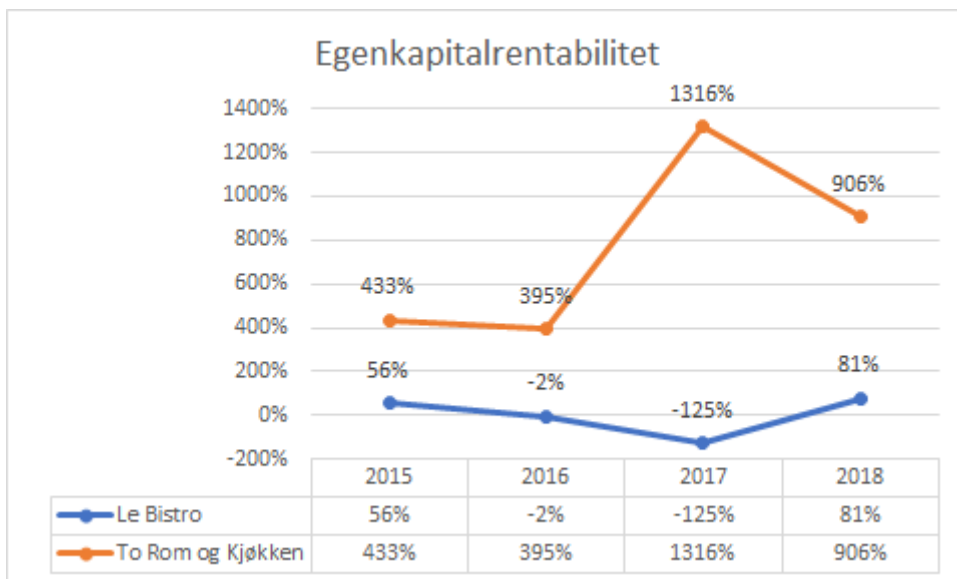
I 2015 har To Rom og Kjøkken en avkastning på total kapitalen på hele 35,4%, mens for Le Bistro er den 17,6%. I 2016 og 2017 var, som tidligere nevnt, total kapitalrentabiliteten lav hos Le Bistro på grunn av investeringer. Avkastningen for To Rom og Kjøkken reduseres også i denne perioden. I 2018 er dermed ikke differansen på bedriftenes nøkkeltall så stor, slik som den er i 2015. Vi ser dermed at Le Bistro går mot en mer positiv utvikling det siste året, mens To Rom og Kjøkken har hatt en negativ utvikling i lønnsomheten overordnet sett.



Figur 12: Benchmark ROI

4.3.2 Egenkapitalrentabilitet

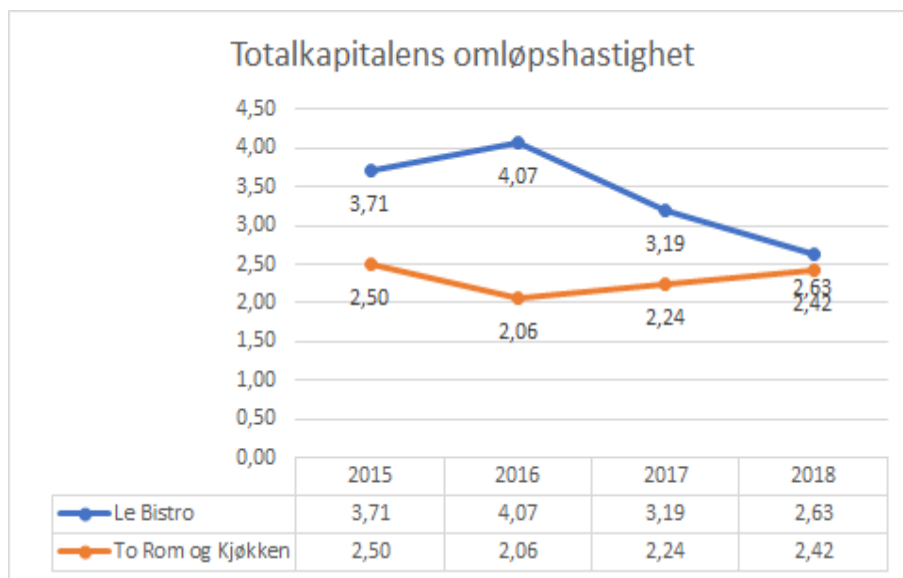
Egenkapitalrentabiliteten er klart høyest i hele perioden for To Rom og Kjøkken. Det ordinære resultatet til To Rom og Kjøkken er altså ekstremt mye høyere enn deres egenkapital, i motsetning til Le Bistro, hvor egenkapitalen er større enn resultatet samtlige år. Likevel kan vi si at Le Bistro sin egenkapitalrentabilitet ikke er dårlig i 2018, selv om To Rom og Kjøkken har en vesentlig bedre avkastning. I stedet for å øke egenkapitalen med årsresultatet, tar To Rom og Kjøkken dette overskuddet som utbytte. Dette er med på å forklare den høye avkastningen til bedriften, samt at egenkapitalrentabilitet favoriserer lav egenkapital. To Rom og Kjøkken har til gjengjeld en svært lav egenkapitalandel (Proff, 2020), som vil si at evnen til å tåle tap er mindre.



Figur 13: Benchmark egenkapitalrentabilitet

4.3.3 Totalkapitalens omløpshastighet

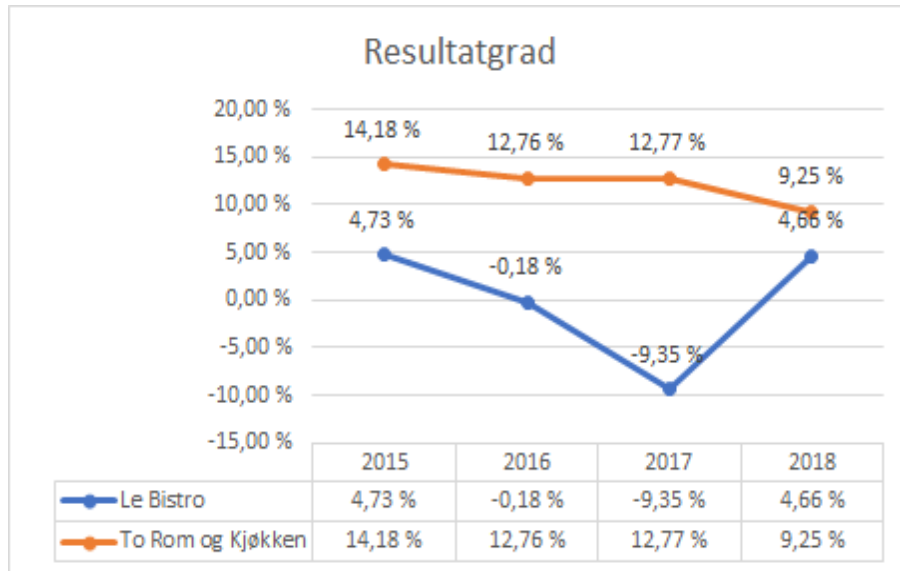
I motsetning til de to andre nøkkeltallene, har Le Bistro bedre omløpshastighet på sin totalkapital sammenlignet med To Rom og Kjøkken i hele perioden. Det betyr overordnet sett at Le Bistro genererer mer inntekt av totalkapitalen enn konkurrenten. Vi ser likevel fra figur 14 at Le Bistro sin fallende omløpshastighet er større enn To Rom og Kjøkkens økning i omløpshastighet. Konkurrenten har dermed en mer stabil omløpshastighet enn Le Bistro.



Figur 14: Benchmark totalkapitalens omløpshastighet

4.3.4 Resultatgrad

Som trenden viser, er også resultatgraden til To Rom og Kjøkken bedre enn for Le Bistro. Dette skyldes i hovedsak det negative resultatet til Le Bistro i 2016 og 2017. Likevel har Le Bistro stort potensiale til å øke kostnadseffektiviteten, sammenlignet med To Rom og Kjøkken. To Rom og Kjøkken sitter igjen med et betydelig bedre resultat per krone omsatt enn Le Bistro.



Figur 15: Benchmark resultatgrad

Dekomponeringen av ROI viser at det er resultatgraden som er årsaken til at total kapitalrentabiliteten er bedre for To Rom og Kjøkken enn for Le Bistro. Selv om Le Bistro har bedre omløpshastighet på total kapitalen, vil de store svingningene i resultatgraden være avgjørende totalt sett.

4.4 SWOT

Store deler av informasjonen her er hentet fra vårt intervju med nåværende daglig leder i Le Bistro, Helena Berg Iversen.

4.4.1 Styrker

Det er flere styrker med Le Bistro som restaurant. Først og fremst er det en veldig god stemning og en lun atmosfære. Dette kommer av at de yter god service og leverer kvalitetssikret mat. Da bedriften endret konsept i 2017, gjorde de også betydelige investeringer. De la inn en god sum som gikk til oppussing som medførte at restauranten fikk en koselig innredning og et flott interiør. Dette er med på å bidra til en svært god atmosfære, og gjør restauranten til et hyggelig sted å være.

Ikke minst vil daglig leder dra frem at det er god bedriftskultur med engasjerte medarbeidere. Dette kommer av at bedriften opererer med en flat organisasjonsstruktur, hvor toppledelsen skal være mye til stede i restauranten, og kan til og med bidra med oppvasken hvis det er nødvendig. Kokkene har plikt til å stoppe opp og prate med kunder som går forbi det åpne kjøkkenet. For ledelsen i Le Bistro er det også svært viktig å ha fornøyde ansatte, og de jobber hver dag med å få arbeidsplassen til å være et godt sted å være. Daglig leder uttaler at hun ønsker at alle som slutter i jobben skal angre seg i etterkant.

Le Bistro skiller seg ut ved å ha et klart fransk konsept, samtidig som de ønsker å fremstå som uformelle og jordnære. De ønsker at restauranten skal være for alle, og det skal være lav terskel for å besøke restauranten. Dette kan samtidig være en stor utfordring, fordi målgruppen har ulike forventninger til konseptet, som vi skal komme tilbake til i punkt 4.4.2. De opererer med allmenne priser som er godt overkommelig for målgruppen, som ifølge daglig leder hovedsakelig er personer mellom 30-50 år. I tillegg er de med på “Endelig Mandag! Middag til 150,- Bare i Midtbyen”, de tilbyr 3-retters menyer og de har “After work”-tilbud til 178,- mellom kl.16.00 og 18.15 i hverdager.

De annonserer med førsteklasses råvarer, og med dette menes det at det er god kvalitet på råvarene. Restauranten vil ikke tilby maten dersom råvarene ikke tilfredsstillter visse krav til kvalitet. Alle råvarene som kjøpes inn, er Le Bistro flinke til å bruke opp. For eksempel bruker de bein til å koke kraft på, samt at de fryser ned bein og annet som de kan bruke til

matlaging senere. I tillegg samarbeider de med andre restauranter i Fratigruppen og donerer bort rester dersom de har noe til overs som de ikke trenger. Et resultat av dette er lite matsvinn.

I tillegg til ovennevnte styrker, er det også en stor styrke for Le Bistro å være en del av Fratigruppen. For det første får de gode avtaler med leverandører, og de får gode innkjøpspriser som følge av stordriftsfordeler. I tillegg har Fratigruppen et felles bookingkontor, noe som er til Le Bistros fordel. Dersom man får en henvendelse på en fullbooket restaurant, skal personalet opplyse om at det er ledige bord på mindre populære restauranter, som blant annet Le Bistro og AiSuma. Økonomisk sett resulterer dette i lavere varekostnader og lavere administrasjons- og bookingkostnader.

Hva gjelder markedsføring og sosiale medier er det også en fordel for Le Bistro å være en del av Fratigruppen. Dette er fordi Le Bistro kan bruke restaurantenes kanaler for å fremme seg selv. Dette gjør det lettere for Le Bistro å spre sitt budskap. For eksempel så hjelper restaurantene hverandre ved å poste og dele arrangementer på Facebook. På denne måten vil Le Bistro nå ut til en vesentlig andel av Fratigruppens kunder, i motsetning til om de bare hadde brukt sine egne kanaler. På alle restaurantenes hjemmesider kommer det tydelig frem hvilke andre restauranter som også er en del av Fratigruppen. Dette bidrar til å øke publisiteten og synligheten til Le Bistro.

Le Bistro opererer med få ansatte i sin restaurant, noe som gjør bedriften sårbar for sykefravær. Fordelen med å være med i Fratigruppen er at de har mulighet til å hente inn ansatte fra andre restauranter ved behov. Selv om de som hentes inn ikke kan alle rutinene, kjenner alle ansatte til hvilken service som skal leveres og hvordan restaurantene fungerer.

Fratigruppen har også en egen konsernkjøkkensjef som utvikler menyer, samt får i havn arrangementer og eventer. Konsernkjøkkensjefen jobber for alle restaurantene i Fratigruppen og utgjør en ressurs for Le Bistro. Denne personen hjelper også til med å kalkulere kostnader og holde en oversikt over kostnadene. I tillegg til dette, er det også en fordel for Le Bistro å være en del av Fratigruppen da regnskapstjenester samkjøres. Dette bidrar til å redusere kostnadene knyttet til å ha en egen regnskapsfører.

4.4.2 Svakheter

Den største svakheten for Le Bistro er, ifølge informanten, at konseptet er fransk. Samtidig som det også er en styrke, er ulempen at fransk mat ikke er like anerkjent som italiensk og amerikansk mat. I tillegg står restauranten i en forventningskollisjon, da folk flest forbinder franske restauranter med høy klasse og formell opptreden. Le Bistro ønsker derimot å være jordnære og enkle, noe som kan medføre at restauranten ikke lever opp til kundenes forventninger. Dette krever mye av personalet, fordi de må klare å forstå hva den enkelte kunde ønsker. Noen kunder forventer stivpyntede kelnere med en hånd bak på ryggen, mens Le Bistro ønsker å fronte seg som en restaurant med plass til alle. Dette er en utfordring som er vanskelig å balansere, fordi de ønsker å beholde alle kundene som kommer inn døren.

Restauranten sliter på travle dager. Dette er fordi de ikke klarer å yte god nok service til samtlige gjester. På vanlige dager klarer servitørene å yte på toppnivå, mens det derimot på travle dager blir utfordrende å dekke kundebehovet til alle gjestene. Dette er en stor svakhet, fordi kundene kan bli misfornøyde, og sannsynligheten for å miste kunder blir dermed større. Iversen nevner også at det er en ressursmangel når det gjelder kokker og utvikling av meny. Restauranten finner det vanskelig å hyppig gjøre endringer på menyen, fordi dette krever at kokkene hurtig lærer seg å anvende nye oppskrifter. Det er krevende å lære en ny rett på noen få dager, og derfor bevares rettene litt lenger for å sikre tilstrekkelig kvalitet til enhver tid.

En annen svakhet for bedriften er at de ikke er konkurransedyktige nok til å tilby lunsjmeny. Tidligere tilbød Le Bistro en lunsjmeny, men denne ble lagt ned i 2019 siden lønnskostnadene oversteg inntektene. I tillegg var det utfordrende for kokkene å forholde seg til to ulike menyer, med tanke på plass og forberedelser. Lunsjmenyen gikk på bekostning av utviklingen av hovedmenyen. Konsekvenser av at de ikke klarer å tilby en lunsjmeny er mindre synlighet og ledig kapasitet. Dette gir en mulighet til å starte opp lunsjen igjen, gitt at de har motiverte ansatte og et godt gjennomtenkt konsept.

Det finnes også svakheter knyttet til å være en del av Fratigruppen. Le Bistro får blant annet høyere administrasjonskostnader ved å være en del av Fratigruppen. Dette er fordi det stilles større krav til at ledelsen, restaurantsjefen og kjøkkensjefen må delta på mye administrativt arbeid og ledermøter. Le Bistro må bruke sine begrensede ressurser på mer administrasjonsarbeid enn dersom de var selvstendige. For eksempel så vil Le Bistro og Frati

ha omtrent like administrasjonskostnader til tross for at Frati er en større restaurant med betydelig større omsetning og resultat. Selv om dette bidrar til høyere kostnader, vil det også medføre noen fordeler, da særlig gjennom ledermøter. Her kan ledere inspirere hverandre og lære av andres erfaringer. De kan også diskutere og komme med gode innspill til fremtidige tiltak.

Det stilles det også større krav til å overholde lover og regler som en del av et konsern. Når man er en del av et konsern, her Fratigruppen, medfører dette strengere overvåkning til enhver tid enn om man er en liten aktør i markedet. Til slutt nevner Iversen at representasjonskostnadene relativt sett blir høyere for Le Bistro enn de blir for andre større restauranter i Fratigruppen.

4.4.3 Muligheter

En av de største mulighetene til Le Bistro er å fokusere på markedsføring og synlighet. I dag bruker de nyhetsbrev for å promotere kommende arrangementer og for å formidle nye retter på menyen. De har et mål om at nyhetsbrevene skal være interessante og ha en lokkende effekt på alle kundene i Fratigruppen. I tillegg deler Le Bistro innlegg på Facebook og Instagram. Her legges det ut forlokkende bilder og det oppdateres med jevne mellomrom. Iversen forteller at de har prøvd seg litt på sponsede innlegg på Facebook så langt, men ikke på Instagram. I tillegg har de pleid å delta på arrangementer i Midtbyen for å øke publisiteten. Le Bistro tjener ikke særlig på å delta på slike arrangementer annet enn at de øker merkekjennskapen og -kunnskapen. De gjør små grep, men det er fortsatt et enormt potensial til å øke synligheten, blant annet gjennom hyppigere publisering av innlegg og nyhetsbrev.

I dag har ikke Le Bistro noe markedsføringsbudsjett og hver gang det går med penger til markedsføring føles det "som en krone for mye". Vi tenker at bedriften bør skaffe en bedre oversikt over hva de får ut av å markedsføre. Her er det et stort potensial dersom de utarbeider en god markedsføringsstrategi. De må ha et klart mål om hvem de ønsker å nå ut til, de må ha en plan om hvor mye de skal bruke på markedsføring, og det blir veldig viktig å følge opp det som er planlagt.

Å legge større fokus på markedsføring må også være lønnsomt. Markedsføringen har ingen verdi dersom tiltakene ikke øker driftsinntektene. Det blir derfor viktig å kartlegge kost/nytte og hvordan markedsføringen fungerer. Selv om dette er krevende, tror vi likevel at Le Bistro

vil få positivt utbytte ved å legge mer ressurser i markedsføring. Det er viktig at budskapet i markedsføringen har en rød tråd og henger sammen med hvordan Le Bistro ønsker å fremstå. Det skal være lav terskel for å dra på Le Bistro, men i dag klarer de dessverre ikke å formidle dette godt nok. I utgangspunktet ønsker Le Bistro å fronte seg annerledes enn To Rom og Kjøkken, men som følge av uklar formidling havner de likevel i samme kategori og er konkurrenter. Iversen påpeker at det ikke er der de ønsker å være, og de må derfor fokusere på en tydeligere formidling av budskapet sitt. Alle bedrifter, inkludert Le Bistro, ønsker en top of mind-posisjon. For å få til dette krever det et tydelig budskap og en klar formidling.

En annen mulighet daglig leder påpeker er at Le Bistro kan bli flinkere til å fange opp “suksess-retter”. Iversen forteller oss at de i blant har arrangementer og eventer med spesialmenyer der det blir servert noe helt annet enn den ordinære menyen. Av og til får de veldig gode tilbakemeldinger, og det er stor etterspørsel etter å få de nye oppskriftene inn på menyen. Problemet til Le Bistro er at de finner det vanskelig å implementere nye oppskrifter på menyen raskt nok. Dette dreier seg særlig om at kokkene ikke har kapasitet til å lære seg nye oppskrifter raskt nok. Le Bistro setter kvalitet høyt og denne skal ikke forringes. Her ser vi et stort mulighetsrom for Le Bistro. Hvis de først og fremst blir flinkere på å hyppig kartlegge hvilke retter som er populære, og hvilke som er mindre populære, vil de kunne tilfredsstille kundegruppen som etterspør endringer på en bedre måte. Dette krever da også at det settes av mer tid til opplæring av kokkene slik at de blir trygge på rettene. Ikke minst at kokkene har en omstillingsevne og en positiv innstilling til å bruke tid på dette. Iversen nevner at de har menyen på papirark, slik at det skal være mulig å endre menyen hyppig. Dette viser at det er tilrettelagt for endringer i menyen, men dette må også vise seg i praksis.

Le Bistro har, i likhet med de fleste restauranter, lite matsvinn. I all hovedsak består deres matsvinn av mat som ikke har blitt spist opp fra tallerken. Samtidig er de meget flinke til å utnytte råvarene sine. Som nevnt i 4.4.1 er det et godt samarbeid mellom restaurantene i Fratigruppen. Rester fra råvarer som ikke kan brukes i en restaurant sendes til andre restauranter i stedet for å bli kastet. På generell basis vil vi si at bedriften har lavt matsvinn og gode rutiner for dette, men vi ser likevel en mulighet for å redusere matsvinn ytterligere. Tiltak vil i tillegg kunne forsterke omdømmet til Le Bistro. Siden rester på tallerken er et problem, kan Le Bistro innføre ulike størrelser på porsjonene. Dette kan være så lett som et valg mellom stor eller liten porsjon, eller det kan være et valg blant tre ulike størrelser til ulike priser. Dette kan gjøre at kunder som vanligvis opplever å ha rester på tallerken, kan få

incentiver til å velge en mindre porsjon. På denne måten kan kunden selv, samt bedriften, bidra til å redusere matsvinn. Et annet tiltak bedriften kan iverksette for å redusere matsvinn er å samle opp matrestene som er igjen på tallerkenen etter kundene og levere disse inn, slik at de kan bli gjenbrukt i annen produksjon. Dette kan for eksempel være som dyrefor, kompost eller biogass.

I situasjonen Le Bistro befinner seg i, er det viktig med ansatte med engasjement og pågangsmot. Nåværende daglig leder er midlertidig ansatt, og det byr derfor på mange muligheter når de skal ansette en ny i mai. Det vil være svært fordelaktig for restauranten dersom de finner en som har stor motivasjon for konseptet. En daglig leder som brenner for jobben sin kan bidra til økt motivasjon blant de ansatte, og sannsynligvis bidra med nye og spennende ideer. Motiverte ansatte kan igjen bidra til økt kundetilfredshet og flere lojale kunder.

4.4.4 Trusler

Det vil alltid være trusler i markedet som bedrifter må forholde seg til. Den største direkte trusselen for Le Bistro er de mange restaurantene i Trondheim, som blant annet To Rom og Kjøkken, Havfruen, Folk og Fe, og ikke minst Brassieriet på Britannia. Iversen anser Brassieriet på Britannia som den aller største konkurrenten, fordi restauranten har mye av det samme på menyen som Le Bistro, samt at de har priset seg ganske likt. I tillegg holder de til på et femstjerners hotell, som i seg selv kan øke attraktiviteten. Det vil derfor være veldig utfordrende å overgå denne franske restauranten. På grunn av den harde konkurransen i dette markedet, med hyppige utskiftninger og nyetableringer, vil det være viktig å følge med på hva som skjer i omgivelsene og handle proaktivt.

Når det gjelder plassering av restauranten så finner vi denne i Midtbyen. Restauranten har en sentral beliggenhet med tanke på at det er kort avstand til torget, og at restauranten ligger i Munkegata. Torget er i vekst, og det dukker stadig opp nye tilskudd i Munkegata. Dette gjør at flere går forbi restauranten, og slik sett blir den mer synlig. På den andre siden ser vi at plasseringen er truet av endringer i omgivelsene og kundenes bevegelsesmønster. Det har i lang tid pågått anleggsarbeid på torget, noe som har forårsaket støy og er en grunn til at færre har oppsøkt Midtbyen. I tillegg har også bussholdeplassene blitt flyttet lengre vekk fra Munkegata, noe som gjør fremkommeligheten til restauranten vanskeligere. Det er også en utfordring å kjøre bil inn til sentrum, da det er vanskelig å finne et sted å parkere, og fordi det

er stadige endringer i kjøremønsteret. Iversen har oppdaget at flere restauranter etablerer seg litt utenfor sentrum, og at stadig flere kunder drar til disse restaurantene. Solsiden er også populært, både på grunn av det store utvalget av spisesteder, og fordi det er enklere å komme seg dit.

En annen trussel er at kundene er kompetente og har god erfaring med fransk mat. De er bereiste og har høye forventninger til maten som serveres og til hele restaurantopplevelsen. Mange forventer at servitørene har mye kunnskap om det franske kjøkkenet og vinene som serveres. Det blir vanskelig å imøtekomme disse forventningene, fordi de ansatte har mindre erfaring enn flere av kundene.

I tillegg er det i dag stor tilgang på gode råvarer og spennende oppskrifter. Dette gjør at man i dag blir flinkere til å lage god og smakfull mat hjemme. Maten Le Bistro tilbyr, anser Iversen for å være mat det er mulig å tilberede hjemme på egenhånd. På Le Bistro er kokkene pålagt et tidspress og har ikke nødvendigvis tid til finjusteringer, noe man derimot kan ta seg tid til hjemme. Dersom man ikke får servert mat av topp kvalitet, på et sted med god atmosfære og gode servitører, vil det være en sannsynlighet for at man heller lager måltidet hjemme til en billigere penge.

Restaurantene innad i Fratigruppen vil også være trusler for Le Bistro. I og med at restaurantene samkjører profilering, vil det være en risiko for at en potensiell kunde til Le Bistro blir fristet til å heller velge en annen restaurant. Det er ikke til å legge skjul på at nordmenn tiltrekkes i stor grad av pizza, burger og pasta, og at det franske kjøkken dermed kan nedprioriteres. Utfordringen blir dermed å gjøre det franske kjøkkenet mer allment og klare å ufarliggjøre produktene.

4.4.5 Oppsummering av SWOT-analysen

Momentene vi har tatt for oss i SWOT-analysen kan oppsummeres i tabell 2.

Styrker <ul style="list-style-type: none">- God stemning og lun atmosfære i restauranten- Bra service- God mat og gode tilbud- God bedriftskultur og flat organisasjonsstruktur- Lite matsvinn- God kvalitet på råvarene- Fransk og uformelt konsept- Fratigruppen:<ul style="list-style-type: none">- Innkjøpsfordeler- Lavere administrasjons- og utviklingskostnader- Samarbeid vedrørende personal	Svakheter <ul style="list-style-type: none">- Konseptet er fransk- Forventningskollisjon mellom forventning og produktet som leveres- Snevre åpningstider- Serveringen tåler ikke travle dager- Tilbyr ikke lunsjmeny- Fratigruppen<ul style="list-style-type: none">- Høyere administrasjonskostnader i %- Større krav fra myndighetene- Høyere representasjonskostnader
Muligheter <ul style="list-style-type: none">- Markedsføring- Fokus på å formidle sitt budskap- Redusere matsvinn- Hyppigere endring av meny- Ny daglig leder	Trusler <ul style="list-style-type: none">- Konkurrenter- Plassering- Redusert fremkommelighet til Midtbyen- Bereiste og kunnskapsrike gjester- Hjemmekokkelering- Fransk konsept- Fratigruppen

Tabell 2: Oppsummering av SWOT-analyse

5. Konklusjon

I denne oppgaven skulle vi se på den økonomiske utviklingen til Le Bistro og kartlegge forhold som kan ha påvirket lønnsomheten de siste årene. Vi har satt oss godt inn i restauranten og restaurantbransjen generelt, samt at vi har vært i kontakt med daglig leder som har gitt oss god informasjon. Dette har gjort oss kapable til å kunne svare på problemstillingen: "Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for Le Bistro i perioden 2015 - 2018, og hva kan være mulige årsaker til denne utviklingen?"

Likviditeten for Le Bistro er gjennomgående god for fireårsperioden når vi behandler den kortsiktige konserngjelden som langsiktig gjeld. Dette er nødvendig for å få et godt bilde av bedriftens reelle situasjon. Den kortsiktige konserngjelden har også påvirket finansieringen til bedriften. Finansieringen er å anse som god i perioden, siden finansieringsgrad 1 holder seg under 1,0, kortsiktig konserngjeld tatt i betraktning. For årene 2017 og 2018 er finansieringsgrad 1 høyere enn for de to tidligere årene selv om vi tar hensyn til kortsiktig konserngjeld. Dette skyldes investeringen i anleggsmidler som er gjort i forbindelse med endringen av konseptet. Soliditeten er også påvirket av konseptendringen, noe som vises gjennom en kraftig økning i gjeldsgraden i 2017 og i 2018. Egenkapitalandelen er heller ikke tilfredsstillende i 2017 og i 2018. Dette skyldes økningen i kortsiktig konserngjeld. Vi ser altså en tydelig negativ trend i nøkkeltallene for likviditet, finansiering og soliditet i 2017.

Den negative trenden ser vi også igjen i lønnsomheten. Basert på ROI kan vi se at lønnsomheten har hatt store svingninger. Mye av grunnen til dette er endringen av bedriftens konsept som medførte negativt driftsresultat i 2016 og 2017. Ved dekomponering av ROI ser vi også at det er resultatgraden som er hovedårsaken til variasjonen i lønnsomheten. Til sammenligning med To Rom og Kjøkken, ser vi at Le Bistro har et forbedringspotensial hva gjelder resultatgrad i løpet av hele perioden. Vi tror at økt fokus på markedsføring vil øke driftsinntektene i større grad enn driftskostnadene, som igjen vil øke resultatgraden. I tillegg vil bedre kvalitet på produktet de leverer i restauranten, som bedre service og større synlighet blant ledelsen, øke kundetilfredsheten, som igjen kan bidra til økt kundelojalitet. Videre kan dette føre til positiv vareprat, som igjen vil være et virkemiddel til økt synlighet og større kundemasse. Fordi totalkapitalens omløpshastighet er tilsynelatende god, vil først og fremst en forbedring av resultatgraden bidra til en forbedret lønnsomhet målt ved ROI.

På grunn av den positive utviklingen i lønnsomheten i 2018, ser vi at restauranten er på vei i riktig retning. Alle nøkkeltallene har forbedret seg dette året. Samtidig er det naturlig at nøkkeltallene forbedrer seg i 2018, siden dette er et år uten store nødvendige investeringer. Til tross for hard konkurranse, utfordrende plassering, forventningskollisjon i konsept og hjemmekokkelering, har Le Bistro muligheter til å bli enda bedre. Dette kan gjøres ved å legge en god strategi for markedsføringen, der man klarer å formidle budskapet om fransk mat og en uformell atmosfære. De må også være proaktive når det gjelder utforming av meny og de må raskt fange opp kundenes ønsker. I tillegg mener vi at ved å få inn en daglig leder med engasjement for konseptet og restauranten, vil det bidra til en generell økning av motivasjon og utvikling for hele bedriften.

Det blir interessant å se hvordan bedriften utvikler seg videre. Det ville vært spennende å se regnskapstallene for 2019, da disse ville vært en bedre indikator for det nye konseptets utvikling. Restaurantbransjen er en hard bransje i utgangspunktet, og med utbruddet av Covid-19 i 2020 vil dette gi enda større utfordringer med tanke på lønnsomheten. Her har Le Bistro en stor fordel av å være en del av Fratigruppen. Det er stor usikkerhet rundt omfanget, men det er ingen tvil om at de svakeste stilte bedriftene i samfunnet vil få det tøft fremover. Fokus på hjemlevering og andre kreative løsninger vil mest sannsynlig være avgjørende for å sikre videre drift.

6. Referanseliste

Azets (2020) *Regnskapsanalyse*. Tilgjengelig fra:

https://www.azets.no/regnskap/regnskapsanalyse/?gclid=EAIaIQobChMIzIO0rpSD5wIVR7YCh2DvwsBEAAYASAAEgIHIVD_BwE (Hentet: 18. januar 2020).

Dahl, G., A. (2020) *Egenkapitalandel (Bokført)*. Tilgjengelig fra:

https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/regnskap-analyse/egenkapitalandel-bokfort (Hentet: 14.januar 2020).

Dahl, G.,A. (2020) *Egenkapitalrentabilitet*. Tilgjengelig fra:

<https://www.lederkilden.no/tema/egenkapitalrentabilitet> (Hentet: 20.januar 2020).

Dahle, E. (2019). *Hva er arbeidskapital, og hvorfor er det viktig*. Tilgjengelig fra:

<https://blogg.paretobank.no/hva-er-arbeidskapital-og-hvorfor-er-det-viktig> (Hentet: 30.januar 2020).

Finansiell struktur (2020) *Finansiell struktur*. Tilgjengelig fra:

<https://haglandfinans.no/informasjon-finansiell-struktur/> (Hentet: 14.januar 2020).

Finansleksikon (2020) *Lønnsomhetsanalyse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.finansleksikon.no/Regnskap/L/Lonnsomhetsanalyse.html> (Hentet: 14.januar 2020).

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

Fratigruppen (2020). Tilgjengelig fra: <https://fratigruppen.no/om+oss> (Hentet: 14.januar 2020).

Hansen, J. (2019) *Midtbyen: - Man hører nesten bare om konkurser og dystre spådommer*.

Tilgjengelig fra: <https://trondheim24.no/nyheter/midtbyen-3/> (Hentet: 18. januar 2020).

Hoel, O. (2017) *Bari blir le Bistro*. Tilgjengelig fra:

<https://www.adressa.no/pluss/kultur/2017/03/15/Bari-blir-le-Bistro-14441928.ece?rs4013661580827448473&t=1> (Hentet: 14.januar 2020).

Jusleksikon (2012) *Egenkapitalrentabilitet*. Tilgjengelig fra:

<https://jusleksikon.no/wiki/Egenkapitalrentabilitet> (Hentet: 20. januar 2020)

Kristoffersen, T., 2019. Årsregnskapet: en grunnleggende innføring 6. utgave., Bergen: Fagbokforl.

Langli, J.C., 2016. Årsregnskapet 10. utg., Oslo: Gyldendal.

Le Bistro (2020) *Le Bistro's hjemmeside*. Tilgjengelig fra:

https://lebistrotrondheim.no/?gclid=CjwKCAiAyeTxBRBvEiwAuM8dnbq-4yv6EHdzHfvfGj2uwOdIjA5LryYrA5BAfuN7MHRIdaowSswNxoCf0IQAvD_BwE

(Hentet: 10. januar 2020).

Proff (2020) *Kilder*. Tilgjengelig fra: <http://innsikt.proff.no/kilder/> (Hentet: 23.januar 2020).

Proff (2020) *Regnskap*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/regnskap/bari-cafe-as/trondheim/serveringssteder/IGCD75Q0DRM/> (Hentet 28.januar 2020).

Rammen, K. (2019) *Grunnleggende regnskapsanalyse*. Tilgjengelig fra:

<https://finanssans.no/grunnleggende-regnskapsanalyse> (Hentet: 23.januar 2020).

Soliditet (2017) *Soliditet*. Tilgjengelig fra: <https://jusleksikon.no/wiki/Soliditet> (Hentet: 23.januar 2020).

To Rom og Kjøkken. Tilgjengelig fra: <https://www.toromogkjokken.no/> (Hentet: 28.januar 2020).

Vedlegg 1: Beregning av nøkkeltall for Le Bistro

Tall i hele 1000

Likviditet

Likviditetsgrad 1 = omløpsmidler / kortsiktig gjeld

$$2015: 3\,871 / 2\,734 = 1,41587$$

$$2016: 2\,436 / 1\,231 = 1,97888$$

$$2017: 3\,531 / 4\,458 = 0,79206 \text{ (uten kortsiktig konserngjeld: } 3\,531 / (4\,458 - 1399) = 1,15)$$

$$2018: 4\,452 / 4\,549 = 0,97868 \text{ (uten kortsiktig konserngjeld: } 4\,452 / (4\,549 - 1\,376) = 1,40)$$

Likviditetsgrad 2 = mest likvide omløpsmidler / kortsiktig gjeld

$$2015: (3\,871 - 543) / 2\,734 = 1,2173$$

$$2016: (2\,436 - 222) / 1\,231 = 1,7985$$

$$2017: (3\,531 - 508) / 4\,458 = 0,6781 \text{ (uten kortsiktig konserngjeld: } (3\,531 - 508) / (4\,458 - 1\,399) = 0,99)$$

$$2018: (4\,452 - 552) / 4\,549 = 0,8573 \text{ (uten kortsiktig konserngjeld: } (4\,452 - 552) / (4\,549 - 1\,376) = 1,23)$$

Arbeidskapital = omløpsmidler - kortsiktig gjeld

$$2015: 3\,871 - 2\,734 = 1\,137$$

$$2016: 2\,436 - 1\,231 = 1\,205$$

$$2017: 3\,531 - 4\,458 = -927 \text{ (} 3\,531 - (4\,458 - 1\,399) = 472)$$

$$2018: 4\,452 - 4\,549 = -97 \text{ (} 4\,452 - (4\,549 - 1\,376) = 1\,279)$$

Finansiering:

Finansieringsgrad 1 = anleggsmidler / langsiktig kapital*

*Langsiktig kapital = langsiktig gjeld + egenkapital

$$2015: 284 / (0 + 1\,420) = 0,2$$

$$2016: 185 / (0 + 1\,390) = 0,1331$$

$$2017: 1\,413 / (0 + 486) = 2,9074 \text{ (} 1\,413 / (1\,399 + 486) = 0,75)$$

$$2018: 1\,008 / (0 + 911) = 1,1065 \text{ (} 1\,008 / (1\,376 + 911) = 0,44)$$

Soliditet:

Gjeldsgrad: Gjeld/ Egenkapital

$$2015: 2\,734 / 1\,420 = 1,9254$$

$$2016: 1\,231 / 1\,390 = 0,8856$$

$$2017: 4\,458 / 486 = 9,1728$$

$$2018: 4\,549 / 911 = 4,9934$$

Egenkapitalandel (bokført): egenkapital/totalkapital

$$2015: 1\,420 / 4\,154 = 0,3418$$

$$2016: 1\,390 / 2\,620 = 0,5305$$

$$2017: 486 / 4\,944 = 0,0983$$

$$2018: 911 / 5\,460 = 0,1668$$

Lønnsomhet:

ROI med gjennomsnittlig totalkapital:

Driftsresultat + Finansinntekter / Gjennomsnittlig Totalkapital

$$2015: (688+24) / ((4\,154+3\,942)/2) = 0,1758893281$$

$$2016: (-34+9) / ((2\,620+4\,154)/2) = -0,00738116$$

$$2017: (-1\,132+4) / ((4\,944+2\,620)/2) = -0,298255$$

$$2018: (623+15) / ((5\,460+4\,944)/2) = 0,122645$$

Egenkapitalrentabilitet:

Ordinært resultat før skatt x 100% / Gjennomsnittlig egenkapital

$$2015: (712*100\%) / ((1\,420+1\,104)/2) = 56,41838352 \%$$

$$2016: (-28*100\%) / ((1\,390+1\,420)/2) = -1,992882562 \%$$

$$2017: (-1\,170*100\%) / ((486+1\,390)/2) = -124,7334655 \%$$

$$2018: (563*100\%) / ((911+486)/2) = 80,60128848 \%$$

Totalkapitalens omløpshastighet = Driftsinntekter / Gjennomsnittlig totalkapital

$$2015: 15\,039 / ((3\,944+4\,154)/2) = 3,71425$$

$$2016: 13\,783 / ((4\,154+2\,620)/2) = 4,068383$$

$$2017: 12\,063 / ((2\,620+4\,944)/2) = 3,1895822$$

$$2018: 13\,699 / ((5\,460+4\,944)/2) = 2,633410$$

Resultatgrad = (Driftsresultat + Finansinntekter) x 100% / Driftsinntekter

2015: $((688+24) * 100\%) / 15\ 039 = 0,04734357$

2016: $((-34+9) * 100\%) / 13\ 783 = -0,0018138$

2017: $((-1\ 132+4) * 100\%) / 12\ 063 = -0,09351$

2018: $((623+15) * 100\%) / 13\ 699 = 0,046573$

Du-Pont: ROI = Resultatgrad x Kapitalens omløpshastighet

2015: $0,04734357 * 3,71425 = 0,17585$

2016: $-0,0018138 * 4,068383 = 0,007379$

2017: $-0,09351 * 3,1895822 = -0,29823$

2018: $0,046573 * 2,633410 = 0,122646$

Vedlegg 2: Beregning av nøkkeltall for To Rom og Kjøkken

ROI = Driftsresultat + Finansinntekter / Gjennomsnittlig Totalkapital

2015: $(4\,007+35) / ((9046+13775) / 2) = 0,354235$

2016: $(3\,753+16) / ((13\,775+14\,838) / 2) = 0,263447$

2017: $(4\,057+24) / ((14\,838+13\,672) / 2) = 0,286286$

2018: $(2\,812+10) / ((13\,672+11\,584) / 2) = 0,223472$

Egenkapitalrentabilitet = Ordinært resultat før skatt x 100% / Gjennomsnittlig egenkapital

2015: $(3\,908 * 100\%) / ((300+1\,503)/2) = 433,4997\%$

2016: $(3\,562 * 100\%) / ((1\,503+300)/2) = 395,1192\%$

2017: $(3\,948 * 100\%) / ((300+300)/2) = 1\,316\%$

2018: $(2\,719 * 100\%) / ((300+300)/2) = 906,33\%$

Totalkapitalens omløpshastighet = Driftsinntekter / Gjennomsnittlig totalkapital

2015: $28\,495 / ((9046+13775) / 2) = 2,4974$

2016: $29\,539 / ((13\,775+14\,838) / 2) = 2,0647$

2017: $31\,950 / ((14\,838+13\,672) / 2) = 2,2413$

2018: $30\,504 / ((13\,672+11\,584) / 2) = 2,41558$

Resultatgrad = (Driftsresultat + Finansinntekter) x 100% / Driftsinntekter

2015: $(4\,007+35)*100\% / 28\,495 = 14,18\%$

2016: $(3\,753+16)*100\% / 29\,539 = 12,76\%$

2017: $(4\,057+24)*100\% / 31\,950 = 12,77\%$

2018: $(2\,812+10)*100\% / 30\,504 = 9,25\%$

Vedlegg 3: Regnskap hentet fra Proff.no

Resultatregnskap for Le Bistro

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2018	2017	2016	2015
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	13 699	12 063	13 783	15 039
Annen driftsinntekt	-	0	0	0
Sum driftsinntekter	13 699	12 063	13 783	15 039
Varekostnad	4 608	4 357	4 614	4 518
Beholdningsendringer	-	0	0	0
Lønnskostnader	6 122	5 983	5 188	5 983
Herav kun lønn	4 797	4 163	4 266	4 957
Ordinære avskrivninger	290	355	142	184
Nedskrivning	-	-	-	-
Andre driftskostnader	2 057	2 501	3 875	3 665
Driftsresultat	623	-1 132	-34	688
Inntekt på invest. annet foretak i små konsern	-	0	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	-	0	0	0
Sum annen renteinntekt	12	4	9	23
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	-	0	0	0

Sum annen finansinntekt	0	0	0	1
Sum finansinntekter	15	4	9	24
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	1	11	1	1
Andre finanskostnader	0	0	1	-
Sum annen finanskostnad	0	0	1	0
Sum finanskostnader	75	42	2	1
Resultat før skatt	563	-1 170	-28	712
Sum skatt	138	-267	3	196
Ordinært resultat	425	-903	-30	516
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	0	0	0	0
Årsresultat	425	-903	-30	516
Utbytte	-	-	-	200
Konsernbidrag	-	-	-	-

Balanseregnskap for Le Bistro

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2018	2017	2016	2015
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK
Goodwill	-	-	-	-
Sum immaterielle midler	185	323	56	45
Sum anleggsmidler	1 008	1 413	185	284
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	-	-	-	-
Maskiner/anlegg/biler	-	-	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	823	1 091	129	239
Sum varige driftsmidler	823	1 091	129	239
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	-	0	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	-
Andre fordringer	-	-	-	-
Sum finansielle anleggsmidler	-	0	0	0
Sum varelager	552	508	222	543
Kundefordringer	206	217	106	123
Konsernfordringer	0	20	-	-
Sum fordringer	415	418	222	520

Sum investeringer	-	0	0	0
Kasse/Bank/Post	3 485	2 605	1 992	2 808
Sum Kasse/Bank/Post	3 485	2 605	1 992	2 808
Sum omløpsmidler	4 452	3 531	2 436	3 871
Sum eiendeler	5 460	4 944	2 620	4 154
Aksje/Selskapskapital	348	348	348	348
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-
Sum innskutt egenkapital	348	348	348	348
Sum opptjent egenkapital	564	139	1 042	1 072
Annen egenkapital	564	139	1 042	1 072
Sum egenkapital	911	486	1 390	1 420
Sum avsetninger til forpliktelser	-	0	0	0
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	-	-	-	-
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	-	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	-	-	-	-
Sum langsiktig gjeld	0	0	0	0
Gjeld til kredittinstitusjoner	-	-	-	-

Leverandørgjeld	616	632	-28	924
Skyldig offentlige avgifter	761	770	695	636
Utbytte	-	-	-	200
Kortsiktig konserngjeld	1 376	1 399	-	32
Annen kortsiktig gjeld	1 797	1 657	550	740
Sum kortsiktig gjeld	4 549	4 458	1 231	2 734
Sum gjeld	4 549	4 458	1 231	2 734
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	5 460	4 944	2 620	4 154
Garantistillelser	-	-	-	-
Pantstillelser	-	-	-	-

