

Simen Haugland
Kristian Øyen
Aurora Albrigtsen

Regnskapsanalyse av Cutters AS med fokus på lønnsomhet

Semesteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen

April 2021

Simen Haugland
Kristian Øyen
Aurora Albrigtsen

Regnskapsanalyse av Cutters AS med fokus på lønnsomhet

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

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Semesteroppgaven markerer slutten av vår bachelor i Økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er en obligatorisk del av vår studieretning, økonomi styring og utgjør 7,5 studiepoeng.

Vi har i denne oppgaven valgt å foreta en lønnsomhetsanalyse av Cutters AS med fokus på utvikling. Det har vært en spennende og lærerik prosess å arbeide med semesteroppgaven der vi har fått anvendt kunnskap vi har tilegnet oss i løpet av studiet. Det har vært interessant å få et innblikk i hvordan teorier fungerer i praksis.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Tor-Eirik Olsen for god støtte og veiledning under skriveprosessen.

Trondheim, april 2021

Sammendrag

Cutters AS startet som et konsept med utgangspunkt i å gjøre hårklippen enklere. Gründer Kristian Solheim og Andreas Karmøy gikk sammen i 2015 for å realisere dette konseptet. Formålet var enkelt; å kun tilby drop-in timer til fast pris 299 kroner, for 15 minutter med hårklipp. Første salong dukket opp i Bergen, men raskt var Cutters å se i hele Norge. Den eventyrlige veksten Cutters har sett, gjorde at de utvidet til alle de nordiske landene, med resten av Europa i kikkerten.

I oppstartsfasen var bekymringen om hvorvidt andre aktører kom til å kopiere konseptet, når de så at Cutters fylte et behov som tidligere ikke var dekket. Dette ble aldri tilfellet, og de har nå bygget en sterk kultur og effektiv drift som gjør det vanskelig å kopiere. Dette i kombinasjon med ønsket om videre vekst, legger til rette for å fortsette utviklingen.

I oppgaven har vi tatt for oss en fireårsperiode fra 2016 - 2019. Dette er årene hvor Cutters etter oppstartsfasen er preget av enorm vekst. Vi har gjennom en regnskapsanalyse sett på nøkkeltallene til virksomheten i perioden. Ved bruk av kjente verktøy og modeller for intern og ekstern analyse har vi også foretatt en strategisk analyse, for å se på virksomhetens styrker/svakheter, samt muligheter og trusler i markedet. Vi har benchmarket virksomheten mot en av konkurrentene i bransjen, for å se om endringene avviker fra konkurrentene, eller om det skyldes øvrige forhold i markedet.

Formålet med oppgaven har vært å se nærmere på veksten til virksomheten, og hvilke hendelser som har bidratt til endringene i regnskapstallene i perioden. Cutters har raskt nådd en omsetning på høyde med den største markedsaktøren, og produseres solid lønnsomhet i takt med omsetningen. Cutters' likviditet viser seg å være synkende, men relativ til bransjen kan dette vise seg å være et felles trekk. I form av finansiering er Cutters tilfredsstillende. Strategisk har Cutters plassert seg ypperlig, gjennom et nytt og spennende konsept.

Abstract

Cutters AS started as a concept with the intention to simplify the traditional haircut. Founder Kristian Solheim and Andreas Karmøy joined forces in 2015 to realize this concept. The purpose was simple; offer only drop-in sessions with no appointments, to a fixed price of 299 NOK, for a 15-minute haircut. The first salon was started in Bergen, with many to follow everywhere in Norway. The immense growth Cutters has experienced resulted in an expansion to the remaining nordic countries, with the rest of Europe as their next target.

In the startup-phase, there existed a worry that others would imitate the concept, after seeing that Cutters were filling a need which previously wasn't known. This never occurred, and Cutters has now built a strong culture with effective operation, which makes it hard to copy. This, in combination with the drive to continue growing, facilitates further development.

In this assignment, we have analyzed the four-year-period 2016 – 2019. These are the years Cutters are enveloped in overwhelming growth, following their startup-phase. We have through an accounting-analysis considered the business' key financial figures in the period. By using established tools and models for internal and external analysis, we have also made a strategic analysis, to contemplate the strengths and weaknesses of the business, as well as the threats and opportunities in the market. We have also benchmarked the business to one of the competitors in the industry, to see if the development of key financial figures are different from competitors, or if the changes are due to other properties in the market.

The purpose of the assignment has been to examine the growth of the business, and which occurrences that drive the change of the key financial figures in the period. Cutters has quickly reached a turnover on par with the current largest market operator, and solid profitability is produced in line with the turnover. Cutters' liquidity is proving to be declining, but relative to the industry, this may prove to be a common feature. In terms of financing, Cutters is satisfactory. Strategically, Cutters have positioned themselves superbly, through a new and exciting concept.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING.....	1
1.2 PRESENTASJON AV CUTTERS.....	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	4
2.0 TEORI	5
2.1 REGNSKAPSANALYSE.....	5
2.1.1 <i>Lønnsomhet</i>	6
2.1.1.1 Omsetning.....	6
2.1.1.2 Driftsmargin.....	6
2.1.1.3 Totalkapitalrentabilitet.....	7
2.1.1.4 DuPont-metoden for lønnsomhetsanalyse.....	7
2.1.1.5 Resultatgrad.....	7
2.1.1.6 Totalkapitalens omløpshastighet.....	8
2.1.1.7 Egenkapitalrentabilitet etter skatt.....	8
2.1.2 <i>Likviditet</i>	9
2.1.2.1 Likviditetsgrad 1.....	9
2.1.2.2 Likviditetsgrad 2.....	10
2.1.2.3 Arbeidskapital.....	10
2.1.3 <i>Finansiering</i>	10
2.1.3.1 Finansieringsgrad 1.....	11
2.1.3.2 Gjeldsgrad.....	11
2.1.4 <i>Soliditet</i>	11
2.1.4.1 Egenkapitalandel.....	12
2.2 STRATEGISK ANALYSE.....	13
2.2.1 <i>Strategiklokken</i>	14
2.2.2 <i>SWOT</i>	15
3.0 METODE	16
3.1 PROBLEMSTILLING.....	16
3.2 DESIGN.....	17
3.3 DATAGRUNNLAG.....	18
4.0 ANALYSE	19
4.1 REGNSKAPSANALYSE AV CUTTERS AS.....	19
4.1.1 <i>Lønnsomhet</i>	19
4.1.1.1 Driftsmargin.....	19
4.1.1.2 Totalkapitalens rentabilitet.....	20
4.1.1.3 Resultatgrad.....	20
4.1.1.4 Totalkapitalens omløpshastighet.....	21

4.1.1.5 Egenkapitalrentabilitet etter skatt.....	21
4.1.2 <i>Likviditet</i>	22
4.1.2.1 Likviditetsgrad 1.....	22
4.1.2.2 Likviditetsgrad 2.....	22
4.1.2.3 Arbeidskapital.....	23
4.1.3 <i>Finansiering</i>	23
4.1.3.1 Finansieringsgrad 1.....	23
4.1.3.2 Gjeldsgrad 1.....	24
4.1.4 <i>Soliditet</i>	24
4.1.4.1 Egenkapitalandel.....	24
4.2 BENCHMARKING.....	25
4.2.1 <i>Lønnsomhet</i>	26
4.2.1.1 Omsetning.....	26
4.2.1.2 Totalkapitalrentabiliteten.....	27
4.2.1.3 Resultatgrad.....	28
4.2.1.4 Totalkapitalens omløpshastighet.....	29
4.2.1.5 Egenkapitalrentabilitet etter skatt.....	30
4.2.2 <i>Likviditet</i>	31
4.2.2.1 Likviditetsgrad 1.....	31
4.2.2.2 Likviditetsgrad 2.....	32
4.2.2.3 Arbeidskapital.....	33
4.2.3 <i>Finansiering</i>	34
4.2.3.1 Finansieringsgrad 1.....	34
4.2.3.2 Gjeldsgrad.....	35
4.2.4 <i>Soliditet</i>	36
4.2.4.1 Egenkapitalandel.....	36
4.3 STRATEGISK ANALYSE.....	37
4.3.1 <i>Strategiklokken</i>	37
4.3.2 <i>SWOT-analyse</i>	40
4.3.2.1 Intern analyse.....	40
4.3.2.2 Ekstern analyse.....	42
5.0 KONKLUSJON.....	44
6.0 REFERANSELISTE.....	46

TABELLISTE

TABELL 1 - *De fem største frisørkjedene (Proff, 2019)*

TABELL 2 - *Driftsmargin*

TABELL 3 - *ROI*

TABELL 4 - *Resultatgrad*

TABELL 5 - *Totalkapitalens omløpshastighet*

TABELL 6 - *Egenkapitalrentabilitet etter skatt*

TABELL 7 - *Likviditetsgrad 1*

TABELL 8 - *Likviditetsgrad 2*

TABELL 9 - *Arbeidskapital*

TABELL 10 - *Finansieringsgrad 1*

TABELL 11 - *Gjeldsgrad*

TABELL 12 - *Egenkapitalandel*

TABELL 13 - *Omsetning*

TABELL 14 - *ROI*

TABELL 15 - *Resultatgrad*

TABELL 16 - *Totalkapitalens omløpshastighet*

TABELL 17 - *Egenkapitalrentabilitet etter skatt*

TABELL 18 - *Likviditetsgrad 1*

TABELL 19 - *Likviditetsgrad 2*

TABELL 20 - *Arbeidskapital*

TABELL 21 - *Finansieringsgrad 1*

TABELL 22 - *Gjeldsgrad*

TABELL 23 - *Egenkapitalandel*

FIGURLISTE

FIGUR 1 - *Pris for enkel hårklipp hos landets største frisørkjeder (Cutters, 2021; Nikita, 2021; Sayso 2021; Adam og Eva 2021; PåHåret 2021)*

FIGUR 2 - *Strategiklokken (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018)*

FIGUR 3 - *SWOT-modellen (Store Norske Leksikon, 2020)*

FIGUR 4 - *Omsetning*

FIGUR 5 - *ROI*

FIGUR 6 - *Resultatgrad*

FIGUR 7 - *Totalkapitalens omløpshastighet*

FIGUR 8 - *Egenkapitalrentabilitet etter skatt*

FIGUR 9 - *Likviditetsgrad 1*

FIGUR 10 - *Likviditetsgrad 2*

FIGUR 11 - *Arbeidskapital*

FIGUR 12 - *Finansieringsgrad 1*

FIGUR 13 - *Gjeldsgrad*

FIGUR 14 - *Egenkapitalandel*

FIGUR 15 - *Pris for enkel hårklipp*

FIGUR 16 - *Strategiklokken*

FIGUR 17 - *SWOT-analyse av Cutters*

1.0 Innledning

I denne oppgaven ønsket vi å undersøke en nystartet virksomhet med stor vekst. Valget falt på Cutters, en virksomhet med en interessant filosofi. Cutters kom inn i frisørbransjen i 2015 med et helt nytt konsept: effektiv hårklipp på 15 minutter til en fastpris på 299 kroner. Vi har tidligere irritert oss over de skyhøye prisene for en enkel hårklipp. Samme tanke hadde gründerne av virksomheten, og ønsket å satse på konseptet med effektiv klipp, til en lav pris. Frisørkjeden er den raskest voksende i bransjen, og har allerede kapret en stor markedsandel i frisørbransjen. Likevel er Cutters eneste aktør i markedet med dette konseptet. Vi synes dette er svært interessant, og ønsker å få et bedre innblikk i utviklingen i forbindelse med deres vekst og strategi. En lønnsomhetsanalyse vil gi et nærmere innblikk i virksomhetens regnskapstall og kan vise til virksomhetens utvikling gjennom deres fire første år, mens en strategisk analyse kan peke på forhold som har påvirket veksten til virksomheten. Videre vil problemstillingen for oppgaven og en presentasjon av virksomheten bli presentert.

1.1 Problemstilling

En problemstilling er et styringsverktøy innenfor vitenskapelig metode som avgrensner og presiserer det man ønsker å undersøke. Den legger føringer for innhold, metode og teori i oppgaven. En konkret problemstilling tilrettelegger for en rød tråd gjennom undersøkelsen.

I denne oppgaven ønsker vi å se på den økonomiske utviklingen Cutters AS har hatt i løpet av deres fire første år i markedet. Vi ønsker å undersøke hvilke faktorer som kan ha påvirket veksten deres i oppstartsfasen, deriblant noen av de strategiske valgene Cutters har gjort. Vår problemstilling lyder slik:

Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for Cutters AS i årene 2016-2019, og hvilke faktorer kan ha påvirket utviklingen?

1.2 Presentasjon av Cutters

1.2.1 Cutters

Cutters AS er en frisørkjede som ble stiftet i 2015 av gründere Kristian Hauge Solheim og Andreas Kamøy. Konseptet om billig hårklipp uten unødvendig venting oppdaget Kamøy i Japan, et tilbud som ikke fantes i Norge (Aronsveen, 2019). Visjonen deres går ut på at Cutters skal bli verdens største frisørkjede, fort. I løpet av de fem første årene har de åpnet 72 salonger i Norge og 20 i Norden. De ekspanderer stadig og har et stort fokus på effektivitet og digitalisering.

Cutters har et unikt konsept som bygger på tre faktorer: *effektivitet, kvalitet og pris*. De tilbyr kun drop-in timer på 15 minutter til en pris på 299 kroner. Dette innebærer kun klipp og enkel styling, ingen tilleggstjenester som hårvask, farging og styling, noe de er eneste i markedet som ikke tilbyr. Cutters skiller seg også fra konkurrentene på flere andre områder. Kjeden tilbyr verken timebestilling, ekstratjenester eller kjøp av hårprodukter (utenom Cutters sine egne). I tillegg har man ikke mulighet til å betale med kontanter i deres salonger. Cutters ønsker å være kontantfrie hvor alt foregår digitalt der man har valget mellom å betale med bankkort eller betalingstjenesten Vipps. Det at virksomheten er kontantfri er med på å effektivisere og digitalisere driften. Konseptet er kostnadsbesparende ved at de kun tilbyr én tjeneste uten ekstra service. (Cutters, 2021).

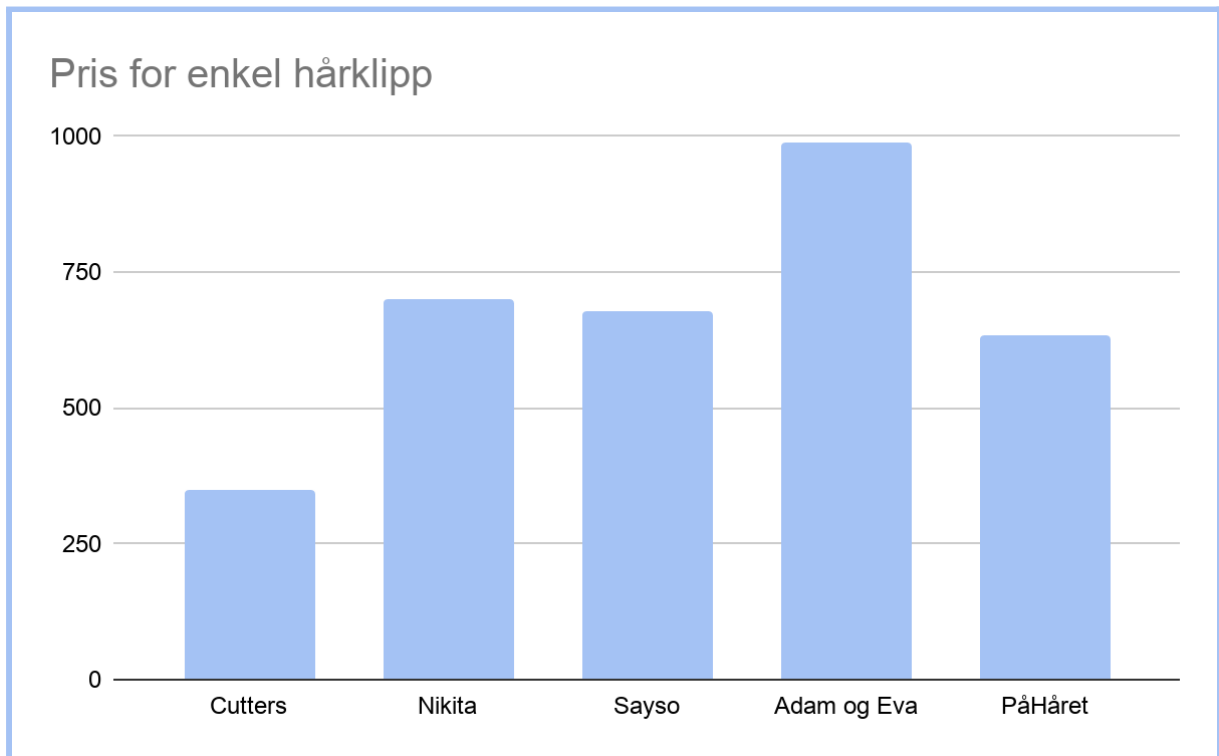
1.2.2 Bransjen

Cutters er en del av frisør- og velværebransjen i Norge, som består av 8.000 virksomheter med 22.000 ansatte (Bamvik, 2020), hvorav 16.000 av disse er frisører. Bransjen preges av mange tilbydere der en stor del er selvstendig næringsdrivende. De fem største frisørkjedene i bransjen er Nikita Hair, Cutters, Sayso (tidligere HairShop), Adam og Eva og På Håret (Proff, 2019). Tabellen under viser størrelsen på de ulike kjedene i forhold til salonger og ansatte.

	Cutters	Nikita Hair	Sayso	Adam og Eva	På Håret
Stiftet	2015	1995	2002	2004	2004
Antall salonger	72	75	31	25	21
Antall ansatte	423	473	210	121	113

Tabell 1 - De fem største frisørkjedene (Proff, 2019)

Tabellen viser tydelig at Cutters er den nest største kjeden i bransjen basert på antall salonger og ansatte til tross for at kjeden er over ti år yngre enn konkurrentene. Cutters entret bransjen med et nytt konsept. Videre sammenligning av kjedene i forhold til prisen for tjenestene vil dermed være lite relevant, da det ikke er direkte sammenlignbart. Til tross for det viser figuren under prisen for enkel hårklipp hos landets fem største frisørkjeder, for å gi et inntrykk av prisnivået i bransjen.



Figur 1 - Pris for enkel hårklipp hos landets største frisørkjeder (Cutters, 2021; Nikita, 2021; Sayso 2021; Adam og Eva 2021; PåHåret 2021)

Diagrammet viser prisen for enkel hårklipp på 30 minutter hos landets største frisørsalonger i februar 2021. Det kommer tydelig frem at Cutters ligger på et lavere prisnivå enn resten av konkurrentene, hvor man betaler 349 kroner for en hårklipp. På Håret har den laveste prisen av konkurrentene med 635 kroner, mens Adam og Eva er den dyreste av de fem hvor man må ut med 990 kroner for en enkel hårklipp. Det er verdt å merke seg at de fire andre kjedene inkluderer ekstratjenester som hårvask i prisen og av den grunn ikke er direkte sammenlignbare med Cutters.

I løpet av 2020 økte Cutters prisen for hårklipp med 50 kroner, fra 299 kroner til 349 kroner. I de årene vi ser på regnskapstall fra lå prisen på 299 kroner per klipp, og vi vil av den grunn benytte oss av denne prisen i oppgaven.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Det første kapitlet består av en innledning der tema og problemstilling blir presentert. Kapitlet omhandler også en presentasjon av Cutters og bransjen. Videre vil kapittel 2 dreie seg om relevant teori som anvendes i analysen.

Teorikapitlet er delt inn i underkapitler. Underkapitlet om regnskapsanalyse deles videre inn i lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet. Det andre delkapitlet, strategisk analyse deles inn i teori om strategiklokken og SWOT. Kapittel 3 tar for seg den metodiske tilnærmingen som benyttes i oppgaven. Det vil her bli gjort rede for problemstilling, design og datagrunnlag.

Analysen fremstilles i kapittel 4 gjennom en regnskapsanalyse og strategisk analyse.

Kapitlet vil først presentere regnskapstallene til Cutters i perioden 2016-2019. For å få et større innblikk og forståelse for regnskapstallene og utviklingen til Cutters vil vi sammenlikne tallene deres med Norges ledende frisørkjede, Nikita Hair. Deretter legges den strategiske analysen frem med utgangspunkt i strategiklokken og SWOT. Det som legges frem i dette kapitlet vil diskuteres opp mot oppgavens problemstilling. Konklusjonen av analysen dekkes i kapittel 5. Kapitlet vil oppsummere oppgaven og svare på problemstillingen basert på diskusjonen i analysen. Det siste kapitlet i oppgaven, kapittel 6 inneholder referanseliste som er benyttet i oppgaven.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for relevant teori som er benyttet for å belyse vår problemstilling. Innledningsvis følger en forklaring av hva en regnskapsanalyse er, samt hva som er hensikten med å utføre en slik analyse. Deretter gis det innblikk i hvilke nøkkeltall vi anser relevante for vår problemstilling, med tilhørende forklaring av hvilken informasjon vi kan få fra disse. Videre følger en redegjørelse for hva en strategisk analyse innebærer, mens det avslutningsvis gis en gjennomgang av strategiklokken og SWOT-analyse.

2.1 Regnskapsanalyse

En regnskapsanalyse er en form for prestasjonsmåling, hvor regnskapet er utgangspunkt for vurdering av prestasjonene (Berg, 2018). En regnskapsanalyse kan utføres både som en vertikal-, horisontal- og nøkkeltallsanalyse. Den horisontale- og den vertikale analysen tar utgangspunkt i resultatregnskapet og balansen til virksomheten, for så å se på endringer ved de ulike postene i den avgrensede perioden. Når det gjelder nøkkeltallsanalysen, gjennomføres denne ved å beregne ulike nøkkeltall på bakgrunn av regnskapet, hvor man på denne måten vil kunne foreta en vurdering av en virksomhets økonomiske tilstand, samtidig som man får et helhetlig bilde av virksomhetens finansielle stilling (Kristoffersen, 2016). Da vi ønsker å se på den økonomiske utviklingen til Cutters i perioden 2016-2019, har vi valgt å benytte en nøkkeltallsanalyse for å belyse dette.

Formålet med en regnskapsanalyse er å gi brukerne et verktøy for å kunne ta økonomiske beslutninger. Selve analysen kan dermed utformes på ulike måter, alt etter hvem brukerne/interessentene som gjennomfører analysen er. Dette kan eksempelvis dreie seg om investorer og eiere, som gjerne vil ha informasjon om lønnsomhet og avkastning, eller om banker og finansinstitusjoner som antakeligvis ønsker å avklare virksomhetens betalingsdyktighet ved vurdering om eventuelle lån skal innvilges. Ved utarbeidelse av regnskapsanalyse benytter man altså tall fra regnskap som er avlagt frem til dags dato, noe som gjør det mulig å se og måle utvikling over tid. Dette vil være av stor interesse for virksomheten og dens ledere, da dette muliggjør sammenligning mot seg selv i tidligere perioder, samt sammenligning/benchmarking mot konkurrenter for utvikling.

I praksis går regnskapsanalysen ut på å beregne nøkkeltall på bakgrunn av balanse og resultat i årsregnskapet. De ulike nøkkeltallene har kjente formler, og sier noe om virksomhetens lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet, som forklares nærmere under.

2.1.1 Lønnsomhet

Lønnsomheten i en virksomhet definerer dens evne til å gi avkastning på investert kapital, altså å skape overskudd. Lønnsomhet er helt essensielt for at en virksomhet skal ha et eksistensgrunnlag på sikt, og er målbart gjennom en stor mengde ulike nøkkeltall. For å belyse vår problemstilling er det valgt å vie oppmerksomhet til driftsmargin, total kapitalrentabilitet, resultatgrad, total kapitalens omløpshastighet og egen kapitalrentabilitet etter skatt. Vi har også valgt å inkludere omsetning og DuPont-metoden for lønnsomhetsanalyse, noe som utdypes nærmere under.

2.1.1.1 Omsetning

En virksomhets omsetning er ikke et nøkkeltall som kan knyttes direkte opp mot lønnsomheten til virksomheten, da dette måltallet kun viser alle samlede inntekter for virksomheten i regnskapsperioden. Dette er likevel inkludert i analysen, da omsetningen vil gi et godt bilde av eventuell vekst når flere perioder sammenlignes.

2.1.1.2 Driftsmargin

Driftsmarginen viser forholdet mellom driftsresultat og driftsinntekter (visma.net, 2021), og er ofte uttrykt i prosent. Nøkkeltallet er et mål på hvor mye av driftsinntektene virksomheten sitter igjen med til å dekke rentekostnader og skatt etter at kostnader til ressurser for å frembringe disse inntektene er trukket fra.

$$\text{Driftsmargin} = \frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Driftsinntekter}} * 100\%$$

2.1.1.3 ROI (totalkapitalrentabilitet)

ROI står for "Return on investment" og omtales på norsk som totalkapitalrentabiliteten. Denne måler driftsresultatet inklusive finansinntekter mot den investerte kapitalen. ROI er et populært og mye brukt resultatmål da det relativt enkelt fanger opp både inntekter, kostnader og investering i en enkel prosentvis (forholdstall) størrelse som er sammenlignbar på tvers av ulike virksomheter. Man får dermed et tall på hvor mye hver krone investert, gir i avkastning uavhengig av hvordan virksomheten er finansiert (Berg, 2018).

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

Her er formel presentert med gjennomsnittlig totalkapital i nevner, da dette tar høyde for at driftsresultatet er opptjent løpende gjennom året, samtidig som det også tar høyde for eventuelle endringer i totalkapitalen, eksempelvis ved ekspansjon. Totalkapitalen kan også fremstilles i form av bare UB totalkapital, sysselsatt kapital (totalkapital fratrukket all kortsiktig rentefri gjeld), eller eiendeler i bruk.

2.1.1.4 DuPont-metoden for lønnsomhetsanalyse

DuPont-metoden for lønnsomhetsanalyse dekomponerer totalkapitalens rentabilitet til resultatgrad (ROS) og kapitalens omløpshastighet (KO). Ved å både se på hva hver krone omsatt gir av resultat og hvordan sirkulasjonen av kapital i virksomheten er, øker dette forståelsen av hvorfor ROI er som den er.

Dekomponering av ROI fører til følgende sammenheng:

$$ROI = \text{Resultatgrad (ROS)} * \text{totalkapitalens omløpshastighet (KO)}$$

2.1.1.5 Resultatgrad (ROS)

Resultatgrad (Return on Sales) viser sammenhengen mellom virksomhetens netto resultat (driftsresultat + finansinntekter) og driftsinntekt i perioden. Som nevnt over, får vi dermed et mål på hva hver krone omsatt bidrar med til resultatet i virksomheten. For å øke resultatgraden har man i all hovedsak to alternativer, enten øke inntektene (øker også nevner i

formel), eller redusere kostnadene. Økt resultatgrad vil, alle andre forhold like, øke total kapitalrentabiliteten.

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

Av formelen ser vi at resultatgrad og driftsmargin har klare likhetstrekk, men at resultatgrad også inkluderer finansinntekter. Følgelig vil disse nøkkeltallene være relativt like i virksomheter hvor finansinntektene er lave.

2.1.1.6 Totalkapitalens omløpshastighet

Totalkapitalens omløpshastighet forteller oss hvordan sirkulasjonen av kapital i virksomheten er. Lav KO kan tyde på at det er mye død kapital i virksomheten, som betyr at deler av total kapitalen ikke bidrar i verdiskapingen til virksomheten. Død kapital kan dermed defineres som kapital som ikke blir benyttet til å skape inntekter på et tilfredsstillende nivå. Eksempler på død kapital kan være deler av varelagre som man ikke får solgt, anleggsmidler som ikke benyttes, ubenyttede deler av lokaler, kundefordringer som blir omfattende grunnet lang kreditt-tid og lignende. Død kapital er følgelig ønskelig å unngå. Jo høyere total kapitalens omløpshastighet er, jo mer effektivt utnyttes denne av virksomheten. Hvor høyt tallet bør være vil være avhengig av hvor kapitalintensiv bransjen virksomheten opererer i er, men en økning i KO vil uansett gi økt ROI for virksomheten.

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

2.1.1.7 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

Dette er et nøkkeltall som viser hvilken avkastning eierne oppnår på den kapitalen de har investert i virksomheten (Berg, 2018). Ved beregning av egenkapitalrentabilitet kan dette gjøres både før og etter skatt, men ettersom det er eierne som er mest interessert i dette

nøkkeltallet vil det være naturlig å beregne etter skatt. Bakgrunnen for dette er at man da får et mål på hvor stor del av resultatet som bidrar til virksomhetens egenkapital.

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

Det kommer frem av formel over at det er gjennomsnittlig egenkapital som benyttes i nevner. Her vil det også være mulig å benytte utgående egenkapital i balansen, men da virksomhetens resultat er opptjent løpende gjennom året, mener vi at det vil være mer korrekt å benytte gjennomsnittet av inngående og utgående egenkapital. På denne måten tar man også høyde for at det kan være større eller mindre endringer her gjennom perioden.

2.1.2 Likviditet

Likviditet beskriver virksomhetens betalingsevne og kjøpekraft (Berg, 2018), og dermed hvorvidt virksomheten er i stand til å imøtekomme sine løpende forpliktelser. For å vurdere likviditeten til Cutters er det her valgt å se nærmere på likviditetsgrad 1, likviditetsgrad 2 og arbeidskapital.

2.1.2.1 Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 er et forholdstall som viser forholdet mellom alle omløpsmidler i virksomheten, og den kortsiktige gjelden. Omløpsmidler er eiendeler som er til omløp i virksomheten, og dette forholdstallet vil dermed gi oss et inntrykk av virksomhetens evne til å innfri sin kortsiktige gjeld. En gammel norm tilsier at dette nøkkeltallet bør være større enn 2, men dette viser seg i mange tilfeller å være noe strengt.

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

2.1.2.2 Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 er svært lik likviditetsgrad 1, men her er omløpsmidlene redusert med virksomhetens varelager. Dette vil gi et nøkkeltall som i større grad uttrykker virksomhetens kortsiktige likviditet, da man ser på forholdet mellom de mest likvide omløpsmidler og den kortsiktige gjelden. Ideelt sett bør dette nøkkeltallet være større enn 1, da dette betyr at virksomheten er i stand til å gjøre opp alle sine kortsiktige forpliktelser (visma.net, 2021).

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{(\text{Omløpsmidler} - \text{Varelager})}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

2.1.2.3 Arbeidskapital

Dette er kapitalen som er i omløp for virksomheten i det daglige, hvor en positiv arbeidskapital indikerer at virksomheten er i stand til å gjøre opp sine løpende forpliktelser (Berg, 2018). Denne vil i prinsippet være et mål på det samme som likviditetsgrad 1, men man får her et mål som viser hvor mye større/mindre omløpsmidlene er sammenlignet med den kortsiktige gjelden.

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

2.1.3 Finansiering

En virksomhets finansiering omhandler hvordan de ulike eiendeler i balansen er finansiert, altså hvordan virksomhetens eiendeler og kapital er anskaffet (Store Norske Leksikon, 2014). Dette kan eksempelvis skje ved opptak av langsiktig lån, opptak av kortsiktig lån, innskudd fra eiere og lignende. For å belyse Cutters finansielle stilling i perioden, har vi valg å ta utgangspunkt i finansieringsgrad 1 som kommenteres nærmere under.

2.1.3.1 Finansieringsgrad 1

Dette nøkkeltallet viser hvor stor del av virksomhetens langsiktige kapital anleggsmidlene legger beslag på. Dersom denne er lavere enn 1, betyr dette at anleggsmidlene i sin helhet er finansiert av langsiktig kapital (langsiktig gjeld + egenkapital), samtidig som dette også betyr at av omløpsmidlene i virksomheten er finansiert av langsiktig kapital. Dersom tallet er over 1, betyr dette at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Dette vil være problematisk for virksomheten både fordi kortsiktig gjeld i all hovedsak vil være dyrere enn langsiktig gjeld, men også da dette påvirker likviditeten i negativ retning.

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{Anleggsmidler}}{(\text{Langsiktig gjeld} + \text{Egenkapital})}$$

2.1.3.2 Gjeldsgrad

Gjeldsgraden er et nøkkeltall som angir en virksomhets forhold mellom gjeld og egenkapital, og vil på denne måten vise oss hvor mye av eiendelene som er finansiert med gjeld i forhold til egenkapital.

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

Dette nøkkeltallet er nært tilknyttet egenkapitalandel, som forklares nærmere under.

2.1.4 Soliditet

Soliditet vil, i regnskapsanalytisk sammenheng, omhandle en virksomhets evne til å tåle tap (Berg, 2018). I Norge kommer dette til uttrykk gjennom aksjeloven, som stiller krav til at aksjeselskap til enhver tid skal ha en egenkapital som er forsvarlig, jf. Asl § 3-5. Hensikten med loven er å forhindre uforsvarlig drift, og på denne måten beskytte både kreditorer og andre interessenter. Relevante nøkkeltall for en virksomhets soliditet er egenkapitalandel som kommenteres under, samt gjeldsgrad som er inkludert under finansiering.

2.1.4.1 Egenkapitalandel

Ved å se på forholdet mellom egenkapital og total kapital i virksomheten, gir dette et forholdstall som viser hvor stor del av virksomhetens eiendeler som er finansiert med egenkapital. Dette gir god innsikt for kreditorer, da det viser hvor store tap virksomheten tåler. Her vil det være bedre jo høyere nøkkeltallet er, men akkurat hvor høyt vil være svært avhengig av hvilken bransje man befinner seg i. En tommelfingerregel er likevel at denne bør være på 30% eller mer.

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

Som nevnt over, er sammenhengen mellom egenkapitalandel og gjeldsgrad klar. Med en egenkapitalandel på 25%, vil dette bety at 75% av virksomhetens total kapital er finansiert med gjeld. Dette gir en gjeldsgrad på 3. Det vil dermed være av interesse for virksomheten å ha en så høy egenkapitalandel som mulig, og dermed oppnå en lav gjeldsgrad.

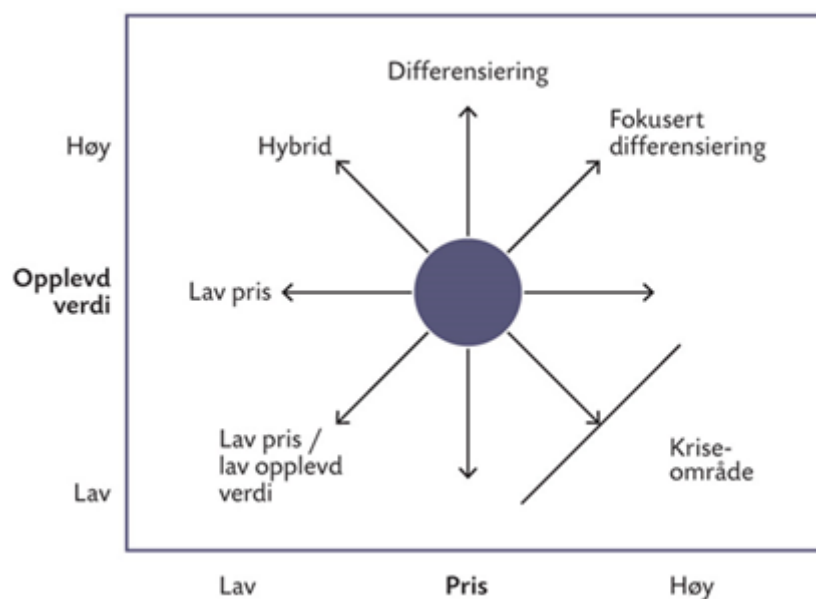
2.2 Strategisk analyse

En tradisjonell regnskapsanalyse bygger på tilgjengelige regnskapstall, og vil dermed kunne si noe om hvordan den økonomiske utviklingen i en virksomhet har vært. For å øke forståelsen omkring hvorfor utviklingen til Cutters har vært som den har, har vi valgt å supplere den tradisjonelle regnskapsanalysen med en strategisk analyse. Vi mener at det å supplere regnskapsanalysen med en strategisk analyse vil gi god innsikt i hvorfor utviklingen i Cutters har vært som den har, og at denne kombinasjonen dermed svarer godt på problemstillingen.

En strategisk analyse kan gjennomføres på mange ulike måter, og det finnes utallige verktøy man kan bruke i prosessen. Formålet med å gjennomføre en strategisk analyse vil kort forklart være å gi økt forståelse for virksomhetens posisjon i markedet, samt hvordan den har havnet der. For å belyse vår problemstilling tas det utgangspunkt i strategiklokken og SWOT-modellen, som begge er strategiske verktøy som forklares nærmere under.

2.2.1 Strategiklokken

Strategiklokken er et relativt enkelt strategisk verktøy for å øke innsikt i en virksomhets posisjon i markedet. Ved å se på dimensjonene «pris» og «opplevd verdi» vil man få økt innsikt i hvor virksomheten befinner seg i strategiklokken, samtidig som man kan gjøre det samme med konkurrenter for å undersøke eventuelle ledige plasser, og dermed muligheter, i markedet. Her er det viktig å påpeke at en såkalt «ledig plass» ikke vil være mulig å ta uten videre, da de ulike posisjoner i strategiklokken vil bygge på ulike strategier, som igjen fordrer ulike kompetanse i de ulike virksomhetene.

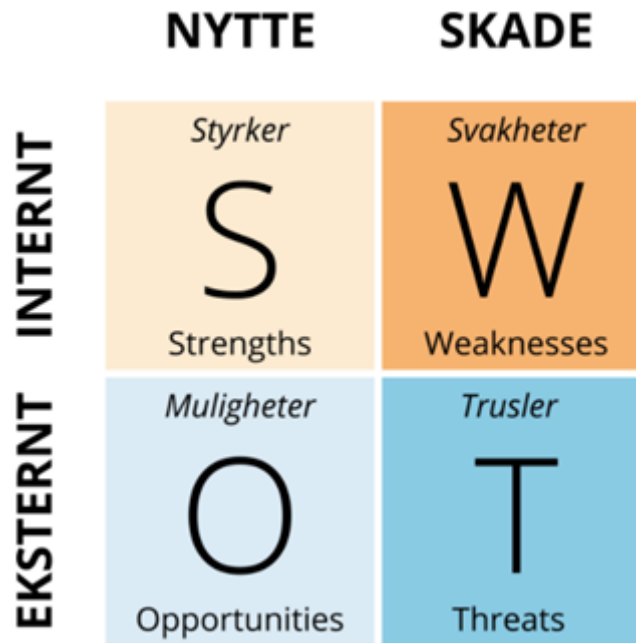


Figur 2: Strategiklokken (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018)

2.2.2 SWOT

SWOT er et anagram, og står for Strengths (Styrker), Weaknesses (Svakheter), Opportunities (Muligheter) og Threats (Trusler). Dette er en analyse som hjelper med å identifisere hva som er virksomhetens nåværende styrker og svakheter, samt hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler (Store Norske Leksikon, 2020). Her tas det altså høyde for interne forhold i virksomheten, samt eksterne forhold i markedet. Bruksområdet for en slik analyse er stort, og det er blant annet svært vanlig å bruke i prosessen ved å utarbeide virksomhetens strategi. I en regnskapsanalyse kan derimot også modellen benyttes til å se på mulige årsaker for en virksomhets økonomiske utvikling. Det er verdt å merke seg at SWOT-modellen slik

den er fremstilt her er en kraftig forenkling, og at man for å utnytte verktøyets fulle potensiale også kunne inkludert VRIO-modellen i den interne analysen, samt PESTEL og Porters Five Forces i den eksterne analysen. For å belyse vår problemstilling er det dog kun forenklet utgave som anvendes, da denne gir verdifull informasjon som et supplerende element til vår regnskapsanalyse av Cutters.



Figur 3: SWOT-modellen (Store Norske Leksikon, 2020)

3.0 Metode

I følgende kapittel blir det forklart hvordan vi har svart på problemstillingen, med fokus på den metodiske delen. Dette for å svare på hvordan problemstillingen er behandlet, hvilke valg som er tatt for å utføre analysen rent praktisk, og hvordan de valgene vi har tatt påvirker oppgavens validitet og reliabilitet.

«Enhver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser. I hver av disse fasene må forskeren foreta valg som vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet.» (Jacobsen, 2015).

3.1 Problemstilling

Det første steget i undersøkelsesprosessen er formingen av en god problemstilling. Denne bør være konkret, lett å forstå, samt vise evne til å bringe ny kunnskap. Vår problemstilling er som følger:

Hvordan har den økonomiske utviklingen vært for Cutters AS i årene 2016-2019, og hvilke faktorer kan ha påvirket utviklingen?

Vi valgte å rette fokus mot den økonomiske utviklingen til Cutters, da det er en virksomhet som har hatt enorm vekst på kort tid. Problemstillingen er bearbeidet flere ganger, gjennom en krevende og lærerik prosess. Prosessen ledet til en konkret problemstilling, som gjør at oppgaven blir mulig å arbeide med innenfor definerte rammer.

I tillegg til å avgrense området vi skal sette søkelys på til Cutters, avgrenser vi det til en fireårsperiode fra 2016 til 2019. Dette gir oss muligheten til å se på relative forskjeller i et gitt tidsrom, hvor dette ikke bare gjelder analysen av Cutters, men også i prosessen der vi «benchmarker» Cutters mot konkurrenter. Den økonomiske utviklingen vil også innebære å sette lys på utviklingen av lønnsomheten, som er et kriterium for en virksomhets eksistensgrunnlag på sikt.

3.2 Design

Studiet baserer seg på en omfattende analyse av nøkkeltall i Cutters AS. Utover analysen, måles Cutters opp mot markedets største konkurrent, Nikita Hair AS. Vi går i dybden på nøkkeltallene, og sammenligner opp mot én aktør, noe som betyr at vi gjennomfører en intensiv case-studie (Jacobsen 2015). Undersøkelsesenheterne er da Cutters og Nikita. Dette gir oss ikke et utvidet overblikk over hvordan frisører er på bransjenivå, men dette er heller ikke relevant for vår problemstilling. Vi ønsker å gå i dybden på hvordan Cutters økonomiske utvikling har vært, og i den strategiske analysen har vi fanget opp hva som har drevet veksten.

Valg av design er avgjørende for undersøkelsens validitet og reliabilitet. Undersøkelsens validitet forteller om den måler det den faktisk skal måle, mens undersøkelsens reliabilitet forteller i hvor stor grad man kan trekke slutninger fra resultatene undersøkelsen fører til. Vi får da også informasjon om det kan være trekk ved undersøkelsen som har fremprovosert resultatene.

Da dette er en intensiv case-studie, som innebærer mange variabler i form av nøkkeltall, samt at vi har arbeidet i et avgrenset tidsintervall, vil ikke denne studien gi grunnlag for å generalisere noen funn over til en overordnet populasjon. Vi kan ei heller si noe om den kausale sammenhengen til Cutters sin vekst, da vi kun dekker noen avgrensede områder av regnskapet. Vi vil derfor avdekke indikasjoner til hvilke faktorer som kan ha drevet den økonomiske utviklingen gjennom den strategiske analysen, men den konkrete kausale sammenhengen vil vi ikke ha grunnlag til å fastslå med forskningsdesignet som ligger til grunn for denne oppgaven.

3.3 Datagrunnlag

Kvantitative data, som er brukt i analysen av nøkkeltall, gir konkret tallinformasjon, mens kvalitative data, som er brukt i teoridelen gir et mer omfattende bilde av undersøkelsesmomentet i form av ord og beskrivelser (Jacobsen 2015). Vi har derfor en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ data.

Innhenting av kvantitativ data har skjedd hovedsakelig gjennom informasjon publisert på proff.no. Dette er en nettside som henter inn regnskapstall fra registrerte virksomheter, og er et utmerket verktøy for å analysere virksomheters økonomi. Feilkilder vil da naturligvis være feil i regnskapstallene, men dette vil vi anse for å være usannsynlig da regnskapsloven gir klare retningslinjer for hvordan regnskapet skal utformes. Mer sannsynlig vil det være at vi som utfører studien plottet inn feil data, som også er en mulig feilkilde. Det er allikevel viktig å nevne at nettsiden er en sekundærkilde, og at formålet med innsamlingen kan avvike fra formålet med vårt studie. Dette vil ikke være tilfellet i denne sammenhengen.

Den kvalitative delen baserer seg på informasjon innhentet fra flere ulike kilder. Fagbøker, leksikon og artikler har alle spilt sin rolle i utformingen av dette studiet. Her står vi også overfor en mulig feilkilde, da virkelighetssynet vårt påvirker valg av kilder, samt hvordan vi tolker kildene. Fagbøker og artikler i leksikon er skrevet av anerkjente kilder, og vi anser dermed disse kildene for å være reliable. Andre nettartikler, skrevet i E24 og Dagens Næringsliv må man se på med et kritisk blikk, dette da slike artikler er skrevet av kommersielle aktører og dermed vil ha varierende grad av reliabilitet. Dette er begrunnet i at kommersielle aktører ofte har andre hensikter enn et genuint ønske om å fremme kunnskap. Utover dette vil også vår oppfatning av kildene kunne avvike fra det "objektive", noe som følgelig er en mulig feilkilde.

Da vi heller ikke har noen fysisk kontakt med Cutters, vil alle våre data være fra sekundærkilder. Vi får dermed ikke noen innsikt i den interne situasjonen. Dette har både sine fordeler og ulemper. Ulempen er at vi ikke får et faktisk innblikk i hvordan ansvarlige i virksomheten har gått frem for å skape den økonomiske veksten. Fordelene vil derimot være at vi unngår feilkilde i form av subjektivitet, da en kontaktperson i virksomheten kan ønske å fremstille virksomheten på en spesielt god måte, noe som muligens kan avvike fra virkeligheten på enkelte punkter.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi først se på en regnskapsanalyse av Cutters AS, før vi i neste omgang tar i bruk benchmarking for å kunne si noe om hvordan utviklingen har vært sammenlignet med Nikita. Alle tall i analysen er oppgitt i 1000.

4.1 Regnskapsanalyse av Cutters AS

4.1.1 Lønnsomhet

Under følgende delkapittel vil nøkkeltall for Cutters lønnsomhet bli gjennomgått. Vi vil dermed se på utviklingen i driftsmargin, totalkapitalrentabilitet, resultatgrad, totalkapitalens omløpshastighet og egenkapitalrentabiliteten etter skatt.

4.1.1.1 Driftsmargin

År	2019	2018	2017	2016
Driftsresultat	16 255	10 815	763	1 213
Driftsinntekter	232 096	156 407	67 241	10 469
Driftsmargin	7,00 %	6,91 %	1,13 %	11,59 %

Tabell 2 - Driftsmargin

Driftsmarginen varierer noe i perioden, med en reduksjon fra 11.59% til 7.00% fra 2016 - 2019. Driftsinntektene øker raskt i perioden, med noe lavere økning i driftsresultatene. Unntaket er 2017, hvor driftsresultatet er svakt. Totalt sett i perioden er andelen av driftsinntektene som overskyter driftskostnadene redusert, og av dette er lønnsomheten svekket i intervallet.

4.1.1.2 Totalkapitalens rentabilitet (ROI)

År	2019	2018	2017	2016
Driftsresultat	16 255	10 815	763	1 213
Finansinntekter	359	131	9	5
Gjennomsnittlig totalkapital	75 958	45 728	16 295	2 797
ROI	21,87 %	23,94 %	4,74 %	43,55 %

Tabell 3 - ROI

Tallene viser en reduksjon i total kapitalrentabiliteten. Fra 43.55% i 2016, til 21.87% i 2019, med en markant reduksjon i 2017 på 4.74%. Utviklingen er negativ med utgangspunkt i 2016, men ROI er fremdeles robust på 21.87%. Til tross for en negativ utvikling i perioden, kan vi fortsatt fastslå at lønnsomheten er god for Cutters AS. Vi kan dekomponere ROI i resultatgrad (ROS) og total kapitalens omløpshastighet (KO).

4.1.1.3 Resultatgrad (ROS)

År	2019	2018	2017	2016
Driftsresultat	16 255	10 815	763	1 213
Finansinntekter	359	131	9	5
Driftsinntekter	232 096	156 407	67 241	10 469
Resultatgrad	7,16 %	7,00 %	1,15 %	11,63 %

Tabell 4 - Resultatgrad

Resultatgraden viser tilsvarende som tidligere analyserte nøkkeltall (se 4.1.1.1 Driftsmargin). Verdt å notere seg er at finansinntektene har en markant økning fra 5 000 til 359 000 i perioden, og er med på å motvirke den negative trenden til en viss grad. Lønnsomheten er svekket fra 2016, men fremdeles robust.

4.1.1.4 Totalkapitalens omløpshastighet (KO)

År	2019	2018	2017	2016
Driftsinntekter	232 096	156 407	67 241	10 469
Gjennomsnittlig totalkapital	75 958	45 728	16 295	2 797
Totalkapitalens omløpshastighet	3,06	3,42	4,13	3,74

Tabell 5 - Totalkapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet steg i 2017, for så å reduseres frem til 2019. Dette gir utslag i totalkapitalrentabiliteten, og er med på å bringe den i negativ retning, siden kapitalen som er bundet i virksomheten frembringer mindre inntekter enn tidligere. Innenfor frisørbransjen vil en omløpshastighet på over 3 kunne anses som robust. Cutters AS vokser veldig raskt i denne perioden, og det er da naturlig at KO reduseres. Det vil være et tidslag mellom økt totalkapital gjennom investeringer, og økte driftsinntekter. Dette, i samhold med resultatgraden, forklarer reduksjonen i totalkapitalrentabiliteten (*punkt 4.1.1.2*).

4.1.1.5 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

År	2019	2018	2017	2016
Ordinært resultat etter skatt	5 185	8 366	394	941
Gjennomsnittlig egenkapital	23 886	11 887	2 961	1 735
Egenkapitalrentabilitet etter skatt	21,71 %	70,38 %	13,31 %	54,25 %

Tabell 6 - Egenkapitalrentabilitet etter skatt

Egenkapitalrentabiliteten er på sitt sterkeste i 2018, med en markant nedgang i 2019. Dette er ikke positivt for eierne, da dette tallet viser hvor mye avkastning eierne får på investert kapital i virksomheten. Gjennomsnittlig egenkapital øker betraktelig i perioden. Resultat etter skatt øker også, med utligger (lav i 2017, høy i 2018). Totalt sett fører økningene til redusert egenkapitalrentabilitet, grunnet den markante økningen i egenkapital.

4.1.2 Likviditet

I denne delen av regnskapsanalysen gjennomgår vi nøkkeltallene; likviditetsgrad 1, likviditetsgrad 2 og arbeidskapital, som er knyttet til Cutters likviditet.

4.1.2.1 Likviditetsgrad 1

År	2019	2018	2017	2016
Omløpsmidler	28 443	33 870	16 035	3 757
Kortsiktig gjeld	56 071	39 096	20 975	1 911
Likviditetsgrad 1	0,51	0,87	0,76	1,97

Tabell 7 - Likviditetsgrad 1

I 2019 er likviditetsgrad 1 en fjerdedel av det den var i 2016. En likviditetsgrad på 0,51 er lav, og tilsier at virksomheten har lav evne til å betale kortsiktig gjeld. Dette vil nok være relativt identisk i likviditetsgrad 2, da det er rimelig å anta at en frisørkjede ikke har et omfattende varelager.

4.1.2.2 Likviditetsgrad 2

År	2019	2018	2017	2016
Omløpsmidler	28 443	33 870	16 035	3 757
Varelager	170	544	111	219
Kortsiktig gjeld	56 071	39 096	20 975	1 911
Likviditetsgrad 2	0,50	0,85	0,76	1,85

Tabell 8 - Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 forteller mye av det samme som likviditetsgrad 1. Dette som nevnt fordi en frisørkjede har et relativt begrenset varelager. Likviditetsgradene er lave for Cutters AS, og virksomheten har begrenset grad av likvide midler til å betjene kortsiktig gjeld.

4.1.2.3 Arbeidskapital

År	2019	2018	2017	2016
Omløpsmidler	28 443	33 870	16 035	3 757
Kortsiktig gjeld	56 071	39 096	20 975	1 911
Arbeidskapital	- 27 628	- 5 226	- 4 940	1 846

Tabell 9 - Arbeidskapital

Cutters AS har en vesentlig reduksjon i arbeidskapitalen i perioden. Dette skyldes at kortsiktig gjeld øker mer enn omløpsmidler i perioden. Dette betyr i prinsippet at virksomheten har begrenset "tilgang" på kontanter; de får ikke benytte omløpsmidlene til innkjøp og vekst i form av betaling av finanskostnader eller avdrag til banker o.l.

4.1.3 Finansiering

Her kommenteres nøkkeltallene finansieringsgrad 1 og gjeldsgrad, som begge er knyttet til Cutters sin finansielle stilling.

4.1.3.1 Finansieringsgrad 1

År	2019	2018	2017	2016
Anleggsmidler	59 291	30 310	11 240	1 557
Langsiktig gjeld	5 028	3 948	3 664	119
Egenkapital	26 635	21 136	2 637	3 285
Finansieringsgrad 1	1,87	1,21	1,78	0,46

Tabell 10 - Finansieringsgrad 1

Tallet for finansieringsgrad 1 ligger godt under 1,0 i 2016. Deretter stiger denne til 1,87 i 2019. Dette betyr at Cutters AS har langt flere langsiktige verdier, enn de har egenkapital og langsiktig gjeld. Mye av de langsiktige midlene vil således være finansiert ved kortsiktig gjeld, som er negativt fra et finansieringsperspektiv. Dette i kombinasjon med lav arbeidskapital og svak likviditet taler alt i retning av at Cutters AS har forbedringspotensiale både hva angår finansiering og likviditet.

4.1.3.2 Gjeldsgrad

År	2019	2018	2017	2016
Gjeld	61 099	4 344	24 639	2 029
Egenkapital	26 635	21 136	2 637	3 285
Gjeldsgrad	2,29	0,21	9,34	0,62

Tabell 11 - Gjeldsgrad

Gjeldsgraden til Cutters AS varierer i perioden. I 2019 er gjeldsgraden 2,29. Dette vil i prinsippet si at ~70% av virksomhetens eiendeler er finansiert med gjeld. Dette vil vi også kommentere under analysen av virksomhetens soliditet, med egenkapitalandelen som henger tett sammen med gjeldsgraden.

4.1.4 Soliditet

Dette er siste del av regnskapsanalysen, hvor vi ser nærmere på Cutters egenkapitalandel, som videre forteller noe om virksomhetens soliditet og evne til å tåle tap.

4.1.4.1 Egenkapitalandel

År	2019	2018	2017	2016
Egenkapital	26 635	21 136	2 637	3 285
Totalkapital	87 734	64 181	27 275	5 315
Egenkapitalandel	30 %	33 %	10 %	62 %

Tabell 12 - Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen reduseres fra 2016 til 2019 med 32% - fra 62% til 30%. Andelen av virksomhetens verdier som er ren egenkapital, har altså blitt redusert. Dette kan antas å skyldes den markante veksten Cutters AS har hatt, med en "seksten-dobling" i totalkapitalen over tidsperioden, som da i større grad er finansiert med gjeld. Likevel har virksomheten en positiv utvikling fra 2017, da de hadde en svært lav andel på 10%. Egenkapitalandelen på 30% i 2019 er bra, spesielt tatt i betraktning den sterke veksten Cutters AS har hatt i perioden.

4.2 Benchmarking

I analysen av Cutters nøkkeltall får vi god innsikt i virksomhetens økonomiske utvikling, men regnskapsanalysen gir oss isolert sett lite informasjon om hvordan denne utviklingen har vært sammenlignet med resten av bransjen. Benchmarking er en metode for sammenligning av resultater, enten internt i virksomheten, eller eksternt med andre virksomheter i samme bransje (Hoff & Helbæk, 2015). Ved å bruke andre virksomheter i bransjen sine regnskap og nøkkeltall som referansepunkter, vil man kunne få økt innsikt i hvordan man presterer sammenlignet med bransjen for øvrig.

Da vi ikke har bransjetall for frisører i Norge tilgjengelig, har vi som nevnt valgt å benytte Nikita Hair, Norges største frisørkjede, som benchmark-bedrift. Cutters sin visjon er å bli Norges (etter hvert også verdens) største frisørkjede, og vi finner det dermed nærliggende å sammenligne med det som lenge har vært Norges største frisørkjede. Ved valg av nøkkeltall som benyttes i sammenligning har vi benyttet samme nøkkeltall som i analysen av Cutters, med unntak av driftsmargin. Driftsmargin vil for virksomheter med lite eller ingen finansinntekt være relativt lik resultatgraden, og vi har dermed valgt å benytte resultatgraden her. På denne måten får vi også mulighet til å dekomponere total kapitalrentabiliteten.

Cutters ble stiftet mot slutten av 2015, og sammenligningen av nøkkeltall for Cutters og Nikita gjøres dermed for regnskapsårene 2016-2019, noe som vil gi oss et godt bilde på Cutters sin utvikling sammenlignet med bransjeledende Nikita.

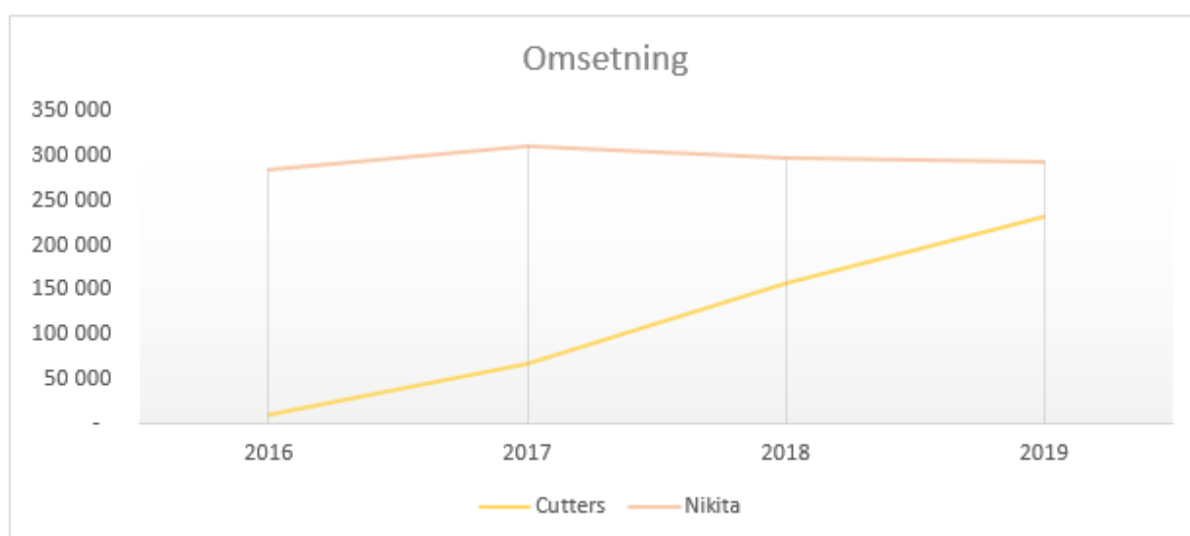
4.2.1 Lønnsomhet

4.2.1.1 Omsetning

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	232 096	156 407	67 241	10 469
Nikita	294 352	298 050	311 711	285 344

Tabell 13 - Omsetning

Cutters har siden oppstarten hatt en eventyrlig vekst, mens Nikita i samme periode har hatt en relativt stabil omsetning. Begge frisørkjedene tilbyr hårklipp, men konseptene er allikevel ganske ulike. Nikita har fokus på den totale opplevelsen og kvalitet i sitt arbeid, mens Cutters har fokus på å tilby en effektiv og billig hårklipp på 15 minutter. Utviklingen i omsetning for de to kjedene kan dermed tyde på at Cutters har evnet å kapre en annen del av markedet enn hva Nikita henvender seg til.



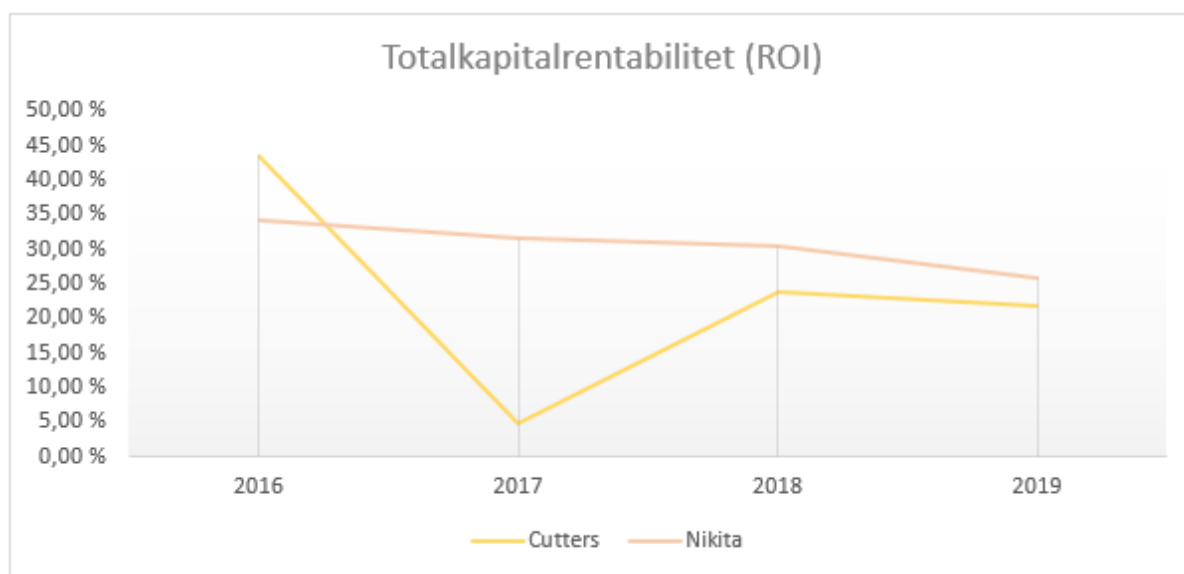
Figur 4 - Omsetning

4.2.1.2 ROI (totalkapitalrentabiliteten)

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	21,87 %	23,94 %	4,74 %	43,55 %
Nikita	25,89 %	30,40 %	31,59 %	34,28 %

Tabell 14 - ROI

Både Cutters og Nikita har god avkastning på totalkapitalen, hvor begge i 2019 er over 20%. Av tabell 14 og figur 5 ser vi at Cutters har en positiv utvikling i ROI dersom man ser bort fra første driftsår, mens trenden til sammenligning er negativ for Nikita. Selv med den enorme veksten Cutters har hatt, har de vist at de kan levere avkastning som nærmer seg nivået til Nikita, som lenge har vært Norges største frisørkjede.



Figur 5 – ROI

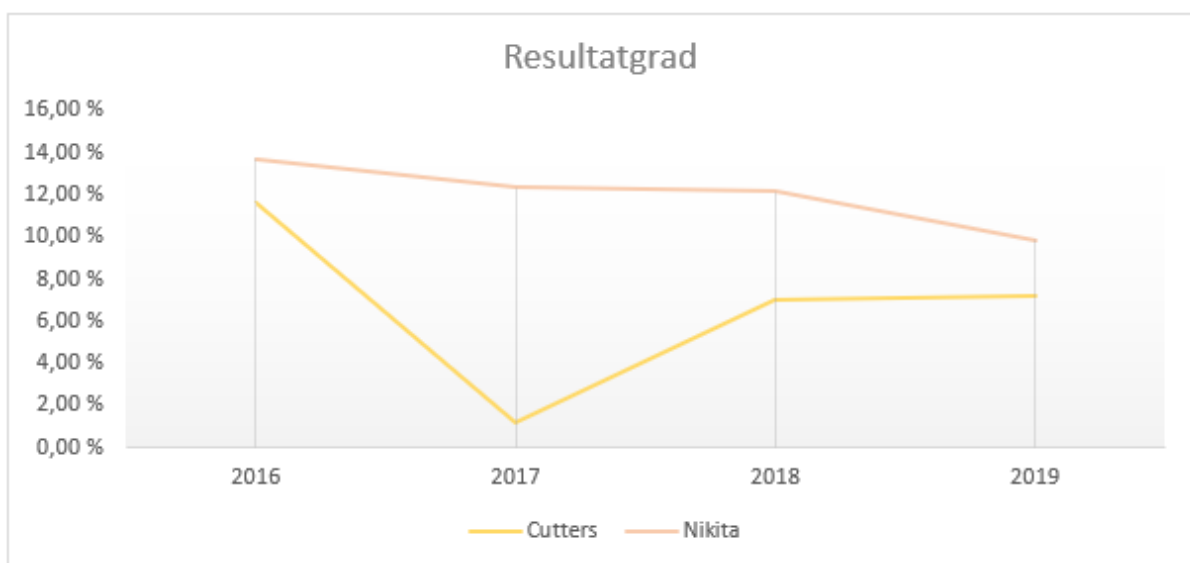
ROI kan dekomponeres i henhold til Dupont-metoden for lønnsomhetsanalyse, og vi skal i det følgende se på resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet for å få et bedre bilde av hva som driver endringene i ROI.

4.2.1.3 Resultatgrad

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	7,16 %	7,00 %	1,15 %	11,63 %
Nikita	9,87 %	12,14 %	12,36 %	13,73 %

Tabell 15 - Resultatgrad

Dersom vi ser bort det første driftsåret (2016) til Cutters, ser vi at resultatgraden er stigende. Nikita har derimot en synkende resultatgrad over hele perioden. I all hovedsak skyldes endringene hos Cutters økt at driftsresultatet i perioden 2017-2019 relativt sett har økt mer enn driftsinntektene/omsetningen, mens for Nikita har driftsresultatet hatt en negativ utvikling samtidig som driftsinntektene/omsetningen har vært stabil.



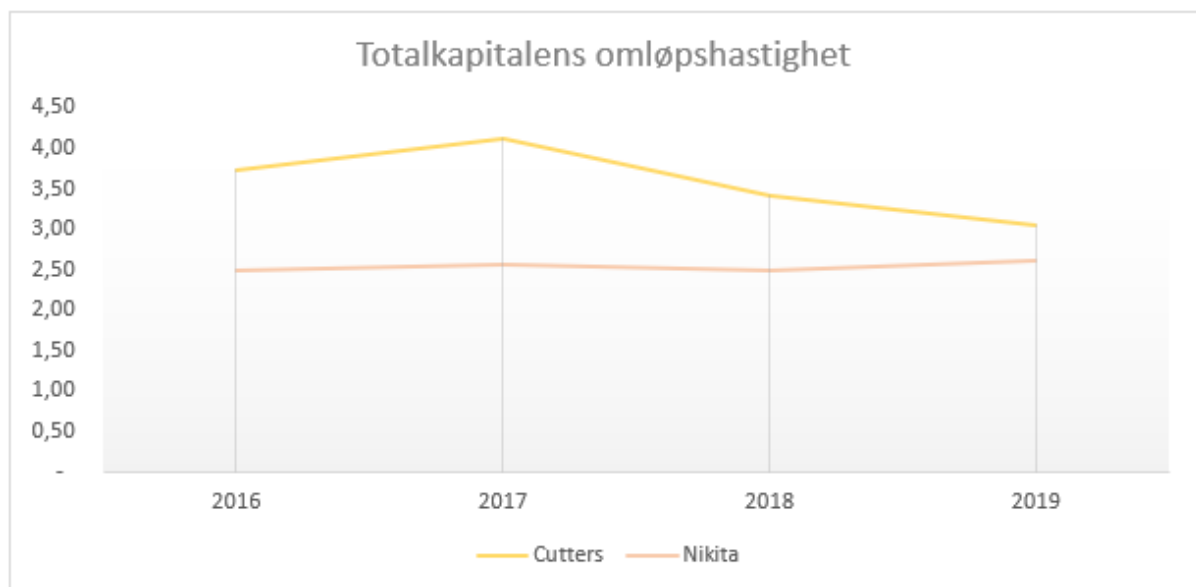
Figur 6 - Resultatgrad

4.2.1.4 Totalkapitalens omløpshastighet (KO)

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	3,06	3,42	4,13	3,74
Nikita	2,62	2,50	2,56	2,50

Tabell 16 – Totalkapitalens omløpshastighet

Gjennom hele perioden ser vi at Cutters har høyere omløpshastighet på totalcapitalen enn hva Nikita har. Av DuPont-metoden (resultatgrad * KO = ROI) ser vi dermed at Cutters kan oppnå samme ROI som Nikita selv om resultatgraden skulle være noe lavere. Man må allikevel merke seg at KO for Cutters har blitt redusert i perioden, mens KO for Nikita har vært relativt stabilt på rett i overkant av 2,5.



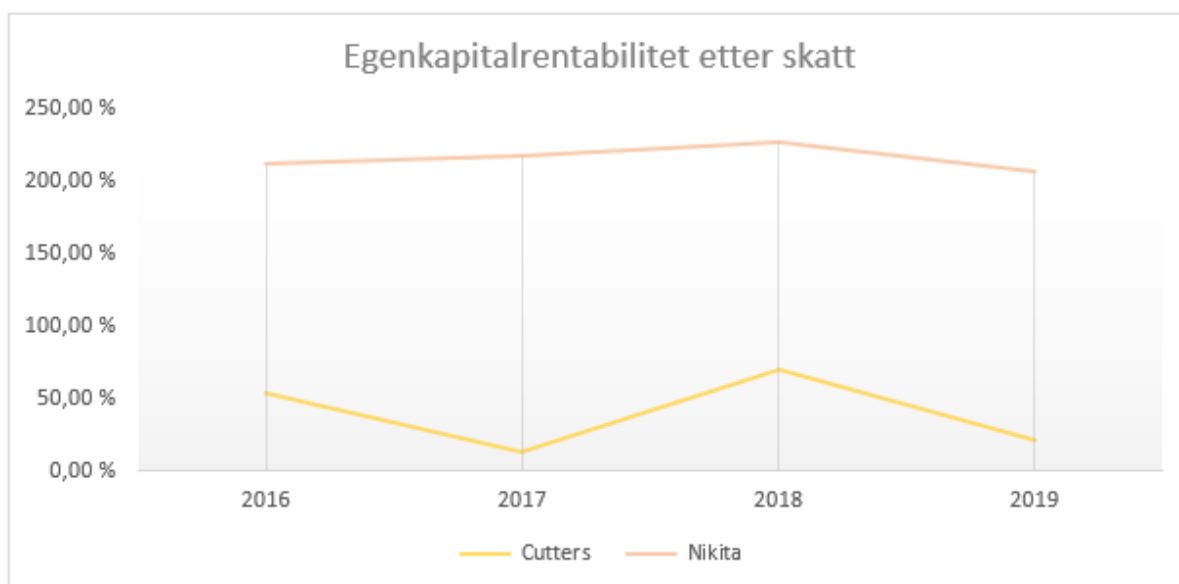
Figur 7 – Totalkapitalens omløpshastighet

4.2.1.5 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	21,71 %	70,38 %	13,31 %	54,25 %
Nikita	206,53 %	226,97 %	217,69 %	212,27 %

Tabell 17 – Egenkapitalrentabilitet etter skatt

Av både tabell 17 og figur 8 ser vi at Nikita har en egenkapitalrentabilitet etter skatt som er langt høyere enn hva som er tilfellet for Cutters. Dette skyldes en kombinasjon av at Nikita leverer stabilt gode resultater etter skatt i perioden, samt at virksomheten har en svært lav egenkapital som vi skal se nærmere på senere. Vi ser allikevel at Nikita sin egenkapitalrentabilitet etter skatt er noe lavere i 2019 sammenlignet med 2018, selv om egenkapitalen i 2019 er lavere. Dette skyldes at ordinært resultat er relativt sett er redusert mer enn hva egenkapitalen er redusert. Cutters og Nikita ser ut til å ha valgt to vidt forskjellige strategier når det gjelder størrelse på virksomhetenes egenkapital, noe som gjør det vanskelig å uttale oss om lønnsomheten på bakgrunn av dette nøkkeltallet.



Figur 8 – Egenkapitalrentabilitet etter skatt

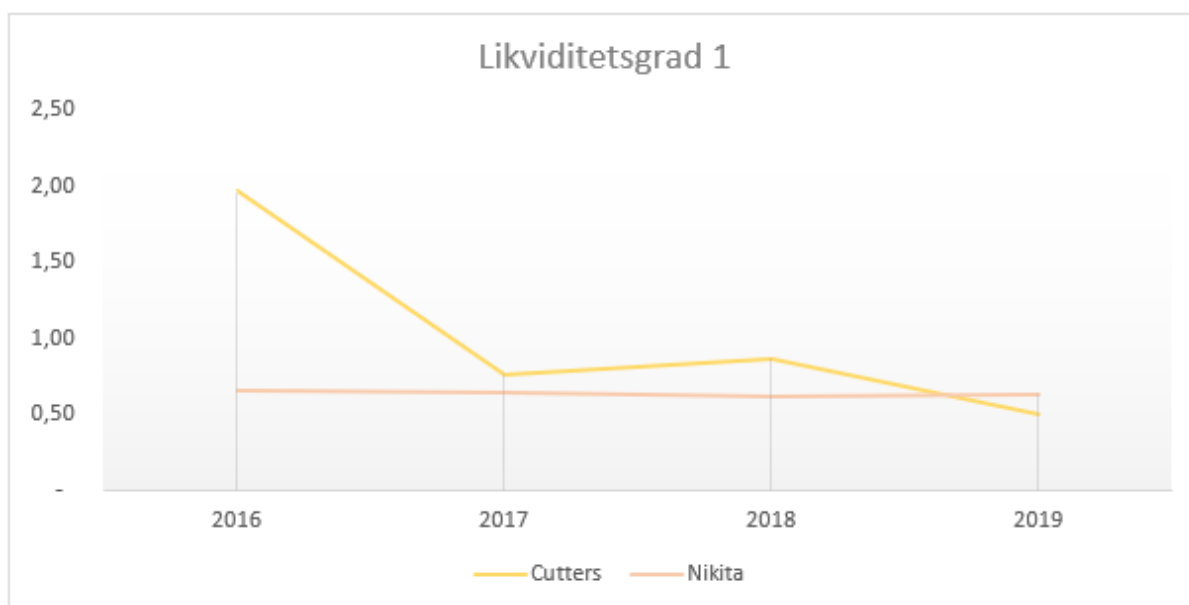
4.2.2 Likviditet

4.2.2.1 Likviditetsgrad 1

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	0,51	0,87	0,76	1,97
Nikita	0,63	0,62	0,64	0,66

Tabell 18 – Likviditetsgrad 1

Både Cutters og Nikita har lav likviditetsgrad sammenlignet med normtallet på 2. Nikita har ligget stabilt på omkring 0,6, mens Cutters i perioden 2016-2018 har vært bedre her. I 2019 har derimot Cutters økt den kortsiktige gjelden, mens Nikita har økt omløpsmidler noe mer enn den kortsiktige gjelden. Dette medfører at Nikita i regnskapsåret 2019 har bedre likviditetsgrad 1 enn Cutters.



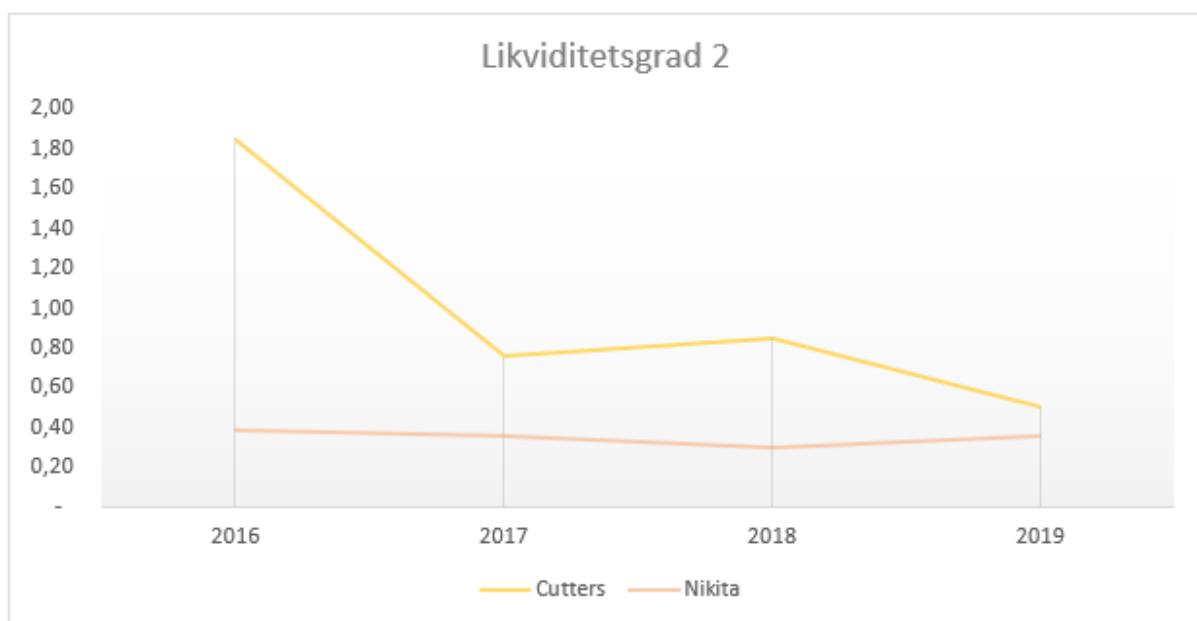
Figur 9 – Likviditetsgrad 1

4.2.2.2 Likviditetsgrad 2

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	0,50	0,85	0,76	1,85
Nikita	0,36	0,30	0,36	0,39

Tabell 19 – Likviditetsgrad 2

Nikita har store varelagre sammenlignet med Cutters, som nesten ikke har varelager. Dette skyldes de ulike frisørkjedenes konsepter, og gjør dermed at Cutters har bedre likviditetsgrad 2 enn Nikita. Ideelt sett bør dette nøkkeltallet som nevnt være over 1, noe ingen av kjedene klarer. Dette kan tyde på at bransjen har relativt mye kortsiktig gjeld sammenlignet med omløpsmidler.



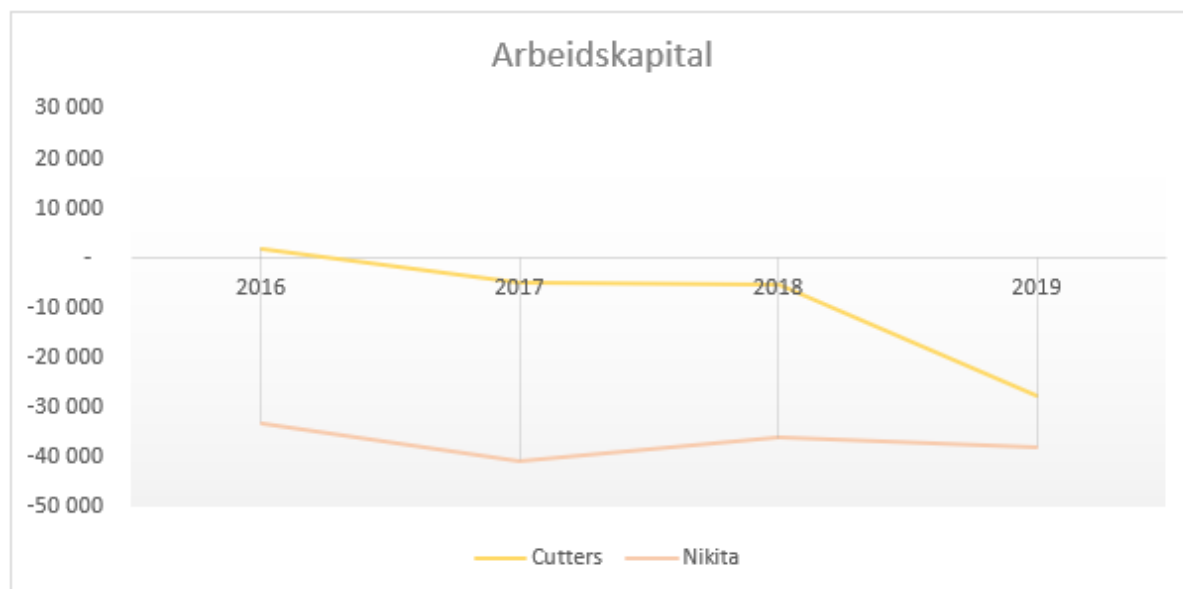
Figur 10 – Likviditetsgrad 2

4.2.2.3 Arbeidskapital

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	- 27 628	- 5 226	- 4 940	1 846
Nikita	- 38 024	- 36 233	- 40 758	- 33 258

Tabell 20 – Arbeidskapital

Cutters og Nikita hadde begge en likviditetsgrad 1 på under 1, noe som betyr at arbeidskapitalen til begge kjedene er negativ. Størrelsen på arbeidskapitalen vil avhenge av virksomhetens størrelse på omløpsmidler og gjeld, og er derfor vanskelig å sammenligne direkte. Vi ser allikevel at Cutters har en negativ trend, mens Nikita ser ut til å holde arbeidskapitalen relativt stabil. Det kan tenkes at den negative utviklingen til Cutters skyldes at virksomheten er i stor vekst, noe som fører til et naturlig behov for mer arbeidskapital.



Figur 11 – Arbeidskapital

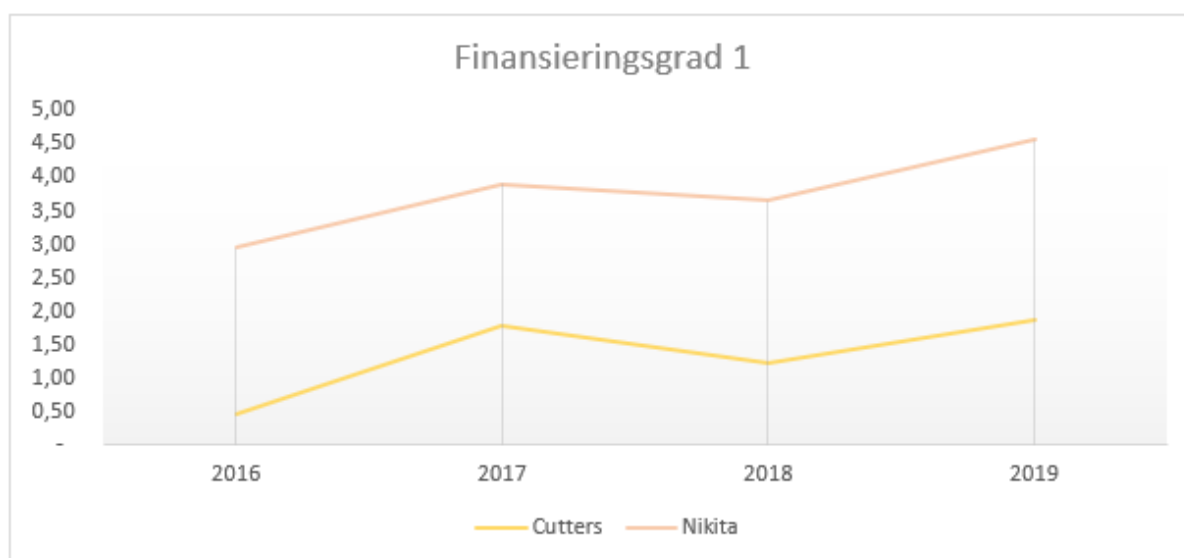
4.2.3 Finansiering

4.2.3.1 Finansieringsgrad 1

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	1,87	1,21	1,78	0,46
Nikita	4,57	3,65	3,90	2,95

Tabell 21 – Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 er over 1 for både Cutters og Nikita. Dette betyr dermed at deler av virksomhetenes anleggsmidler er finansiert av kortsiktig gjeld. Vi ser av tabell 21 og figur 12 at Cutters har langt lavere finansieringsgrad 1 enn hva som er tilfellet for Nikita, noe som antakeligvis gir Cutters en fordel i form av billigere finansiering og bedre likviditet. For begge kjeder er dog trenden at finansieringsgrad 1 er økende, noe som fra et bedriftsøkonomisk perspektiv ikke er ønskelig da dette indikerer usunn finansiering.



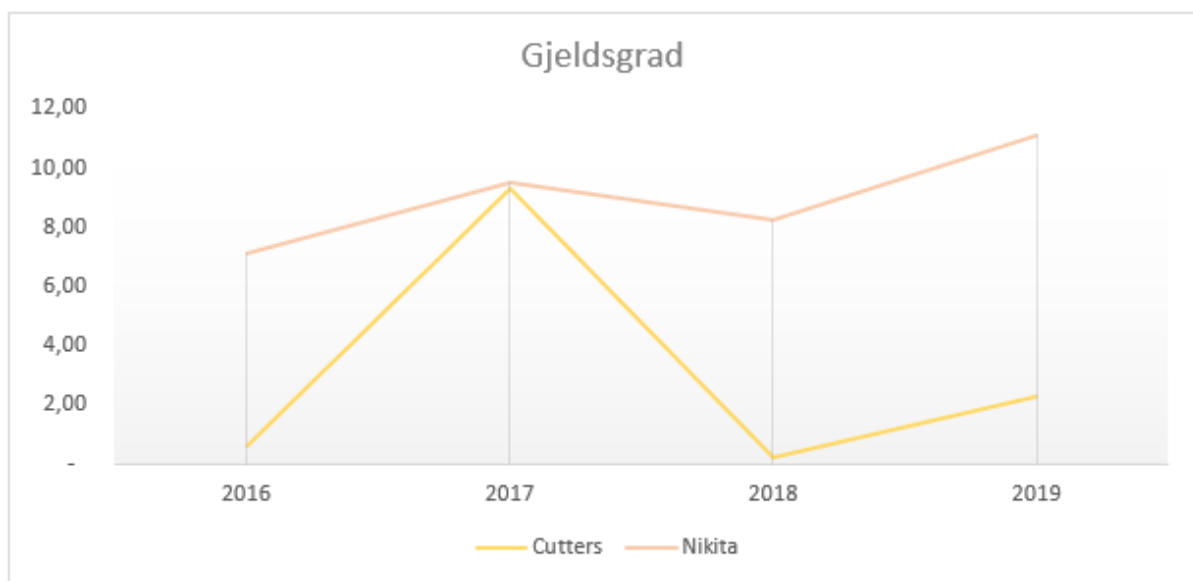
Figur 12 – Finansieringsgrad 1

4.2.3.2 Gjeldsgrad

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	2,29	0,21	9,34	0,62
Nikita	11,11	8,25	9,54	7,13

Tabell 22 – Gjeldsgrad

Nikita og Cutters hadde tilnærmet lik gjeldsgrad i 2017. Deretter har Nikitas gjeldsgrad fortsatt å øke til 11,11 i 2019, mens Cutters har redusert sin til 2,29. Vi kan dermed se at Nikita i større grad har valgt å finansiere virksomheten ved bruk av gjeld enn hva som er tilfellet for Cutters.



Figur 13 – Gjeldsgrad

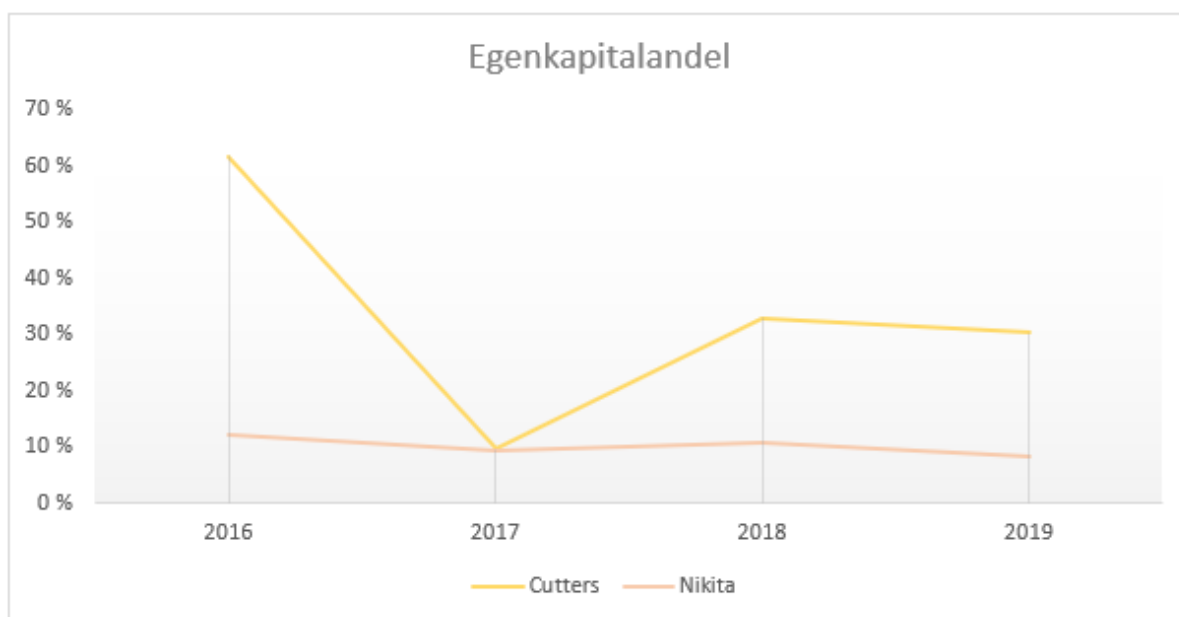
4.2.4 Soliditet

4.2.4.1 Egenkapitalandel

År	2019	2018	2017	2016
Cutters	30 %	33 %	10 %	62 %
Nikita	8 %	11 %	9 %	12 %

Tabell 23 – Egenkapitalandel

Her ser vi samme effekt som for gjeldsgrad, nemlig at Cutters i langt større grad er finansiert av egenkapital enn hva Nikita er. Dette vil først og fremst bety at Cutters er bedre egnet til å tåle tap enn Nikita, hvor Cutters har en egenkapitalandel som er i tråd med «tommelfingerregel» på 30%, mens Nikita sin er vesentlig lavere enn dette. Da Nikita har lav egenkapital, vil egenkapitalrentabiliteten etter skatt bli svært høy som vi så tidligere.



Figur 14 - Egenkapitalandel

4.3 Strategisk analyse

Regnskapsanalysen har tatt for seg den økonomiske utviklingen til Cutters gjennom regnskapstall. For å få en bredere forståelse av utviklingen tar vi for oss en strategisk analyse. En slik analyse kan gi god innsikt av utviklingen gjennom andre aspekt enn det rent økonomiske.

Først, vil vi ta for oss strategiklokken for å for å få innsikt i virksomhetens posisjon gjennom dimensjonene «pris» og «opplevd verdi». Analysen kan gi innblikk i konkurrenters posisjon, samt ledige plasser som kan være en mulighet i markedet. Deretter vil en SWOT-analyse ta for seg virksomhetens overordnede interne styrker og svakheter, samt dens eksterne muligheter og trusler.

4.3.1 Strategiklokken

Pris

Cutters sin strategi baserer seg på tre faktorer: *Effektivitet, kvalitet og pris*. Ser man dette i lys av strategiklokken, kan man vurdere deres posisjon i markedet i forhold til konkurrentene. Pris er den ene dimensjonen av strategiklokken, der det vil være relevant å se på prisen for hårklipp ved frisørbesøk. Hårklipp er hovedtjenesten frisører tilbyr og prisen legger grunnlaget for strategien og posisjonen salongene og kjedene har. Ekstratjenester kan ofte ses i lys av prisen. Kvalitet i forhold til utdanning og erfaring frisørene har påvirker også prisen mange frisører tar for deres tjenester. Som tidligere nevnt er det verdt å merke seg at tjenesten Cutters tilbyr ikke er direkte sammenlignbare med andre frisørkjeder som tilbyr mer en «totalopplevelse» enn kun en hårklipp. Ser man kun på pris isolert sett skiller Cutters seg ut fra andre kjeder, da de kategoriseres med «lav pris» mens bransjen generelt anses å ha en «høy pris».



Figur 15 - Pris for enkel hårklipp

Opplevd verdi

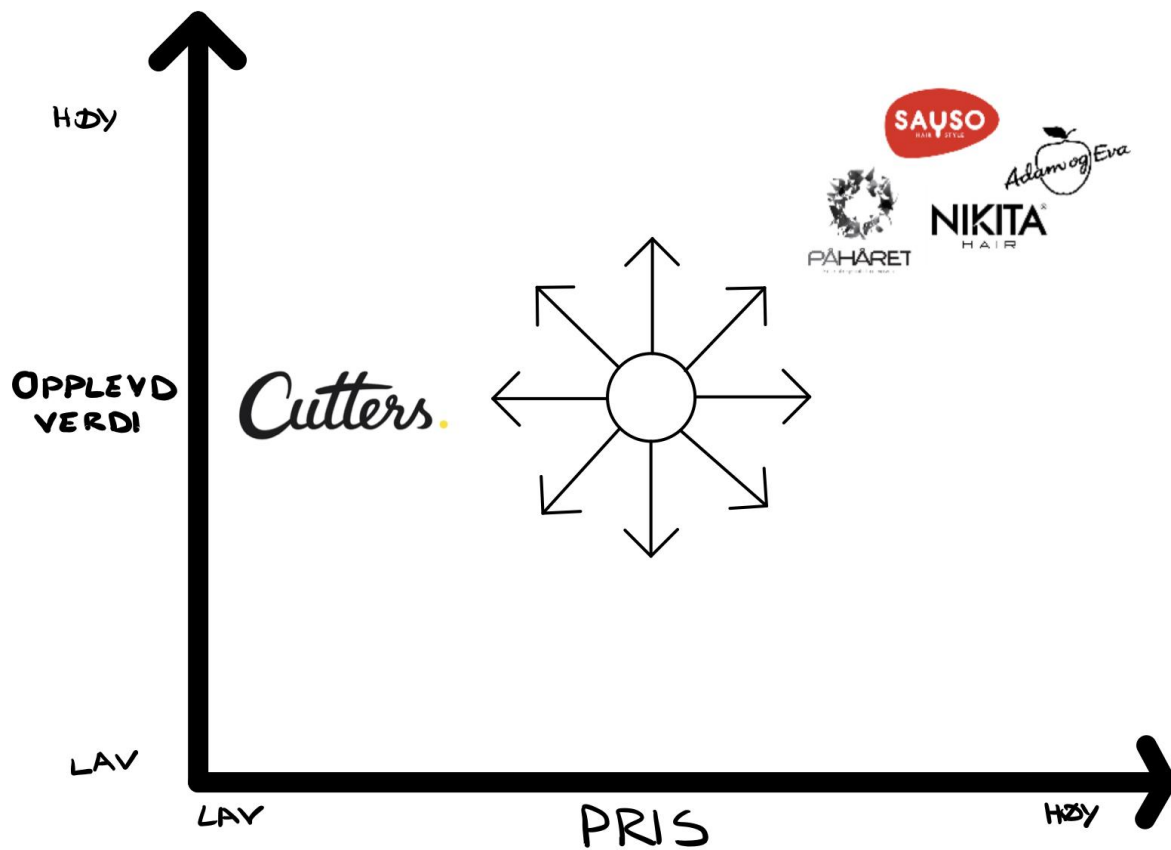
Frisør- og velværebransjen kjennetegnes ved at de tilbyr skjønnhetstjenester der prisen ofte inkluderer mer enn selve behandlingen. Et frisørbesøk inneholder ofte hårvask, hodebunnsmassasje og styling i tillegg til hovedtjenesten; hårklippen. Totalopplevelsen av tjenesten fører til en høy pris der verdien oppleves som høy. Posisjonen til de fleste norske frisørsalonger ligger dermed rundt «differensiering» og «fokusert differensiering». Denne markedsplassen har kjente spilleregler der det er vanskelig å etablere seg som ny aktør siden det er her de fleste kjedene befinner seg.

Klarer man å posisjonere seg utenfor dette kan man treffe en strategi kalt «blått hav». Her er ikke spillereglene fastsatt da markedsplassen ikke er utnyttet. Det er ikke gitt at det er gode muligheter for å drive lønnsomt dersom man velger å posisjonere seg på en annen måte enn resten av bransjen. Det å innta en ny posisjon krever både kunnskap og kompetanse. Cutters sin strategi er et resultat av manglende aktører i posisjonene «lav verdi» og «hybrid».

Konseptet deres styres av ønsket om en effektiv hårklipp til en lav pris uten ekstra tjenester, der målet er å bli verdens største frisørkjede. Gjennom å prissette seg lavt er Cutters avhengige av en kostnadseffektiv strategi som vil treffe en større målgruppe. Frisørbesøk er ikke hverdagskost og det er dermed viktig at konseptet sørger for å treffe slik at volumet av kunder er størst mulig. Totalopplevelsen frisørbransjen ofte kjennetegnes ved, er i denne posisjonen borte. Posisjonen fører til at de kan nå en ny målgruppe og gjennom en slik strategi ønsker man å skape en ny etterspørsel som grunnlag for lønnsom vekst.

Til tross for at Cutters ikke tilbyr ekstra tjenester for å øke verdien av tjenesten, er kvalitet en viktig faktor i deres strategi. Kvaliteten ligger i dyktige frisører, slik at klippen er av høy kvalitet, til tross for kort tidsbruk. Kvalitet kan også oppnås gjennom merkekjennskap. Som

Norges nest største frisørkjede i lys av antall salonger kan Cutters dra nytte av at konseptet deres er kjent for mange, som igjen bidrar til å nå ut til flere potensielle kunder. Posisjonen Cutters har siktet seg inn mot i markedet er «hybrid» der strategien forsøker å selge en tjeneste til lav pris til en middels opplevd verdi.



Figur 16 - Strategiklokken

4.3.2 SWOT-analyse

SWOT-analyse er et nyttig verktøy for å se på interne og eksterne forhold i Cutters. Ved å identifisere slike forhold kan man få et bilde av faktorer bak Cutters utvikling i tillegg til regnskapsanalysen. Analysen baserer seg på dokumentstudie i form av artikler og vil fokusere på faktorer som står sentralt i forhold til utviklingen. Figuren under viser de viktigste aspektene av analysen. En utdypning av disse blir videre presentert.

	NYTTE	SKADE
INTERNT	STYRKER <ul style="list-style-type: none">- Konsept- Sentrale salonger- Fri for kjemikalier	SVAKHETER <ul style="list-style-type: none">- Kvalitet- Kontantløs betaling
EKSTERNT	MULIGHETER <ul style="list-style-type: none">- Ekspandere	TRUSLER <ul style="list-style-type: none">- Media- Vareprat

Figur 17 - SWOT-analyse av Cutters

4.3.2.1 Intern analyse

Enhver virksomhet vil alltid ha sine styrker og svakheter. Viktigheten av å ha kunnskap om dette er stor, da man kan ta strategiske valg for å opprettholde, forbedre eller endre forholdene. En intern analyse kan bidra til å identifisere og kartlegge dette i virksomheten. Først vil vi ta for oss styrkene innad, deretter virksomhetens svakheter.

Styrker

Cutters er i dag en av nordens mest rasktvoksende frisørkjeder. De befinner seg derfor i vekstfasen, en annen fase enn de andre veletablerte frisørsalongene i Norge. Kjeden har en aggressiv strategi og ekspanderer i rekordfart. Cutters kaprer stadig markedsandeler, og det er i følge Cutters-gründer basert på at de har valgt å gå inn i et stort marked med en differensiert

strategi (Mageli, 2018). Strategiklokken viser til at Cutters har posisjonert seg ut i fra behov i markedet. Konseptet er et av kjedens største konkurransefortrinn der strategien differensierer dem fra konkurrentene i markedet, samtidig som de har truffet et segment i markedet med store muligheter.

En annen styrke hos Cutters er plasseringen av deres salonger. Salongene er svært lett tilgjengelig med sentrale beliggenheter, der de fleste ligger i gågater eller på kjøpesenter. Beliggenheten speiler strategien deres ved at tilgjengeligheten bidrar til å gjøre hårklipp enkelt og effektivt. Drop-in systemet gjør det lett å klippe seg mens man er ute å gjør ærender, i lunsjpauser o.l.

Det at Cutters velger å kun tilby klipp, fører til bedre miljø i deres salonger. Ved å ikke farge og stripe hår, unngår de ansatte å jobbe med farlige kjemikalier som forurenses luften. Dette fører til en tryggere salong med renere luft. At salongene er fri for kjemikalier kan være svært attraktivt for de ansatte, og kan ses på som et konkurransefortrinn andre kjeder har vanskeligheter med å innføre, da disse tilbyr tjenester som inneholder kjemikalier. Salongene er avhengige av ansatte for å ha mulighet til å drive lønnsomt, da de ikke har en tjeneste å tilby uten frisører. Ved å være en attraktiv arbeidsplass vil det være lettere for kjeden å innhente gode frisører, noe kjeden verdsetter høyt.

Svakheter

Kvalitet er en av Cutters kjernefaktorer, som deriblant gjelder deres frisører. De har som mål å ha landets beste frisører og har et krav om at alle de ansetter har fagbrev innen frisør. I tillegg har de Cutters Academy for å videreutvikle frisørene gjennom kurs, online video og trenere i salongen. Til tross for at Cutters har et fokus på kompetente ansatte med fagbrev er det rimelig å tro at fokuset under utdannelsen ikke har vært på effektiv klipping, der man skal bruke kortest mulig tid på en klipp. Det betyr at selv om Cutters har erfarne frisører, er man ikke sikret at de er kompetente på klipper som kun varer i 15 minutter. En slik erfaring kan man tenke seg de får over tid, men siden Cutters er en såpass nyoppstartet kjede er de stadig nødt til å ansette nye frisører uten denne kompetansen. Av den grunn er det rimelig å tro at kundene virkelig må overbevises om frisørenes kompetanse, og siden det kun er drop-in timer, er man avhengig av at *alle* frisører er svært kompetente da man ikke har mulighet til å

bestille time hos en bestemt frisør. Konsekvensen av en misfornøyd kunde er negativ omtale og at personen velger bort Cutters i fremtiden.

Cutters har valgt en strategi som fokuserer på effektivitet i alle ledd. Effektivitet både ved bestilling, klipping og betaling. Effektivitetsfokuset er et av Cutters konkurransefortrinn, men kan også være en svakhet i virksomheten. Den norske loven påpeker at enhver butikk er nødt til å ta imot betaling i form av kontanter, noe Cutters nekter. De ønsker kun å tilby digitale løsninger gjennom bankterminal eller vipps. Frisørkjeden mener dagens lov ikke tvinger dem til å tilby betaling med kontanter (Hopland, 2020). Videre mener kjeden at de ønsker å tilby så gode tjenester som mulig til en lavest mulig pris. For å få til dette er de nødt til å fjerne momentene kundene ikke etterspør, i dette tilfellet kontantbetaling. Kontantbetalingssystemer vil føre til økte utgifter som igjen kan øke prisene, noe som strider mot Cutters forretningsidé. Det at Cutters ikke tilbyr kontantbetaling svekker dem på flere områder, blant annet gjennom negativ medieomtale. Det kan også være at enkelte gjerne ønsker å betale kontant, som videre resulterer i at disse kundene velger en annen salong for å ha den muligheten.

4.3.2.2 Ekstern analyse

For at en virksomhet skal lykkes holder det ikke å kun være klar over interne forhold. Det er viktig at man kan se de interne faktorene i forhold til omgivelsene, konkurrenter og markedet. Eksterne forhold kan ikke direkte påvirkes av virksomheten selv, og det er dermed svært viktig å være klar over dette slik at man kan dra nytte av muligheter og minimere risikoen for trusler.

Muligheter

I tråd med deres forretningsidé har Cutters ekspandert kraftig i løpet av deres fire første år i bransjen. Konseptet ble tatt godt imot i markedet og i første omgang lå fokuset på å etablere seg i Norge før de startet satsingen i Europa. Det ligger muligheter i å videre ekspandere, da også utenfor Europa og innta nye markeder. Konseptet kan lett overføres og erfaringen de har gjennom å ekspandere kommer godt til nytte. Deres visjon om å bli verdens største

frisørkjede har lagt grunnlaget for fokuset på ekspansjon i strategien. Det engelske navnet *Cutters* gjør det også lettere å ekspandere i utlandet da det tydelig forteller hvilken bransje virksomheten befinner seg i.

Trusler

For å ha mulighet til å ekspandere er *Cutters* avhengig av kunder. Mangel på dette vil gjøre det vanskeligere å betjene salongene. Strategien deres avhenger av et høyt volum av kunder da prisen er lav. Det kan tenkes at mange ønsker å prøve kjeden da det er et konsept som har vært etterspurt i markedet. Som sagt holder det ikke at kunder kun prøver de ut, da de i lengden vil ha få kunder å betjene. En faktor som kan påvirke valget om *Cutters* er merkevaren og omtalen. Media kan både være med på å bygge opp, men også skade *Cutters* sin merkevare gjennom artikler i media. Uansett innholdet i artiklene, vil omtalen føre til økt kjennskap om *Cutters*. Likevel er media en trussel for *Cutters* da det er rimelig å tro at konseptet deres vil få kritikk også i fremtiden, spesielt i nye markeder. *Cutters* kom inn i bransjen med et nytt konsept som ble sterkt kritisert av andre frisørkjeder og frisørenes fagforening (Tømmerås, 2017). Dette fordi de mener at *Cutters* hårklipp ikke holder mål i tillegg til at et slikt konsept er ødeleggende for bransjen. I Norge har *Cutters* en god posisjon som markedstoer, og har klart seg bra tross negative omtaler i media. Etterhvert som de ekspanderer til andre land der *Cutters* er nødt til å bygge posisjon kan media være en større trussel, da de er mer sårbare i de tidlige fasene. Både media og kunder har muligheter til å påvirke merkevare både i positiv og negativ forstand.

Kunder har mulighet til å påvirke potensielle kunder gjennom vareprat. Verden vi lever i er preget av teknologi der mye skjer på sosiale medier. Enda mer skadelig enn det er at en misfornøyd kunde forteller dette til bekjente, er dersom det skjer på sosiale medier. Dette gjør varepraten synlig for et mye større publikum der en mening kan ha stor påvirkningskraft. Får man en dårlig klipp kan dette være svært synlig, og dersom det legges ut et bilde med en negativ omtale kan dette være skadelig for *Cutters* sitt omdømme og sørge for at kunder, spesielt potensielle som ikke har erfaring selv, velger dem bort. Det er likevel verdt å nevne at dette gjelder for bransjen generelt, og med deres posisjon i markedet er dette en verre konsekvens for konkurrentene som tar en høyere pris for klippen.

5.0 Konklusjon

Avslutningsvis ønsker vi å se på hva regnskapsanalysen og den strategiske analysen av Cutters har bidratt med for å besvare vår problemstilling. For å vurdere dette vil vi i det følgende se på hvordan den økonomiske utviklingen har vært, samt se på hvilke faktorer som kan ha påvirket utviklingen.

Cutters er en relativt nystartet virksomhet, og vi ser av analysen at det har vært en formidabel vekst i omsetning siden oppstart. Dette medfører at Cutters nå har en omsetning som er fullt på høyde med Nikita, som lenge har vært Norges største frisørkjede. For virksomheter i stor vekst, kan det være rimelig å anta at lønnsomheten er heller låger de første årene, men dette har ikke vært tilfellet for Cutters. Til tross for at resultatgraden er lavere hos Cutters enn hos Nikita, gjør den høye omløpshastigheten på totalkapitalen at Cutters med sitt unike konsept har en avkastning på totalkapitalen som nesten er på høyde med Nikita. Alt i alt kan man altså si at Cutters har hatt en enorm omsetningsvekst i perioden, samtidig som de har evnet å drive lønnsomt.

Når det gjelder likviditet, avslører regnskapsanalysen en synkende likviditetsgrad 1, og en negativ arbeidskapital. Cutters er som kjent en virksomhet i stor vekst, og behovet for kapital vil dermed naturlig være stort i denne fasen. Sammenligner man med Nikita, ser vi forøvrig at tallene for både likviditetsgrad 1 og arbeidskapital er fullt på høyde, noe som kan tyde på at dette er et trekk ved bransjen, og dermed ikke utelukkende negativt for Cutters i vekstfasen de nå er i. Videre kan man se nøkkeltallsanalysen og benchmarkingen se at Cutters har en relativt sunn finansiering, hvor egenkapitalandel, og dermed også gjeldsgrad, er langt mer tilfredsstillende enn hva Nikita kan vise til.

Det faktum at Cutters sin økonomiske utvikling har vært god er det liten tvil om, og gjennom vår strategiske analyse får vi også et innblikk i hvilke faktorer som kan ha bidratt til den sterke økonomiske utviklingen for virksomheten. Av strategiklokken så vi at Cutters har valgt en slags «hybrid»-strategi, hvor de tilbyr en effektiv og god hårklipp til en lav pris. Da konkurransen om denne posisjonen har vært beskjedent, har dette gitt Cutters muligheten til å vokse raskt og ekspandere i et voldsomt tempo. Gjennom sitt konsept hvor effektivitet er i fokus, kombinert med sentral og synlig beliggenhet for samtlige frisørsalonger, har det vært mulig for frisørkjeden å ha god lønnsomhet samtidig som de jobber seg mot å bli Norges (og etter hvert verdens) største frisørkjede.

Med Cutters enorme vekst og gode lønnsomhet i perioden 2016-2019, hadde det vært spennende å se hvordan virksomheten har taklet de utfordringer Covid 19 har bydd på, særlig opp mot Nikita som vi har benchmarket mot. Her kan det tenkes at Cutters, med sitt konsept om effektiv og rask hårklipp, muligens har hatt enklere for å tilpasse seg enn hva som er tilfellet for bransjen for øvrig som i stor grad satser på den totale opplevelsen. Dette blir dog bare spekulasjoner fra vår side, men kan være interessant for eventuelle videre studier.

6.0 Referanseliste

Adam og Eva (u.å.) Prislister. *Adam og Eva*. Tilgjengelig fra: <https://www.adamogeva.no/page/prislister> (Hentet 4. februar 2021)

Aronsveen, E. (2019) Sa opp jobben for å bli gründer: Nå er Cutters verdt flere hundre millioner. *Dagens Næringsliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/markeds/cutters/askeladden-co/resultater/sa-opp-jobben-for-a-bli-grunder-na-er-cutters-verdt-flere-hundre-millioner/2-1-631136> (Hentet 3. februar 2021)

Bamvik, B. M & NTB (2020) NHO varsler konkursras i frisørbransjen. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/pAA8y6/nho-varsler-konkursras-i-frisoerbransjen> (Hentet 3. februar 2021)

Berg, T. (2018) *Grunnleggende økonomistyring. 2. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Cutters (u.å.) Om oss. *Cutters*. Tilgjengelig fra: <https://www.cutters.no/om-oss> (Hentet 4. februar 2021)

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter. 2. utgave*. Fagbokforlaget.

Hoff, K. G. & Helbæk, M., (2015) *Økonomistyring 2 Driftsregnskap og budsjettering. 6. utgave*. (STED) Universitetsforlaget.

Hopland, S. (2020) Cutters nekter å innrette seg etter Forbrukerrådets krav - forblir kontantfrie. *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/QoBlK4/cutters-nekter-aa-innrette-seg-etter-forbrukertilsynets-krav-forblir-kontantfrie> (Hentet 1. mars 2021)

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

Mageli, A. D. (2018) Cutters tar markedsandeler i full fart. *NHH Bulletin*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2018/mai/cutters-tar-markedsandeler-i-full-fart/> (Hentet 1. mars 2021)

Meinich, P. (2014) Finansiering. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/finansiering> (Hentet 3. februar 2021)

Nikita Hair (u.å.) Priser og behandlinger, klipp. *Nikita Hair*. Tilgjengelig fra: <https://nikita.no/prislister/prisgruppe-11-klipp/> (Hentet 4. februar 2021)

Proff (u.å.) Bransje: Frisering og annen skjønnhetspleie. *Proff.no*. Tilgjengelig fra: https://www.proff.no/s/C3%B8k-etter-bransje/YLoFmCo_zvNZxJID58xbvLF1_00WkiF1YhtKdVP2DH7q9ML7fkP1mBywa54Z7cJoB95okX8KgB_RYyCaXFwNsD7SGDgSAdKOR4ADcJx3uEE/?q=Frisering%20og%20annen%20skj%C3%B8nnhetspleie (Hentet 3. februar 2021)

Proff (u.å.) Cutters AS. Regnskap. *Proff.no*. Tilgjengelig fra:
<https://www.proff.no/regnskap/cutters-as/bergen/frisering-og-annen-skj%C3%B8nnhetspleie/IF5DL5510NF/> (Hentet 26. januar 2021)

Proff (u.å.) Nikita Hair Norway AS. Regnskap. *Proff.no*. Tilgjengelig fra:
<https://www.proff.no/regnskap/nikita-hair-norway-as/oslo/frisering-og-annen-skj%C3%B8nnhetspleie/IG43PH210NF/> (Hentet 27. januar 2021)

På Håret (u.å.) Prismeny fra mai 2019. *På Håret*. Tilgjengelig fra:
<https://www.paharet.no/media/6209/mal-for-b-prismeny-a4-2019-til-hjemmeside.jpg>

Sayso (u.å.) Priser og behandlinger, klipp. *Sayso*. Tilgjengelig fra:
<https://sayso.no/prisliste/prisgruppe-10-klipp/> (Hentet 4. februar 2021)

Tømmerås, O. (2017) Frisørenes fagforening mener cutters hurtigklipp er usunn for de ansatte. *Fri fagbevegelse*. Tilgjengelig fra:
<https://frifagbevegelse.no/nyheter/frisorenes-fagforening-mener-cutters-hurtigklipp-er-usunn-for-de-ansatte-6.158.479023.fa4bd37570> (Hentet 10. mars 2021)

Vikøren, B. M. (2020) SWOT-analyse. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:
<https://snl.no/SWOT-analyse> (Hentet 4. februar 2021)

Visma (u.å.) *Driftsmargin i %*. Tilgjengelig fra:
https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-margin.htm
(Hentet 03. februar 2021)

Visma. *Likviditet, hva er likviditet?* Tilgjengelig fra:
<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/l/likviditet/> (Hentet 3. februar 2021)

Visma. *Likviditetsgrad 2*. Tilgjengelig fra:
https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-quick-ratio.htm (Hentet 3. februar 2021)

