



Butikschefsprogrammet

Examensarbete 15 hp, LHO

VT 2008

Sortimentsändringar i butik för att höja lönsamhet och produktivitet

- En fallstudie i verkligheten

Grupp 8

Studieort: Lidköping

Författare: Caroline Wallgren
Nancy Sahyouni

Handledare: Jan Sedenka

Examinator: Marianne Kullenwall

Innehållsförteckning

Sammanfattning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemställning	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Undersökningen	3
1.6 Definitionslista	4
1.7 Uppsatsens disposition	5
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Ekonomisk styrning	5
2.1.1 Resultat	6
2.1.2 Lönsamhet.....	6
2.1.3 du Pont-modellen.....	7
2.1.4 Strategier för att höja räntabiliteten	10
2.1.5 Produktivitet.....	10
2.1.6 Nyckeltal vid produktivetsmätningar	11
2.2 Sortiment och pris	13
2.2.1 Sortimentets karaktär	13
2.2.2 Pris	14
2.2.3 Prissättningsstrategier.....	14
3 Metod.....	16
3.1 Utveckling av problemställning	16
3.2 Val av undersökningsmetod och datainsamling.....	16
3.2.1 Fallstudier.....	18
3.3 Källkritik, giltighet och reliabilitet	18
4. Empiri.....	19
4.1 Butiken	19
4.2 Försäljningsstatistik	21
4.3 Försäljningsyta	22
4.4 Lönsamhet.....	23
4.4.1 du Pont.....	24
4.4.2 Lönsamhet per varugrupp	25
4.5 Produktivitet.....	26
5. Analys	30

5.1 Lönsamhet.....	30
5.1.1 Lönsamhetsberäkningar för varje varugrupp.....	31
5.3 Produktivitet.....	34
5.3.1 Produktivitet per varugrupp.....	34
6. Slutsatser och rekommendationer	39
6.1 Lönsamhetsberäkningar	39
6.2 Produktiviteten.....	40
6.3 Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer för butiken	41
7 Referenslista.....	43

8. Bilagor

[Bilaga ”2006” \(sid 1 av 3\)](#)

[”2006” \(sid 2 av 3\)](#)

[”2006” \(sid 3 av 3\)](#)

[Bilaga ”Arbetstid och yta”](#)

[Bilaga ”Lönsamhet” \(sida 1 av 3\)](#)

[”Lönsamhet” \(sida 2 av 3\)](#)

[”Lönsamhet” \(sida 3 av 3\)](#)

[Bilaga ”du Pont”](#)

[Bilaga ”Produktivitet” \(sida 1 av 5\)](#)

[Bilaga ”Produktivitet” \(sida 2 av 5\)](#)

[Bilaga ”Produktivitet” \(sida 3 av 5\)](#)

[Bilaga ”Produktivitet” \(sida 4 av 5\)](#)

[Bilaga ”Produktivitet” \(sida 5 av 5\)](#)

Sammanfattning

Många butiker lägger idag ner både tid och pengar på att erbjuda marknaden ett så konkurrenskraftigt sortiment som möjligt. Sortimentet skall vara både lönsamt och produktivt för att företagets framtid skall vara säkrad.

I den här uppsatsen skall vi beskriva en butiks lönsamhet och produktivitet utifrån befintligt sortiment. En fallstudie på en fackhandelsbutik i Lidköping ligger till grund för undersökningen. Dess sortiment riktar sig till djurägare och erbjuder både ett bas- samt ett profilsortiment. Vi använde butikens årsredovisning för 2006 och utmätningar av sortimentets säljyta gjordes för att skapa en grund till våra beräkningar. Sortimentet i butiken var uppdelat i 15 varugrupper, men då det saknades datoriserat kassasystem fanns det inte möjlighet att specificera vilka märken som var mest lönsamma. Vi hade ett kontinuerligt samarbete med butiksägaren då vi behövde dennes tillstånd till att granska räkenskaper samt mäta försäljningsytan, dock gjordes ingen intervju för uppsatsen. Därefter stoppades alla variabler in i ett Excel-dokument för att lättare kunna beräknas och analyseras.

Syftet med denna uppsats är att visa hur du Pont-modellen och produktivitetsmodellen kan användas för att analysera sortimentet i en butik ur ett ekonomiskt perspektiv. Vi ville konkret se hur ett sortiment kunde brytas ned i olika delar för att påvisa vilka delar som var fördelaktiga för butiken och vilka som påverkade i negativ riktning.

De centrala slutsatserna för uppsatsen är att det är svårt för en butik att göra en radikal förändring av sitt sortiment då kunden förväntar sig att finna vissa produkter på samma ställe. Sedan fungerar många produkter som komplement till varandra. Tas en produkt bort kan kunden tycka att butiken är otillräcklig då den inte erbjuder ”sammanhängande” produkter. Vi tycker även att butiken borde investera i ett datoriserat kassasystem då det skulle underlätta alla uppdateringar av sortimentet samt snabbare hålla reda på vad eller vilka delar i sortimentet som säljer bäst.

1. Inledning

I detta kapitel ges en kort introduktion om vad denna uppsats skall behandla. I avsnittet Bakgrund och problemställning får du som läsare en introduktion till den aktuella problemformulering, som mynnar ut i denna uppsats syfte.

Denna uppsats behandlar hur två olika ekonomiska modeller används till att fatta bättre grundade beslut ur ett ekonomiskt perspektiv kring befintligt sortiment. Uppsatsen kommer särskilt att inrikta sig på de ekonomiska begreppen lönsamhet och produktivitet och hur dessa beräkningar används till ekonomisk styrning av verksamheten. Därefter kommer arbetet att mynna ut till de åtgärder som kan genomföras för att höja dessa ekonomiska mått. Målsättningen är att ge en klar bild av vad de framräknade nyckeltalen visar, och hur de praktiskt skall kunna användas som instrument för att mäta och förbättra ett verksamhetsresultat.

1.1 Bakgrund och problemställning

Oavsett vilken verksamhet ett företag bedriver, så startar hela processen med en affärsidé om att uppfylla ett behov av någonting som skall finnas tillgängligt på marknaden¹. Utifrån detta väljs sedan vilka resurser som måste skaffas för att företagardisvisionen skall komma till stånd. Med utgångspunkt från vilka beslut som tas och vilken inriktning som väljs urskiljs vilka resurser som skall användas i företaget. Är affärsidén till exempel att driva en butik som erbjuder kunderna ett exklusivt sortiment och en hög servicenivå hos personalen, speglas det i alla de val som görs för att kommunicera ut till kunderna så att de uppfattar butiken som exklusiv².

Själva processen tar inte slut här utan affärsidén måste hela tiden anpassas till marknaden. Förändringar i verksamheten, inköpskanaler, prissättning, etcetera är olika faktorer som måste tas i hänsyn. För att kunna ta kloka och riktiga beslut krävs det tillräckligt med information, samt att utvärdering görs av de olika alternativen³.

¹ Lundén & Svensson (2004), s. 15

² Thurow & Nilsson (2004), s. 125 -126

³ Jacobsen & Thorsvik (2002), s. 360-389

Inom den teoretiska modellen för hur ett beslutsfattande går till, är det centrala inslaget att människan är en individ som handlar rationellt. Beslutsfattaren, i detta fall butiksinnehavaren, står inför ett problem som skall lösas, där olika alternativ kartläggs och dess konsekvenser värderas och jämförs. Slutligen antas det alternativ som har de bästa konsekvenserna. För att kunna fatta ett så rationellt beslut krävs det att beslutsfattaren har klara mål, all information tillgänglig om vad de olika alternativen innebär, att det går att rangordna alternativen systematiskt samt att det eller de alternativ som anses är bäst för att uppnå målen är valbara⁴.

Nu ser inte verkligheten riktigt ut på det här sättet. Tillgång till fullständig information är inte alltid möjlig. Dessutom har människan en begränsad förmåga att lagra, hantera och validera informationen samt är påverkbar som individ. Därför ses människan som en begränsat rationell beslutsfattare. När ett beslut skall fattas inom en organisation, är det viktigt att inte personliga preferenser styr valen, samt att valid information samlas in kring den egna verksamheten⁵. Denna uppsats skall koncentrera sig kring de beslut av ekonomistyrnings-karaktär som fattas kring sortimentet i en butik.

Som underlag till att kunna fatta mer rationella beslut kring sortimentet i en butik presenteras lönsamhet och produktivitet som begrepp och hur dessa kan användas som underlag för framtida beslut när det gäller butikens framtid. Det vanligaste sättet att åskådliggöra lönsamheten på är du Pont-modellen. I denna framkommer ett antal klara vägval att beakta, vilka kommer presenteras djupare i teoriavsnittet. Modellen visar främst hur väl ett företag förvaltar de resurser som investerats för att driva verksamheten. Det är viktigt att skapa en bild av hur lönsamheten ser ut i dagsläget för butiken och dess sortiment, för att utifrån denna analys se på vilket sätt lönsamheten kan förbättras.

Andra åtgärder gällande sortimentet och beslut kring detsamma som har med ekonomisk styrning att göra är att studera hur väl företagets, i detta fall butikens, satsade resurser omvandlas till vinst i kronor. Genom att räkna på produktiviteten avslöjas hur väl resurserna inom butiken bidrar till att skapa intäkter för verksamheten.

⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002), s. 360-389

⁵ Ibid, s. 360-389

1.2 Problemformulering

Hur kan en butiks sortiment optimeras genom analyser av lönsamhet och produktivitet?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att visa hur två ekonomiska modeller kan användas; du Pont-modellen och Produktivitetsmodellen, för att analysera verksamheten i butik ur ett ekonomiskt perspektiv. Vidare räknas på en befintlig butiks årsredovisning för att visa exempel på hur modellerna kan användas som ett beslutsunderlag samt avslutningsvis komma med rekommendationer till den studerade butiken. Uppsatsen och dess framkomna resultat avses inte vara generaliserbart.

1.4 Avgränsningar

För att göra arbetet exemplifierbart har vi valt att göra beräkningar för en befintlig butik inom fackhandeln. Själva tillvägagångssättet med beräkningarna är dock applicerbart på vilken butik som helst. Alla siffror är uträknade för den valda butiken och jämförs inte med andra butiker. Lönsamhetsberäkningarna och produktivitetsberäkningarna gäller för butikens total samt ned på sortimentsnivå, men rör endast befintligt sortiment indelat i större varugrupper. Vi har inte kunnat specificera ned sortimentet på olika varumärken eller varumärkesvarianter. Detta på grund av att butiken saknar datoriserat kassasystem, vilket medför att det inte går att urskilja hur olika märken eller varumärkesvarianter spelar in i det uppnådda resultatet. Då du Pont-modellen är den lönsamhetsmodell vi utgår från tas endast formeln för beräkning av räntabilitet av totalt kapital upp. När det gäller samtliga beräkningar har vi inte kunnat räkna fullt ut på två varugrupper, böcker och dammtillbehör, då vi saknar helt mått på dessa. Anledningen var att de inte återfanns i butiken när vi var där och beräknade säljytan.

Det vi främst kommer att inrikta oss på är att titta på butikens befintliga sortiment och räkna på dessa ur ett ekonomiskt styrande perspektiv. Vi kommer således inte att studera samtliga resurser för butiken, då detta skulle bli ett allt för stort projekt. För att göra en bedömning på butikens lönsamhet och produktivitet, studeras 2006 årsredovisning.

1.5 Undersökningen

Genom att studera en butiks årsredovisning skapas en bild av hur butikens ekonomiska situation varit detta år. Siffrorna från årsredovisningen användes sedan i du Pont-modellen vid

beräkning av lönsamheten respektive Produktivitetsmodellen när det gäller beräkningar av produktiviteten. Beräkningarna görs både på butiken totalt samt ned på varje varugrupp. Vidare beräknas varje varugrupps marginal utifrån årets försäljningsstatistik och hur mycket de olika delarna i sortimentet bidrar till den totala intäkten under året uttryckt i procent. Detta för att få en bild utav vilka varugrupper som genererar mest intäkter. För att få underlag på hur mycket plats sortimentet tar, mäts samt beräknas hur många kvadratmeter sortimentet upptar i hyllmeter. Detta för att kunna beräkna yteffektiviteten i produktivitetsmodellen men även för att ha som fördelningsnyckel på gemensamma kostnader för butiken.

1.6 Definitionslista

Bruttovinst	Definieras som behållningen av periodens försäljning efter att kostnader direkt härrörda från varukostnader har avdragits ⁶
du Pont-modellen	Modellen används för räkenskapsanalys och bygger på ett företags resultaträkning och balansräkning, vilket kopplas samman i ett grafiskt schemas som mynnar ut till ett enda begrepp; räntabilitet (lönsamhet) på totalt kapital ⁷ .
Ekonomistyrning	Allt som görs i ett företag för att styra, kontrollera och följa upp dess ekonomiska resultat ⁸ .
Lönsamhet	Genom att ställa företagets vinst i relation till det kapital eller arbete som lagts ned får man fram företagets lönsamhet, även kallat räntabilitet, på de gjorda investeringarna ⁹ .
Nettovinst	Behållningen av periodens försäljning efter varukostnader och rörelsekostnader ¹⁰
Produktivitet	Inom företagsekonomi och nationalekonomi betyder produktivitet graden av effektivitet i produktionen ¹¹ .

⁶ Holmström (1) (1997)

⁷ Holmström (2),(2003)s. 75-81, 180, 232, 254-255

⁸ Holmström (1), (1997)

⁹ Ax, Johansson och Kullvén (2005)

¹⁰ Holmström (1),(1997) s. 122, 237

¹¹ Ibid

1.7 Uppsatsens disposition

Nedan följer en översikt av uppsatsens disposition och dess olika kapitel

I kapitel 2 redovisas teorin, kapitlet introducerar för läsaren vilka relevanta teorier och modeller som används i studien. Följande kapitel innehåller uppsatsens metod och klargör tillvägagångssättet som legat till grund för studien. Kapitel 4 är själva undersökningen, där knyts beräkningarna utifrån de presenterade modellerna ihop med undersökningen som gjordes i butiken. Analysen redogörs i kapitel 5, där kopplas teorikapitlet och undersökningen ihop. I sista kapitel redogör vi för våra slutsater/rekommendationer och knyter samman studien. Här besvaras problemformuleringen och uppnått syfte, presenteras slutsatserna samt lämnas rekommendationer.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redovisas den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen. Den valda litteraturen är anpassad till att ge teoriunderlag till empirin/undersökningen. Fokus ligger framförallt på lönsamhets- och produktivitetsmodellen, då dessa modeller är uppsatsens huvudsakliga arbetsredskap.

2.1 Ekonomisk styrning

Redovisningen i ett företag är den centrala delen för att åstadkomma en analys utav resultat, budgetering, kalkylering samt finansiering, och skall förse företaget med underlag för planering och uppföljning. Analysen och beräkningarna av dessa underlag ger således ett antal *verktyg* som kan användas som beslutsunderlag kring valet av olika strategiska åtgärder. Det är detta som menas med ekonomisk styrning utav verksamheten. Begreppet kan identifieras som ett verktyg för kontroll och uppföljning, eller som ”olika ekonomiska åtgärder för att uppnå ekonomiska mål”¹². Exempel på mål kan vara att förkorta tiden från mottagandet av en order till leverans, höja lönsamheten eller uppnå en viss marknadsandel. Ekonomistyrning omfattar ett arbete inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företagets verksamhet i strävan att uppnå dessa mål¹³.

¹² Holmström (2), (2003) s. 115 ff

¹³ Ax, Johansson & Kullén, (2005) s. 14-15

Företagets ekonomiska mål kan uttryckas med olika mått. Några exempel är räntabilitet, soliditet, kassaflöde och likviditet, vilka alla är basen för ekonomistyrning. Dessa kan brytas ned i olika nyckeltal, som mer i detalj fångar upp viktiga aspekter för verksamhetsstyrning. Några av de främsta företagsekonomiska grundbegreppen som också används vid ekonomistyrning kommer här att redogöras¹⁴.

2.1.1 Resultat

Begreppet resultat i företagsekonomiska sammanhang, är den skillnad som uppstår mellan intäkter och kostnader i ett företag och redovisas oftast inom perioder, exempelvis per dag, vecka, månad eller år. Intäkterna räknas utifrån den försäljning företaget genererar, medan kostnaderna är samtliga de resurser som förbrukats för att åstadkomma försäljningen. Netto-behållningen mellan intäkter och kostnader kan vara positivt, vilket indikerar att företaget går med vinst, eller negativt, vilket innebär en förlust¹⁵. Formeln för resultat är således:

$$\text{Intäkter} - \text{Kostnader} = \text{Resultat}^{16}$$

Med intäkter menas den del av inkomsten som hör till den aktuella perioden och beräknas alltid på nettopriset, det vill säga varans pris ut till kund frånräknat momspålägg. Kort sagt är definitionen på intäkter den periodiserade inkomsten. Kostnaderna för ett företag definieras som de utgifterna för resursförbrukning under den aktuella perioden utan momspålägg, således de periodiserade utgifterna¹⁷.

2.1.2 Lönsamhet

Resultatet är ett absolut mått, som i sig inte talar om ifall ett företag har gått bra eller dåligt. För en enskild firma kan en vinst på 50 000 kr på ett år ses som väldigt positivt, medan samma resultat i ett stort aktiebolag skulle upplevas misslyckat. Därför måste resultatet sättas i förhållande till resursinsatsen i företaget och därmed få fram företagets lönsamhet, vilket då blir ett relativt mått. Lönsamheten visar således på företagets förädlingsvärde på sina resurser. Ett av de viktigaste nyckeltalen när det gäller lönsamhet är räntabilitet eller företagets räntabilitet på kapitalet. Det finns olika sätt att beräkna räntabiliteten på. Dels kan man utgå

¹⁴ Holmström (2), (2003)s. 113- 125

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid, s. 110-119

¹⁷ Ibid

från räntabilitet på eget kapital (aktiekapital), på sysselsatt kapital (eget kapital+lån) eller totalt kapital, vilket är det vanligaste. Det totala kapitalet avser den investering som är bunden i anläggningstillgångar och omsättningstillgångar. Formeln för att beräkna detta är att resultatet sätts i förhållande till resursinsatserna¹⁸.

Formel för lönsamhet på totalt kapital:

$$\frac{\text{Resultat}}{\text{Resursinsatser (=totalt kapital)}^{19}} = \text{Lönsamhet}$$

2.1.3 du Pont-modellen

Lönsamhetsformeln klargör hur faktorer som räntabilitet på totalt kapital och räntabilitet på sysselsatt kapital påverkar räntabiliteten i procent. För att få fram ett mer operativt användbart redskap, som visar hur företagets räntabilitet på det totala kapitalet kan förbättras, kan du Pont-modellen användas. Den har sitt ursprung från det franska företaget du Pont som introducerade den i början av 1900-talet och är ett schematiskt sätt att ställa upp de olika posterna från resultat- och balansräkningen som leder fram till lönsamhets- eller räntabilitetsmålet²⁰.

Modellen är uppbyggd kring två olika grenar bestående av en resultatgren och en kapitalgren och visar på följande samband:

$$\text{Räntabilitet på totalt kapital} = \text{vinstprocent} * \text{kapitalets omsättningshastighet}^{21}$$

Räntabiliteten på det totala kapitalet beror på två faktorer, det första vinstmarginalen eller vinstprocenten och det andra kapitalomsättningshastigheten. Vinstmarginalen anger hur stor andel av varje intäktskrona som utgör vinst efter att alla kostnader är frånräknade medan kapitalomsättningen anger hur stor omsättning (försäljning) varje investerad krona resulterat i²².

Du Pont-modellen används för att fastställa vart i företaget kapitalet ger störst räntabilitet. Den innebär att information från resultat- och balansräkningen sorteras in i modellen och vi-

¹⁸ Holmström (2), (2003) s. 110- 120

¹⁹ Ibid

²⁰ Ax, Johansson & Kullvén, (2005)s. 585-590

²¹ Holmström (2), (2003)s. 110- 120

²² Ax, Johansson & Kullvén, (2005) s. 590

sar vad som påverkar vinstmarginalen respektive tillgångarnas omsättningshastighet. Modellen kan även användas för att simulera hur förändringar i balans- och resultaträkningen påverkar vinstmarginalen respektive tillgångarnas omsättningshastighet och därmed räntabiliteten för totalt kapital. Vidare kan beräkningar om hur stora företagets tillgångar får vara göras, för att givet en viss omsättning och vinstprocent uppnå en önskvärd räntabilitet. Sambandet mellan vinstprocenten och tillgångarnas omsättningshastighet innebär att företag på olika sätt kan uppnå samma räntabilitet för totalt kapital. Om ett företag halverar sin vinstprocent, men samtidigt fördubblar tillgångarnas omsättningshastighet, förblir räntabiliteten för totalt kapital densamma. För t.ex. detaljhandelsföretag är situationen ofta den omvända, d.v.s. att företaget har en låg vinstprocent som skall kompenseras genom en hög omsättningshastighet²³.

du Pont-modellen kan utformas på olika sätt och nedan följer ett exempel på utseendet och de delar modellen består av:

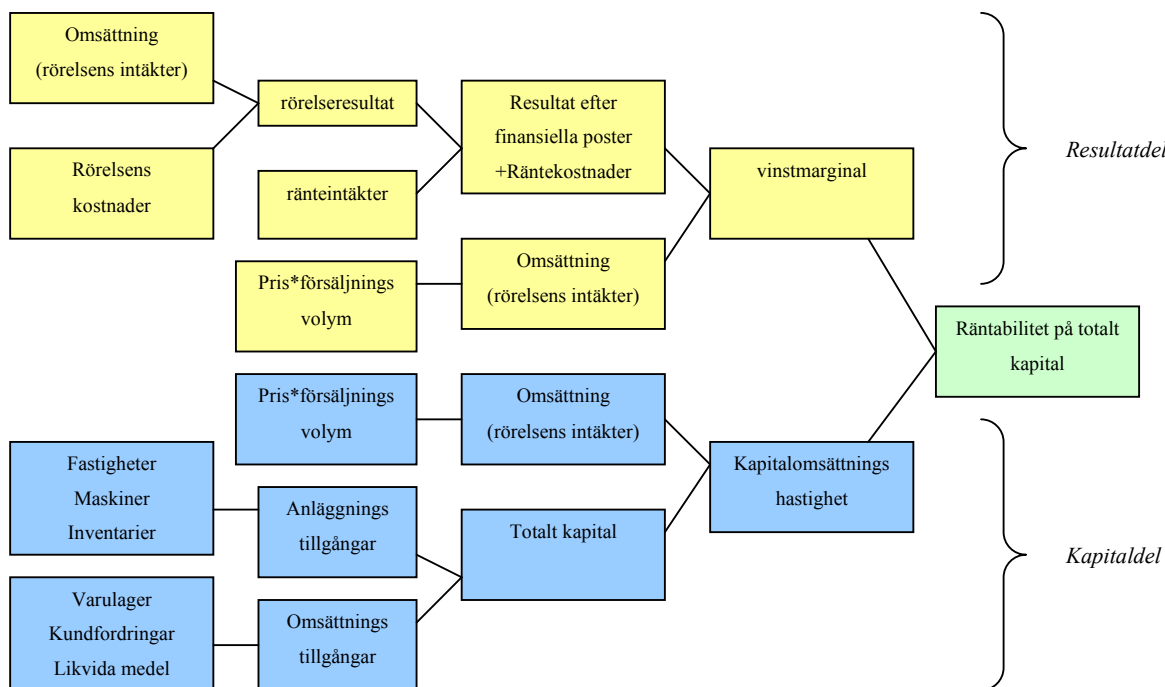


Bild 1: Exempel på ett du Pont-schema²⁴

²³ Arvidson, Hansson & Lindquist (2001), s. 110-121

²⁴ Ax, Johansson & Kullén, (2005)s. 591

Genom att specificera upp de olika delarna i resultatdelen (i bilden ovan de gula boxarna) och kapitaldelen (de blå boxarna) i du Pont-modellen ses enkelt vart olika förändringar skett, vilka förändrat den totala räntabiliteten (grön box) under aktuell period jämfört med tidigare. Det går även att göra jämförelsen med exempelvis den egna butiken och en annan butik inom samma bransch för att på så sätt få fram underlag på vad som skiljer den egna butiken ifrån andra liknande butiker.²⁵

När företagets resultat ställs upp i modellen kan antingen reda siffror skrivas in från balans och resultaträkningen i de olika boxarna eller räknas ut som en procentuell andel i förhållande till intäkten och på så sätt få siffrorna uttryckt i procent. I modellen ovan är alla kostnader ihopslagna (rörelsens kostnader) men det går att dela upp denna post (till exempel varukostnad, personalkostnad, driftskostnad) och utöka modellen. Modellen tar hänsyn till rörelsens intäkter i både resultatdelen som kapital-delen. Det är mot periodens intäkter alla poster skall ställas²⁶. Varje procentandel räknas fram genom att ta värdet i den specifika boxen och dividera det med intäkten. För att få fram nettot efter kostnaderna subtraheras intäkterna. Har man inte räknat ut procentuell andel innan i modellen så görs det i tredje sista ledet. Där divideras nämligen periodens intäkter in och på så sätt fås vinstmarginal i procent fram respektive kapitalomsättningshastigheten²⁷.

Det som skiljer de båda benen åt räknemässigt är att i resultatdelen ställs intäkten som nämnare vid divisionen, medan kapitalomsättningshastigheten fås fram genom att ställa intäkten som täljare. Dessutom adderar man värdet av omsättningstillgångar och anläggningstillgångar. Här tas hänsyn till ett medelvärde på de totala tillgångarna utifrån deras bokförda värde vid årets början och vid årets slut. Avslutningsvis multipliceras vinstprocenten med kapitalets omsättningshastighet och får då fram räntabiliteten på det totala kapitalet²⁸. Även om modellen visar på vart skillnaderna finns, och att företaget kanske inte utnyttjar resurserna effektivt, så ger inte du Pont- modellen något fullständigt svar på hur effektivt man i företaget utnyttjar sina resurser.

²⁵ Hernant (1996), ”Aktuellt för butik” nr 8, s.38-39 och nr 10, s. 42-43

²⁶ Arvidson, Hansson & Lindqvist (2001) s 118-132

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

2.1.4 Strategier för att höja räntabiliteten

För företag som inte kan öka sin omsättning finns det två strategier för att höja räntabiliteten för totalt kapital:

- *Kostnadsrationalisering*, vilket innebär att kostnaderna i verksamheten reduceras för att förbättra vinstprocenten. Att låta bli att göra investeringar i maskiner, minska personalkostnader o.s.v. höjer räntabiliteten för totalt kapital på kort sikt, men kan få negativa effekter på längre sikt.
- *Kapitalrationalisering*, vilket innebär att kapital bundet i kundfordringar, lager och andra tillgångar minskas för att höja tillgångarnas omsättningshastighet. Om man sänker kredittiden minskar det kapital som är bundet i kundfordringar. En minskad kredittid kan dock ha negativa effekter på försäljningsintäkterna, om vissa kunder inte accepterar korta kredittider och istället vänder sig till andra leverantörer²⁹.

2.1.5 Produktivitet

Produktivitet kan klassificeras som skillnaden mellan ett företags inflöde och dess utflöde, det vill säga vad som har åstadkommit och den resursinsats som satts in³⁰. Inflödet består av de olika resurser som finns i butiken för att åstadkomma försäljning medan utflödet består utav själva försäljningen och den bruttovinst och nettovinst denna genererar. Ett högre utflöde ger en högre produktivitet i butiksdriften³¹.

Nedan följer en schematisk bild utav hur förhållandet mellan butikens inflöde skapar ett erbjudande ut till kund, vilket genererar den betalningsström som blir butikens utflöde.

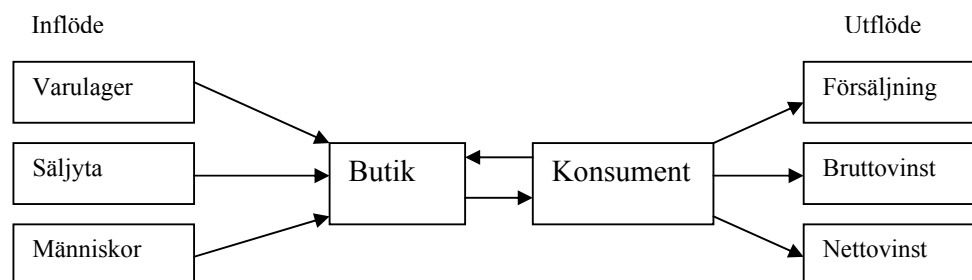


Bild 2: Inflödet och utflödet i en butik³²

²⁹ Arvidson, Hansson & Lindqvist (2001) s 118-132

³⁰ Ax, Johansson & Kullvén (2005), s. 19-20

³¹ Hernant (1996), "Aktuellt för butik" nr 9, s.40-41

³² Ibid

Det finns en viss definitionssvårighet med begreppet eftersom produktivetsmått är subjektiva, då måttstocken på vad som är hög respektive låg produktivitet kan variera. Sedan kan det vara svårt att avgöra i vilken utsträckning en låg eller hög produktivitet beror på företagets insats respektive på andra omständigheter. Företag kan även arbeta med motstridiga mått på produktivitet, varför det är viktigt att ta hänsyn till förekomsten av flera produktivetsmål vid utvärderingar. Även tidsaspekten måste beaktas vid produktivetsutvärderingen. Den sista svårigheten är att produktiviteten kan öka utan att det betyder att företaget lyckats bättre om ökningen exempelvis påverkat någon annan parameter negativt³³.

2.1.6 Nyckeltal vid produktivetsmätningar

De vanligaste måtten inom handeln när det gäller produktivitet är *försäljning per arbetad timma*, vilket brukar förkortas *F-PAT*, samt *försäljning per kvadratmeter säljyta*. Dessa beräkningar tittar således på nettoförsäljningen och ställer den i relation till antalet arbetade timmar eller försäljningsytan. Detta kan dock tas ett steg längre, om önskemålet är att veta hur mycket de olika resurserna resulterar i reda bruttovinstkronor. Genom att multiplicera in bruttovinstprocenten får man fram en relation i hur mycket bruttovinsten blir i kronor per resursenhet på genererad försäljning³⁴.

Givetvis finns det många olika typer av inputs som krävs för att kunna driva en butik. Om alla dessa togs i beaktande skulle listan bli rätt så lång. Vid mätningar på produktivitet räknas mest på tre faktorer, dessa är varulager, säljyta och personal. Anledningen är att det är väl känt vilken central roll interaktionen mellan dessa spelar i försäljningsresultatet^{35, 36}.

Utifrån ovanstående resonemang har den så kallade *Produktivetsmodellen* kommit till. Den utvecklades redan i början av 1980-talet på universitetet i Oklahoma, USA och introducerades i marknadsekonomisk litteratur (Lusch & Serpkenci, 1981, 1983) som ett verktyg att mäta och beräkna produktivitet. Den ursprungliga modellen har sedan reviderats ett antal gånger, så att den i dagsläget har följande utseende (se nästkommande sida)³⁷.

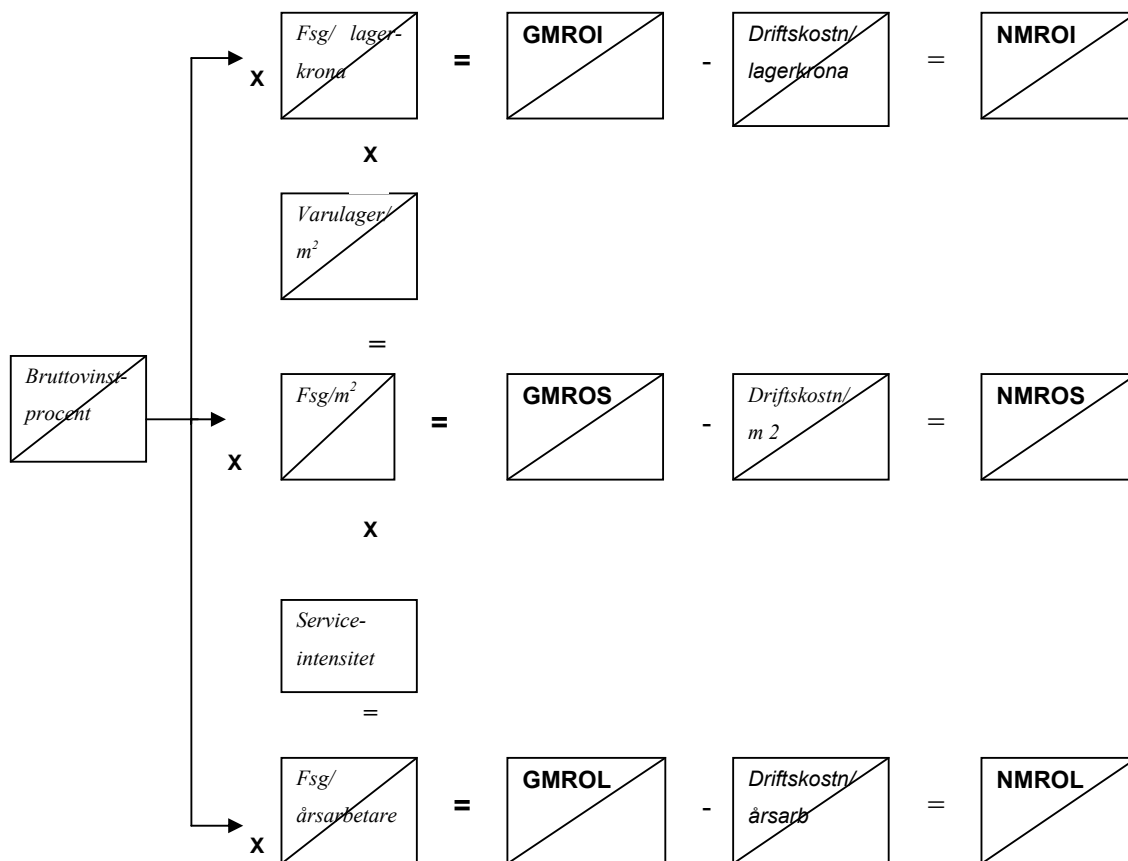
³³ Ax, Johansson & Kullén (2005), s. 20

³⁴ Hernant (1996), "Aktuellt för butik" nr 9, s.40-41

³⁵ Ibid

³⁶ Ring, Tigert, & Serpkenci (2002), s. 544-561.

³⁷ Ibid., s 545

Bild 3: Produktivetsmodellen³⁸

I den översta boxen i början av modellen divideras nettoförsäljning med genomsnittligt lager, vilket leder till omsättningsvärdet i lagret. Genomsnittslagret räknas fram genom värdet på lagret vid periodens början plus värdet vid periodens slut, dividerat på två. Genom att sedan multiplicera in bruttovinstprocenten framkommer värdet på bruttovinst per lagerkrona längst till höger, i modellen kallat GMROI (Gross Margin Return On Inventory). Därefter räknar man av driftskostnaden dividerat med genomsnittligt lagervärde och får fram Nettovinsten på lagret, NMROI (Net Margin Return on Inventory)³⁹.

Genom att multiplicera försäljning per kvadratmeter lageryta med bruttovinstprocenten, ger det bruttovinsten i kronor per kvadratmeter, GMROS (Gross Margin Return On Space). För att få fram nettoresultatet subtraheras även här bort driftskostnad genom försäljningsytan och

³⁸ Ring, Tigert & Serpkenci (2002), s. 544-561.

³⁹ Ibid

får fram nettovinsten på försäljning per kvadratmeter, NMROS. Avslutningsvis räknas på serviceintensitet, genom att beräkna antalet arbetstimmar (alternativt årsarbetare) och delar det med lagerytan. Detta värde multipliceras med försäljning per kvadratmeter lageryta och får då ett värde på arbetsproduktivitet. Detta sedan i förhållande till bruttovinsten räknar fram bruttovinsten per årsarbetare, GMROL (Gross Margin Return on Labor). Nettomarginalen fås fram genom att dividera driftskostnaderna genom antal arbetstimmar (eller årsarbetare). Det visar nettovärdet på serviceintensiteten, NMROL⁴⁰.

Genom att ta exempelvis bruttovinsten per lagerkrona (GMROI), per kvadratmeter (GMROS) eller per årsarbetare (GMROL) och jämföra varje enskilt nyckeltal med en tidigare mätning inom den egna butiken eller en annan butik ger det ett underlag som hjälper att fatta en rad strategiska beslut. Finner butiksansvarige som exempel att GMROI under perioden är lägre än tidigare period eller lägre än branschen, kan denne antingen bestämma sig för att höja bruttovinsten och/eller höja omsättningshastigheten på lagret⁴¹.

2.2 Sortiment och pris

Att lyckas driva en framgångsrik och lönsam butik innebär bland annat att man valt ett sortiment som kunderna ser som attraktivt. Man brukar inom branschen ha olika benämningar på sitt sortiment utifrån vilken roll det spelar i butiken⁴².

2.2.1 Sortimentets karaktär

Genom att bestämma sig för vilket sortimentet ska vara nischas butiken till att tillfredsställa en viss målgrupps behov och önskemål. Det kan exempelvis vara en butik som inriktar sig till att sälja tonårskläder. Sortimentet blir då smalt, eftersom det enbart riktar sig till en särskild målgrupp, d.v.s. tonåringar. Samtidigt kan det vara djupt, så tillvida att butiken har fler modeller, färger och övriga tillbehör. Ett sortiment kan också vara brett och kännetecknas då av många olika varugrupper, oftast är ett sådant sortiment grunt vilket betyder att det inte har många variabler inom varje varugrupp.⁴³

⁴⁰ Ring, Tigert & Serpkenci (2002), s. 544-561

⁴¹ Ibid

⁴² Thurow & Nilsson (2004), s. 14-15

⁴³ Ibid

Oftast är också sortimentet uppdelat i ett bassortiment och ett profilsortiment. Med bassortiment menas det sortiment konsumenten förväntar sig skall finnas i butiken och kännetecknande för detta är att det har lång livslängd, bra eller hög omsättningshastighet och få lagerproblem. För att återgå till exemplet med klädesbutikerna, så är byxor (ex. jeans), jumprar och underkläder ett typiskt bassortiment. Profilsortimentet är de varor som sticker ut lite i butiken och som överraskar kunden, bekräftar butikens koncept och ger butiken dess karaktär. Det kan vara allt från ett ” eget ” märke till ett känt (och åtråvärt för målgruppen) varumärke, speglar oftast de senaste trenderna eller säsongen. Profilsortimentet kan vara en del utav butikens vanliga sortiment, men också vara något som butiken har inne tillfälligt på grund av säsong eller olika modetrender⁴⁴.

2.2.2 Pris

Priset sätts med hänsyn till produkten, butikens kostnader och plusvärden. Fel pris kan leda till minskad efterfrågan på produkten. Lyxprodukter förknippas med dyra priser för att leva upp till både kvalitets- och plusvärden medan det kan vara svårare att sätta pris på medeldyra produkter eftersom de hamnar i kläm mellan det dyra och billiga segmentet. I ett sådant fall är det kunden som styr vad som är en acceptabel prisnivå genom sin efterfrågan. Kunden är oftast likgiltig för vad en produkt har för produktionskostnader. De frågar sig bara hur mycket en produkt är värd för dem själva. Slutsatsen är den att sätter en fabrikant pris efter sina egna kostnader blir priset ur marknadsföringssynpunkt antingen för högt eller för lågt. Hamnar priset för högt går inte produkten att sälja är det för lågt kan efterfrågan överstiga produktionskapaciteten. Det pris som är rätt innebär alltså att antingen beaktas vad kunderna är beredda att betala eller så anpassas priset att motsvara vad konsumenten får betala på likvärdiga konkurrentprodukter⁴⁵.

2.2.3 Prissättningsstrategier

Den prissättningsstrategi som väljs beror på vilka mål företaget har. Det kan vara att öka den långsiktiga lönsamheten eller att snabbt öka omsättning och marknadsandel på bekostnad av kortsiktig lönsamhet. Andra strategier kan vara att stabilisera prissättningen för att undvika priskonkurrens eller försvara sina marknadsandelar i ett priskrig. Det finns två övergripande prissättningsstrategier som dominerar handeln:

⁴⁴ Thurow & Nilsson (2004), s. 13

⁴⁵ Albertsson & Lundqvist (1997), s. 159, 198-201

- *Everyday low prices*: En långsiktig prissättning med stabilt låga priser året runt. Fördelen är att kunden känner sig trygg och slipper jämföra priser. För butiken innebär detta att det blir enklare att beräkna omsättning och inköp, vilket kan leda till större effektivitet, högre lageromsättning och bättre produkttillgång.
- *Berg- och dalbaneprijsättning*. Detta är det traditionella sättet att arbeta på i varuhus och butiker med hög exklusivitet eller inom fackhandel. Priset håller sig över genomsnitt större delen av året för att sedan drastiskt sänkas vid reor några gånger om året. Det är en strategi som leder till att nå fler kundkategorier. Fördelen är att det går att behålla en image av hög kvalitet och exklusivitet eftersom reaperioderna är begränsade. Nackdelen är att kunden som köpt en vara till ordinarie pris ogärna ser varan i ett reahörn nästkommande dag⁴⁶.

Det är således inte helt enkelt att sätta rätt pris på varorna i butiken då det finns många faktorer att beakta. Därför bör det inte stirras blint på det rent ekonomiska och därmed höja priset, utan hänsyn måste tas till vilken roll varan har i butiken, vilken prissättningsstrategi som valts att följa samt sist men inte minst vad kunden är beredd att betala för varan.

⁴⁶ Thurow & Nilsson (2004), s. 21

3 Metod

Kapitlet innefattar en beskrivning av studiens metodiska tillvägagångssätt och vilka metodval som gjorts.

3.1 Utveckling av problemställning

Vi var intresserade av att beskriva hur en butiks sortiment kan påverka förhållandet mellan lönsamhet och produktivitet. För att besvara studiens frågeställning och få tillgång till siffror ur verkligheten användes en butik i detaljhandeln. Butikens årsredovisning för 2006 användes för att skapa en bild av hur butikens ekonomiska situation varit detta år. Detta resulterade till att uppsatsen fick en klar problemformulering då det fanns välarbetad teori kring ämnet, vilket i sin tur ledde till en konkretisering av problemet⁴⁷.

3.2 Val av undersökningsmetod och datainsamling

För att samla in information till undersökningen använde vi en *kvalitativ* undersökningsmetod eftersom den går på *djupet*, d.v.s. är intensiv, vilket bidrar till att begränsningar måste göras sig till ett fåtal enheter. Detta i sin tur leder till hög intern giltighet⁴⁸. Det undersökta materialet består av en butiks årsredovisning med tillhörande förvaltningsberättelse samt mätningar och beräkningar som gjordes av butikens försäljningsyta. Vi kom vid ett antal tillfällen på återbesök till butiken i syfte att få svar på de frågor som dök upp i samband med granskningen av årsbokslutet. Däremot genomfördes ingen regelrätt intervju, utan frågorna vi ställde var endast för att verifiera uppgifterna vi fick.

Vi har som tidigare skrivits valt att titta på butikens årsredovisning för ett år, år 2006. Anledningen till att enbart en årsredovisning är vald är för att syftet med rapporten håller sig till att visa på ett exempel hämtat ur verkligheten, inte för att göra någon jämförelse med butikens resultat mellan olika år eller hur deras resultat ligger jämfört med branschen. Det skulle bli alltför omfattande och tidskrävande att studera flera årsredovisningar, samt sakna relevans för undersökningens syfte. Det som skall räknas på återfinns i årsredovisningen och är tillräcklig för att vi skall kunna utföra alla beräkningar som krävs för att påvisa eventuell lönsamheten,

⁴⁷ Jacobsen (2002), s. 40-45

⁴⁸ Jacobsen (2002), s. 45-47

och vad gäller beräkningarna för produktivitet fick vi ta in kompletterande uppgifter genom att mäta försäljningsyta och få uppgifter om antal arbetade timmar under det studerade året.

Med hjälp utav lönsamhetsmodellen (du Pont-modellen) och produktivetsmodellen ställdes butikens lönsamhet respektive effektivitet under denna period i fokus och beräknades både på butikens totala resultat samt på respektive varugrupp. Även mätningar gjordes i butiken för att räkna ut hur stor försäljningsyta varje varugrupp hade. Dessa siffror omvandlades i procent utav total försäljningsyta, vilket sedan användes som en fördelningsnyckel vid beräkningarna, både på du Pont-modellen och på produktivetsmodellen när vi bröt ned siffrorna på varugruppsnivå. Detta var nödvändigt för att kunna beräkna hur gemensamma kostnader skulle belasta respektive varugrupp. Vidare beräknades varje varuslags marginal så att vi fick fram varje varugrupps unika bruttovinst för produktivetsberäkningarna. Marginalen på varorna var utifrån årets intäkter och varukostnader per varugrupp utifrån försäljningen. Vi gjorde också en procentuell beräkning av hur mycket varje varugrupp i sortimentet bidrog till den totala intäkten under året för att få en bild av hur stor del de bidrog till det uppnådda resultatet. Denna studie baseras således på ett beskrivande kvalitativt angreppssätt⁴⁹.

Vi valde att räkna bort tre poster från butikens resultaträkning, då vi ansåg att dessa var extraordinära företeelser och hade ringa samband med försäljningen av butikens ordinarie sortiment under året. De poster vi valde att bortse från var, från kostnad sålda varor *diverse förbrukningsmaterial* eftersom det inte är varor som sålts i butik, *försäljning av inventarier* samt en *bokslutsdisposition*. Den sistnämnda posten var ett återinförande av en tidigare obeskattad reserv som härrörde från tidigare års resultat. Visserligen kanske detta tillskott kommer från försäljning utav varor från tidigare år, men helt säkra på det kan vi inte vara. Dessutom kanske det inte finns tillskott att skjuta till varje år för att förbättra butikens resultat. Då vi ville få fram resultatet på den ordinarie försäljningen av varor detta år valde vi att bortse från båda dessa tillskott. Vi valde också att inte räkna på varugrupperna dammtillbehör och böcker fullt ut, då vi inte hade tillräckligt med uppgifter kring dessa två varugrupper. Det som saknades var försäljningsyta och den uppmättes inte eftersom inte varugrupperna var representerade i butiken när vi var där och mätte.

⁴⁹ Jacobsen (2002), s. 45 ff

3.2.1 Fallstudier

Rapporten bygger på en fallstudie på butiken. Den grundläggande formen för en sådan studie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall. Undersökningen relateras vanligtvis till en plats eller ”lokal” och betoningen ligger på ett intensivt studium av situationen i fråga⁵⁰. Metoden är lämplig då en djupare förståelse för en viss händelse eftersträvas, den testar inte teorier och är inte generaliserbar. Vi skall använda en fallstudie eftersom det lämpar sig väl för teoriutvecklingen⁵¹.

En butik som varit partnerbutik till Butikschefsprogrammet hade en förfrågan om att få medverka i vår undersökning och förfrågan accepterades för att få en direkt koppling till verkligheten vid uträkningen av de olika nyckeltalen. Ett samarbete med butiken var en förutsättning för att vi skulle få tillgång till årsredovisningen samt kunna komma dit och göra mätningar. Butiken var en fackhandelsbutik som sålde djurmat, djurtillbehör samt mindre sällskapsdjur. En nackdel var avsaknaden av ett datoriserat kassasystem i butiken, då det skulle bidragit till en mer utförlig kategorisering av sortimentet istället för enbart 15 olika varugrupper som butiken använde sig av vid tiden för vår undersökning.

3.3 Källkritik, giltighet och reliabilitet

Godkänd kurslitteratur som brukats under studietiden på Butikschefsprogrammet samt andra böcker inom ämnen relevanta för uppsatsen har använts. Det fanns gott om ekonomilitteratur, men få litterära källor som redogjorde för Pont-modellen och produktivitetsmodellen samt hur dessa användes som arbetsredskap. Det har varit svårt att i litteraturen hitta förklaringar på hur modellerna faktiskt tillämpas. Tidigare examensarbeten lästes, men vi hittade inget som vinklade begreppen så som uppsatsen avsåg att använda dem. Därför har urvalet av litteratur blivit något begränsat, då många böcker och artiklar som studerats varit oanvändbara för undersökningen. Dock ses inte bristen på antalet använda källor som någon brist eller att det äventyrar reabiliteten i det som skrivits om de ekonomiska modellerna.

Vad gäller uträkningarna på det studerade företaget fanns vissa problem. Företaget saknade mer specifika angivelser för hur mycket tid som lades ned på samtliga varugrupper i sortimen-

⁵⁰ Bryman (2006), s. 64 - 65

⁵¹ Jacobsen (2002), s. 95-98

tet. Vissa tidsangivelser för hur mycket tid som lagts ned på städning, och djurskötsel per vecka var angivna, men inte mer. Däremot fanns uppgifter på hur mycket tid man arbetat totalt sett och på så sätt kunde serviceintensiteten räknas fram och på varugrupsnivå bröt vi ned det med vår fördelningsnyckel. För att kunna göra en mer korrekt uppskattning utav tiden som lades ned på respektive varugrupp hade krävts återkommande besök för tidsstudier utav personalen och hur de rörde sig i butiken, och på så sätt fått fram mått på hur mycket tid som lades ned på respektive varugrupp. Då sådana undersökningar inte rymts inom tidsramen för denna undersökning har därför serviceintensiteten per varugrupp delats upp med vår fördelningsnyckel. Detta ger givetvis ingen rättvisande bild, då tiden för en varugrupp inte avgörs endast utav hur stor del den tar upp i total försäljningsyta. Likaså fanns ett problem när det gällde att omvandla platsen varje mått varugrupp upptog i kvadratmeter, framförallt varor som exponerades på golvsnurror, krokare, spjut och ryttare.

4. Empiri

I uppsatsen består empirin av en beskrivning av butiken samt beräkningar av lönsamheten och produktiviteten utifrån årsredovisningen. Alla uträkningar och modeller bifogas i en excel-fil uppdelat under olika flikar. Detta kapitel skall ge läsaren förståelse för hur en del beräkningar gjordes och underlätta till att följa med i uträkningarna.

4.1 Butiken

Butiken är en del av en frivillig fackhandelskedja med försäljning av mat och tillbehör till mindre husdjur samt säljer levande djur i butiken (akvariefiskar, fåglar, möss, marsvin, ödlor). Inriktningen är att ha ett smalt men djupt sortiment⁵². Det finns således inte så många produktkategorier men mycket att välja på inom varje produktgrupp. Sortimentet har också en karaktär av att vara ett kvalitetssortiment, så det kan anses ligga i mitten zonen mellan budget och lyx jämfört med det sortiment av djurmat och tillbehör som erbjuds i dagligvaruhandeln. Butiken kan sägas ägna sig åt berg- och dalbaneprijsättning, med genomgående högre priser och realisation, kampanjpriser eller paketerbudanden en eller flera gånger per år och har inte som målsättning att vara billigast inom sitt sortiment⁵³. Basen ligger i hund-, katt- och smådjursmaten samt de vanligaste tillbehören såsom koppel, halsband med mera, medan profil-

⁵² Thurow & Nilsson (2004), s 14 -40

⁵³ Ibid

sortimentet kan sägas bestå av djurleksaker, ett stort utbud av ”lösviktsgodis” till djur, samt djurförsäljningen⁵⁴.

Huvuddelen av sortimentet är exponerat på hyllplan, men även golvsnurre, krokare och så kallade ryttare används. Sortimentet fiskar och akvarieväxter exponeras av naturliga skäl i vattenfyllda akvarier, smådjuren har ett enskilt rum inne i butiken. Fördelarna med detta är att risken för rymning i samband med skötsel och burstädning minskar. Nackdelen kan vara att det inte uppmärksammas att butiken faktiskt har en avdelning med levande djur när dessa är i ett avskilt rum.

Under det studerade året har det gjorts diverse investeringar till butiken. Det har köpts in och monterats upp fler hyllplan för väggfasta hyllor samt att några akvarier också bytts ut. Vidare har butiken köpt loss en leasingbil så den finns numera som tillgång i företaget. Detta år har butiken också sålt gamla inventarier och fått en intäkt som inte härrör från ordinarie verksamhet.

När det gäller bolagets redovisning och värdering av tillgångar och skulder har bolaget följande principer vilka står att finna i rörelsens förvaltningsberättelse:

- Tillgångar avsättningar och skulder värderas till anskaffningsvärdet om inget annat anges. Anläggningstillgångar skrivs av planenligt från det ursprungliga anskaffningsvärdet minskat med beräknat restvärde. Avskrivningen sker fördelat på inventariernas beräknade nyttjandeperiod vilken har lagts till 20% per år (motsvarar fem år).
- Varulagret värderas till det lägsta anskaffningsvärdet enligt först-in-först-ut-principen, vilket följer de allmänna råden i BFNAR 2000:3. Därvid har en inkurans på 3 % beaktats
- Fordringar har värderats till belopp varmed de beräknas inflyta.

Årsredovisningen består av en resultat- och balansräkning med olika poster som användes i våra uträkningar. Vi valde att till en början granska resultaträkningen och beslutade oss för att ta bort posterna *övriga rörelseintäkter* och *bokslutsdispositioner*. Orsaken till detta är att *övri-*

⁵⁴ www.djurmagazinet.se (2008)

ga rörelseintäkter utgörs av en vinst vid avyttring av inventarie och inte en försäljning av butikens ordinarie sortiment. Bokslutsdispositionen består av en obeskattad reserv från tidigare års resultat, och har således inget med årets försäljningsresultat att göra. Vi ville skapa oss en bild av hur företagets nettoförsäljning, d.v.s. försäljningen av befintligt sortimentet, i relation till dess kostnader bidragit till resultatet⁵⁵. Efter justering av resultaträkningen kan vi se att årets resultat för företaget blir -17 071 kr istället för +39 249 kr när vi bortsett från posterna övriga rörelseintäkter och bokslutsdispositioner plus justeringen av varukostnader där vi bortsåg från ”diverse förbrukningsmaterial”. Skattekostnaderna på den justerade resultaträkningen försvinner eftersom vi fått ett negativt resultat.

Resultatrapport, ursprunglig		Resultatrapport, justerad	
Intäkter, försäljning	3 759 214 kr	Intäkter, försäljning	3 759 214 kr
Sidointäkter		Sidointäkter	
Övriga intäkter	40 000 kr	Övriga intäkter	
Summa intäkter	3 799 214 kr	Summa intäkter	3 759 214 kr
Direkta kostnader	-2 217 691 kr	Direkta kostnader	-2 218 779 kr
Bruttovinst	1 581 523 kr	Bruttovinst	1 540 435 kr
Personalkostnader	-742 300 kr	Personalkostnader	-742 300 kr
Lokalhyra	-232 716 kr	Lokalhyra	-232 716 kr
Övr lokalkostnader	-70 975 kr	Övr lokalkostnader	-70 975 kr
Marknadsföring o reklam	-185 748 kr	Marknadsföring o reklam	-185 748 kr
Övriga kostnader	-216 985 kr	Övriga kostnader	-216 985 kr
Summa driftskostnad	-1 448 724 kr	Summa driftskostnad	-1 448 724 kr
Resultat före avskrivn	132 799 kr	Resultat före avskrivn	91 711 kr
Avskrivningar	-69 534 kr	Avskrivningar	-69 534 kr
Resultat efter Avskr	63 265 kr	Resultat efter Avskr	22 177 kr
Finansiella intäkter	45 kr	Finansiella intäkter	45 kr
Finansiella kostnader	-39 293 kr	Finansiella kostnader	-39 293 kr
Resultat efter finansnetto	24 017 kr	Resultat efter finansnetto	-17 071 kr
Bokslutsdispositioner	31 000 kr	Bokslutsdispositioner	
Resultat före skatt	55 017 kr	Resultat före skatt	-17 071 kr
Skattekostnad	-15 768 kr	Skattekostnad	
Nettoresultat	39 249 kr	Nettoresultat	-17 071 kr

56

4.2 Försäljningsstatistik

Vi började med att spalta upp alla varugrupper efter den ingående- och utgående balansen, kostnad sålda varor samt försäljning. Försäljningsstatistiken var vår grund eftersom varugrupperna användes i stort sett i alla beräkningar. Varje grupps nettointäkt beräknades genom att subtrahera försäljningen per varugrupp med kostnad sålda varor. I nästa steg var det lätt att

⁵⁵ Arvidsson, Hansson & Lindquist (2001), s. 48

⁵⁶ Se bilaga ”2006”

räkna ut intäktsmarginalen i procent för varje varugrupp genom att dividera intäkten med försäljningen för respektive varugrupp. Sista kolumnen i modellen nedan är hur mycket varje varugrupp motsvarar av den totala försäljningen i procent.

Butiken AB 2006							
Varuslag	IB	UB	KSV	Varu FSG	Intäkt kr	Marginal i %	Varugrupp i % av fsg
Fiskar	111 743 kr	52 284 kr	219 592 kr	275 439 kr	55 847 kr	20,3%	7,3%
Akvarieväxter	3 643 kr	3 990 kr	45 361 kr	97 440 kr	52 079 kr	53,4%	2,6%
Fiskmat	9 199 kr	14 837 kr	56 812 kr	102 877 kr	46 065 kr	44,8%	2,7%
Fisktillbehör	207 365 kr	200 940 kr	284 315 kr	513 377 kr	229 062 kr	44,6%	13,7%
Fågeltillbehör	39 167 kr	29 517 kr	107 673 kr	200 252 kr	92 579 kr	46,2%	5,3%
Fåglar och djur	1 468 kr	1 983 kr	20 838 kr	35 890 kr	15 052 kr	41,9%	1,0%
Hundartiklar	216 931 kr	246 056 kr	337 141 kr	710 763 kr	373 622 kr	52,6%	18,9%
Hundmat	61 738 kr	82 660 kr	417 123 kr	606 819 kr	189 696 kr	31,3%	16,1%
Kattmat	58 102 kr	57 574 kr	374 615 kr	527 391 kr	152 776 kr	29,0%	14,0%
Böcker	24 571 kr	21 598 kr	4 914 kr	9 896 kr	4 982 kr	50,3%	0,3%
Smådjursmat	4 661 kr	4 184 kr	35 090 kr	76 222 kr	41 132 kr	54,0%	2,0%
Dammtillbehör	18 995 kr	16 258 kr	15 973 kr	19 694 kr	3 721 kr	18,9%	0,5%
Katttillbehör	43 420 kr	56 211 kr	134 873 kr	313 597 kr	178 724 kr	57,0%	8,3%
Kattsand	16 598 kr	20 529 kr	119 143 kr	182 748 kr	63 605 kr	34,8%	4,9%
Spån och hö	1 237 kr	2 325 kr	45 316 kr	86 809 kr	41 493 kr	47,8%	2,3%
Div förbrukningsmtrl	11 429 kr	11 850 kr					
Summa	830 267 kr	822 796 kr	2 218 779 kr	3 759 214 kr	1 540 435 kr	Medeltal 41,0%	100,0%

Bild 4: Försäljningsstatistik för varugrupperna

4.3 Försäljningsyta

Nästa steg var att mäta hur stor säljyta respektive varugrupp upptog. Det var en svår uppgift och vi fick uppskatta väldigt mycket eftersom en del varor hängde på spjut, hyllkanter och ställ. Det mesta av sortimentet låg på hyllor som var 60cm breda * 90 cm långa. Vi räknade därför antalet hyllor, tog antalet gånger längdmåttet, sedan detta mått gånger bredden och fick på så sätt fram måttet för hyllmeter, vilket blir ett kvadratmetermått. Siffrorna i tabellen nedan är hur mycket varje varugrupp upptar. Två varugrupper saknar mått, böcker för att de inte var exponerade i butik samt dammtillbehör som är en säsongsvara som inte fanns inne i sortimentet när vi var där och mätte. För att måtten lättare skulle kunna användas i senare uträkningar konverterades de till procent.

	Försäljningsyta, m2	Andel av totalyta
Fiskar	16	5,4%
Akvarieväxter	4	1,4%
Fiskmat	4	1,4%
Fisk tillbehör	57	19,3%
Fågel tillbehör	22	7,5%
Fåglar och djur	10	3,4%
Hundartiklar	65	22,0%
Hundmat	45	15,3%
Kattmat	22	7,5%
Böcker	Okänt	-
Smådjursmat	12	4,1%
Dammtillbehör	Okänt	-
Kattillbehör	23	7,8%
Kattsand	9	3,1%
Spån och hö	6	2,0%
Summa	295	100,0%

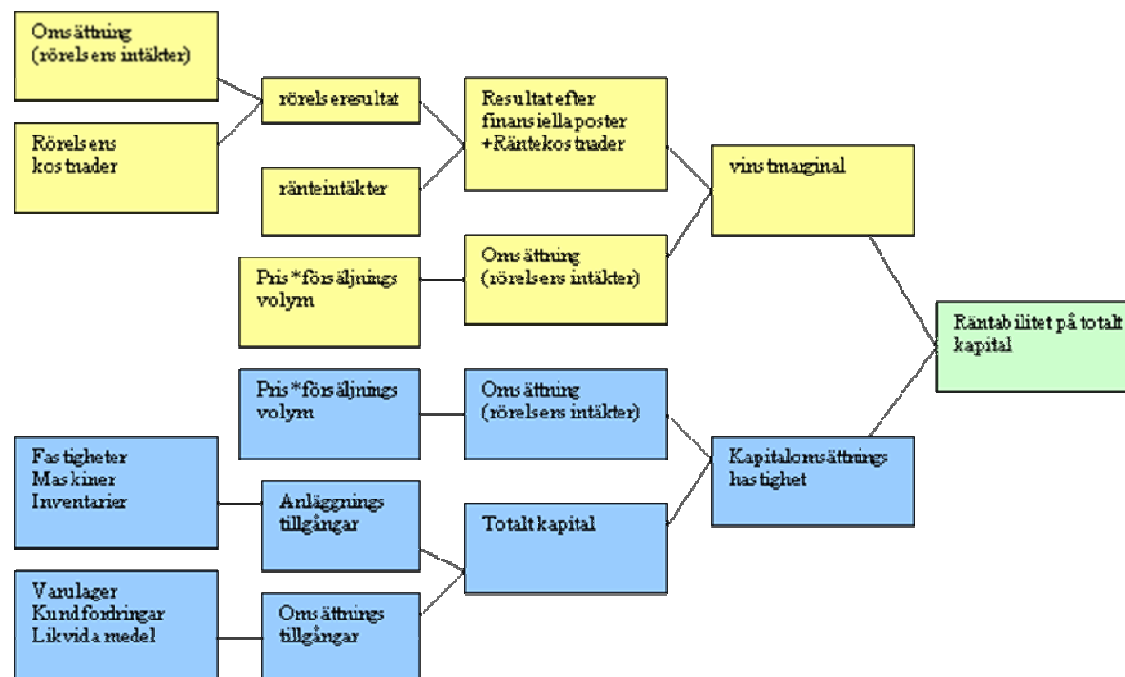
Bild 5: En tabell över varje varugrups säljyta i både m² och procent⁵⁷

4.4 Lönsamhet

Sedan upprättades en lönsamhetsmodell med uträkningar för butikens total samt respektive varugrupp. Det svåra var att fördela gemensamma kostnader samt anläggnings- och omsättningstillgångarna per varugrupp. Till en början funderade vi på om vi vid beräkningen av anläggningstillgångarna skulle titta på om vi skulle räkna på olika värde beroende på vilken anläggningstillgång respektive varugrupp använde. Akvarierna till fiskarna var exempelvis bra mycket dyrare än vanliga hyllplan. Det kändes ganska snabbt som en omöjlig uppgift för oss då det krävs ett djupare studium och långt fler beräkningar. Slutligen bestämde vi oss för att använda den yta varje varugrupp upptog i butiken som fördelningsnyckel. Vi hade varje varugrups ingående och utgående värde, så vi kunde använda oss av det genomsnittliga värdet i lager per varugrupp. Däremot fördelades de övriga omsättnings- och anläggningstillgångarnas genomsnittliga värde genom att multiplicera det snittet med säljytan i procent. Vi gjorde likadant med de gemensamma kostnaderna, dock är varukostnaden direkt kopplad till respektive varugrupp.

⁵⁷ Se fliken "Arbetstid och yta"

4.4.1 du Pont



Övre benet		
Omsättning		3 759 214
rörelsens kostnader		3 735 949
Rörelseresultat		23 265
Ränteintäkter		45
resultat efter finans.post. + räntekostn.		24 017
Vinstmarginal		-0,5%
Räntabilitet på totalt kapital		-1,6%

Nedre benet	2006	2005	Genomsn
materiella anläggningstillgångar			
	237 638	41 022	139330
Omsättningstillgångar (plus kortfristiga fordringar)	928 111	966 084	947 098
SUMMA TILLGÅNGAR	1 165 749	1 007 106	1 086 428
TOTALT KAPITAL			
Omsättning			3759214
Kapitalomsättningens hastighet			3,5

Bild 6: En illustration av du Pont modellen med uträkningar för hela butiken. I bilagan återfinns uträkningar för varje varugrupp⁵⁸

Vi har valt att använda oss av du Pont-modellen som illustreras i Ax, Johansson och Kullvén(2005).

⁵⁸ Se Bilaga "du Pont"

4.4.2 Lönsamhet per varugrupp

För att räkna ut lönsamheten per varugrupp användes respektive grupps intäkter och varukostnader för att räkna ut varans specifika marginaler (bruttovinst). Vi räknade ut genomsnittligt lager per varugrupp utifrån butikens balansomslutning enligt de specifikationer vi fått. Övriga driftskostnader fördelade vi enligt den fördelningsnyckel vi räknat fram på exponeeringsyta i butiken. Anläggningstillgångarna fördelades på samma sätt. I stället för att göra en du Pont modell per varugrupp ställde vi upp allting i tabeller, vilka givetvis följer principen för modellen⁵⁹.

Resultatdel							
Uppdelat per varugrupp	Försäljning	KSV	Bruttovinst	Driftskostn	Övr. Kostn	Vinst	Vinst%
Fiskar	275 439 kr	219 592 kr	55 847 kr	78 575 kr	-5 900 kr	-28 628 kr	-10,4%
Akvarieväxter	97 440 kr	45 361 kr	52 079 kr	19 644 kr	-1 475 kr	30 960 kr	31,8%
Fiskmat	102 877 kr	56 812 kr	46 065 kr	19 644 kr	-1 475 kr	24 946 kr	24,2%
Fisktillbehör	513 377 kr	284 315 kr	229 062 kr	279 923 kr	-21 019 kr	-71 880 kr	-14,0%
Fågeltillbehör	200 252 kr	107 673 kr	92 579 kr	108 040 kr	-8 113 kr	-23 574 kr	-11,8%
Fåglar och djur	35 890 kr	20 838 kr	15 052 kr	49 109 kr	-3 688 kr	-37 745 kr	-105,2%
Hundartiklar	710 763 kr	337 141 kr	373 622 kr	319 210 kr	-23 969 kr	30 443 kr	4,3%
Hundmat	606 819 kr	417 123 kr	189 696 kr	220 992 kr	-16 594 kr	-47 890 kr	-7,9%
Kattmat	527 391 kr	374 615 kr	152 776 kr	108 040 kr	-8 113 kr	36 623 kr	6,9%
Böcker	9 896 kr	4 914 kr	4 982 kr				
Smådjursmat	76 222 kr	35 090 kr	41 132 kr	58 931 kr	-4 425 kr	-22 224 kr	-29,2%
Dammtillbeh	19 694 kr	15 973 kr	3 721 kr				
Katttillbehör	313 597 kr	134 873 kr	178 724 kr	112 951 kr	-8 481 kr	57 291 kr	18,3%
Kattsand	182 748 kr	119 143 kr	63 605 kr	44 198 kr	-3 319 kr	16 088 kr	8,8%
Spån och hö	86 809 kr	45 316 kr	41 493 kr	29 466 kr	-2 213 kr	9 815 kr	11,3%
Summa	3 759 214 kr	2 218 779 kr	1 540 435 kr	1 448 724 kr	108 702 kr		

Bild 7: Resultatdelen av lönsamhetsmodellen per varugrupp

⁵⁹ Se Bilaga "Lönsamhet"

Uppdelat per varugrupp	Kapitaldel				Räntabilitet
	Gnm.sn lager	Oms.tillg/ varugr	anl.tillg/ varugr.	Oms. Hast.	
Fiskar	82 014 kr	6 539 kr	7 557 kr	2,87	-29,8%
Akvarieväxter	3 817 kr	1 635 kr	1 889 kr	13,27	421,8%
Fiskmat	12 018 kr	1 635 kr	1 889 kr	6,62	160,5%
Fisktillbehör	204 153 kr	23 296 kr	26 921 kr	2,02	-28,3%
Fågeltillbehör	34 342 kr	8 991 kr	10 391 kr	3,73	-43,9%
Fåglar och djur	1 726 kr	4 087 kr	4 723 kr	3,41	-358,3%
Hundartiklar	231 494 kr	26 565 kr	30 700 kr	2,46	10,5%
Hundmat	72 199 kr	18 391 kr	21 254 kr	5,43	-42,8%
Kattmat	57 838 kr	8 991 kr	10 391 kr	6,83	47,4%
Böcker	23 085 kr	0 kr	0 kr		
Smådjursmat	4 423 kr	4 904 kr	5 668 kr	5,08	-148,2%
Dammtillbeh	17 627 kr	0 kr	0 kr		
Katttillbehör	49 816 kr	9 400 kr	10 863 kr	4,47	81,8%
Kattsand	18 564 kr	3 678 kr	4 251 kr	6,90	60,7%
Spån och hö	1 781 kr	2 452 kr	2 834 kr	12,28	138,9%
Summa	826 532 kr	120 566 kr	139 330 kr		

Bild 8: Kapitaldel plus räntabilitet på totalt kapital per varugrupp

4.5 Produktivitet

En produktivetsmodell för butikens total upprättades för att kunna användas för jämförelse men även till underlag för senare uträkningar.⁶⁰

Modellen kommer sammanfattad på nästa sida

⁶⁰ Se Bilaga "Produktivitet"

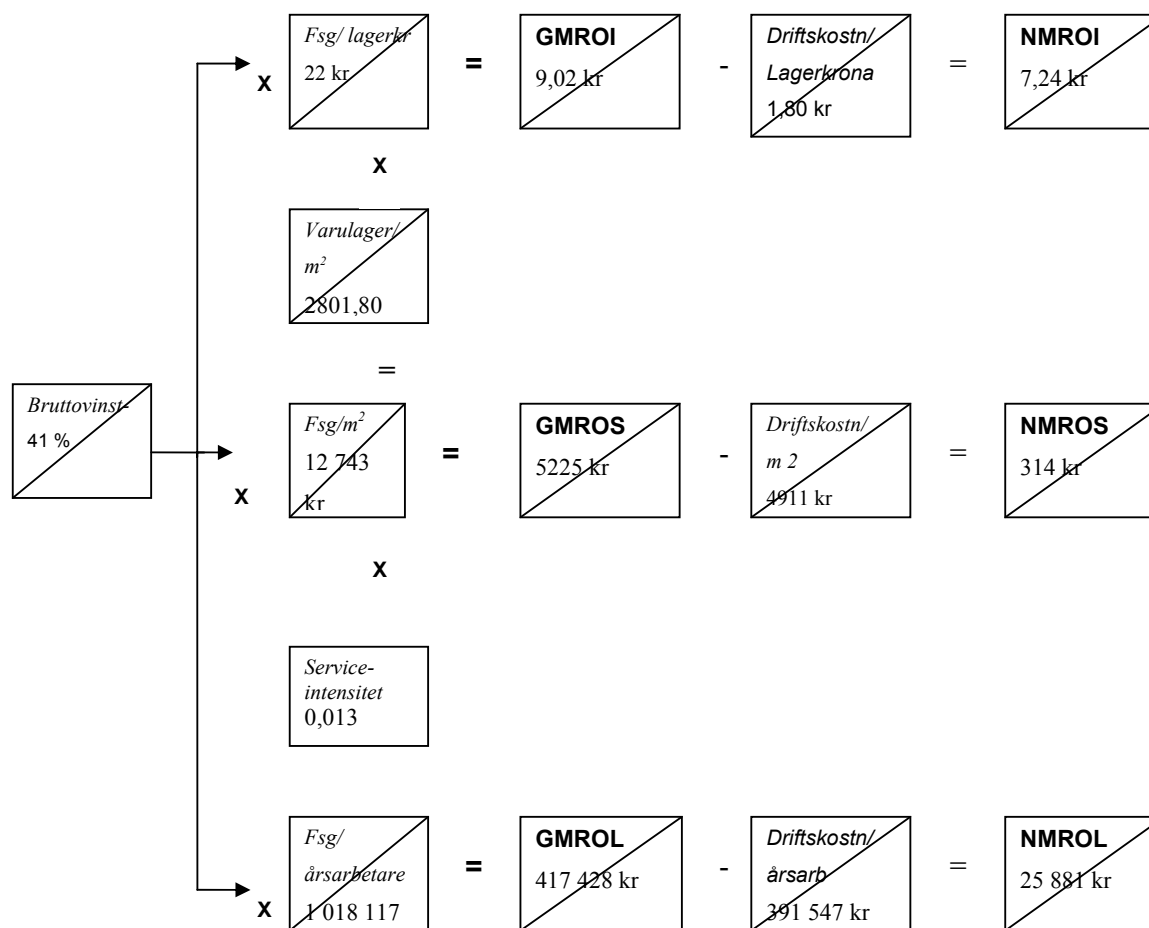


Bild 9: Produktivitet på butikens totala resultat

Försäljning per lagerkrona räknas ut genom att dividera försäljning med genomsnittslagret och används sedan för att räkna ut GMROI. Denna siffra fås genom att bruttovinsten multipliceras med försäljning per lagerkrona. Därefter har driftskostnaden dividerat på genomsnittligt lagervärde dragits av och på så sätt har nettobehållningen per lagerkrona (NMROI) fås fram. Samma tillvägagångs sätt när det gäller beräkningarna har använts vid framräkandet av GMROS, NMROS, GMROL och NMROL, fast då med siffror aktuella för den studerade resursen.

Nästa steg var att göra uträkningarna för varje varugrupp. Vi hade försäljningsvärde och kostnad för sålda varor på så sätt hade vi bruttovinst per varugrupp. Vi hade också ingående balans respektive utgående balans för respektive varugrupp, därmed kunde vi räkna ut värdet på

genomsnittligt lager per varugrupp. Dessa siffror var på förhand givna och behövde inte delas upp med den fördelningsnyckel vi använt oss av när det gäller övriga kostnader. Fördelningsnyckeln var utefter hur stor plats varorna tog av butikens exponeringsyta.

Per varugrupp	Fsg	KSV	Bruttovinst	Gnm.snitt lager
Fiskar	275 439 kr	219 592 kr	20,3%	82 014
Akvarieväxter	97 440 kr	45 361 kr	53,4%	3 817
Fiskmat	102 877 kr	56 812 kr	44,8%	12 018
Fisktillbehör	513 377 kr	284 315 kr	44,6%	204 153
Fågeltillbehör	200 252 kr	107 673 kr	46,2%	34 342
Fåglar och djur	35 890 kr	20 838 kr	41,9%	1 726
Hundartiklar	710 763 kr	337 141 kr	52,6%	231 494
Hundmat	606 819 kr	417 123 kr	31,3%	72 199
Kattmat	527 391 kr	374 615 kr	29,0%	57 838
Böcker	9 896 kr	4 914 kr	50,3%	23 085
Smådjursmat	76 222 kr	35 090 kr	54,0%	4 423
Dammtillbehör	19 694 kr	15 973 kr	18,9%	17 627
Katttillbehör	313 597 kr	134 873 kr	57,0%	49 816
Kattsand	182 748 kr	119 143 kr	34,8%	18 564
Spån och hö	86 809 kr	45 316 kr	47,8%	1 781
Summa	3 759 214 kr	2 218 779 kr		814 892

Bild 10: Försäljnings-, kostnads- och genomsnittligt lagervärde samt bruttovinst per varugrupp

Nedanstående tabell visar på bruttovinsten per varugrupp utifrån de siffror som återfinns i bild nr.10. Som synes är bruttoåterkastningen i lager (GMROI) högst på varugrupperna akvarieväxter, fåglar och djur, smådjursmat samt spån och hö. Ser man däremot på bruttomarginal på försäljningsytan så ligger helt andra grupper bättre till. Hundartiklar genererar flest kronor, följt av fisktillbehör och hundmat.

Per varugrupp	FSG/ lagerkr	GMROI	FSG/ m2	GMROS	FSG/ År- sarb	GMROL
Fiskar	3,4	0,68	934 kr	189 kr	74 598 kr	15 125 kr
Akvarieväxter	25,5	13,65	330 kr	177 kr	26 390 kr	14 105 kr
Fiskmat	8,6	3,83	349 kr	156 kr	27 863 kr	12 476 kr
Fisktillbehör	2,5	1,12	1 740 kr	776 kr	139 040 kr	62 038 kr
Fågeltillbehör	5,8	2,70	679 kr	314 kr	54 235 kr	25 073 kr
Fåglar och djur	20,8	8,72	122 kr	51 kr	9 720 kr	4 077 kr
Hundartiklar	3,1	1,61	2 409 kr	1 267 kr	192 498 kr	101 189 kr
Hundmat	8,4	2,63	2 057 kr	643 kr	164 347 kr	51 376 kr
Kattmat	9,1	2,64	1 788 kr	518 kr	142 835 kr	41 377 kr
Böcker	0,4	0,22				
Smådjursmat	17,2	9,30	258 kr	139 kr	20 643 kr	11 140 kr
Dammtillbehör	1,1	0,21				
Katttillbehör	6,3	3,59	1 063 kr	606 kr	84 933 kr	48 404 kr
Kattsand	9,8	3,43	619 kr	216 kr	49 494 kr	17 226 kr
Spån och hö	48,7	23,30	294 kr	141 kr	23 511 kr	11 238 kr

Bild 11: Produktivitet med bruttovinstkrona per varugrupp

Efter att ha dragit av driftskostnaderna per enhet uppnås nedanstående resultat

Per varugrupp	Driftskostn /gmnsn. lager	NMROI	Driftskostn /lokalyta	NMROS	Driftskostn /årsarb	NMROL
Fiskar	-1,00	-0,32	266 kr	-77 kr	21 281 kr	-6 155 kr
Akvarieväxter	-5,10	8,55	67 kr	110 kr	5 320 kr	8 785 kr
Fiskmat	-1,60	2,23	67 kr	90 kr	5 320 kr	7 156 kr
Fisktillbehör	-1,40	-0,28	949 kr	-172 kr	75 813 kr	-13 775 kr
Fågeltillbehör	-3,10	-0,40	366 kr	-52 kr	29 261 kr	-4 188 kr
Fåglar och djur	-28,50	-19,78	167 kr	-115 kr	13 300 kr	-9 224 kr
Hundartiklar	-1,40	0,21	1 082 kr	184 kr	86 453 kr	14 736 kr
Hundmat	-3,10	-0,47	749 kr	-106 kr	59 852 kr	-8 476 kr
Kattmat	1,90	0,74	366 kr	152 kr	29 261 kr	12 116 kr
Böcker						
Smådjursmat	-13,30	-4,00	200 kr	-60 kr	15 961 kr	-4 821 kr
Dammtillbehör						
Katttillbehör	-2,30	1,29	383 kr	223 kr	30 591 kr	17 813 kr
Kattsand	-2,40	1,03	150 kr	66 kr	11 970 kr	5 256 kr
Spån och hö	-16,50	6,80	100 kr	41 kr	7 980 kr	3 257 kr

Bild 12: Produktivitet med nettoresultatet per varugrupp

5. Analys

I detta kapitel skall en analys göras av teori och empiri kapitlen. Uträkningarna från excel kommer att presenteras i en komprimerad form för att läsaren skall få en anknytning till beräkningarna.

5.1 Lönsamhet

En analys utifrån du Pont-modellen för hela företaget visar hur pass lönsamt år 2006 varit för butiken. Efter justeringarna som vi gjorde i resultaträkningen fick vi ett negativt resultat⁶¹.

Butiken hade väldigt höga kostnader, 99,5% i relation till omsättningen på 100%. För att få en lönsammare butik bör ägaren försöka dra ner på de totala kostnaderna. På så sätt kan han påverka räntabiliteten för totalt kapital i positiv riktning. Han hade även köpt nya inventarier, vilket i sig leder till att binda kapital i anläggningstillgångar. I framtiden kommer företaget att ha ett lägre värde på inventarierna på grund av värdeminskningar (avskrivningar) och därmed ett lägre kapital bundet. Sortimentet i butiken är generellt stort och binder mycket kapital trots att inget baklager används.

Posten kortfristiga fordringarna består av en låg kapitalsumma och påverkar inte företags resultat nämnvärt. Butiken ligger inte ute med höga summor någon längre period då det inte är en typisk bransch för det.

I resultatdelen i du Pont-modellen räknas vinstmarginalen för butikens sortiment fram. Vi fick en negativ siffra på -0,5 % vilket indikerar att för varje investerad 100 lapp i företagets totala sortiment görs en förlust på 50 öre. Den negativa vinstmarginalen är ett resultat av justeringen vi gjorde i resultaträkningen då vi räknade exklusive ”*vinst vid avyttring av inventarie*” och ”*bokslutsdispositionen*” vilket i sin tur ledde till ett negativt resultat för butiken. Längre fram i analysen redogörs för vilka grupper som är lönsammast respektive inte. Räntabiliteten på totalt kapital är butikens räntabilitet på investerat kapital. Butikens räntabilitet ligger på -1,6 %. En hög räntabilitet eftersträvas då ägarna och andra intressenter vill ha räntabilitet på sitt investerade kapital. Om butiksägaren sparat sitt kapital på en bank hade han säkert fått en

⁶¹ Se Bilaga ”2006”

ränta på ca 3-4 % istället för en förlust på -1,6 % som en investering i butiken ger. För varje investerad 100 krona i butiken minskar den under året med 1,60 kr i värde. Företaget har inte lyckats förränta sitt kapital i positiv riktning. Detta är ett direkt resultat till följd av den negativa vinstmarginalen⁶².

Kapitaldelen i du Pont-modellen består bland annat av kapitalets omsättningshastighet, även kallat tillgångarnas omsättningshastighet, och utgörs av omsättningen och de totala tillgångarna i genomsnitt. Butikens kapitalomsättningshastighet låg på 3,5 gånger vilket betyder att kapitalet i butiken "flyter igenom" företaget 3,5 gånger eller också hur stor omsättning varje investerad krona resulterar i⁶³. En butik med låg vinstmarginal bör ha en hög kapitalomsättningshastighet för att uppnå en hög räntabilitet. Då butiken har stora likheter med en butik i detaljhandeln, baserat på den låga vinstmarginalen borde kapitalomsättningen varit högre för att generera en högre räntabilitet⁶⁴.

5.1.1 Lönsamhetsberäkningar för varje varugrupp

För att komma till roten med vilka varugrupper som är olönsammast gjordes uträkningar för 15 varugrupp i sortimentet. Vi fann att sju av de femton var lönsamma. Dessa var akvarieväxter, fiskmaten, hundartiklarna, kattmat, kattillbehör och kattsand samt spån och hö. Den största "vinnaren" i gruppen är akvarieväxter som har en lönsamhet på 421,8 % följt av fiskmat på 160,5 % och spån och hö med 138,9 %. Sämst är den positiva lönsamheten för hundartiklarna på 10,5 %. Störst förlust ger gruppen "Fåglar och djur" med en negativ räntabilitet på -358,3 %. Därefter följer smådjursmaten på -148,2 % medan hundmat och fågeltillbehör ligger kring -43% och fiskar med tillbehör ligger på knappt -30 %.

5.1.1.1 Fiskar, akvarieväxter, fiskmat och fisktillbehör

Fiskar upptog 16m² i säljyta i butiken vilket motsvarar en procentuell andel på 5,4 % av den totala försäljningsytan. Varugruppen ger en bruttovinst på 20,3 % men vinsten är inte tillräckligt hög för att täcka driftskostnaden för varugruppen och resulterar i en vinstmarginal på minus 10,4 %. Ägaren förlorar på att ha fiskar i sitt sortiment genom att varugruppen binder för mycket kapital, har en låg omsättningshastighet på 2,23 gånger och ger en räntabilitet på ne-

⁶² Se Bilaga "2006"

⁶³ Ax, Johansson & Kullén (2005), s. 590

⁶⁴ Arvidsson, Hansson & Lindquist (2001), s. 120

gativa 23,2%. Förutom att de bidrar till en negativ vinstmarginal kräver de även mycket tid i omskötsel men även foder och andra tillbehör för att överleva. Vi vet inte hur många fiskar som dör innan de säljs och har inte heller fått någon information om det då det inte noteras i butikens årsredovisning.

Akvarieväxter ger en god bruttovinst men även en positiv vinstmarginal på 31,8 %. Omsättningshastigheten är på 13,3 gånger och det investerade kapitalet ger en räntabilitet på 421,8 %. Det är sortimentets mest lönsamma varugrupp sett till räntabiliteten.

Fiskmat är en av butikens mest lönsamma varugrupper. Den binder inte mycket kapital, har en hög vinstmarginal, kapitalomsättningshastighet och räntabilitet. Sedan tar inte varugruppen en stor plats i butiken, behöver ingen direkt omskötsel som akvarieväxter och fiskar samt är ett nödvändigt komplement till alla fiskägare.

Fisktillbehören är en varugrupp som binder mycket kapital i varulagret men har trots det en hög bruttovinst. Driftskostnaden för varugruppen är den näst högsta i butiken och beror på den stora säljyta som den upptar. På grund av det får gruppen en negativ räntabilitet till följd av en dålig vinstmarginal och omsättningshastighet. Ägaren bör reducera det antal hyllmeter som denna varugrupp upptar för att minska det bundna kapitalet i varugruppen. Här kan sambandet mellan en hög vinstmarginal och en dålig räntabilitet observeras, d.v.s. att det är hur väl det investerade kapitalet förräntas som avgör om varugruppen är lönsam eller inte.

5.1.1.2 Fågeltillbehör

Fågeltillbehören har en hög procent av varulagret och binder mycket kapital trots att ägaren minskat sortimentet med ca 10 000 kr under året. Varorna tar stor säljyta och belastar automatiskt kostnaderna. De får en negativ vinstmarginal vilket betyder att varugruppen är olönsam ur ett ekonomiskt perspektiv.

5.1.1.3 Fåglar och djur

Det var svårt att uppskatta säljytan på denna grupp. Lösningen blev att vi mätte rummet som djuren förvarades i. Det är inte mycket pengar investerade i fåglar och djur men de bidrar till en hög driftskostnad eftersom de kräver omskötsel. Sedan belastar varugruppen de totala tillgångarna tack vare att de är så kostnadskrävande. Vinstmarginalen blir automatiskt låg då

gruppen har höga kostnader. Kapitalomsättningshastigheten blir inte heller rättvis då vissa djur kan föröka sig och bidra till att de inte omsätts, (minskar i antal) därför har gruppen högst negativ räntabiliteten, -358,3 %, i sortimentet.

5.1.1.4 Hundartiklar och hundmat

Hundartiklar tar störst plats i butiken och sortimentet binder mycket kapital men bidrar till en positiv vinstmarginal. Detta är en varugrupp med hög räntabilitet till följd av en låg vinstmarginal men hög kapitalomsättningshastighet. Varugruppen skulle passa i detaljhandeln där varor har hög omsättningshastighet men låga marginaler.

Vid en första anblick verkar hundmat vara en lönsam varugrupp med tanke på bruttovinsten som den genererar i. Efter att ha räknat på säljytan och driftskostnader fick varugruppen en negativ räntabilitet just för att den tar för stor säljyta. Vinstmarginalen blev även den negativ till följd av de höga kostnaderna, dock hade varugruppen en hög omsättningshastighet.

5.1.1.5 Böcker och dammtillbehör

Vi valde att slå ihop dessa varugrupper eftersom vi saknar fullständiga siffror för att kunna göra lönsamhetsberäkningar. Det gick inte att uppskatta säljytan då grupperna inte var exponerade i butiken, därmed kunde vi inte få fram några analyserbara lönsamhetsberäkningar.

5.1.1.6 Smådjursmat

Likt hundmaten är denna varugrupp olönsam då den har en räntabilitet på -148,2 %. Varugruppen har en hög bruttovinst men driftskostnaderna är högre till följd av säljytan som maten upptar samt att den binder mycket kapital i omsättningstillgångarna.

5.1.1.7 Kattmat, kattillbehör och kattsand

De här tre varugrupperna är butikens verkliga vinnare. De tar tillsammans mindre säljyta än hundmaten och binder lägre kapital i varulager samt har hälften så mycket driftskostnader. Den lönsammaste av grupperna är kattillbehören som både har en hög vinstmarginal i procent och räntabilitet men lägst omsättningshastighet. För de andra grupperna är det vice versa.

5.1.1.8 Spån och hö

Spån och hö tar en liten plats i butiken och genererar en god bruttovinst för att täcka sina kostnader. Både vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten är väldigt höga. Spån och hö är en lönsam varugrupp sett ur många perspektiv.

5.3 Produktivitet

När vi analyserade produktiviteten på butikens totala resultat såg det ganska bra ut, trots att butiken varit olönsam. Ingen utav produktivitetssiffrorna var negativ. Butiken hade en bruttovinst på 41 %, det vill säga behållningen efter att kostnaden för varuinköp räknats bort. Försäljningen per lagerkrona ligger på 22 kr och multiplicerar man in bruttovinsten ger det 9,02 kr i bruttovinst på lagret (GMROI). Driftskostnaden fördelat på genomsnittslagret låg på 1,80 kr, varför nettobehållningen (NMROI) blev 7,24 kr. Här behåller butiken drygt 80 % av intäkten ($7,24 / 9,02 * 100 = 80,3 \%$)

Försäljningen per kvadratmeter blev mycket hög; 12 743 kr. Räknar man då in bruttovinsten i det hela blir behållningen på ytan 5 225 kr (GMROS). Räknar vi däremot fram nettobehållningen blir det inte lika stor glädjekalkyl, endast 314 kr blir butikens faktiska behållning (NMROS). Närmare 94 procent försvinner alltså utifrån den behållning vi hade från början ($314 / 5 225 * 100 = 6 \%$ som behålls, 94 % försvinner)

Eftersom butiken hade så pass lite personal var serviceintensiteten mycket låg. I genomsnitt lades det ned 7680 arbetstimmar på ett år räknat på hela personalen. En heltidstjänst på 40 timmar per vecka ger 2080 timmar på ett år och ställer man dessa båda talen i relation till varandra får man fram att antalet årsarbetare är 3,7 st. Försäljningen per årsarbetare blir således mycket hög, 1 018 117 kr, så inräknat med bruttovinsten ges att bruttoåterkastningen är 417 428 kr (GMROL). Med hänsyn taget till butikens kostnader blir nettobehållningen 25 881 kr, endast 6 procent ($25 881 / 417 428 * 100 = 6 \%$).

5.3.1 Produktivitet per varugrupp

Vi gjorde på samma sätt som när vi beräknade lönsamheten per varugrupp, att vi bröt ned vissa poster med hjälp av fördelningsnyckeln.

5.3.1.1 Fiskar, akvarieväxter, fiskmat och fisktillbehör

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Inom denna grupp är det akvarieväxter som har det högsta försäljningsvärdet per lagerkrona. Detta leder till att de blir den varugrupp inom akvaristikdelen som har högst återkastning på lager såväl brutto som netto. Gruppen fiskar har ett riktigt lågt bruttovärde och med avdraget driftskostnaden blir det en nettoförlust. Fiskmat ger inte så hög bruttovinst, men nettobehållningen här är ganska skaplig ändå. Avslutningsvis fisktillbehören, vilka ligger lågt i bruttobehållningen per lagerkrona, och med justering för kostnaderna går sortimentet med en förlust.

Per varugrupp	FSG/ lagerkr	GMROI	Driftskostn	NMROI
Fiskar	3,4	0,68	-1,00	-0,32
Akvarieväxter	25,5	13,65	-5,10	8,55
Fiskmat	8,6	3,83	-1,60	2,23
Fisktillbehör	2,5	1,12	-1,40	-0,28

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Trots att försäljningen per kvadratmeter är nästan tre gånger så hög på fiskar om på akvarieväxter och fiskmat, så blir bruttovinsten per kvadratmeter (GMROS) i nästan samma nivå på dessa tre varugrupper. Fisktillbehören har nästan dubbelt så hög försäljning som växterna och behållningen är den högsta i gruppen. Däremot dras både fiskarna och fisktillbehören på sig höga driftskostnader så med hänsyn taget till detta ger dessa grupper ett negativt resultat. Bäst resultat på försäljningsytan har akvarieväxterna med ett netto på 110 kr.

Per varu- grupp	FSG/ m2	GMROS	Driftskostn	NMROS
	934 kr	189 kr		/årsarb
Fiskar	330 kr	177 kr	266 kr	-77 kr
Akvarieväxter	349 kr	156 kr	67 kr	110 kr
	1 740			
Fiskmat	kr	776 kr	67 kr	90 kr
Fisktillbehör			949 kr	-172 kr

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), När vi tittar på bruttoförtjänsten efter försäljningen per årsarbetare ligger fiskarna, fiskmaten och akvarieväxterna mellan 12 000–15 000 kr, medan fisktillbehören ger ett brutto på drygt 62 000 kr. Tyvärr drabbas fiskarna och fisktillbehören av höga kostnader även här, så det blir ett negativt netto.

Per varugrupp	FSG/ Årsarb	GMROL	Driftskostn	NMROL
Fiskar	74 598 kr	15 125 kr	21 281 kr	-6 155 kr
Akvarieväxter	26 390 kr	14 105 kr	5 320 kr	8 785 kr
Fiskmat	27 863 kr	12 476 kr	5 320 kr	7 156 kr
Fisktillbehör	139 040 kr	62 038 kr	75 813 kr	-13 775 kr

5.3.1.2 Fågeltillbehör

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI): Bruttovinsten i lager är inte så hög, endast 2,70 kr, dessutom blir nettobehållningen (NMROI) negativ.

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Varugruppen ger en bruttovinst på försäljningsytan med 314 kr, men eftersom den dras med stora driftskostnader blir det en nettokostnad på 40 öre.

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Varugruppen har ett skapligt bruttoreultat på cirka 25 000 kr, men det äts tyvärr upp av driftskostnaderna så resultatet slutar på minus 4 188 kr.

5.3.1.3 Fåglar och djur

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Butiken har en bruttovinst på lagret på 8,72 kronor per investerad krona, men så höga driftskostnader att sortimentet slutar med en förlust på 19,78 kronor.

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Bruttovinsten per yta är en av de lägsta i hela sortimentet, endast 51 kr, så med driftskostnaderna blir det ingen nettobehållning kvar utan ett minus på 115 kr.

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Här är bruttovinsten per årsarbetare 4 077 kr vilket är den lägsta siffran på hela sortimentet. Dras dessutom driftskostnaden av så får man ett negativt netto på -9 224 kr.

5.3.1.4 Hundartiklar och hundmat

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Bruttobehållningen på lager för hundartiklarna är mycket låg, endast 1,61 kr. Hundmaten ger knappt en krona mer i bruttovinst. Trots detta så har tillbehören en positiv, om än liten nettomarginal jämfört med hundmaten som går med förlust. Detta beror främst på att hundartiklarna inte dras med lika höga kostnader som hundmaten gör.

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Studerar man sedan vinsten på försäljningsyta har artiklarna nästan dubbelt så mycket behållning (1 267 kr) mot hundfodret på 643 kr. Detta ger givetvis effekter på nettobehållningen, där hundtillbehören behåller 184 kr, medan hundmaten går med förlust på -106 kr.

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Avslutningsvis ses vid studien av siffrorna att bruttobehållningen även här är nästan dubbelt så mycket på hundtillbehören som på hundmaten. Nettobehållningen på tillbehören är riktigt bra, ett plus på 14 736 kr, medan hundmaten får ett negativt netto på -8 476 kr.

5.3.1.5 Böcker och dammtillbehör

Här har endast beräkningar på GMROI gjorts, eftersom vi saknade uppgifter på hur stor yta dessa varugrupper tog upp i butiken. Vi ser att bruttobehållningen på böcker är 22 öre per bok och på dammtillbehören ligger den på 21 öre. Det är således inga stora pengar som tjänas på dessa två sortimentsgrupper.

5.3.1.6 Smådjursmat

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Det är ett hyfsat bruttoresultat på smådjursmaten, det ligger på plus 9,30. Tyvärr äts det upp totalt av driftskostnaderna så sortimentet går back med -4 kr.

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Här är bruttobehållningen 139 kr, men efter justering med driftskostnaden ger det ett underskott på -60 kr.

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Det vore ju rimligt att anta att en bruttobehållning per årsarbetare på 11 140 kr skulle vara tillräcklig för att sortimentet skulle gå med förtjänst, men tyvärr försvinner hela tillskottet och mer därtill av butikens driftskostnader så det landar på en förlust på -4 821 kr.

5.3.1.7 Kattmat, kattillbehör och kattsand

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Det som tabellen nedan visar är brutto- och nettovinst på lager inom varugrupperna kattmat, kattillbehör och kattsand. Som synes är bruttobehållningen nästan likvärdig på tillbehören och sanden trots att de har olika värde i lagerkronor. Störst är nettobehållningen på tillbehören på 1,29 kr. Att det blir detta utslag beror på att tillbehören inte har lika stor del av driftskostnaderna som kattsanden och kattmaten har.

Per varugrupp	FSG/ lagerkr	GMROI	Driftskostn	NMROI
Kattmat	9,1	2,64	1,90	0,74
Kattillbehör	6,3	3,59	-2,30	1,29
Kattsand	9,8	3,43	-2,40	1,03

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Här ligger bruttobehållningen på 518, 606 respektive 216 kronor. Nettobehållningen är bäst på tillbehören med 223 kr, därefter kattmaten och kattsanden, vilken är den varugrupp som har sämst resultat här.

Per varugrupp	FSG/ m2	GMROS	Driftskostn	NMROS
Kattmat	1 788 kr	518 kr	366 kr	152 kr
Kattillbehör	1 063 kr	606 kr	383 kr	223 kr
Kattsand	619 kr	216 kr	150 kr	66 kr

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Bruttovinsten på kattmaten och tillbehören är riktigt bra, över 40 000 kronor. Tyvärr dras grupperna med höga driftskostnader så nettobehållningen blir knappa 30% respektive 37% utav bruttointäkten. Kattsanden ger drygt 1/3 av intäkterna, både brutto och netto, jämfört med de andra två.

Per varugrupp	FSG/ År- sarb	GMROL	Driftskostn	NMROL
Kattmat	142 835 kr	41 377 kr	29 261 k	12 116 kr
Kattillbehör	84 933 kr	48 404 kr	30 591 kr	17 813 kr
Kattsand	49 494 kr	17 226 kr	11 970 kr	5 256 kr

5.3.1.8 Spån och hö

Brutto- och netto per lagerkrona (GMROI och NMROI), Bruttoräntabiliteten i lager på spån och hö är såpass bra som 23,30 kr. Nettobehållningen efter hänsyn till driftskostnaden blir 6,80 kr.

Brutto- och netto per försäljningsyta (GMROS och NMROS), Behållningen före driftskostnader är 141 kr, därefter försvinner 100 kronor så nettobehållningen blir 41 kronor.

Brutto- och netto per årsarbetare (GMROL och NMROL), Bruttovinsten per årsarbetare är 11 238 kr, med hänsyn taget till gruppens driftskostnader blir nettot 3 257 kronor.

6. Slutsatser och rekommendationer

Uppsatsens preliminära slutsatser presenteras med syfte att besvara problemformuleringen, även rekommendationer lämnas angående sortimentet.

Problemformuleringen vi hade inför detta arbete Hur en butiks sortiment kan optimeras genom analyser av lönsamhet och produktivitet och syftet var att visa på ett exempel ur praktiken. Våra studier har lett till följande slutsatser:

6.1 Lönsamhetsberäkningar

Butiken har inte lyckats med att tillhanda hålla ett lönsamt sortiment. En del varugrupper var lönsamma medan andra var riktiga kapitalslukare med dålig omsättningshastighet. Teorin visade på att vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet påverkade lönsamheten. Oavsett om vinstmarginalen var hög och omsättningshastigheten låg eller om det rådde motsatta förhållanden, så förblev räntabiliteten oförändrad. Däremot påverkades den i positiv riktning om båda faktorerna var höga eller om vinstmarginalen var positiv. Generellt för den studerade butiken gäller en låg omsättningshastighet med en negativ vinstmarginal vilket är en omöjlighet för att butiken på lång sikt skall överleva. På vissa varugrupper såg vi klart sambandet mellan att låg vinstmarginal i kombination med låg omsättningshastighet heller inte gav någon högre lönsamhet. Vi såg också att de varugrupper som hade höga värden på bägge parametrar hade en väldigt hög lönsamhet. Avslutningsvis fann vi också att vissa varugrupper var direkt olönsamma. Ett företag drivs i vinstsyfte vilket inte den undersökta butiken resulterar i, då räntabiliteten är negativ (-1,6 %). Resultatet för det undersökta året påverkas mycket av att butiksägaren köpt nya inventarier och således fått högre värde på anläggningstillgångarna, vilket i sin tur påverkat omsättningshastigheten negativt. Det som inte framkommer i våra uträkningar är om ägaren gjort en del missar vid varuinköpen. Dessa missar kan binda kapital och minska i attraktivitet och exponeringsmöjlighet om de ligger för länge i butiken. Ett alternativ är om dessa varor reas ut så att kapitalet frigörs och investeras i mer lönsamma varugrupper.

I analysen såg vi hur relationen mellan en stor säljyta och ökade kostnader hänger ihop. Det vill säga att ju större en varugrupp är desto mer belastas exempelvis driftskostnaderna och kräver då en hög bruttovinst eller hög omsättningshastighet för att få ett positivt driftsresultat.

Driftsresultatet visar hur varugruppen lyckas täcka sina kostnader genom bruttomarginalen. Efter att ha subtraherat alla kostnader från driftsmarginalen kvarstår vinstmarginalen i kronor som sedan konverteras till procent för att lättare beräkna kapitalomsättningshastigheten. Alla varugrupper belastar varulager, anläggningstillgångar och omsättningstillgångarna vilket leder till en summa för hur mycket de totala tillgångarna i procent blir för varje varugrupp. Vi tycker oss se att det är vanligt med en låg vinstmarginal i procent då omsättningshastigheten är hög och vice versa. Räntabiliteten kan vara hög trots att vinstmarginalen är låg men då är omsättningshastigheten istället hög.

Butiken har sju lönsamma varugrupper sett till räntabiliteten vilket är detsamma som räntabiliteten per varugrupp. Vi står fast vid att alla butiker som drivs i vinstsyfte eftersträvar ett lönsamt sortiment för att kunna täcka sina kostnader och generera vinst. Resterande sex varugrupper är olönsamma då de inte ger någon räntabilitet utan ”slukar” kapital från företaget. De två sista varugrupporna saknar siffor och är ofullständiga för att kunna analyseras och dras slutsatser kring.

Ägaren kan inte utesluta några varugrupper då vi anser att butiken skulle förlora delar av sitt koncept. Fåglar och djur är ett exempel på en varugrupp som är klart olönsam att ha kvar i butiken. Djuren tar personalens tid i form av omskötsel då de måste vaccineras, matas och städas i burarna. Även fiskar kräver skötsel och arbetstid samt uppvärmda akvarier. Risken att de levande djuren förökar sig eller dör innan försäljning finns alltid. Å andra sidan bidrar djuren till att göra butiken mer levande och spännande. Kunden finner det antagligen som en självklarhet att finna både djur och djurtillbehör på ett och samma ställe. Vi tycker att djur och fiskar är en del av butikens profilsortimentet och indragare som lockar in kunder.

En direkt lösning är att minska på antalet varianter, alternativt ta bort något varumärke inom de olönsamma varugrupporna, så att de fick mindre säljyta i butiken samt fick högre omsättningshastighet. Hundmaten som ändå är ett av butikens bassortiment binder alldeles för mycket kapital i varulagret och har väldigt stor exponeringsyta.

6.2 Produktiviteten

Tar vi dessutom hänsyn till produktiviteten per varugrupp får vi ytterligare dimensioner till vad vi bör förändra vad gäller utbudet i befintligt sortiment. Teoriavsnittet pekar på tre viktiga

faktorer när det gäller produktivitet; Lager, försäljningsyta och personal. Gruppen Akvarieväxter framstår här som den klara vinnaren då den ger hög nettovinst på alla tre parametrar, följd av spån och hö samt fiskmat. Dessa tre varugrupper kräver också minimalt med skötsel och står sig relativt länge. Ägaren skulle kunna öka sitt utbud av akvarieväxter på bekostnad av lite fisksorter, eftersom fiskarna kräver mer skötsel samt att de går med nettoförluster.

Hundartiklar ger inte så mycket nettovinst på lagret, men ligger högt på försäljningsyta och årsarbetare, så det bör ligga kvar i sortimentet. Antalet artiklar eller olika varianter kan dock minskas, utan att det skulle upplevas som någon större brist av kunderna då det finns väldigt mycket olika sorter. Kattillbehören är också en grupp som går bra och ger hög nettoåterbäring på försäljningsyta och årsarbetare. Kattmaten har inte så hög nettoförtjänst i lager, men bra förtjänst i övrigt, liksom kattsanden. För samtliga dessa grupper kan antalet varianter minskas så att omsättningshastigheten blir högre i lagret.

Grupperna fiskar, fåglar och djur, fisktillbehör, fågeltillbehör, smådjursmat samt hundmat går med nettoförluster inom samtliga tre led i produktivitetsberäkningarna. Kanske inte helt oväntat eftersom de även visade på negativ lönsamhet. Minst förluster gör man dock på fågeltillbehören samt fiskarna. Hundmaten som ändå är en av butikens bassortiment förlorar företaget alldeles för mycket pengar på. Här bör ägaren verkligen ta sig en funderare på om han behöver ha så många olika märken och varianter i butiken, eller om han ska minska ned antalet och på så sätt både få upp omsättningshastigheten samt få mer yta till att ha fler varianter av den mer lönsamma kattmaten.

Per varugrupp	GMROI	NMROI	GMROS	NMROS	GMROL	NMROL
Fiskar	0,68	-0,32	189 kr	-77 kr	15 125 kr	-6 155 kr
Fisktillbehör	1,12	-0,28	776 kr	-172 kr	62 038 kr	-13 775 kr
Fågeltillbehör	2,70	-0,40	314 kr	-52 kr	25 073 kr	-4 188 kr
Fåglar och djur	8,72	-19,78	51 kr	-115 kr	4 077 kr	-9 224 kr
Hundmat	2,63	-0,47	643 kr	-106 kr	51 376 kr	-8 476 kr
Smådjursmat	9,30	-4,00	139 kr	-60 kr	11 140 kr	-4 821 kr

6.3 Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer för butiken

En direkt lösning är om de olönsamma varugrupperna i bassortimentet, som hundmat och smådjursmat exponerades på en mindre säljyta i butiken för att hålla nere kostnaderna, vilket

vi såg redan vid lönsamhetsberäkningarna. Fisktillbehören är en annan kategori som antalet varianter kan minskas på.

Fåglar och djur är en varugrupp ägaren verkligen bör fundera på ifall han ska ha kvar över huvudtaget. Visserligen är de en indragare och en profilprodukt i sortimentet, och det finns inga uppfödare på detta sortiment. Frågan är hur mycket nya kunder de drar in till butiken då djuren är ganska ”gömda” i sitt speciella rum, även att de tar mycket resurser i form av både tid och pengar. Vi ser det inte som ett tillräckligt hållbart argument att ha kvar dem bara för att butiken säljer mat och tillbehör till smådjuren eller att de är indragare; då borde ju rimligtvis butiken ägna sig åt att sälja hundar och katter också i sådana fall. Eftersom butiken är återförsäljare av levande djur som inte går att få tag på någon annan stans kan inte butiken sluta sälja dessa, men de bör exponera dem tydligare så att de blir en faktor att räkna med när det gäller att locka in folk i butiken. Däremot kan fiskarna behållas utan större förändringar, för de syns tydligt i butiken samt dras inte med lika stora kostnader som smådjuren gör. Det som kan göras här är som tidigare sagts att minska på antalet fiskar något och öka antalet akvarieväxter.

Ett datoriserat kassasystem skulle underlätta för ägaren att hålla sortimentet uppdaterat. Dessutom skulle det vara enklare att se vilka varumärken som går bäst och satsa mer på dessa. I dagsläget måste han ständigt inventera för att skapa sig en bild av vilka märken och sorter som säljer bäst i butiken. Detta kostar pengar i tid men är även en syssla som tar personalens fokus från att göra annat i butiken. Vårt förslag här är att ägaren köper ett nytt eller begagnat kassasystem till butiken. Det kan verka orimligt att investera i en inventarie till när butiken uppvisar ett negativt resultat men vi tycker att det på lång sikt kommer att vara en lönsam investering. Dessutom hade inventarier (hyllor, akvarium o.s.v.) för stora summor köpts in redan under år 2006, ägaren behöver förhoppningsvis inte göra en lika omfattande investering på många år framöver. Vi ser bara fördelar med ett datoriserat kassasystem. Det sparar tid (ingen manuell inventering veckovis), redovisar vilka märken och varor som omsätts mest, kan räkna fram nyckeltal med hjälp av våra presenterade modeller samt ger kunden ett mer specificerat kvitto för vad denne har köpt.

7 Referenslista

1. Böcker

- Albertsson & Lundqvist (1997), *Marknadsföring*, 2 uppl. Uppsala: Almqvist & Wiksell
- Arvidsson, Hansson & Lindquist (2001), *Företags- och räkenskapsanalyser*, 9 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Ax, Johansson & Kullvén (2005), *Den nya affärsredovisningen*, 3:1 uppl. Malmö: Liber AB
- Bryman (2006), *Samhällsvetenskapliga metoder*, 1:3 uppl. Malmö: Liber AB
- Holmström(1) (1997), *Ekonomisk uppslagsbok: Ekonomi, skatter, affärsjuridik*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Holmström(2) (2003), *Företagsekonomi -Från begrepp till beslut*, 4 uppl. Stockholm: Bonniers Utbildning
- Jacobsen & Thorsvik (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen (2002), *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur
- Lundén & Svensson. (2004), *Starta & driva företag*, 11 uppl. Uddevalla: MediaPrint
- Thurow & Nilsson. (2004), *Butiksboken- för dig som jobbar inom detaljhandeln*. 1:1 uppl. Malmö: Liber AB,

2. Tidningar- och tidskriftsartiklar

Tidskriftsartiklar:

- Hernant (1996), *Lönsamhet, vinst och produktivitet*, Aktuell för butik, nr 8, s 38-39
- Hernant (1996), *Produktivitet, tre olika mått för vinst*, Aktuell för butik, nr 9, s 40-41
- Hernant (1996), *Konkurrensen, lönsamheten och produktiviteten*, Aktuell för butik, nr 10, s 42-43

3. Elektroniska dokument

www-dokument:

- Ring, Tigert. & Serpkenci (2002), *The strategic resource management* [Elektronisk], International Journal of Retail & Distribution Management, vol 30, nr 11, s 544-561. Tillgänglig [080313]:
<<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09590550210449403>>

Officiell hemsida:

- Djurmagazinet Sverige [Elektronisk]. Tillgänglig [080505]:
<<http://www.djurmagazinet.se>>

8. Bilagor

Bilaga "2006" (sid 1 av 3)

Varuslag	2006						Försäljningsstatistik	
	IB	UB	KSV	Varu FSG	Intäkt kr	Marginal i %	Andel av total intäkt	
Fiskar	111 743 kr	52 284 kr	219 592 kr	275 439 kr	55 847 kr	20,3%	7,3%	
Akvarieväxter	3 643 kr	3 990 kr	45 361 kr	97 440 kr	52 079 kr	53,4%	2,6%	
Fiskmat	9 199 kr	14 837 kr	56 812 kr	102 877 kr	46 065 kr	44,8%	2,7%	
Fisktillbehör	207 365 kr	200 940 kr	284 315 kr	513 377 kr	229 062 kr	44,6%	13,7%	
Fågeltillbehör	39 167 kr	29 517 kr	107 673 kr	200 252 kr	92 579 kr	46,2%	5,3%	
Fåglar och djur	1 468 kr	1 983 kr	20 838 kr	35 890 kr	15 052 kr	41,9%	1,0%	
Hundartiklar	216 931 kr	246 056 kr	337 141 kr	710 763 kr	373 622 kr	52,6%	18,9%	
Hundmat	61 738 kr	82 660 kr	417 123 kr	606 819 kr	189 696 kr	31,3%	16,1%	
Kattmat	58 102 kr	57 574 kr	374 615 kr	527 391 kr	152 776 kr	29,0%	14,0%	
Böcker	24 571 kr	21 598 kr	4 914 kr	9 896 kr	4 982 kr	50,3%	0,3%	
Smådjursmat	4 661 kr	4 184 kr	35 090 kr	76 222 kr	41 132 kr	54,0%	2,0%	
Dammfyllbehör	18 995 kr	16 258 kr	15 973 kr	19 694 kr	3 721 kr	18,9%	0,5%	
Katttillbehör	43 420 kr	56 211 kr	134 873 kr	313 597 kr	178 724 kr	57,0%	8,3%	
Kattsand	16 598 kr	20 529 kr	119 143 kr	182 748 kr	63 605 kr	34,8%	4,9%	
Spån och hö	1 237 kr	2 325 kr	45 316 kr	86 809 kr	41 493 kr	47,8%	2,3%	
Div förbrukningsmtrl	11 429 kr	11 850 kr						
Summa	830 267 kr	822 796 kr	2 218 779 kr	3 759 214 kr	1 540 435 kr	Medeltal 41,0%	100,0%	

”2006” (sid 3 av 3)

Balansrapport		2006	
Tillgångar		Skulder och eget kapital	
Omsättningstillgångar		Skulder	
Kassa	38 465 kr	Lev. skulder	255 629 kr
Postgiro	84 kr	Uppl. Semesterlön	1 104 kr
Kundfordringar	13 241 kr	Uppl. Social avg	11 507 kr
Förutbetalad hyra	19 577 kr	Moms	4 033 kr
Skattefordringar	7 841 kr	Övr. interimsskulder	17 000 kr
Momsfordran	0 kr	Skattekotot	
Övr kortfristiga fordr	25 372 kr	Pers. källskatt	11 934 kr
Skattekonto	735 kr	Övr. kortfristiga skulder	15 407 kr
Lager	822 796 kr	Långfristiga skulder	
Anläggningstillgångar		Checkkredit	217 665 kr
Förhöjd 1:a leasing		Banklån	277 500 kr
Goodwill	100 000 kr	Lån från Aktieägare	
Ack avskrivn, goodwill	-100 000 kr	Obeskattade reserver	
Inventarier	383 544 kr	Periodiseringsfonder	8 000 kr
Ack. Avskrivn, inventarier	-156 786 kr	Eget kapital	
		Aktiekapital	100 000 kr
		Reservfond	20 000 kr
Köp/ inlösen, bil	13 600 kr	Balanserad vinst/förlust	125 804 kr
Avskrivning	-2 720 kr	Vinst/förlust föregående år	60 917 kr
		Redovisat resultat	39 249 kr
Summa Tillgångar	1 165 749 kr	Summa skulder och eget kapital	1 165 749 kr

Bilaga ”Arbets tid och yta”

Arbets tid	Tim/vecka	veckor	total/år	
städning		14	52	728
smådjursskötsel		8	52	416
fiskskötsel		14	52	728
uppackning hundfoder		3	52	156
uppackning kattfoder		2	52	104
Totalt		41		2132
Inger		58	52	3016
Dennis		62	52	3224
Övrig personal				1440
Totalt				7680

	Försäljningsyta, m2	Andel av totalyta
Fiskar	16	5,4%
Akvarieväxter	4	1,4%
Fiskmat	4	1,4%
Fisktillbehör	57	19,3%
Fågeltillbehör	22	7,5%
Fåglar och djur	10	3,4%
Hundartiklar	65	22,0%
Hundmat	45	15,3%
Kattmat	22	7,5%
Böcker		
Smådjursmat	12	4,1%
Damm tillbeh		
Katttillbehör	23	7,8%
Kattsand	9	3,1%
Spån och hö	6	2,0%
	295	100,0%

”Lönsamhet” (sida 2 av 3)

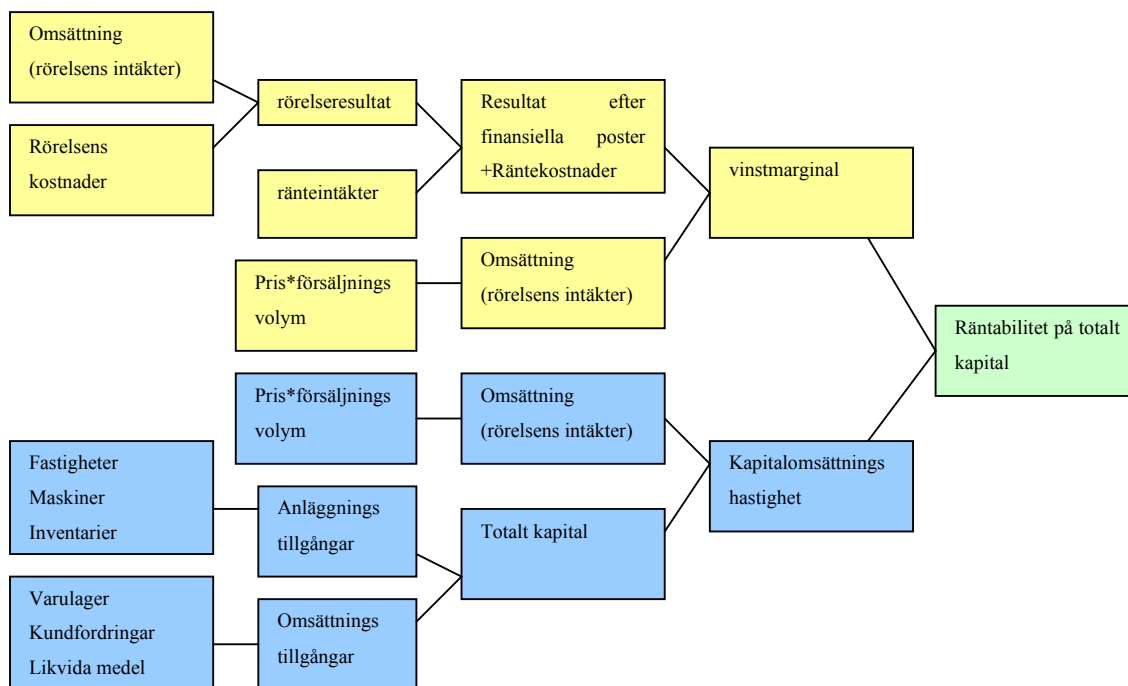
Uppdelat per varugrupp	Resultatdel									
	Försäljning	KSV	Brutto- vinst %	Drifts- kostnad	Övr Kostn	Vinstmarg	V M %			
Fiskar	275 439 kr	219 592 kr	20,3%	78 575 kr	5 900 kr	-28 628 kr	-10,4%			
Akvarieväxter	97 440 kr	45 361 kr	53,4%	19 644 kr	1 475 kr	30 960 kr	31,8%			
Fiskmat	102 877 kr	56 812 kr	44,8%	19 644 kr	1 475 kr	24 946 kr	24,2%			
Fisktillbehör	513 377 kr	284 315 kr	44,6%	279 923 kr	21 019 kr	-71 880 kr	-14,0%			
Fågeltillbehör	200 252 kr	107 673 kr	46,2%	108 040 kr	8 113 kr	-23 574 kr	-11,8%			
Fåglar och djur	35 890 kr	20 838 kr	41,9%	49 109 kr	3 688 kr	-37 745 kr	-105,2%			
Hundartiklar	710 763 kr	337 141 kr	52,6%	319 210 kr	23 969 kr	30 443 kr	4,3%			
Hundmat	606 819 kr	417 123 kr	31,3%	220 992 kr	16 594 kr	-47 890 kr	-7,9%			
Kattmat	527 391 kr	374 615 kr	29,0%	108 040 kr	8 113 kr	36 623 kr	6,9%			
Böcker	9 896 kr	4 914 kr	50,3%							
Smådjursmat	76 222 kr	35 090 kr	54,0%	58 931 kr	4 425 kr	-22 224 kr	-29,2%			
Dammfyllbeh	19 694 kr	15 973 kr	18,9%							
Katttillbehör	313 597 kr	134 873 kr	57,0%	112 951 kr	8 481 kr	57 291 kr	18,3%			
Kattsand	182 748 kr	119 143 kr	34,8%	44 198 kr	3 319 kr	16 088 kr	8,8%			
Spån och hö	86 809 kr	45 316 kr	47,8%	29 466 kr	2 213 kr	9 815 kr	11,3%			
Summa	3 759 214 kr	2 218 779 kr		1 448 724 kr						

”Lönsamhet” (sida 3 av 3)

Uppdelat per varugrupp	Kapitaldel		Fördelning av anl.tillg. per varugrupp	Fördelning av oms.tillg per varugrupp	Oms. Hast.	Räntabilitet
	Gnm.sn.lager					
Fiskar	82 014 kr	7 557 kr	6 539 kr	2,87	-29,8%	
Akvarieväxter	3 817 kr	1 889 kr	1 635 kr	13,27	421,8%	
Fiskmat	12 018 kr	1 889 kr	1 635 kr	6,62	160,5%	
Fisktillbehör	204 153 kr	26 921 kr	23 296 kr	2,02	-28,3%	
Fågeltillbehör	34 342 kr	10 391 kr	8 991 kr	3,73	-43,9%	
Fåglar och djur	1 726 kr	4 723 kr	4 087 kr	3,41	-358,3%	
Hundartiklar	231 494 kr	30 700 kr	26 565 kr	2,46	10,5%	
Hundmat	72 199 kr	21 254 kr	18 391 kr	5,43	-42,8%	
Kattmat	57 838 kr	10 391 kr	8 991 kr	6,83	47,4%	
Böcker	23 085 kr	0 kr	0 kr			
Smådjursmat	4 423 kr	5 668 kr	4 904 kr	5,08	-148,2%	
Dammtillbeh	17 627 kr	0 kr	0 kr			
Katttillbehör	49 816 kr	10 863 kr	9 400 kr	4,47	81,8%	
Kattsand	18 564 kr	4 251 kr	3 678 kr	6,90	60,7%	
Spån och hö	1 781 kr	2 834 kr	2 452 kr	12,28	138,9%	
		139 330 kr	120 566 kr			

Bilaga ”du Pont”

du Pont modell för hela butiken



Övre benet

omsättning	3759214
rörelsens kostnader	3735949
rörelseresultat	23265
ränteintäkter	45
resultat efter finans.post. + räntekostn.	24017
vinstmarginal	-0,50%
räntabilitet på totalt kapital	-1,60%

nedre benet

	2006	2005
materiella anläggningstillgångar	237638	41022
Omsättningstillgångar (plus kortfristiga fordringar)	928111	966084
SUMMA TILLGÅNGAR	1165749	1007106
anläggningstillg. Genomsnitt		139330
omsättnings tillgångar Genomsnitt		947098
TOTALT KAPITAL		1086428
Omsättning		3759214
Kapitalomsättnings hastighet		3,5

Bilaga ”Produktivitet” (sida 1 av 5)

Produktivitetsmodell				Uträkningar	
Totalt för butiken		2006	1 448 724 kr	FSG	3 759 200
Bruttovinst	41,0%	GNM Lager	814 892	Lagerkrona, medelvärde	826 532
FSG/ Lagerkrona	22	Drifsk/Gmlager	1,8 kr	Omsättningshastighet	22,0
GMROI	9,02	NMROI	7,24 kr	Genomsnittligt varulager	826 532
Varulager/m2	2801,8	FSG-yta	295	Kvadratmeter	295
FSG/ m2	12 743 kr	Drifsk/fsg.yta	4 911 kr	VL / m2	2801,8
GMROS	5 225 kr	NMROS	314 kr	Årsarbetare	7680
Serviceintensitet	0,013	Årsarb.	3,7	Arbetade timmar, tot/år	2080
FSG/ Årsarbetare	1 018 117 kr	Driftsk/årsarb	391 547 kr	Antal årsarbetare=	3,7
GMROL	417 428 kr	NMROL	25 881 kr	Serviceintensitet	0,013
Direkta kostnader					
Personalkostnader	742 300 kr				
Lokalhyra	232 716 kr				
Övr lokalkostnader	70 975 kr				
Marknadsföring o reklam	185 748 kr				
Övriga kostnader	216 985 kr				
Total driftskostnad	1 448 724 kr				

Bilaga "Produktivitet" (sida 2 av 5)

Brutto- respektive nettobehållning på lager

Per varugrupp	Bruttovinst	FSG/lagerkr	GMROI	Driftskostn /gmsn.	NMROI
Fiskar	20,3%	3,4	0,68	-1,00	-0,32
Akvarieväxter	53,4%	25,5	13,65	-5,10	8,55
Fiskmat	44,8%	8,6	3,83	-1,60	2,23
Fisktillbehör	44,6%	2,5	1,12	-1,40	-0,28
Fågeltillbehör	46,2%	5,8	2,70	-3,10	-0,40
Fåglar och djur	41,9%	20,8	8,72	-28,50	-19,78
Hundartiklar	52,6%	3,1	1,61	-1,40	0,21
Hundmat	31,3%	8,4	2,63	-3,10	-0,47
Kattmat	29,0%	9,1	2,64	1,90	0,74
Böcker	50,3%	0,4	0,22		
Smådjursmat	54,0%	17,2	9,30	-13,30	-4,00
Dammtillbehör	18,9%	1,1	0,21		
Katttillbehör	57,0%	6,3	3,59	-2,30	1,29
Kattsand	34,8%	9,8	3,43	-2,40	1,03
Spån och hö	47,8%	48,7	23,30	-16,50	6,80

Bilaga "Produktivitet" (sida 3 av 5)

Brutto- respektive nettobehållning på försäljningsyta

Per varugrupp	Bruttovinst	FSG/m2	GMROS	Driftskostn /lokalyta	NMROS
Fiskar	20,3%	934 kr	189 kr	266 kr	-77 kr
Akvarieväxter	53,4%	330 kr	177 kr	67 kr	110 kr
Fiskmat	44,8%	349 kr	156 kr	67 kr	90 kr
Fisktillbehör	44,6%	1 740 kr	776 kr	949 kr	-172 kr
Fågeltillbehör	46,2%	679 kr	314 kr	366 kr	-52 kr
Fåglar och djur	41,9%	122 kr	51 kr	167 kr	-115 kr
Hundartiklar	52,6%	2 409 kr	1 267 kr	1 082 kr	184 kr
Hundmat	31,3%	2 057 kr	643 kr	749 kr	-106 kr
Kattmat	29,0%	1 788 kr	518 kr	366 kr	152 kr
Böcker	50,3%				
Smådjursmat	54,0%	258 kr	139 kr	200 kr	-60 kr
Dammtillbehör	18,9%				
Katttillbehör	57,0%	1 063 kr	606 kr	383 kr	223 kr
Kattsand	34,8%	619 kr	216 kr	150 kr	66 kr
Spån och hö	47,8%	294 kr	141 kr	100 kr	41 kr

Bilaga "Produktivitet" (sida 4 av 5)

Brutto- respektive nettobehållning på personal

Per varugrupp	Bruttovinst	FSG/ Årsarb	GMROL	Driftskostn /årsarb	NMROL
Fiskar	20,3%	74 598 kr	15 125 kr	21 281 kr	-6 155 kr
Akvarieväxter	53,4%	26 390 kr	14 105 kr	5 320 kr	8 785 kr
Fiskmat	44,8%	27 863 kr	12 476 kr	5 320 kr	7 156 kr
Fisktillbehör	44,6%	139 040 kr	62 038 kr	75 813 kr	-13 775 kr
Fågeltillbehör	46,2%	54 235 kr	25 073 kr	29 261 kr	-4 188 kr
Fåglar och djur	41,9%	9 720 kr	4 077 kr	13 300 kr	-9 224 kr
Hundartiklar	52,6%	192 498 kr	101 189 kr	86 453 kr	14 736 kr
Hundmat	31,3%	164 347 kr	51 376 kr	59 852 kr	-8 476 kr
Kattmat	29,0%	142 835 kr	41 377 kr	29 261 kr	12 116 kr
Böcker	50,3%				
Smådjursmat	54,0%	20 643 kr	11 140 kr	15 961 kr	-4 821 kr
Dammtilbehör	18,9%				
Katttillbehör	57,0%	84 933 kr	48 404 kr	30 591 kr	17 813 kr
Kattsand	34,8%	49 494 kr	17 226 kr	11 970 kr	5 256 kr
Spån och hö	47,8%	23 511 kr	11 238 kr	7 980 kr	3 257 kr

Bilaga "Produktivitet" (sida 5 av 5)

Sammanställning av framräknade driftskostnader per varugrupp

Försäljningsyta	m2	%- andel	Del av drifts- kostn	Driftsk/ gnmsn.lager	Driftskostn/m2	Driftsk/årsarb
Fiskar	16	5,4%	78 575 kr	1,0 kr	266 kr	21 281 kr
Akvarieväxter	4	1,4%	19 644 kr	5,1 kr	67 kr	5 320 kr
Fiskmat	4	1,4%	19 644 kr	1,6 kr	67 kr	5 320 kr
Fisktillbehör	57	19,3%	279 923 kr	1,4 kr	949 kr	75 812 kr
Fågeltillbehör	22	7,5%	108 040 kr	3,1 kr	366 kr	29 261 kr
Fåglar och djur	10	3,4%	49 109 kr	28,5 kr	166 kr	13 300 kr
Hundartiklar	65	22,0%	319 210 kr	1,4 kr	1 082 kr	86 453 kr
Hundmat	45	15,3%	220 992 kr	3,1 kr	749 kr	59 852 kr
Kattmat	22	7,5%	108 040 kr	1,9 kr	366 kr	29 261 kr
Böcker						
Smådjursmat	12	4,1%	58 931 kr	13,3 kr	200 kr	15 961 kr
Dammfyllbeh						
Kattfyllbehör	23	7,8%	112 951 kr	2,3 kr	383 kr	30 591 kr
Kattsand	9	3,1%	44 198 kr	2,4 kr	150 kr	11 970 kr
Spån och hö	6	2,0%	29 466 kr	16,5 kr	100 kr	7 980 kr