

Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 95031

Bacheloroppgave - Økonomistyring og investeringsanalyse

Bacheloroppgave

U
y

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Forord

Etter mye diskusjon rundt oppgavetemaet ble vi enige om å se på den økonomiske effekten ved fjerning av ulønnsomme titler for Fortellerforlaget. Vi syntes dette virket som et interessant tema, der vi kunne utnytte mye av kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av de siste tre årene. I forbindelse med forlaget ønsker vi å takke forlegger Finn Valgermo fantastisk oppfølging gjennom hele oppgaveprosessen.

Utfordringene vi har måtte takle i løpet av denne prosessen har vært svært lærerike. I tillegg til den faglige læringsprosessen, har vi lært mye om samarbeid og gruppedynamikk. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi erfart at dataene sjelden gir de resultatene man forventer. Som veileder Espen Skaldehaug har påpekt flere ganger lever tallene sitt eget liv, og det er ofte parametere man vil slite med å tallfeste som forklarer deler av det helhetlige bildet. Dette har medført at vi har brukt utrolig mye tid på løsninger vi ikke kunne gått videre med.

Resultatet av dette har blitt en oppgave som viser økt lønnsomhet som følge av at forlaget velger å makulere en rekke titler i 2016.

Vi vil til slutt takke veiledere Espen Skaldehaug, Pål Berthling-Hansen for gode innspill som har hjulpet oss på vei mot den ferdige oppgaven. En spesiell takk rettes til Genaro Sucarrat som tok seg tid til å hjelpe oss.

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1 INNLEDNING.....	1
1.1 <i>Historikk</i>	1
1.2 <i>Situasjon i dag</i>	1
1.3 <i>Problemstilling og formål</i>	2
1.4 <i>Forutsetninger, avgrensninger og forklaringer:</i>	2
2. METODE.....	3
2.1 <i>Valg av metode</i>	3
2.2 <i>Metodedesign</i>	4
2.3 <i>Forberedelse</i>	4
2.4 <i>Datainnsamling</i>	4
2.5 <i>Datatyper</i>	5
2.6 <i>Kildetyper</i>	5
2.7 <i>Analyse</i>	5
2.8 <i>Svakheter ved datamaterialet</i>	6
3 TEORI.....	7
3.1 <i>Lønnsomhetsanalyse</i>	7
3.2 <i>Whale curve</i>	9
3.3 <i>Inntektsteori:</i>	10
4 LØNNSOMHETSANALYSE	13
4.1 <i>Metodisk fremgangsmåte</i>	13
4.2 <i>Lønnsomhetsanalyse på bokgruppenivå</i>	18
4.3 <i>Lønnsomhetsanalyse på tittelnivå</i>	19
4.4 <i>Minste salgsinntekt for lønnsomme titler</i>	20
4.5 <i>Etterspørsel per tittel på bokgruppenivå</i>	21
5. INNTEKTSESTIMERING	22
5.1 <i>Valg av passende estimeringsmodell:</i>	22
5.2 <i>Inntektsfunksjon for normalår</i>	23
5.3 <i>Inntektsvekst 2016 – 2020</i>	27
5.4 <i>Hvorfor denne modellen?</i>	31
6 AVKASTNINGSKRAV OG NETTO NÅVERDI.....	31
7 OPTIMERE LØNNSOMHETEN FOR FREMTIDEN (SE VEDLEGG SIMULERING) .	35
7.1 <i>Sammenstilling av lønnsomhetsanalysen og inntektsestimeringen</i>	35

7.2 Mulige scenarier	37
7.3 Sensitivitetsanalyse	37
7.4 Inntak av bøker	38
7.5 Modellens begrensninger	38
8. KONKLUSJON.....	39
8.1 Utvikling av modellene	39
9 KRITIKK AV OPPGAVEN:	40
KILDER.....	41
VEDLEGG	44
VEDLEGG 1	44
VEDLEGG 2	44
VEDLEGG 3	44
VEDLEGG 4.....	45
VEDLEGG 5	45
VEDLEGG 6	46
VEDLEGG ORDRELINJE	47
VEDLEGG LAGER.....	49
VEDLEGG SIMULERING:	49
VEDLEGG MAIL	64

Sammendrag

I møte med forlegger kom det frem at han mistenkte at forlaget hadde mange ulønnsomme titler på lager. For å undersøke hans hypotese har vi derfor gjennomført en rekke analyser for å beregne hvordan fjerning av disse titlene vil påvirke lønnsomheten.

Vi begynner med å analysere bedriftens historiske lønnsomhet. Her finner vi ut hvilke titler som er ulønnsomme for bedriften gjennom å analysere bedriftens verdikjede, utføre en indexanalyse, lage en “Whale curve” og regne ut titlenes gjennomsnittlige nullpunktsomsetning.

Deretter prøver vi å predikere bedriftens fremtidige omsetning. Vi begynner med å estimere et normalår før vi regner ut en vekstfaktor for å estimere inntekten de kommende årene. Predikeringen bygger på en rekke forutsetninger som må være til stede for at denne skal stemme. Forlagets målsatte vekst og vår predikerte vekst basert på historiske tall er såpass nærme at det kan tyde på et realistisk estimat.

Disse analysene flettes sammen i en scenarioanalyse. Det første scenariet viser hva som ville skjedd hvis forlaget fortsetter som i dag. I det andre scenariet fjerner vi titlene som var ulønnsomme i 2015, og deretter beregner vi hvordan kontantstrømmene blir gitt denne endringen.

Videre har vi laget en sensitivitetsanalyse som viser hvordan vår konklusjon blir påvirket av endringer i dekningsgrad og vekst i salgsinntekt. Vi benytter relevante avkastningskrav og netto nåverdimetoden til å neddiskontere kontantstrømmene. Våre analyser viser at det vil være lønnsomt å makulere de ulønnsomme titlene.

1 Innledning

1.1 Historikk

Fortellerforlaget ble stiftet i 2001 og drives fortsatt av samme person og i samme selskapsform. I begynnelsen av forlagets levetid ble det gitt ut mange forskjellige typer bøker. De siste årene har satsningsområdet vært barnebøker for alderen 0-5 år. Selve tanken bak å spesialisere seg på barnebøker er et resultat av at den norske språkutviklingen henger mange år bak andre Europeiske land, noe forelegger ønsket å gjøre noe med. Forlagets hovedfokus de siste årene har vært bøker som trigger flere sanser om gangen, og dermed gjør læringen mer interessant for leseren. Forlaget eies og drives av en mann som gjør både de administrative oppgavene og arbeidet med titlene selv. Forlaget er satt opp etter et nettverksbasert design der eksternt hjelp leies inn når det behøves. Lagertjenester og distribusjonstjenester er tjenester som outsources.

1.2 Situasjon i dag

Per dags dato satser forlaget for fullt på produksjon av barnebøker for alderen 0-5 år, der man oversetter utenlandske bøker i tillegg til å produsere selv. I dag har forlaget 180 forskjellige titler liggende på lager hos distributør. I 2015 solgte forlaget bøker for 3 257 604 , noe som tilsvarer en 11,17 prosent omsetningsvekst i forhold til 2014. De solgte 50 124 bøker inkludert returer, noe som tilsvarer en 14 prosent økning i antall solgte bøker fra 2014.

Fortellerforlaget har i dag titler i åtte forskjellige bokgrupper.

Bokgruppe nummer	Bokgruppe navn
31	Norsk sakprosa for voksne
32	Oversatt sakprosa for voksne
33	Norsk sakprosa for barn
34	Oversatt sakprosa for barn
41	Norsk skjønnlitteratur for voksne
42	Oversatt skjønnlitteratur for voksne
43	Norsk skjønnlitteratur for barn
44	Oversatt skjønnlitteratur for barn

Tabell 1: Bokgrupper og navn

Forlaget er det eneste i landet som spesialisere seg på barnebøker som spiller på flere sanser samtidig. Dette kan forklare deler av den gode topplinjeveksten forlaget har opplevd de tre siste årene. Forlaget er per i dag å regne som et mellomstort forlag i forhold til antall solgte bøker. For lagring og distribusjon av bøkene bruker forlaget sentraldistribusjon, som eies av Cappelen Damm.

1.3 Problemstilling og formål

I denne oppgaven står vi overfor følgende problemstilling;

“Hva er den økonomiske effekten ved fjerning av ulønnsomme titler for Fortellerforlaget?”

Formålet med oppgaven blir derfor å finne ut om fjerning av ulønnsomme titler er lønnsomt for forlaget. Vi ser hvordan dette påvirker hele forlaget, og ikke bare om enkeltbeslutningen er lønnsom for å unngå suboptimalisering. Oppgaven beregner lønnsomheten fremover i tid, da beslutningen tas i henhold til et flerperiodisk perspektiv. Lønnsomheten måles ved hjelp av virksomhetens kontantstrøm i perioden 2016-2020.

1.4 Forutsetninger, avgrensninger og forklaringer:

Daglig leder og eier av Fortellerforlaget vil refereres til som forlegger i store deler av oppgaven. Alle uttalelser fra forlaget kommer fra denne personen.

Vi har ikke hatt tilgang på forlagets årsoppgave. Av denne grunn har vi sett oss nødt til å basere oppgaven vår på fakturaer, tall fra distributør og forlaget selv. Dette betyr at en forutsetning for oppgaven er at inntekt og kostnad samsvarer med innbetaling og utbetaling. Denne forutsetningen har vært nødvendig for oppgaven videre i tillegg til at den ikke fraviker mye fra virkelighetsbilde.

Eier av fortellerforlaget er ikke diversifisert. Bedriften har 1 ansatt og er dermed per definisjon en småbedrift. Lønn til forlegger og tid brukt på administrativt arbeid behandles ikke i oppgaven.

Skatt er ikke behandlet i oppgaven siden vi baserer store deler av oppgaven på tall

fra distributør. Vi har ikke fått tilgang på årsoppgave fra forlaget, og besitter derfor ingen regnskapstall. Alle tall fra forlagets distributør har allerede trukket fra momsen.

Forlaget ønsket ikke at vi skulle se nærmere på prosessen før forlaget fikk bøkene til distributør. Derfor har vi ikke fokusert på dette.

Eier av forlaget eier og driver to forlag. Oppgaven vår omhandler utelukkende Fortellerforlaget, og vi ser ikke på det andre forlaget.

Vi har valgt å tolke tallene på årsbasis siden forlaget tar beslutninger på årsbasis.

Inflasjon er med i de historiske tallene vi bruker og dermed gjør vi ikke en inflasjonsjustering i oppgaven. Vi er klar over at inflasjonen fra i perioden 2011-2015 vil være noe høyere enn forventet inflasjon 2016-2020 men har ikke tatt høyde for dette.

Frontlist:

Bøker som presenteres for markedet for første gang. Det samlede frontlistsalget består av alle disse bøkene. Bøkene selger ofte relativt godt i lanseringsåret. Antall frontlisttitler er den viktigste driveren for vekst i de ulike bokgruppene.

Backlist:

Backlist er bøker som allerede har vært ute for salg et år. Etterspørselen etter disse bøkene er i stor grad avhengig av hvilken mottakelse boken har fått i sitt første år i markedet. Om titler kommer til å selge godt over tid ser man ofte i tredje salgsår. Dette fordi andre salgsår ofte er preget av returer fra kunder i forbindelse med usolgte titler fra første salgsår. I tredje salgsår er ikke returene like høye, og dette året gir ofte et bedre bilde på hvor godt en tittel vil selge.

2. Metode

2.1 Valg av metode

Da vi startet arbeidet med bacheloroppgaven oppdaget vi raskt at vi hadde fått tilgang på et omfattende lager og salgsstatistikker. Dette åpnet for å velge en kvantitativ innfallsvinkel. Etter å ha arbeidet med oppgaven en periode oppdaget

vi at dataene ga svært divergerende resultater, noe som har ført til at vi har blitt nødt til å supplere resultatene med kvalitative forklaringsvariabler for å best mulig kunne beskrive sammenhengene vi har funnet i våre analyser.

2.2 Metodedesign

Vi har valgt å bygge opp oppgaven etter forskningsprosessen beskrevet i boken "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag" (Johannesen et. al, 2011). Prosessen deles inn i fire deler:

2.3 Forberedelse

Etter første møte med forlaget hadde vi forskjellige problemstillinger vi så for oss kunne være aktuelle, og dermed bestemte vi oss for å kartlegge stoffet godt før vi tok et endelig valg av problemstilling. Det kom allikevel klart frem i møtet med forlaget at formålet med oppgaven skulle være å øke lønnsomheten i bedriften. I forberedelsesfasen hadde vi hyppig kontakt med en svært velvillig forlegger, som helt fra begynnelsen av har vært behjelpelig med å besvare alle spørsmål vi måtte ha. Vi forsøkte tidlig å skape konsensus rundt begreper med å diskutere noen arbeidsdefinisjoner vi kunne benytte under kartleggingen av stoffet. Dette innebar for eksempel at vi diskuterte hvordan vi skulle definere faste/variable kostnader. Oppgavens avgrensinger besto i hovedsak av tillagingsprosessen for bøkene. Det var ikke her forlaget ønsket at vi skulle legge vårt fokus, og følgelig har vi sett bort i fra dette fra begynnelsen av.

2.4 Datainnsamling

I datainnsamlingsprosessen benyttet vi ulike metoder for å få tilgang til informasjonen som var nødvendig for å belyse problemstillingen. Vi har hatt tilgang til lager og salgshall gjennom distributøren til forlaget sin hjemmeside. Her har vi hentet ut store mengde historiske data sortert etter pris, vekt eller etter antall enheter. Tall for antall skrevne og trykte bøker er hentet inn fra forlaget. Vi har også innhentet kvalitativ informasjon fra forlaget. Her har vi spurt om forleggers meninger rundt temaer som vekst i ulike bokgrupper, satsningsområder og generell utvikling i bransjen for de årene oppgaven skal omhandle. Siden tallene ikke gir god nok forklaring på egen hånd gir den kvalitative informasjonen oss mulighet til å legge til ytterligere forklaringsvariabler. Dette gjør oss bedre i stand til å svare på problemstillingen.

Vi har benyttet oss av paneldata, som er tversnittdata observert over tid.

Tversnittdata kan sies å være data fra samme tidspunkt, mens tidsseriedata vil si at dataene er observert over tid. Dette vil si at vi har data for de samme enhetene over tid.(Sucarrat, 2015,32).

2.5 Datatyper

Et viktig skille mellom datatyper er skillet mellom primær og sekundærdata.

For å gjøre en lønnsomhetsanalyse trenger vi i første omgang mye sekundærdata å analysere. ”Sekundærdata er alle datakilder som er utarbeidet av bedriften, eller andre, uavhengig av et prosjekt”(Johannesen et. al, 2011). Vi har fått tilgang til sekundærdata hos distributøren til forlaget, i fakturaer og i diverse artikler. For å forstå kompleksiteten i forlagets operasjon har vi sett oss nødt til å hente inn mengder av primærdata i tillegg. Primærdata er data som er fremskaffet med tanke på vår problemstilling. Disse dataene er primært hentet inn for å brukes til å skape et bilde for fremtiden. Sekundærdataene gir oss historisk informasjon mens primærdataene sier noe om hvordan forlegger ser for seg de neste årene. Ved å kombinere disse datatypene forsøker vi å skape et nyansert bilde av den kommende perioden.

2.6 Kildetyper

I oppgaven har vi benyttet både primær og sekundærkilder. I følge Kjelstadli (2007) ”så er en primærkilde den kilden som ligger nærmest i tid og rom til det som skjedde, blant de kildene vi har til rådighet”. Primærkilder er de kildene eller den dataen som er innhentet eksplisitt med tanke på å belyse deres problemstilling. I denne oppgaven har vi brukt primærkilder i form av informasjon fra forlaget og forlagets distributør. Sekundærkilder er gjengivelser av en primærkilde, og en sekundærkilde er derfor ikke like presis til vårt formål som en primærkilde. Dette fordi sekundærkilden er mottatt og tolket av enda et individ før den blir presentert for brukeren. I denne oppgaven er informasjonen hentet fra forlagenes forening og offentlige rapporter sekundærkilder vi har benyttet.

2.7 Analyse

Våre analyser bygger på data som går fra 2011 og til og med 2015. Etter samtaler med forlaget har vi kommet frem til at disse dataene gir tilstrekkelig intern validitet i forhold til analysenes forutsetninger. Analysene våre har i første

omgang basert seg på å bearbeide tall, for deretter å se om det er noen andre forklaringsvariabler i tillegg til tallkonklusjonen som påvirker våre analyser. Forlaget har opplevd store svingninger i etterspørselen i løpet av disse årene og datamaterialet har derfor vært svært tidkrevende å håndtere og analysere.

Tallene fra forlagets distributør har blitt angrepet med en analytisk tilnærming der vi har forsøkt å finne sammenhenger mellom utvikling i kostnadsnivå, lagernivå og salgsmengde. Vi har benyttet excel som analyseverktøy i denne fasen. Dataene vi har hentet fra forlagets distributør fremstår som presise og disse har vi senere dobbeltsjekket med forlagets egne statistikker. Dette ble gjort for å forsikre oss om at vi jobbet med data med størst mulig relabilitet. Vi mener at vår kostnadsanalyse er svært nøyaktig, da den ikke baserer seg på tilnærminger, men på de reelle kostnadene som bedriften belastes. Dette kan vi gjøre fordi vi har tilgang på kostnadsdata fra lageret, som viser nøyaktig hva de forskjellige tjenestene koster. Det skal nevnes at bedriftens produksjon foregår et annet sted enn der vi har tilgang på detaljerte tall, men også her har vi fått tilgang på hva bøkene har kostet før de kommer inn på lager.

I våre forsøk på å predikere fremtidig etterspørsel har datamaterialet ikke kunne gitt godt nok grunnlag alene til å anse disse tallene som valide, og vi har sett oss nødt til å trekke inn andre variable for å klare å beskrive den forventede fremtidige omsetningen så godt som mulig. De andre forklaringsvariablene vi har trukket inn er faktorer som påvirker svingningene i etterspørsel og salg som forlaget har opplevd, og kommer til å oppleve i de kommende årene. De andre forklaringsvariablene er i hovedsak trukket inn for å skape et så helhetlig bilde av våre funn.

2.8 Svakheter ved datamaterialet

I denne oppgaven har vi brukt et datasett basert på historiske tall for å prøve å predikere fremtidig etterspørsel. I samtale med forlaget har det kommet frem at for å oppnå høyest mulig relabilitet burde se på en femårsperiode, da denne tidshorisonten gir best forutsetninger for å forutse riktig. At denne tidshorisonten er den riktige å estimere på har kommet frem i samtale med forlaget. Dette er en

svakhet da vi ikke har klart å finne noen form for empirisk bevis for denne påstanden, men har sett oss å nødt til å ta i bruk forelegger sin ekspertmening. Vi har bare jevne tall for noen år bakover i tid, mens det første årene har en etterspørsel som varierer veldig fra det bildet vi ser i dag. Det kan tyde på at forlaget har satset på andre bokgrupper enn det som gjøres nå, og dette medfører at ikke alle årene vi har tilgjengelig nødvendigvis er like gode indikatorer på hvordan det vil se ut fremover. Tallmaterialet består derfor av en mye kortere tidsrekke enn hva som ville vært optimalt. Etterspørselsdataene til fortellerforlaget og markedsdataene viser liten sammenheng og vi har derfor ikke evnet å finne nok data som gir statistisk støtte for at etterspørselen til forlaget drives av noen form for eksterne krefter. Dette kommer mest sannsynlig av at forlaget er en liten fisk i et stort hav, og at hvilke bokgrupper forlaget velger å fokusere på kan være den viktigste driveren for forlagets årlige vekst og etterspørselstall.

3 Teori

3.1 Lønnsomhetsanalyse

3.1.1 Kostnadsobjekt

”Kostnadsobjektet defineres som det vi måler kostnader for. Kostnadsobjektet kan tolkes som endestasjonen i kostnadsfordelingen.”(Gjønnes & Tangenes, 2014, 546). Hvilke kostnader som er faste og variable avhenger av bedriftens valgte kostnadsobjekter og valgt tidshorisont.

3.1.2 Kostnadsdrivere

Faktorer som “driver” eller endrer bedriftens variable kostnader.

3.1.3 Direkte kostnader

Kostnader som uten videre kan henføres tilbake til kostnadsobjektet.

3.1.4 Direkte/indirekte i forhold til hva

”En annen vanlig og ofte nødvendig klassifisering gjelder skillet mellom direkte og indirekte kostnader. Inndelingen mellom direkte og indirekte kostnader er avhengig av spørsmålet «i forhold til hva». Eksempelvis kan materialforbruk godt være en direkte kostnad i én type beslutningssituasjon, men indirekte i forhold til en annen.” (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003).

3.1.5 Sunk costs

Når en investering som man ikke har muligheter til å få igjen for er foretatt skal denne tolkes som ”sunk”. Dette vil si penger du ikke har muligheten til å få igjen, og derfor ikke skal tas med i fremtidige økonomiske beslutninger.

3.1.6 Variable kostnader

“En variabel kostnad er forbruket av en fleksibel ressurs målt i penger, der aktivitetsnivået er avgjørende for mengden av ressursen som forbrukes” (Gjønnes & Tangenes, 2014 s.816).

3.1.7 Faste kostnader

“En fast kostnad er forbruket av en ressurs målt i penger, som ikke påvirkes av variasjon i aktivitetsnivået, eller som er relatert til et forhåndsbestemt fast aktivitetsnivå innenfor en gitt tidshorisont”(Gjønnes & Tangenes, 2014 s.784)

3.1.8 Aktivitet

Det bedriften gjør for å skape verdi for sine kunder. Som oftest produksjon eller videreformidling av varer eller tjenester. Et vanlig skille går mellom primær og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene er aktiviteter som tar direkte del i bedriftens verdiskapning, mens støtteaktivitetene sitt formål er å understøtte primæraktivitetene.

3.1.9 Kostnadsdrivertyper

Tre typer kostnadsdrivere som er relevante i denne oppgaven er; Strukturdrivere, nyhetsdrivere og volumdrivere. Strukturdrivere beskriver en bedrift sin kompleksitet og alle aktiviteter som utføres for å vedlikeholde gjeldende strukturer (Berthling-Hansen & Skaldehaug , 2003). Typiske strukturdrivere kan være «Antall boktitler og antall lokasjoner». Nyhetsdrivere tar for seg de merkostnadene som påløper da en bedrift legger til nye produkter i den eksisterende produktporteføljen eller i gjeldende verdikjede. Nyhetsdrivere kan medføre omstillingsprosesser som senker produktiviteten i bedriften for en periode. Eksempel på nyhetsdriver kan være «når Fortellerforlaget lanserer en ny tittel». Volumdrivere forklarer kostnadsvariasjonen på enhetsnivå. Disse varierer

med antall enheter produsert per produksjonsserie i motsetning til strukturdrivere som varierer med antall serier produsert.

3.1.10 Dekningsbidrag

“Er forskjellen mellom salgspris eller salgsinntekt og variable kostnader. Det er hva man sitter igjen med til å dekke faste kostnader og fortjeneste.”(Sending 2014).

3.1.11 Dekningsgrad

“Er dekningsbidrag i prosent. Det finner man ved å ta dekningsbidrag i kroner dividert på salgspris eller salgsinntekt. Tallet uttrykker hvor mye av hver krone i salgsinntekt man har til å dekke faste kostnader”(Sending 2014).

3.1.12 Nullpunktsomsetning

Nullpunktsomsetning er den omsetningen som gjør at bedriften går i null i en gitt periode. Nullpunktet fremkommer som krysningspunktet mellom totale kostnader og totale inntekter. Vi kan finne nullpunktsomsetningen i pengeverdi ved hjelp av følgende formel;

(Faste kostnader/Dekningsgrad)

Ut fra formelen kan vi lese av hvilken omsetning man må ha for å gå i null gitt bedriftens totale kostnader.

3.2 Whale curve

Whale-kurve er en grafisk fremstilling av den kumulative lønnsomheten til en kunde, eller et produkt rangert fra mest til minst lønnsomme ”plottet” inn i en lønnsomhetsgraf. I økonomisk litteratur går den under navnet ”whale curve” eller «profitt cliff». Videre i forklaringen refereres kurvens x-akse kun til som ”produktene”.

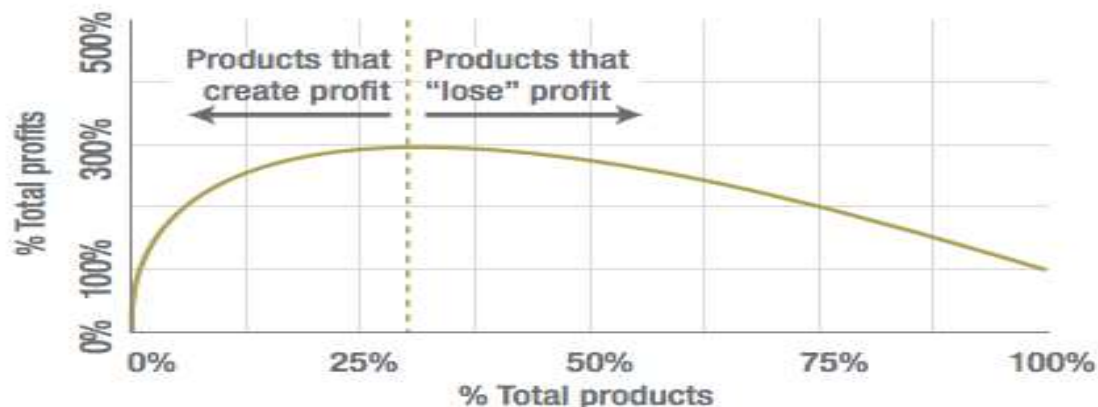


Figure 1. Typical Whale Curve

Figur 1: Whale Curve (Wilson 2016)

Den totale lønnsomheten blir representert som ”sea level” = 100 prosent (Y - akse). Grafens Y – akse viser som oftest prisen i den respektive valutaen eller ett prosenttall av alle produktenes lønnsomhet. Grafens X – akse viser den kumulative rangeringen av produktene fra høyest til lavest verdi i henhold til deres lønnsomhet.

“Typisk vil ca. 20 prosent av produktene stå for alt fra 150 til 300 prosent av lønnsomheten, 70 prosent av produktene er på nullpunktet, mens ca. 10 prosent av produktene reduserer eller ødelegger alt fra 50 – 200 prosent av virksomhetens lønnsomhet. Dette bringer det kumulative overskuddet ned til sea level” (Kaplan og Naryanan 2001). Ofte knyttes dette opp mot ” the Pareto principle”, også kjent som 20 – 80 prinsippet, som hevder at omtrent 80 prosent av effektene kommer av 20 prosent av årsakene.

En slik representasjon av lønnsomheten, illustrert gjennom en ”whale curve” kan bidra til å forstå hvilke produkter som er lønnsomme, og hvilke som ikke er. Og dermed gi en dypere innsikt i hvilke produkter som bør være fokusområdet for å oppnå den største effekten.

3.3 Inntektsteori:

3.3.1 Problemstilling – formålet av å estimere etterspørsel

I boken Forecasting: Methods and applications (Makridakis, et al. 1998) kommer det frem at fremtidig estimering vil være til nytte for virksomhetens ledelse og administratorer med hovedvekt på kriteriene planlegging og effektivisering,

ressurs anskaffelse og planlegge ressursbehov. Videre fremlegger boken to viktige komponenter som må tas i betraktning. Det første er at selv en vellykket fremtidig estimering ikke nødvendigvis er direkte verdifull for virksomhetens ledelse eller andre. «Den andre komponenten er at det er en distinkt forskjell mellom kontrollerbare interne og ikke kontrollerbare eksterne faktorer og i hvor stor grad estimeringen er suksessfull, vil avhengige av begge disse faktorene». (Makridakis, et al. 1998, 3).

3.3.2 Teoretisk fremgangsmåte

For vår kvantitative fremgangsmåte har vi fulgt boken *Forecasting: Methods and applications* (Makridakis, Wheelwright og Hyndman 1998) for å få et dypere teorigrunnlag som vil bidra til en mer komplett analyse. Boken fremlegger fem «steg» for analyser der kvantitative data og observasjoner er tilgjengelig og tilstrekkelig.

Det første trinnet er å utarbeide en problemstilling og er i mange sammenhenger kanskje det mest utfordrende. Dette steget krever forståelse for hvordan estimeringen vil brukes, hvem estimeringen er for og hvordan estimeringen er tilpasset den gjeldende bedriften. Det neste steget er innsamling av informasjon. I boken *Forecasting: Methods and applications* (Makridakis, et al. 1998,14.) legges det frem to typer informasjon som er tilgjengelig. Det første er bedriftens egne tall, for eksempel regnskapstall og det andre er statistisk data eller andre underliggende sammenhenger. Trinn tre er den utforskende prosessen. Her vil vi tolke data, grafiske og tabellarisk fremstillinger. Dette er for å danne en oversikt og beskrive forholdene mellom ulike drivere. Det fjerde steget er å ta for seg en modell som er tilpasset dataanalysen fra trinn tre. «Det er viktig å være klar over at hver modell i seg selv en kunstig konstruksjon. Det baseres en del forutsetninger både implisitt og eksplisitt». (Makridakis, et al. 1998, 15). Det femte og siste trinnet er å ta i bruk og evaluere modellen. Det er viktig å være klar over både styrker og svakheter med modellen i takt med den konstante tidsendringen. «Selv evalueringen av modellen kan egentlig kun bli fullstendig gjennomført etter at dataene for estimeringsperioden har blitt tilgjengelige. (Makridakis, et al 1998, 15.)

“We really can't forecast all that well, and yet we pretend that we can, but we really can't.”

Alan Greenspan

3.3.2 Innledende og utforskende analyser – kvalitativ og kvantitativ

Metodevalget for analysen består av en kvantitativ og en kvalitativ analyse. Dette for å kunne gi et mer nyansert bilde enn det analysene gjør hver for seg.

Det estimeres med utgangspunkt i hva forlegger anser som riktig ressursallokering og fordelinger av ulike innsatsfaktorer de neste fem årene. Selv med et utgangspunkt i dette ligger det i vår natur å undersøke om disse kvalitative undersøkelsene henger sammen med en kvantitativ analyse.

3.3.3 Kvalitativ analyse:

«Qualitative approaches often require inputs from a number of specially trained people» (Makridakis, et al. 1998,12)

I tilfeller hvor man har tilgang på eksperter tilsier teorien at man burde utnytte deres ekspertkunnskap i de kvalitative analysene.

3.3.3 Kvantitativ analyse:

Metodevalget for den kvantitative analysen er hypotetisk – deduktiv metode.

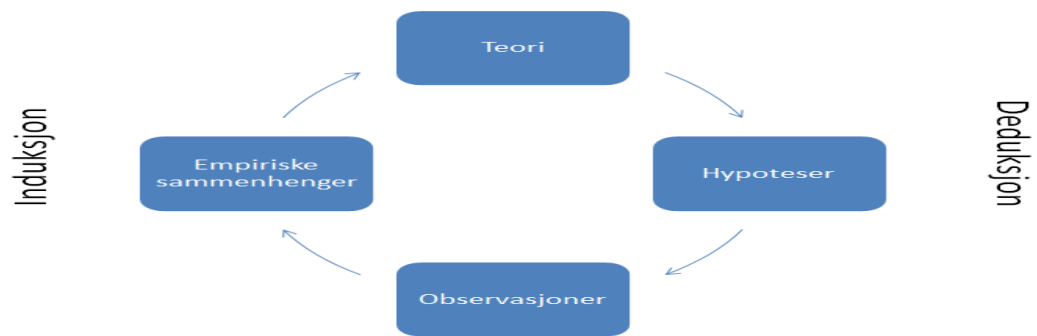
«I hypotetisk- deduktiv metode starter man med en teori om hvordan ting er og søker deretter bevis for at dette er riktig» (forelesning.no 2016)

Denne metoden er grunnlaget for empirisk vitenskap.

Fremgangen i en hypotetisk-deduktiv metode fremstilles på følgende måte:

Først formuleres eller fremsettes en hypotese basert på eksempelvis en intuisjon.

Så tester vi disse hypotesene opp mot tallene. Det foretas en deduksjon av konsekvensene av denne hypotesen. Det tredje trinnet er å undersøke om konsekvensene stemmer overens med punkt to og tilslutt enten avkrefte eller bekrefte den opprinnelige hypotesen. Dersom situasjonen er slik at hypotesen avkreftes må en ny hypotese formes og deretter testes. Dersom den opprinnelige hypotesen bekreftes bør man repetere prosessen for å eliminere muligheten for feil.



Figur 2: Deduktiv metode (Forelesning.no 2016)

4 Lønnsomhetsanalyse

For å beregne lønnsomheten til Fortellerforlaget, må vi først lage en kostnads kalkyle for å fordele de forskjellige kostnadene til de forskjellige boktitlene og trekke disse fra de tilhørende inntektene. Denne kostnadsanalysen baserer seg på data fra Fortellerforlagets distributør, Sentraldistribusjon AS.

4.1 Metodisk fremgangsmåte

Fra Sentraldistribusjon AS sin nettside har vi tilgang på store mengder data. Vi har valgt å bruke Excel som dataverktøy ved behandling og analyse av data fra sentraldistribusjon(SD). Ved å bruke historiske ordrelinjer i perioden 01.01.2012-31.12.2015 får vi tilgang til mulige kostnadsdrivere, antall bøker solgt og tilhørende salgsinntekt, og vi kan ved hjelp av kostnadsfunksjonen fra SD beregne hver ordres totale kostnader og inntekt og lønnsomhet. (se vedlegg ordelinje)

Etter vi har beregnet lønnsomheten på ordrenivå, har vi anvendt pivot tabell funksjonen i Excel. Pivot tabellen gir oss muligheten til summere alle ordrelinjene og deretter legge til ønskede variabler vi vil filtrere på. Videre kan vi tildele lønnsomheten til ønsket objekt, kunde, bokgruppe eller boktittel. Tabellen gir et veldig oversiktlig bilde av den totale lønnsomheten, og gir oss også muligheten til å se nærmere analysere ønskede faktorer. Tabellen er i den forstand dynamisk, men samtidig gir den muligheter til å kopiere øyeblikksbilder og videre fortsette analysen ved å kopiere celleverdiene inn i ett annet ark.

Analyse av de historiske tallene har vært problematisk på grunn av følgende forhold.

1. I perioden 01.01.2012-31.12.2015 er det 42337 ordrelinjer. Med et så stort antall ordrelinjer, har dette begrenset kompleksiteten i formlene vi har brukt for beregning av kostnader. Siden vi har brukt mange array formler har det store antallet med formler ført til at til prosessorbruken har blitt så stor og utregningen av de celleverdiene har tatt så lang tid, at vi har måttet kopiere celleverdiene inn i et nytt excel ark.
2. Noen av kostnadene blir regnet ut i fra ordrelinjer, mens andre blir utregnet på fast månedlig basis. Dette har gitt oss problemer med å sammenstille disse tabellene.

4.1.2 Lønnsomhetsanalysens formål

Hensikten med denne lønnsomhetsanalysen er å gå igjennom historiske tall for å kartlegge hvilke titler og/eller bokgrupper som ikke lenger er lønnsomme. Hvis en tittel ikke lenger er lønnsom, har fortellerforlaget to alternativer.

Det første alternativet er å få sentraldistribusjon til å makulere bøkene, dette gir en engangskostnad i forbindelse med makuleringen. Ved makulering forsvinner alle kostnader og inntekter forbundet med denne tittelen.

Det andre alternativet er å ta ut alle bøkene, for deretter selge gjennom et eget forlag som drives uten bruk av distribusjonselskap. Dette alternativet innebærer en engangskostnad av samme sum som å makulere.

Denne oppgaven kommer ikke til å ta stilling til om forlaget bør makulere eller ta ut bøkene fra sentraldistribusjon. Oppgaven vil kun se på framtidige inntekter eller kostnader ved å selge bøkene fra forlaget.

4.1.3 Kostnadsobjekt

Analyser på tittelnivå gir det mest presise bildet, men på grunn av det store antallet titler forlaget har blir noen analyser svært uoversiktlige. Av denne grunn har vi også gjennomført analyser på bokgruppenivå.

4.1.4 Direkte kostnader

Forlagets primæraktiviteter er direkte kostnader. Dette fordi de er fordelbare med kostnadsobjektet titler.

4.1.5 Variable kostnader

Alle forlagets kostnader bortsett fra lagerkostnader regnes som variable kostnader uavhengig av tid. Vi benytter oss av forskjellige kostnadsdrivere og hvilke variable kostnader som aktiveres kommer an på primæraktiviteter som gjennomføres.

4.1.6 Faste kostnader

Lagerkostnadene kan anses som faste når omsetningen er innenfor et relevant intervall. Hvis forlaget ønsker kan de fjerne bøker fra lager og dermed eliminere lagerkostnaden. Med en tidsramme på over en måned er i realiteten lagerkostnadene variable da forlegger kan velge å kvitte seg med disse. Dette gir lite mening da man ikke får solgt bøker uten å ha lager siden “pull” systemer ikke er vanlig i forlagsbransjen.

4.1.7 Dekningsbidrag 1 (DB1)

Salgsinntekter minus forlagets variable kostnader. Dekningsbidraget varierer i henhold til andel kjøp av fra bokhandlere, strøkunder og andel returer. Hvis bokhandlere handler av forlaget vil satsene for bokhandlerkjøp aktiveres og ikke strøkunder.

4.1.8 Dekningsbidrag 2 (DB2)

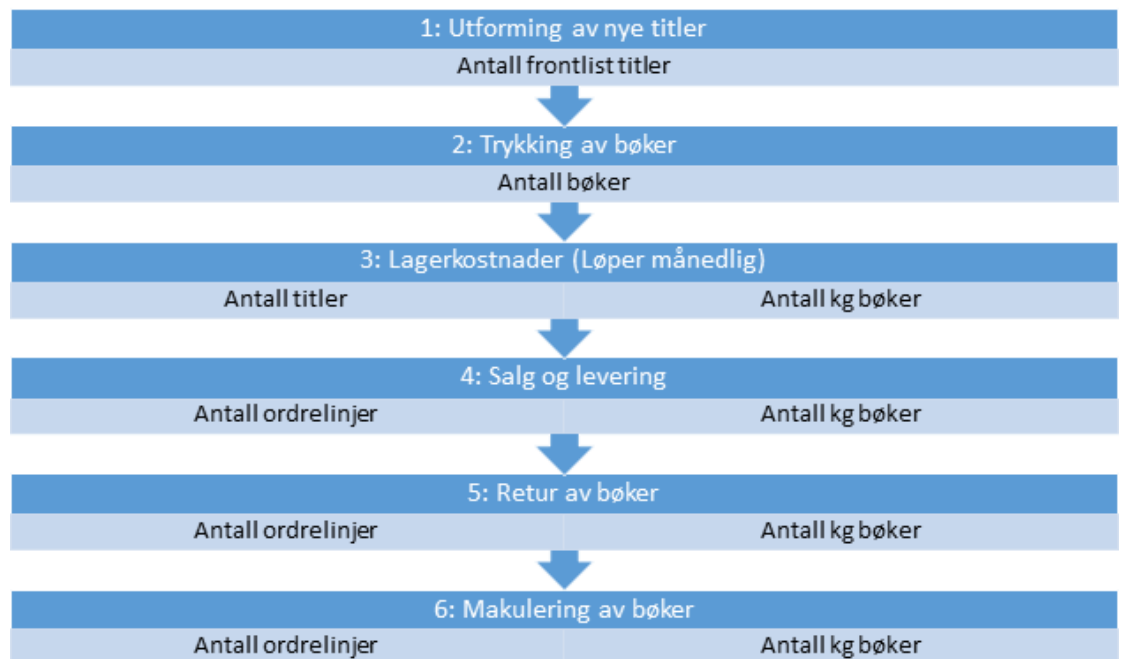
DB1 justert for at lagerkostnader er inkludert i de variable kostnadene.

4.1.9 Valg av kostnadsdrivere

De beslutningsrelevante kostnadene blir gitt ut fra sentraldistribusjon sin prisliste for de forskjellige tjenestene og fremstilles i avsnittet under (Vedlegg 1)

4.1.10 Verdikjeden

I verdikjeden ved salg av bøker er det identifisert seks forskjellige primæraktiviteter. Til hver av disse aktivitetene er det forbundet minst en kostnadsdriver. Fortellerforlaget er et enkeltmannsforetak hvor deler av primær- og støttefunksjonene blir outsourcet. Støttefunksjonene til forlaget anses ikke som beslutningsrelevante og blir utelatt i resten av oppgaven. Primæraktivitetene til Fortellerforlaget er som følger.



Tabell 2: Fortellerforlagets primæraktiviteter

Årsaken til at steg 3-6 har to kostnadsdrivere er at disse er kostnadene som blir håndtert av forlagets distributør. Disse har egen prisliste, hvor kostnadsdriverene er bestemt av distributør.

1. Utforming av nye titler

Vi har fått opplyst at det tar ca 100 timer fra arbeidet med en tittel starter til tittelen er klar for lansering. Gitt at forlaget skal utgi 25 titler årlig utgjør dette en forventet arbeidstid med titler på 2500 timer årlig. I henhold til forleggers ønske har vi ikke fokusert videre på dette i oppgaven.

Kostnadsdriver: Antall frontlist titler.

Nyhetsdriver.

2: Trykking av bøker

Fortellerforlaget har avtaler med trykkerier i Kina for å trykke de egenproduserte bøkene. Det er andre rutiner når det gjelder titler oversatt fra andre språk. Tittlene som blir oversatt til flere språk har forlaget inngått en avtale med forlag i andre land om produksjonssamarbeid.

Kostnadsdriver: Antall bøker trykket.

Volumbasert driver.

3: Lagring (se vedlegg lager)

Lagerkostnadene blir beregnet ut i fra hvor mange kilogram bøker og hvor mange forskjellige boktitler som er på lager i utgangen av hver måned. Hvor mange bøker som er på lager blir påvirket av hvor mange bøker man får trykket opp og tatt inn på lager hos forlagets distributør, og deretter hvor stor etterspørsel det er på tittelen.

Utfordringen ved å minimere lagerkostnadene er at det er store sprik i etterspørselen etter forskjellige boktitlene og forlaget må lage ordre på hvor mange antall bøker man vil ha trykket opp før man vet hvordan etterspørselen fra markedet blir.

Kostnadsdrivere: Antall titler, og antall kilogram bøker.

Struktur og volumbasert driver.

4: Salg og levering

Salg og leveringskostnadene drives av to faktorer. Ordrelinjekostnadene påløper hver gang en kunde gjør en bestilling hos forlaget og distributør må ta ut en tittel av lager og sende den. En ordrelinje kan inneholde en eller flere bøker av samme tittel. Kiloavgiften fanger opp hvor mange kilo som blir tatt ut i forhold til sum vekt per ordrelinje. Kiloavgiften fanger tidsbruk gjennom at flere kilo vil ta lengre tid å arbeide med.

Kostnadsdrivere: Ordrelinjer og antall kilogram bøker.

Struktur og volumbasert driver.

5: Retur av bøker

Returkostnadene drives av to faktorer. Antall ordrelinjer viser hvor mange ulike returer som kommer tilbake til forlagets distributør. Mengden bøker per retur fanges opp av driveren antall kilo bøker, flere kilo vil ta lengre tid og denne driveren fanger derfor opp tidsbruk.

Kostnadsdrivere: Ordrelinjer og antall kilogram bøker.

Struktur og volumbasert driver.

6: Makulering eller forlaguttak av bøker

Kostnadene ved makulering eller forlaguttak av bøker drives av to faktorer. Det

påløper en ordrelinjekostnad per tittel ved makulering. Antall kilo bøker fanger opp hvor mange bøker som skal makuleres og finner derfor tidsbruk.

Kostnadsdrivere: Ordrelinjer og antall kg bøker.

Struktur og volumbasert driver.

I lønnsomhetsanalysen anses steg 1-2 som sunk costs, og det er steg 3-6 som anses som beslutningsrelevante for den videre analysen.

4.2 Lønnsomhetsanalyse på bokgruppenivå

Ved å summere titler på bokgruppenivå får vi mulighet til å se nærmere på forskjellen mellom de ulike bokgruppene. Fortellerforlaget har grunn til å tro at noen titler og eventuelt bokgrupper er ulønnsomme å ha på lager.

4.2.1 Indexing analyse på bokgruppenivå

Ved å gjennomføre en indexanalyse med utgangspunkt i salgsinntektene, får vi et klarere bilde på lønnsomheten i de forskjellige bokgruppene. Indexanalysen viser summen av de totale aktivitetskostnadene for hver kostnadsgruppe. Alle kostnadsgruppene bortsett fra lagerkostnaden varierer med salgsinntektene. Lagerkostnadene avhenger av en månedlig tittelavgift og antall kilo på lager per tittel per måned.

De ulike gruppene er sammensatt på følgende måte:

Kostnadsgruppe	Aktivitet 1	Aktivitet 2	Aktivitet 3
Bokhandel	Ordrelinjeavgift ved salg til bokhandel	Kiloavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo	Fraktavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo
Strøkunde	Ordrelinjeavgift strøkunder	Kiloavgift strøkunde	
Retur	Ordrelinjeavgift ved returbehandling	Kiloavgift ved returbehandling pr. Kilo	
Forlagsuttak	Ordrelinjeavgift forlagsuttak	Kiloavgift forlagsuttak	
Lager	Lagerholds avgifter pr. Kilo pr. Mnd	tittelavgift pr. Mnd	
Trykking	40 % av SI		

Tabell 3: Kostnadsgrupper

Dekningsgrad gir et estimat for hvor lønnsomt det har vært for forlaget å ha de

ulike bokgruppene på lager. Faktiske trykkostnader har ikke forlaget eksakte tall på, men anslår at de ligger på rundt 40% av salgsinntekten. Vi har derfor laget en ekstra rad som viser dekningsbidraget på bokgruppe nivå, etter anslått trykkerikostnad er trukket fra.

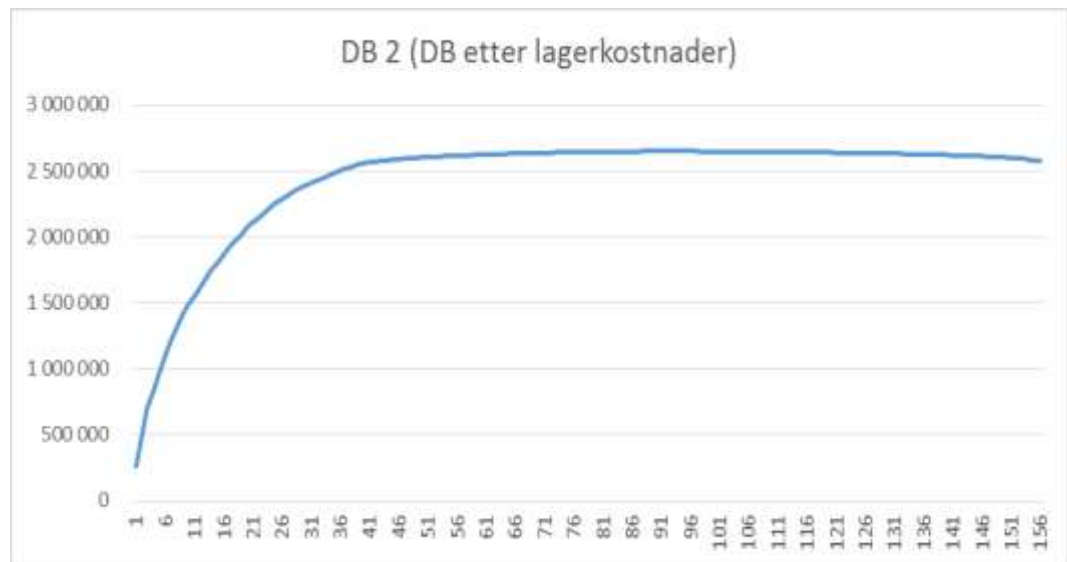
	31	32	33	34	41	42	43	44
Saigsinntekter	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bokh. Kostn.	23,57%	14,41%	12,07%	17,13%	19,21%	23,93%	10,96%	16,73%
Strøk.kostn.	0,00%	0,17%	0,31%	0,36%	0,00%	0,28%	0,34%	0,56%
Returkostn.	0,31%	1,19%	0,89%	2,48%	0,92%	1,09%	0,69%	2,36%
Forlags.kostn	1,23%	0,52%	0,25%	0,67%	1,48%	1,04%	0,28%	1,03%
DG (DG 1)	74,89 %	83,70 %	86,48 %	79,36 %	78,39 %	73,66 %	87,73 %	79,31 %
Lager.kostn.	41,75%	5,66%	1,82%	6,49%	111,29%	23,94%	3,18%	11,29%
DG etter lagerkost (DG2)	33,14 %	78,05 %	84,66 %	72,87 %	-32,90 %	49,73 %	84,55 %	68,02 %
Anslag Trykk.kostn.	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
DG etter trykk og lagerkost	-6,86%	38,05%	44,66%	32,87%	-72,90%	9,73%	44,55%	28,02%
Total kostn.	66,86%	21,95%	15,34%	27,13%	132,90%	50,27%	15,45%	31,98%

Tabell 4: Indexanalyse

4.3 Lønnsomhetsanalyse på tittelnivå

4.3.1 Whalecurve tittelnivå salg i 2015. (Distribusjons kostnader)

Vi har utarbeidet en “Whale curve” for å vise lønnsomhetsforskjellene blant titlene. Denne viser hvilke titler som bidrar til verdiskapningen og hvilke som var ulønnsomme i 2015 før trykkostnader. Vi velger å se på dette uten trykkostnader siden trykkostnaden kan anses som sunk cost, og forlegger vil at vi skal fokusere på lønnsomheten ved å ha trykte bøker på lager. De første 30 titlene bidrar til kr 2 389 374 av kr 2 650 352 som også er toppunktet på kurven. Fra og med tittel nummer 92 har titlene negativt DB2. Forlaget hadde i 2015 salg på 156 titler, noe som medførte et akkumulert DB2 på 2 576 621 i 2015. I 2015 utgjorde de ulønnsomme titlene et negativt DB2 på 73 531 kr.



Figur 3: Whale curve DB 2. Tall fra 2015

På kurven ser vi antydninger til at Paretoprinsippet stemmer. I vårt tilfelle står de 30 første titlene (20 prosent iht Pareto) for ca 90 prosent av det akkumulerte dekningsbidraget. Det vil si at de mest lønnsomme titlene sitt bidrag til det akkumulerte overskuddet er enda mer betydningsfullt i dette tilfellet enn det 80/20 prinsippet sier det normalt skal være. De svært ulønnsomme titlene som i henhold til Kaplan og Naryanans forskning skulle redusere virksomhetens lønnsomhet med 50-200 prosent eksisterer ikke i fortellerforlaget. Dette skyldes at den årlige kostnaden ved å ha en bestemt tittel liggende på lager ikke er veldig høy. Av denne grunn får ikke denne “whale curven” den store helningen mot slutten av linjen.

4.4 Minste salgsinntekt for lønnsomme titler

Salg, levering og retur av bøker er kostnader som varierer med salgsinntektene. Ved å trekke disse kostnadene fra tilhørende inntekt sitter vi igjen med dekningsbidrag. Lagerkostnadene løper på månedlig basis og betegnes som faste i et kort tidsintervall. Vi kan ved hjelp av lagerkostnadene beregne minimum dekningsbidrag før lagerkostnader for at en tittel skal være lønnsom for forlaget. Etter vi har beregnet dette, bruker vi historiske tall til å estimere de tilhørende kostnadene og finne minimum salgsinntekt for tittelønnosomlet.

4.4.1 Gjennomsnittlig dekningsgrad etter lagerkostnader

Bøkene som forlaget selger blir sendt ut via forlagets distributør, distributøren tar betalt både per ordrelinje, og for mange kg bøker ordren håndterer. I tabellen under ser vi at gjennomsnittlige dekningsgrad synker med omsetningen.

Omsetning	Dekningsgrad etter lagerkostnader (DG2)			
	2015	2014	2013	Gjennomsnittlig
Over 50 000	85,71 %	89,55 %	87,62 %	87,63 %
Mellom 25 000 og 50 000	73,25 %	74,70 %	79,66 %	75,87 %
Mellom 10 000 og 25 000	53,01 %	74,91 %	68,73 %	65,55 %
Mellom 5 000 og 10 000	50,41 %	26,72 %	59,84 %	45,66 %
Mellom 2 500 og 5 000	37,99 %	51,47 %	39,31 %	42,92 %
Under 2 500	-244,50 %	-188,34 %	-146,11 %	-192,98 %

Tabell 5: Gjennomsnittlig DG2 fordelt på omsetningsintervaller.

På bakgrunn av lønnsomhetsanalysen har vi derfor laget en tabell som rangerer alle boktitlene som var lagerført i 2015 etter størst dekningsbidrag etter lagerkostnader og deretter regnet gjennomsnittlig dekningsgrad blant disse boktitlene.

4.4.2 Estimert nullpunktomsetning på tittelnivå

Tittelavgiften er tilknyttet antall titler på lager, mens lagerholds avgiften varierer etter hvor mange kilogram bøker tittelen har på lager. I første omgang vil tittelavgiften sette en nedre grense for omsetning for at tittelen skal være lønnsom. Deretter vil antall kg bøker på lager til tittelen bestemme nullpunktomsetningen. Tabellen under viser hvordan antall kilo bøker på lager bidrar til å øke nullpunktsomsetningen.

Kilogram bøker på lager	0	200	400	600	800	1000
lagerholds avgifter pr. Mnd	kr 0	kr 47	kr 94	kr 141	kr 188	kr 235
tittelavgift pr. Mnd	kr 20	kr 20	kr 20	kr 20	kr 20	kr 20
Sum kostnader per år	kr 238	kr 803	kr 1 368	kr 1 933	kr 2 498	kr 3 063
Gj.sn.lig. Dekningsgrad	63,06 %	63,06 %	63,06 %	63,06 %	63,06 %	63,06 %
Estimert NP SI	kr 377	kr 1 273	kr 2 169	kr 3 065	kr 3 961	kr 4 857

Tabell 6: Nullpunktsomsetning gitt antall kilo bøker på lager

4.5 Etterspørsel per tittel på bokgruppenivå

Ved å analysere salgsinntekten med hensyn til antall titler som var tilgjengelig for salg i hver av årene i perioden 2011-2015 har vi beregnet hvordan etterspørselen påvirkes av antall år tittelen har vært ute for salg. Vi har valgt å filtrere på

bokgrupper, for å se om det er noe forskjell mellom bokgruppene.

	Frontlist	Backlist 1	Backlist 2	Backlist 3	Backlist 4	Backlist 5	Backlist 6	Backlist 7	Backlist 8	Backlist 9	Backlist 10	Backlist 11
31	0	-27 848	20 019	17 620	882	849	1 193	1 194	1 131	1 678	960	576
32	84 269	57 780	73 291	24 496	19 733	1 555	3 631	954	0	0	0	0
33	91 233	39 227	39 208	18 583	29 869	4 971	1 252	0	0	0	0	0
34	54 376	20 199	30 267	3 251	9 959	1 710	1 866	0	0	0	0	0
41	0	0	0	0	0	0	480	859	513	351	311	0
42	48 538	8 112	8 809	864	1 898	318	1 495	1 289	1 075	914	1 262	0
43	73 943	43 592	9 859	-1 132	12 370	1 382	1 431	425	880	330	330	0
44	39 966	-2 777	3 886	4 853	4 870	4 902	1 677	3 197	1 039	436	0	0

Tabell 7: Omsetning gitt år på markedet

I henhold til tabellen ser vi at titlene i de forskjellige bokgruppene viser tegn til avtakende salgsvekst etter hvor mange år titlene har vært ute for salg. Grunnen til at bøkene viser negativ omsetning i enkelte år er at bøkene som har blitt sendt tilbake som retur har vært høyere enn salgsinntektene.

På bakgrunn av funn i datamateriale har vi fordelt salgstillene i tre forskjellige grupper.

Frontlist: Gjennomsnittlig omsetning per tittel i sitt første år på markedet.

Kalkuleres per bokgruppe.

Backlist: Gjennomsnittlig omsetning per tittel i tittelens andre, tredje, fjerde og femte år på markedet. Markert i tabellen som Backlist 1 til og med Backlist 4.

Utdaterte titler: Gjennomsnittlig omsetning per tittel etter tittelen har vært mer enn fem år på markedet. Markert i tabellen som Backlist 5 til og med Backlist 11.

BG	Frontlist	Backlist	Utdaterte
31	0	4 059	1 309
32	86 434	13 354	2 092
33	93 527	31 485	3 162
34	56 394	23 663	2 012
41	0	0	523
42	50 710	4 474	1 136
43	75 286	15 514	967
44	41 331	2 760	834

Tabell 8: Gjennomsnittlig omsetning per titteltype

Vi ser at det er store forskjeller mellom den gjennomsnittlige omsetningen i de forskjellige bokgruppene. Vi legger også merke til den markante forskjellen i gjennomsnittlig omsetning etter bøkene blir utdaterte. Dette viser at det er nødvendig å skille mellom utdaterte og ikke utdaterte backlisttitler.

5. Inntektsestimering

5.1 Valg av passende estimeringsmodell:

Estimering av fremtidig inntekt er en komplisert oppgave. Etter diskusjon med veileder Espen Skaldehaug har vi slått oss til ro med inntektspredikering ikke er eksakt vitenskap. Det en modell derimot bør tar utgangspunkt i, er hva som har skjedd tidligere og på best mulig måte finne ut hvilken trend som viser seg å være den underliggende, gitt bestemte forutsetninger.

Utarbeidelsen av normalåret er gjennomført fordi Fortellerforlagets tidsallokering til bokgruppene byttes om fra og med 2016. Derfor vil salget av 2015 ikke gi et like godt bilde som normalåret 2016. Dette året predikeres som et utgangspunkt for vekstfaktoren som videre benyttes til å predikere omsetningen fra 2016 til 2020. Våre analyser viser at forlegger de siste årene har produsert 21 titler i gjennomsnitt. Vi legger til grunn i våre analyser at forlegger skal produsere 25 titler årlig i den kommende perioden. Disse faktorene medfører endret satsningsfokus i forlaget og dermed vil fjoråret være uegnet som startår for analysene.

Antall titler	31	32	33	34	41	42	43	44	
2015	0	1	5	3	0	1	4	9	Økt antall titler
2016	0	0	7,5	5	0	0	7,5	5	
Endring	0	-1	2,5	2	0	-1	3,5	-4	

Tabell 9: Endring i skrevne bøker gitt ny tidsallokering

5.2 Inntektsfunksjon for normalår

$$Y = ((F*a) + (B*(b_{t-1}+a_{(t-1)}-k)))+(k_{sum}*Butdat)$$

Inntektsfunksjonen prøver å forklare omsetning «Y» per bokgruppe gitt følgende parametere:

For forklaring av frontlist og backlist se “**Forutsetninger, avgrensninger og forklaringer**”

Frontlistomsetning «F»:

Forventet omsetning per frontlisttittel. For bokgruppe 33, 34, 43 og 44 fremkommer “F” som et gjennomsnitt av frontlistomsetning i perioden 2013-2015. For bokgruppene 31, 32, 41 og 42 fremkommer “F” som frontlist omsetningen i 2015. Grunnen til dette forklares i avsnitt 5.2.1.

Frontlistutgivelser i gitt år (nye bøker) «a»:

Antall nyutgivelser per bokgruppe per år. I vår modell regner vi med at alle

frontlisttitler i et gitt år slippes i starten av januar, og er nytgivelser i inneværende år. Dette er gjort for å gjøre modellen lettere å håndtere.

Backlistomsetning «B»:

Forventet omsetning per backlisttittel. For bokgruppe 33, 34, 43 og 44 fremkommer som gjennomsnittet av backlistomsetning per år for bøker som har vært ett til fire år på markedet i perioden 2013-2015. For bokgruppene 31, 32, 41 og 42 fremkommer “B” som backlistomsetning omsetningen i 2015. Grunnen til dette forklares i avsnitt 5.2.1.

Backlisttitler i fjor « b_{t-1} »:

Antall backlisttitler forrige estimeringsperiode.

Frontlistutgivelser i fjor « a_{t-1} »:

Fjorårets frontlistutgivelser som etter et år på markedet skifter status fra frontlist til backlisttittel.

Utdaterte backlisttitler «k»:

Etter fem år er bøker som ikke har bestselgerstatus utdatert og har liten salgsverdi. Disse fjernes fra backlisttitler som fortsatt har normal markedsverdi.

Antall utdaterte backlisttitler summert « k_{sum} »:

De utdaterte bøkene som fjernes på grunn av begrenset verdi etter fem år har fortsatt noe verdi. For å få med den begrensede salgsverdien legges disse k-ene på igjen i egen variabel. Denne variabelen fremkommer som gjennomsnittlig omsetning per tittel som har vært på markedet i minst fem år.

Backlistomsetning utdaterte backlisttitler “Butdat”:

For bokgruppe 33, 34, 43 og 44 fremkommer “Butdat” som gjennomsnittlig omsetning utdaterte backlisttitler i perioden 2013 - 2015. For bokgruppene 31, 32, 41 og 42 fremkommer “Butdat” som omsetning utdaterte backlisttitler i 2015. Grunnen til dette forklares i avsnitt 5.2.1.

Modellens sammensetning:

(F*a):

Viser total frontlistomsetning i modellen. Dette fremkommer som omsetning i frontlisttitlene multiplisert med forventet antall frontlisttitler i et gitt estimeringsår. Dette er satt sammen fordi det illustrer årsak/virkningssammenhengen mellom antall bøker utgitt og hva man i gjennomsnitt kan forvente å tjene per frontlisttittel i de ulike bokgruppene, basert på historikk.

$(B \cdot (b + a_{(t-1)} - k) + (k_{sum} \cdot Butdat))$ Leddet viser backlistomsetningen i estimeringsmodellen. Denne fremkommer som gjennomsnittlig backlistomsetning “B” multiplisert med backlisttitler i fjor “b”, pluss fjorårets frontlisttitler “at-1”, minus utdaterte backlisttitler “k-sum”. For å fange opp den begrensede salgsværdien av de utdaterte backlisttitlene multipliseres antall utdaterte backlisttitler med deres gjennomsnittlige omsetning. Hensikten er å vise at backlisttitlene fortsatt har omsetningsverdi etter fem år, men at den er redusert. Formålet med dette leddet er å isolere de ulike faktorenes påvirkning på det totale backlistsalget, dermed kan vi predikere backlistomsetning per bokgruppe basert på de ulike parameterne vi har avdekket at driver backlistomsetningen.

5.2.1 Skille i beregningen mellom bokgruppene

Det benyttes gjennomsnittstall i bokgruppene 33, 34, 43 og 44 i beregningen av Frontlistomsetningen “F”, Backlistomsetningen “B” og “Butdat” i normalåret. Dette er fordi det skal skrives bøker i perioden 2016-2020. I disse bokgruppene anses gjennomsnittsberegningene i perioden 2013-2015 til å gi de mest realistiske verdiene. Årene 2011-2012 baseres på en helt annet bokgruppesatsning enn hva som er tilfelle i de kommende årene, derfor velger vi å se bort ifra disse. For bokgruppene 31, 32, 41 og 42 skal det ikke skrives bøker i perioden 2016-2020. Det kommer tydelig frem i datamaterialet at veksten er sterk negativ i disse bokgruppene. Gjennomsnittlige beregninger vil bli upresise i disse bokgruppene fordi de vil gi et for høyt estimat sammenlignet med hva som er realistisk. Derfor benyttes utelukkene salgsdata fra 2015.

5.2.2 Forutseninger for inntektsestimeringen:

Forlegger har gjennom årene opparbeidet seg erfaringer, relasjoner og kunnskap om bokmarkedet. Vi mener derfor at den kvalitative analysen blir vesentlig bedre ved at vi tar utgangspunkt i hva forlegger mener og sier om markedet istedenfor at vi foretar dem på egenhånd basert på begrenset informasjon.

Økning i antall produserte titler per år:

Våre analyser viser at forlegger de siste årene har produsert 21 titler i gjennomsnitt. Dette medfører at det skal produseres 4 titler mer i året enn tidligere gjennomsnitt i den kommende perioden. Vi mener dette er realistisk siden forfatter nå skal satse på barnebøker og derfor blir mer spesialisert på en type bøker. Det kan være muligheter for at oppgavene blir likere av natur og derfor mer

standardiserte. Et annet poeng er at forlegger har skrevet barnebøker i mange år og kanskje derfor begynner å nærme seg toppen av sin produktivitet som følge av rutine. Denne veksten må selvfølgelig stoppe en gang, men vi tolker det slik at det skal være mulig å gjennomsnittlig produsere 25 titler hvert år fremover.

Bøker med lyd:

Bøker med lyd er i henhold til bransjestandarder ikke en egen bokgruppe og vi har derfor ikke klart å skille disse ut. Det blir derfor ikke gjort fremtidig predikasjon med tanke på bøker med lyd, men disse er inkludert i tallene som brukes for de forskjellige bokgruppene.

Salg i nye titler:

Vi har regnet med at alle frontlisttitler vil ha salg. Dette fordi kundene til forlaget har mulighet til å sende bøker de ikke får solgt i retur noe som gjør at de ikke tar signifikant risiko ved å bestille mange titler.

Tidsperiode:

Med utgangspunkt i tilgjengelig informasjon og etter råd fra forlegger har vi valgt å benytte en fem års estimeringsperiode. I følge forlegger er det svært vanskelig å predikere for en lengre periode enn fem år da vi har arbeidet med et svært volatilt marked(Se vedlagte mailkorrespondanse).

Returer:

Returkostnader reduserer backlistresultatet (Inkl. utdaterte titler) på grunn av kreditnotaen som utstedes da en kunde returnerer bøkene. Dette er etablert praksis i bransjen og ikke påvirkelig ut over å prøve å skrive bøker som kundene ikke ønsker å returnere. Siden frontlistsalg skjer i en tittel sitt første år på markedet og kundene har lange tidsfrister å forholde seg til med tanke på retur av bøker, skjer returer vanligvis ikke før tittelen har gått over til å bli backlist. Returkostnadene påløper derfor backlistomsetningen. Normalt skulle disse returene blitt kostnadsført i en balansepost, men siden forlaget ikke fører regnskap blir det gjort på denne måten. Vi har sett oss nødt til å følge denne praksisen i oppgaven.

Administrativt arbeid:

Tiden som brukes på administrativt arbeid påvirker ikke forlagets forventende omsetning og er derfor ikke beslutningsrelevant i denne sammenheng.

Markedets utelatelse fra modellen:

I modellen er markedets påvirkning ikke inkludert fordi forlaget er en liten aktør i det totale markedet. Gjennom flere analyser fant vi ut at markedets variasjon i

omsetning ikke bidrar til å øke modellens treffsikkerhet og dermed har vi valgt å se bort fra generell markedsvekst i modellen.

Bokgruppe	Forlagetsomsetning /Markedetsomsetning (summen av tall fra 2011-2015)
31	0,0030 %
32	0,0547 %
33	1,5518 %
34	0,7448 %
41	0,0003 %
42	0,0177 %
43	0,1097 %
44	0,2524 %

Tabell 10: Forlagets markedsandel

5.2.2 Predikert normalårromsetning;

	31	32	33	34	41	42	43	44
Y = Inntekt i 2016	1 244	39 117	1 171 508	827 646	622	35 468	663 531	351 778

Tabell 11: Predikert normalår

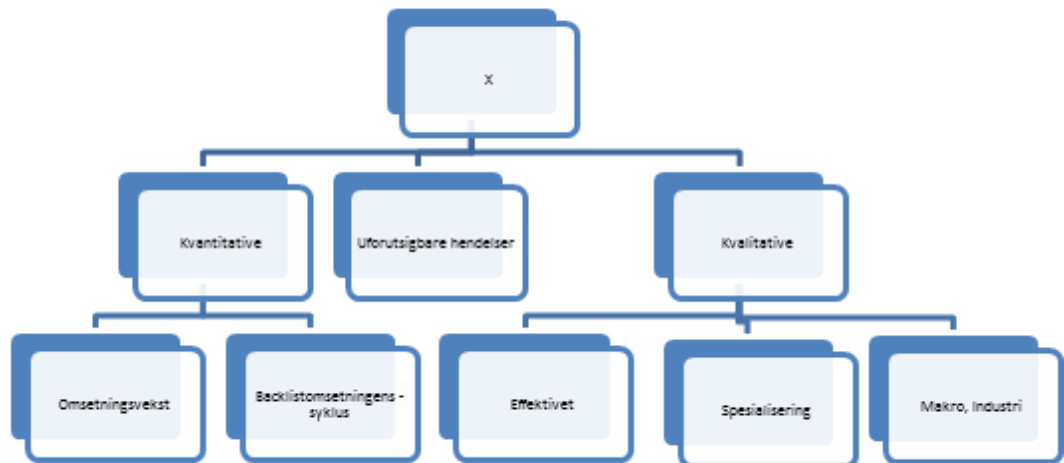
Det estimerte normalårets forventede inntekt kan leses fra tabellene over. Alle ovennevnte forutsetninger må gjelde for at dette normalåret skal inntreffe. En viktig del av dette er økningen i antall titler fra 23 til 25 titler. I henhold til informasjon vi har mottatt fra forlaget forventer man å skrive mellom 20-30 titler i året, men vi har estimert normalåret med gjennomsnittet av dette, altså 25 (Se vedlegg 2 for fullstendig utrekning). Dette medfører at kommende estimeringsperiodes normalår vil svinge rundt hvor mange bøker som man klarer å produsere per år, men vi så det som mest hensiktsmessig å predikere normalåret midt i svingningsintervallet. Disse tallene er ikke vekstjustert for 2016.

5.3 Inntektsvekst 2016 – 2020

I avsnittene over har vi forklart hvordan vi har kommet frem til normalåret 2016. Vi har valgt å skille inntektsvekst mellom “satsningsbokgruppene” 33, 34, 43, 44 og de mindre lønnsomme bokgruppene 31, 32, 41 og 42. I denne sammenheng har vi utarbeidet to inntektsvekst faktorer i perioden 2016 til 2020. Vi har tatt utgangspunkt i normalåret gitt de overnevnte forutsetningene og multiplisert med en inntekts vekstfaktor som viser samlet forventet årlig vekst i forlagets frontlist og backlistomsetning i den kommende estimeringsperioden. Vekstfaktoren har ikke blitt behandlet isolert, men i kombinasjon med en rekke andre måleparametere som har til formål å vise den underliggende trenden (Se analyse SI) Grunnen til at gjennomsnittlig årlig vekst er en god indikator for inntektsestimeringen skyldes at den beregner gjennomsnittlig vekst over en periode og ignorerer volatilitet noe som innebærer at veksten i denne perioden

estimeres jevn. Dette har vært den optimale løsningen grunnet svingingene i datagrunnlaget. Den viktigste inntektsvekst driveren i den kommende perioden vil være antall frontlisttitler i de ulike bokgruppene.

5.3.2 Vekstfaktor:



Figur 4: Forlagets vekstfaktor

I tabellen har vi fremstilt de forskjellige hovedpunktene som påvirker inntektsvekst faktoren. Disse er delt inn i tre forskjellige kategorier;

Kvantitative (Se vedlegg 3)

Inntektsfaktoren er utregnet ved metoden årlig gjennomsnittlig vekst per år (CAGR). Ved å bruke denne metoden har vi etter beste evne forsøkt å jevne ut de markante svingningene i forlagets omsetning. Utgangspunktet for vekstfaktoren er forskjellig for bokgruppene forlaget skal satse på fremover og de forlaget ikke skal satse på. For satsingsbokgruppene 33, 34, 43 og 44 er utgangspunktet for vekstfaktoren salgsinntektsutviklingen i perioden 2011-2015. Inntektsfaktoren fremkommer som 20 prosent per år for disse bokgruppene. I bokgruppe 31, 32, 41 og 42 vil vekstfaktoren være negativ som følge av at det ikke skrives nye titler, samtidig som at bøker blir utdaterte i henhold til backlistomsetningens syklus. Syklusen medfører at bøkene blir utdaterte etter fem år på markedet hvor de har ett år som frontlist og fire år som backlistutgivelser. Reduksjonen viser hvor mange titler per år som mister omsetningspotensiale fordi de blir utdaterte. Dette reduserer veksten med 5 prosent og baserer seg på den relative gjennomsnittlige

endringen i forholdet mellom antall utdaterte titler og antall titler som ikke er utdaterte (Se vedlegg 4). Deler av denne reduksjonen vil forekomme i de historiske tallene, men dette vil bli sterkere når det i gjennomsnitt produseres flere bøker og vi ser oss derfor nødt til å redusere veksten med denne faktoren i alle bokgruppene.

Uforutsigbare hendelser

Hendelser som ikke tas høyde for vil følgelig redusere veksten til forlaget. Dette kan være faktorer som for eksempel sykdom eller familiære hendelser som vil redusere produktiviteten til forlegger og dermed redusere det totale antall produserte titler i en periode. Faktorene er svært vanskelig å tallfeste, og i samråd med veileder Espen Skaldehaug har vi valgt å nevne dette i oppgaven som viktige faktorer uten å prøve å tallfeste disse. De historiske dataene kan allikevel gi indikasjoner på hvilken grad slike faktorer har spilt inn tidligere uten at vi evnet å inkludere disse på en tilfredsstillende måte.

Kvalitative

Denne delen av inntektsfaktoren er todelt og tar for seg eksterne og interne faktorer. Den eksterne delen av analysen tar for seg makro og industri forhold som er hentet inn fra forlegger. Ved den interne analysen kommer det frem hvilke bokgrupper forlaget planlegger å satse på i den kommende perioden og hvordan dette vil drive veksten de kommende årene. Forlegger har i den forrige estimeringsperioden skiftet hvilke bokgrupper han fokuserer på opp til flere ganger. Endringen som følge av endret satsning blir hensyntatt gjennom normalåresberegningen. Vi har derfor forutsatt at den historiske veksten vil være det nærmeste vi kommer en god indikator på hvilken vekst forlaget kan forvente i den kommende estimeringsperioden.

Hvorfor negativ vekst på fem prosent i bokgruppe 31, 32, 41 og 42?

Verdifaktoren som viser seg å være essensiell for forlagets omsetningsvekst er antall nye bøker. Det viser seg at økt antall frontlisttitler gir økt salg. I disse bokgruppene skal det ikke produseres frontlisttitler fra 2016-2020. Bokgruppenes forventede backlistomsetning vil allikevel reduseres med fem prosent årlig i henhold til at forventet etterspørsel synker etter hvor mange år titlene har vært på lager.

Fordeling av vekstfaktor

Avvik i de forskjellige bokgruppene fører til at vi har sett oss nødt til å estimere en samlet vekst for alle bokgruppene og deretter fordele dem på bokgruppenivå. Kostnadssatsene er på bokgruppenivå og for å få til en sammenstilling av inntekter mot kostnader må dette gjøres. Vi velger først å fordele den årlige gjennomsnittlige veksten likt på alle fire satsningsbokgrupper. Deretter fant vi ut gjennom lønnsomhetsanalysen hvilke titler som hadde negativt DB 2 i 2015 for satsningsbokgruppene 33, 34, 43 og 44. Felles for de titlene vi har avdekket som ulønnsomme er at disse har vært på markedet i så lang tid at vi mener det er lite sannsynlig at disse skal få positivt dekningsbidrag igjen. Vi trekker disse bøkene ut fra backlistsalget (både backlist og utdaterte backlisttitler) og gir de fem prosent negativ vekst. Uten dette ville de ulønnsomme titlene fått positiv vekst i henhold til vekstfaktoren for deres respektive bokgrupper. For å simplificere beregningen gjøres dette etter utarbeidelsen av normalåret. Antall frontlisttitler holdes konstant til 25 i perioden 2016-2020 og etter utarbeidelsen av normalåret foreligge et kausalt bilde mellom denne metoden og virkeligheten. Denne endringen fører til en liten reduksjon i vekstfaktoren for satsningsbokgruppene. Dette vil ikke være beslutningsrelevant senere i oppgaven.

Bokgruppe	2020	Bokgruppe	2020
33	3 023 002	31	1 588
34	1 356 259	32	49 924
43	2 017 587	41	794
44	923 671	42	10 284
Sum	7 320 517	Sum	62 590

Tabell 12: Estimert salgsinntekt i 2020 (se vedlegg 6)

Modellens predikerte omsetning vs. forlagets målsatte omsetning i 2020

I dialog med forlaget har det kommet frem at deres målsatte omsetning i 2020 er åtte millioner. Dette er ca 600 000 mer i omsetning enn hva vår modell predikerer at forlagets omsetning i 2020 skal være. Dette virker som et godt mål da det ligger over estimatet vårt, men ikke så langt over at det virker uopnåelig. “Set targets too low, and they may be met, but performance will be mediocre. Set them at unattainable levels, and they will fail to provide any motivation”(Koller 1994). Hvis forlaget klarer å gi ut noen bøker som blir bestselgere i løpet av den neste perioden vil dette øke omsetningen i forhold modellens predikerte omsetning. Forlaget har ikke gitt ut noen bestselgere til nå, men dette kan endre seg i løpet av kommende periode.

En mulighet for vekst som vil prege forlaget de kommende årene er satsningen på lydbøker. I følge forlaget er det ikke mange som satser på denne typen barnebøker, og for å kunne oppnå veksten forlaget ønsker seg er de helt avhengige av at denne boktypen fortsetter å vise samme gode vekst.

Et motargument til mulig vekst er at hvis det blir veldig lukrativt å selge lydbøker for forlaget vil konkurrerende forlag og forfattere også satse på dette, noe som vil kunne fjerne deler av mulighetene for vekst. Det skal allikevel nevnes at forlegger har spesialisert seg på dette allerede og han mener at ingen andre gjør det enda.

Det kan være at det vil ta tid for konkurrenter å produsere like gode lydbøker i alderen null til fem år som det forlegger klarer. Dette tolker vi som et tidsbestemt konkurransefortrinn for fortellerforlaget .

Som Pål Berthling-Hansen påpekte i forelesning vedvarer sjelden vekst som gjøres på bekostning av sine konkurrenter i henhold til prinsippet om «Market share performance». I forhold til informasjon vi har mottatt fra Fortellerforlaget, legges det til grunn at markedet ikke vil vokse merkbar de neste fem årene noe som betyr at forlaget vokser på bekostning av sine konkurrenter. Dette er ikke i henhold til forskning på temaet.

5.4 Hvorfor denne modellen?

Som nevnt innledningsvis finnes det andre måter å gjennomføre estimering av fremtidig inntekt. Vi har i den anledning benyttet oss av ulike statistiske analyser, herunder regresjon sammen med ulike andre forklaringsmodeller. Grunnen til at regresjonsmodellen sammen med andre statistiske forklaringsmodeller ikke blir brukt er på bakgrunn av mangelfull datagrunnlag. Etter flere veiledninger med Gennaro Sucarrat anbefalte han at regresjonsmodellen bør inneholde minst 30 observasjoner. Forlaget har ikke eksistert i 30 år og vi har derfor ikke tilfredsstillende data til å kunne stole på en regresjon. Vi understreker at Sucarrat uttalte at det teoretisk er mulig å gjennomføre en regresjonsmodell, men på grunnlaget av veldig få observasjoner vil det modellen spytter ut blir ekstremt. Vi tolker det som at en regresjonsmodell som baseres på et maksimum av syv observasjoner blir alt for svak og vil fremstille et unøyaktig bilde av situasjonen.

6 Avkastningskrav og Netto nåverdi

6.1.1 Avkastningskrav og kapitalverdimodellen

“Avkastningskravet for en investering skal reflektere hvilken avkastning eierne og andre kapitalleverandører kan oppnå ved alternativ plassering av kapitalen med samme risiko som investeringen”(Lederkilden 2016). Siden eier av fortellerforlaget per dags dato ikke har noe avkastningskrav til virksomhet benytter vi kapitalverdimodellen (CAPM) til å utarbeide et avkastningskrav. Til tross for sine svakheter har denne modellen størst utbredelse i praksis.

$$K_t = (R_f + (E(r_m) - R_f) * B_t)$$

K_t = Avkastningskravet til totalkapitalen

R_f = Risikofri rente

$E(r_m)$ = Markedsporteføljens forventede avkastning

B_t = Beta totalkapital

$(E(r_m) - R_f)$ = Markedets risikopremie

Siden bedriften er 100 prosent egenkapitalfinansiert og vi ikke behandler skatt i oppgaven gjelder $K_t = K_e$ og $B_t = B_i = B_e$.

6.1.2 Risikofri rente

Renten på statskasseveksel eller statsobligasjoner er det vanligste å bruke som risikofri rente. Vi har valgt å benytte oss av renten på fem årige Norske statsobligasjoner som risikofrie rente. Norske statsobligasjoner er regnet som svært sikre og vi opererer en femårig estimerings periode. Dermed er risikofri rente benyttet i CAPM 0,88 prosent som er renten på femårige norske statsobligasjoner 22.05.2016. En kritikk mot papirer med lengre løpetid er at deres marginer består delvis av inflasjonsusikkerhet og dermed kan disse ikke klassifiseres som risikofrie (Berthling-Hansen 2011). På grunn av den lave renten i Norge i dag er inflasjonsusikkerhetens påvirkning på den risikofrie renten i aller høyeste grad en faktor å merke seg.

6.1.3 Markedets risikopremie

I henhold til studiet til Dimson, March og Staunton sin forskning fra 2014 har vi valgt å benytte en nominell risikopremie før skatt på fem prosent (Berthling-Hansen 2015).

6.1.4 Beta

Beta er et mål på hvordan selskapets avkastning samvarierer med markedsporteføljens risiko. Beta er lik en betyr at selskapet har like stor risiko som markedsporteføljen. Beta over en betyr at selskapet har mindre risiko enn markedsporteføljen, mens beta under en betyr at selskapet har større risiko enn markedsporteføljen. Siden eier av fortellerforlaget ikke er diversifisert pådrar han seg både systematisk og usystematisk risiko. Av denne grunn benyttet en betaverdi for udiversifiserte eiere. For å komme frem til denne betaverdien har vi benyttet bransjemetoden og hentet bransjebeta for "Publishing and newspapers" fra Damodaran sin webside. Her har vi benyttet oss av "Unlevered beta" som er beta for Fortellerforlaget siden det er 100 prosenten egenkapitalfinansiert. Betaverdien vi har benyttet i avkastningskravet er 4,35.

6.1.5 Småbedriftspremie og illikviditetspremie

I henhold til PWC undersøkelsen er det enighet om en småbedriftspremie på fire til fem prosent i det norske markedet. Disse mener at små selskaper har større systematisk risiko enn stor og justerer derfor avkastningskravet."Studier viser at dette ikke nødvendigvis er riktig og at det avhenger av blant annet tidspunkt, bransje med videre" (Berthling-Hansen 2011).

Dersom et selskap ikke er like likvid eller omsettes for mindre enn et selskap som er notert på børs mener noen fagpersoner at det skal tillegges en illikviditetspremie. Vi velger i denne oppgaven og ikke tillegge noen ekstra form for premie fordi eieren av fortellerforlaget har drevet forlaget i en årrekke og ikke gitt inntrykk av at dette vil endres. Med utgangspunkt i dette mener vi at illikviditetspremien ikke er relevant med tanke på at forlaget ikke skal selges under den tidshorisont oppgaven tar for seg.

Vi velger derfor å se bort i fra både småbedrift og illikviditetspremier.

6.1.6 Utregning og kommentarer

Som følge av de overnevnte faktorene kommer følgende avkastningskrav frem;

$$K_t = (0,0088 + (0,05) * 4,35)$$

$$K_t = 23\%$$

Som Pål Berthling-Hansen la vekt på i forelesning er det ikke riktig å regne seg frem til et avkastningskrav uten å være kritisk i bruken av dette. Kravet fremkommer som sammensetningen av faktorer, og hvis vi hadde tatt andre valg i utarbeidelsen av avkastningskravet kunne vi endt opp med et annet resultat. På den ene siden er eier udiversifisert og har mye av sin formue investert i forlaget. Dermed kan avkastningskravet virke rimelig. På den andre siden er eieren av forlaget også eier av et annet forlag. Dette åpner en mulighet for at det kan foreligge en form for korrelasjon mellom disse og dermed redusere den samlede risikoen. Vi har konsekvent kun hensyntatt Fortellerforlaget etter ønske fra forlegger og dermed vil en kalkulasjon av den totale risikosammensetning bli utrolig vanskelig å ta stilling til. Med tanke på den økonomiske situasjonen i Norge i dag virker det urealistisk å oppnå en profittmargin på 23 prosent. I scenarioene blir det simulert med to forskjellige avkastningskrav. Grunnen til dette er risikoen knyttet til beregningen.

På den ene siden vet vi at det er en stor sannsynlighet for at de ulønnsomme titlene ikke blir lønnsomme igjen basert på historikk. Dermed vil maksimal inntekt for disse bokgruppene være salget i 2015. Dette betyr at vi nærmer oss et avkastningskrav ved risikofri rente. Dette kan ikke begrunnes med 100 prosent sikkerhet, noe som betyr at avkastningskravet vil ligge over risikofri rente. Vi vet også at eier av Fortellerforlaget i tillegg eier et annet forlag og dermed kan CAPM beregning på 24 prosent bli overflødig basert på korrelasjonsmomenter. Dette blir veldig vanskelig å kvantifisere. I den sammenheng velger vi å kjøre scenario på to forskjellige avkastningskrav. Ett for en udiversifisert investor på 24 prosent og ett for en diversifisert investor på fem prosent. (Beregning diversifisert investor, se vedlegg 5)

6.1.7 Netto nåverdi metoden

Netto nåverdimetoden neddiskonterer fremtidige kontantstrømmer og trekker fra en eventuell investering for å finne kontantstrømmens verdi i baseåret.

Kontantstrømmen neddiskonteres i henhold til et avkastningskrav. I vår oppgave diskonteres kontantstrømmene i henhold til totalkapitalmetoden. I vårt tilfelle er det irrelevant om vi diskonterer i henhold til totalkapital eller egenkapitalmetoden da forlaget er 100 prosent egenkapitalfinansiert.

Vi benytter i denne oppgaven av netto nåverdimetoden til å beregne endringen i resultat som følge av makuleringen av bøker og lagerkostnader som vi anbefaler

forlaget å gjennomføre. Netto nåverdimetoden beregnes -på følgende måte;

$$NV = -\frac{CF_0}{(1+i)^0} + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Figur 5: Formel netto nåverdi

7 Optimere lønnsomheten for fremtiden (se vedlegg simulering)

Ved hjelp av funn fra den historiske lønnsomhetsanalysen og data fra inntektsestimeringen, kan vi kjøre simuleringer for hvordan lønnsomheten for forlaget kommer til å utvikle seg. På grunn av forleggers ønsker er kun kostnader tilknyttet stegene fra tre til seks i verdikjeden med i scenariene.

7.1 Sammenstilling av lønnsomhetsanalysen og inntektsestimeringen

Kostnadene fra forlagets distributør blir beregnet av flere forskjellige satser og aktiviteter. Ved å bruke indexanalysen av historisk lønnsomhet får vi fordelt kostnadene som anses variable i henhold til salgsinntekt. Vi kan deretter regne oss frem til en historisk dekningsgrad.

7.1.1 Kostnader drevet av salgsinntekt

Mange av kostnadene fra SD varierer med salgsinntekten. Ved å bruke tall fra indexanalysen fra den historiske lønnsomhetsanalysen kan vi lage et estimat for fremtidig dekningsgrad for de forskjellige bokgruppene.

	31	32	33	34	41	42	43	44
Salgsinntekte	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Bokh. Kostn.	23,57%	14,41%	12,07%	17,13%	19,21%	23,93%	10,96%	16,73%
Strøk.kostn.	0,00%	0,17%	0,31%	0,36%	0,00%	0,28%	0,34%	0,56%
Returkostn.	0,31%	1,19%	0,89%	2,48%	0,92%	1,09%	0,69%	2,36%
Dekningsgrad	76,12 %	84,23 %	86,73 %	80,02 %	79,87 %	74,70 %	88,01 %	80,35 %

Tabell 13: Indexanalyse per bokgruppe.

7.1.2 Lagerkostnader

Det er behov for et minimum lager av bøker tilknyttet de forskjellige boktitlene for å sikre salg. Lagerkostnadene blir derfor et resultat av hvor godt antall trykte bøker som blir tatt inn på lager treffer med hva markedet etterspør av de forskjellige boktitlene.

Ettersom forlaget har et høyt antall titler bidrar dette til å øke kompleksiteten angående lageroptimering. Forlaget har bare en ansatt og per dags dato er det forlegger selv som tar beslutninger angående antall bøker som blir trykket og tatt inn på lager. Forlegger sier det ikke er relevant å utføre beregninger for å optimere antall bøker trykket. Trykking av bøker skjer på et trykkeri i Kina. På grunn av bestillingstid, høye kostnader per ordrelinje og fraktkostnader er det viktig å holde antall bestillinger nede. Dette betyr at når forlaget skriver nye titler, er det med hensyn på kompleksitet nødvendig å holde antall trykninger av boktitlene til et minimum.

I perioden fremover har vi derfor lagt til grunn at forlaget bestiller trykking av nye frontlisttitler i forkant av utgivelsene, og at disse ordrene tar høyde for å dekke den totale etterspurte mengden i perioden. Vi har derfor tatt utgangspunkt i historiske data angående hvor mange bøker per boktittel forlaget har trykket opp og tatt inn på lager, og bruker dette som et estimat for tiden fremover.

På grunn av store variasjoner i vekt og pris blant de forskjellige boktitlene har vi laget et forholdstall som viser sammenhengen mellom omsetning og vekt fordelt på bokgruppenivå. Dette ble gjort ved å regne gjennomsnittlig vekt av de forskjellige titlene, og delt dette med gjennomsnittlig salgspris per bok.

7.1.3 Problematikk med trykking av bøker.

Fortellerforlaget har flere alternativer for hvordan lageret på sentraldistribusjon skal se ut de neste årene. Som vist i 4.4.3 om estimert nullpunktsomsetning eksisterer det en nedre grense for salgssinntekt på tittelnivå. Denne er avhengig av hvor stort det gjenværende lageret til tittelen er, og ideelt sett burde alle boktitler ha et lager av bøker som er perfekt tilpasset etterspørselen slik at lageret går tomt samtidig som etterspørselen når nullpunktsomsetningen. Det er derimot store variasjoner i etterspørsel blant de forskjellige titlene, selv etter å ha filtrert på bokgruppenivå.

Forlaget må derfor velge mellom å redusere lagerkostnader ved å trykke færre bøker. Da øker sjansen for at boktitler med høy omsetning går tom på lageret mens de fortsatt er lønnsomme og dermed går forlaget glipp av salg. Eller så kan forlaget øke lagerkostnader ved å bestille inn flere bøker.

Selv om forlegger ikke har vist ønske om å se på optimering av antall trykkede bøker, har modellen blitt utarbeidet med muligheter til å se på dette. Dette kan gi en pekepinn på hvor mange bøker forlaget trenger per frontlist tittel.

7.2 Mulige scenarier

Ved hjelp av å lage forskjellige scenarier basert på titler lagerført hos forlagets distributør, kan vi beregne den økonomiske effekten av de forskjellige tiltakene vi anbefaler forlaget å gjennomføre.

Vi velger å neddiskontere kontantstrømmene for å ta hensyn til alternativ bruk av pengene.

7.2.1 Scenario 1, ingen titler fjernes.

Dette scenariet betegner videre drift uten at noen noen titler blir fjernet fra lageret, og vil bli brukt som sammenligningsgrunnlag.

7.2.2 Scenario 2, kutting av ulønnsomme titler i 2015

Med utgangspunkt i lønnsomhetsanalysen og data fra 2015 filtrerer vi ut titler som har et negativt dekningsbidrag etter lagerkostnader (DB2). Generelt sett er etterspørselen per tittel synkende jo lengre tittelen har vært ute for salg. I dette scenariet vises forskjellen i bedriftens kontantstrømmer som følge av at bedriften velger å makulere alle ulønnsomme titler i 2015. Makuleringstidspunkt er satt til 1.7.2016.

7.3 Sensitivitetsanalyse.

Ved å legge til justerbare variabler kan vi utføre sensitivitetsanalyser for hvor følsom kontantstrømmen er for endringer i disse. Vi mener at endringer i salgsvekst og endringer i dekningsgrad blant de forskjellige bokgruppene er variabler som vil ha størst innvirkning.

På grunn av at de ulønnsomme titlene vil ha en lavere dekningsgrad enn de lønnsomme titlene vil en fjerning av disse medføre endringer i den gjennomsnittlige dekningsgraden i henhold til avsnitt 4.4.1. Endringen i dekningsbidrag blir følgelig bare gjeldende i scenario to.

Endring i salgsvekst viser beslutningens sensitivitet for endringer i de gjennomsnittlige salgsprisene. Denne er relevant å simulere på da dette er variabelen som kan endre beslutningen.

Avkastningskrav 5%		Endring DG				
Endring Salgsvekst		0,00 %	0,10 %	0,20 %	0,30 %	0,40 %
0,00 %		kr 53 137	kr 78 508	kr 103 880	kr 129 251	kr 154 623
2,00 %		kr 41 846	kr 68 654	kr 95 463	kr 122 272	kr 149 081
4,00 %		kr 29 931	kr 58 248	kr 86 566	kr 114 883	kr 143 201
6,00 %		kr 17 365	kr 47 265	kr 77 165	kr 107 065	kr 136 965
8,00 %		kr 4 118	kr 35 677	kr 67 237	kr 98 797	kr 130 357
Avkastningskrav 23%		Endring DG				
Endring Salgsvekst		0,00 %	0,10 %	0,20 %	0,30 %	0,40 %
0,00 %		kr 17 820	kr 36 249	kr 54 678	kr 73 108	kr 91 537
2,00 %		kr 10 244	kr 29 611	kr 48 979	kr 68 247	kr 87 714
4,00 %		kr 2 287	kr 22 636	kr 42 984	kr 63 333	kr 83 681
6,00 %		-kr 6 066	kr 15 308	kr 36 681	kr 58 054	kr 79 427
8,00 %		-kr 14 832	kr 7 612	kr 30 056	kr 52 500	kr 74 943

Tabell 14: Sensitivitetsanalyse. (Viser NNV scenario to minus NNV scenario en)

Gjennom sensitivitetsanalysen finner vi ut at at makuleringen av ulønnsomme titler i scenario to mest sannsynlig er lønnsom. Det er kun ved to av femti simulerte tilfeller at makuleringen ikke er lønnsom. En økning i salgsvekst på 6% eller høyere virker svært usannsynlig. Spesielt for de ulønnsomme titlene virker det lite trolig å oppnå positiv vekst. Det eneste året titlenes omsetning ofte stiger etter å ha sunket det foregående året er mellom backlist 1 og 2 som vist i tabell 7. Dette vil derimot motvirkes av at årets frontlisttitler neste år vil bli returnert, noe som hemmer endringen i salgsvekst. Vi merker oss forskjellen på avkastningskravene som utgjør en vesentlig forskjell for lønnsomheten til tiltaket.

7.4 Inntak av bøker

Etter forespørsel kom det frem at forlaget bestiller i gjennomsnitt mellom 2000 og 2500 bøker per tittel ved første trykk. Hvis vi forutsetter at forlaget trykker opp 2500 bøker av hver tittel vil vi ha solgt ut alle bøkene i bokgruppene 33 og 43 i løpet av 2018. Dette medfører at forlegger må bestille flere bøker fra Kina for å klare å møte etterspørselen. Det virker derfor fornuftig å bestille flere bøker per bokgruppe i bokgruppe 33 og 43. Dette kombinert med at optimalt antall trykkede bøker går utenfor oppgavens egentlige formål gjør at vi ikke velger å se nærmere på denne problemstillingen.

7.5 Modellens begrensninger

På grunn av det store antallet titler forlaget fører, har vi måttet foreta forenklinger i prognostiseringen fremover. Vi har delt alle titlene opp i tre forskjellige kategorier, Frontlist, Backlist, og utdaterte. Og vi har deretter beregnet

forventingsverdier på årlige salg i alle forskjellige bokgrupper. Et vesentlig problem med modellen er at kundene har mulighet til å sende bøker i retur, og på grunn av gunstige returavtaler vil en del av denne returen komme tilbake i ett senere år enn da bøkene ble bestilt. Frontlistomsetningen får en høyere verdi enn hva som er reelt, og backlistomsetningen får en lavere verdi.

8. Konklusjon

Fortellerforlaget ønsket at vi skulle på hvilke titler som ikke lengre var lønnsomme å ha på lager og hvilken effekt fjerning av disse ville ha for forlagets lønnsomhet. I 2015 var totalt 59 titler ulønnsomme for forlaget. Samlet verdidestruksjon for disse titlene var i 2015 73 731 kroner, analyser på årene i 2014 og 2013 viser tilsvarende tall. Forlaget har tidligere ikke systematisk gått igjennom ulønnsomme titler og makulert eller fjernet disse fra lageret. Som vi så på “Whale curven” bidrar de mest lønnsomme titlene til 90 % av verdiskapningen mens de ulønnsomme ikke står for en stor verdidestruksjon.

I inntektspredikasjonen kommer vi frem til at forlaget vil omsette for ca 7,4 millioner i 2020 gitt at forlegger tar de valgene han forespeiler oss. Vi konkluderer med at forlagets målsatte omsetning på 8 millioner i 2020 er innenfor rekkevidde.

Vi er ydmyke i forhold til at det er knyttet stor usikkerhet rundt analysene vi har utført. Derfor utførte vi en sensitivitetsanalyse som viser hvordan endring i dekningsgrad og salgsvekst påvirker beslutningen. Vi er allikevel overbevist om anbefalingen om å makulere de ulønnsomme titlene ikke vil bli endret som følge av endringer i den inngående kontantstrømmene.

I følge våre analyser vil forlaget med stor sikkerhet spare penger på å makulere ulønnsomme titler den 1.7.2016. Det eneste som kan velte denne konklusjonen er en vesentlig økning i salgsinntektene.

8.1 Utvikling av modellene

På grunn av omfanget av denne oppgaven, har vi måttet begrense bruken av variabler som brukes til å simulere fremtidig lønnsomhet. Modellen har blitt utviklet med tanke på å sammenligne flere scenarier enn de som har blitt diskutert

i oppgaven. Alternativt kunne modellen også blitt brukt til å optimere antall bøker trykket per fremtidige frontlistetitler.

9 Kritikk av oppgaven:

Lønnsomhetsanalysen fremkommer med utgangspunkt i data fra Sentraldistribusjon. Etersom forlaget har et høyt antall titler bidrar dette til å komplisere bildet. Excel arket som inneholder fakturadata har for eksempel over 40 000 ordrelinjer . Analysen er utarbeidet nøye men vi er klar over at det kan være feil som har blitt oversett med utgangspunkt i datamengden. Å finne eksakt inntekt per tittel er i virkeligheten utrolig utfordrende. På grunn av oppgavens kompleksitet har vi sett oss nødt til å foreta noen forutsetninger og utelatelse av momenter. Gjennom inntektsprognostiseringen benyttes det gjennomsnittlige beregninger. Dette gir et unøyaktig bilde i forhold til realiteten men er dog nødvendig for utarbeidelsen av selve inntektsanalysen. Normal året danner utgangspunktet for hvordan inntektene vil utvikle seg de kommende årene og er bygget opp ved hjelp av deduktiv metode. Denne metoden kan ikke bekrefte en hypotese men bare styrke den. Etter normalåret estimeres inntekten på bakgrunn av en vekstfaktor. Vekstfaktoren fanger umulig opp alle relevante faktorer, men på grunn av forlagets volatilitet er dette en nødvendig utarbeidelse. Vekstfaktoren er den årlige gjennomsnittlige veksten selskapet ville hatt ved stabil vekst. Dette er noe som nesten aldri skjer i virkeligheten og illustrerer dermed et representativt tall i den form av at den er bygget opp av historiske observasjoner. Avkastningskravet er sammensatt av en rekke komponenter som kan diskuteres. Vi har blitt bedt om å kun hensynta Fortellerforlaget men er klar over at eier av Fortellerforlaget også eier et annet forlag. Dette kan forårsake at risikoen i oppgaven ikke illustrerer den virkelige risikoen til eier med tanke på at det kan foreligge korrelasjonsmomenter. Dette er noe vi ikke får gjort noe med, men er fullstendig klar over. I avkastningkravet er det heller ikke blitt behandlet skatt på grunn av mangel på utarbeidelsen av resultat og balanseregnskap.

Kilder

Aswathdamodaran.blogspot.no. 2015. "Small cap premium". Hentet 31.06.2016, 09:14

<http://aswathdamodaran.blogspot.no/2015/04/the-small-cap-premium-fact-fiction-and.html>

Berthling-Hansen, Pål. 2015. Powerpoint presentasjon - Beregning av avkastningskrav

Berthling-Hansen, Pål. 2011. Powerpoint presentasjon - Avkastningskravet.

Internasjonal ordboken. 2016. "Arbeidsdefinisjon." (Hentet 4.3.2016 10.00)

http://internasjonal-ordboken.com/definitions/?norwegian_word=working_definition

. Berthling-Hansen, Pål og Espen Skaldehaug. 2003. «Beslutningsrelevante kostnader». Magma 2/2003(30.3.2016 hentet 15.56)

<https://www.magma.no/beslutningsrelevante-kostnader>

Damodaran online.2016. "Total beta by industry sector". Hentet (22.05.2016 15.05) <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Forelesning.no. 2016. «I hypotetisk- deduktiv metode » Hentet 30.03.16 16:04
http://www.forelesning.no/kompendier/exphil/5_vitenskapsteori.php

Investopedia. 2016 “CAGR”. Hentet (30.01.2016)
<http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2011.

Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3. utgave. Abstrakt forlag.
Imanet.org.2010. “Statements on management accounting”. (Hentet 04.04.2016
klokken: 19:46:10)

http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/management_control_systems/customer_profitability_management.pdf?sfvrsn=2

Investopedia. 2016. “Pareto principle”. (Hentet 04.04.2016 klokken: 19:46:10)
<http://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>

Kaldestad, Yngve & Møller, Bjarne. 2011. Verdivurdering. Oslo. Kompetanse AS

Lederkilden.2016.“Avkastningskrav“.Hentet (22.05.2016 18.05)
<https://www.lederkilden.no/ordliste/avkastningskrav>

Lederkilden. 2016. “Verdidriver”. Hentet 26.05.2016 9.21
<https://www.lederkilden.no/ordliste/verdidriver>

Multicapital consulting. 2014.”Avkastningskrav for småbedrifter. (Hentet
23.05.2016, 10.11)
<http://multicapital.com/avkastningskrav-for-smb/>

[Makridakis, Spyros, Steven C. Wheelwright og Rob J. Hyndman. 1998. *Forecasting: Methods and applications. 3rd.ed.* New York: John Wiley and Sons, Inc.](#)

Norges Bank. 2016. "Statsobligasjoner daglige noteringer". Hentet (22.05.2016 18.05)<http://www.norges-bank.no/Statistikk/Rentestatistikk/Statsobligasjoner-Rente-Daglige-noteringer>

Nordtømme, Tor Olav. 2015. Powerpoint presentasjon - NR 11 Aktivitetsbaserte kostnader.

PWC.2014."Risikopremien i det norske markedet".(Hentet 23.5.2016, 10.02)<http://www.pwc.no/no/publikasjoner/risikopremie/risikopremien-2014-2015.html>

Sucarat, Gennaro. 2015. Metode og økonometri: En moderne innføring: Oslo. Versjon 2.0.5.

Smarte penger. 2016. "Inflasjonsstatistikk".(Hentet 24.05.16 11.29)
<http://smartepenger.no/div/777-inflasjonsstatistikk>

Sending, Aage. 2014.Økonomistyring 2. 2 utg. Vigmostad og Bjørke.

Wilson Perumal & Company.2016.Whale Curve. Hentet "04.04.2016 klokken: 19:46:10"http://www.wilsonperumal.com/media/publications/PDFs/Spotlight_WhaleCurve_Final.pdf

Wikipedia.no.2016."Hypotetisk deduktiv metode".Hentet 30.03.16 16:06
https://no.wikipedia.org/wiki/Hypotetisk-deduktiv_metode

Koller,Timothy.1994."What is value based management?" Hentet 26.05.2016 9.17
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>

Vedlegg

Vedlegg 1

	Netto 2016	2015	2014	2013	2012	2011 Ressursdriver	Kostnadsdriver
Prisliste Sentral distribusjon							
ordrelinjavgift ved salg til bokhandel	17,81	17,47	17,14	16,81	16,50	16,18 Salg til Bokhandel	Antall ordre
kiloavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo	4,19	4,11	4,04	3,96	3,88	3,81 Salg til Bokhandel	Antall kg
fraktavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo	5,21	5,11	5,01	4,92	4,83	4,73 Salg til Bokhandel	Antall kg
lagerholds avgifter pr. Kilo pr. Mnd	0,24	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22 Lager	Antall kg
tittelavgift pr. Mnd	20,19	19,80	19,43	19,06	18,70	18,34 Lager	Antall titler
ordrelinjavgift ved returbehandling	35,63	34,95	34,29	33,64	33,00	32,37 Retur	Antall ordre
kiloavgift ved returbehandling pr. Kilo	7,92	7,77	7,62	7,48	7,34	7,20 Retur	Antall kg
ordrelinjavgift forlagsuttak ekskl. Frakt/porto emballasje	50,00	49,05	48,12	47,21	46,31	45,43 Forlagsuttak	Antall ordre
kiloavgift forlagsuttak	3,38	3,32	3,26	3,19	3,13	3,07 Forlagsuttak	Antall kg
ordrelinjavgift strøkunder, ekskl. Frakt / porto	53,54	52,52	51,53	50,55	49,59	48,64 Salg til Strøkunde	Antall ordre
kiloavgift strøkunde	3,38	3,32	3,26	3,19	3,13	3,07 Salg til Strøkunde	Antall kg

Vedlegg 2

Inntektsestimering Normalår	31	32	33	34	41	42	43	44
Frontlist								
SI per tittel	0	0	97 321	46 072	0	27 410	118 336	38 825
Antall titler	0	0	8	5	0	0	8	5
SI frontlist	0	0	729 906	230 358	0	0	887 522	194 124
Backlist								
SI per tittel	0	17 651	45 509	18 914	0	3 220	18 165	3 738
antall backlist titler i fjor	0	1	12	21	0	1	2	33
Frontlist i fjor	0	1	5	3	0	1	4	9
Sum backlist titler	0	2	17	24	0	2	6	42
SI backlist	0	35 302	773 651	453 930	0	6 440	108 989	156 985
Utdaterede titler								
Antall	4	4	1	7	2	3	6	35
SI per tittel	311	954	3 112	1 985	311	539	1 228	3 682
SI utdatert	1 244	3 815	3 112	13 896	622	1 618	7 368	128 856
Normal år	1 244	39 117	1 506 669	698 185	622	8 058	1 003 879	479 965

Vedlegg 3

$$\text{kr } 3\,187\,236 = \text{kr } 1\,522\,602 \times (1 + g)^4$$

$$(1 + g)^4 = \frac{\text{kr } 3\,187\,236}{\text{kr } 1\,522\,602}$$

$$1 + g = 4,2093282$$

$$g = 0,20$$

vedlegg 4

Utdateringsmatrise		Antall utdaterte bøker (forhold)	Summert	Relativ endring
År				
	2016	4,71		
	2017	4,79		0,02
	2018	4,90		0,02
	2019	5,19		0,06
	2020	5,69		0,10
Gjennomsnittlig reduksjon				5 %

$(4,79 - 4,71) / 4,71$

Vi ser at forholdetallet for utdaterte bøker øker for hvert år. Siden det er snakk om reduksjon i verdi endres fortegnet til minus

$= \text{sum}(\text{antall utdaterte bøker "forhold"})$
 - Eksempelsvis for 2020:
 $1 + 0,86 + 0,032 + 0,52 + 1 + 1 + 0,28 + 0,71 = 5,69$

GJENNOMSNIITT
 $(0,02 + 0,02 + 0,06 + 0,1) / 4$

År	bokgruppe	Summer antall utdaterte titler	Antall titler på lager gitt ingen kastet	Antall utdaterte bøker (forhold)	Relativ endring
2016	31	4	4	1,00	
2017	31	4	4	1,00	0 %
2018	31	4	4	1,00	0 %
2019	31	4	4	1,00	0 %
2020	31	4	4	1,00	0 %
					0 %
2016	32	4	7	0,57	
2017	32	4	7	0,57	0 %
2018	32	5	7	0,71	25 %
2019	32	5	7	0,71	0 %
2020	32	6	7	0,86	20 %
					11 %
2016	33	5	30	0,17	
2017	33	5	38	0,13	-21 %
2018	33	7	45	0,16	18 %
2019	33	14	53	0,27	70 %
2020	33	19	60	0,32	20 %
					21 %
2016	34	14	43	0,33	
2017	34	21	48	0,44	34 %
2018	34	22	53	0,42	-5 %
2019	34	30	58	0,52	25 %
2020	34	33	63	0,52	1 %
					14 %
2016	41	3	3	1,00	
2017	41	3	3	1,00	0 %
2018	41	3	3	1,00	0 %
2019	41	3	3	1,00	0 %
2020	41	3	3	1,00	0 %
					0 %
2016	42	4	5	0,80	
2017	42	4	5	0,80	0 %
2018	42	4	5	0,80	0 %
2019	42	4	5	0,80	0 %
2020	42	5	5	1,00	25 %
					6 %
2016	43	7	21	0,34	
2017	43	8	28	0,29	-15 %
2018	43	8	36	0,23	-23 %
2019	43	10	43	0,24	4 %
2020	43	14	51	0,28	18 %
					-3,8 %
2016	44	47	94	0,50	
2017	44	55	99	0,56	11 %
2018	44	61	104	0,59	6 %
2019	44	72	109	0,66	13 %
2020	44	81	114	0,71	8 %
					9,2 %

Vedlegg 5

Avkastningskravet til en diversifisert investor:

$$R_f = 0,0088$$

$$E(r_m) = 0,054$$

$$\beta = \text{unlevered beta, diversified, bransje: Publshing \& Newspapers} \\ = 0,84$$

CAPM

$$K_t = 0,0088 + 0,84 * 0,054$$

$$K_t = 0,05416$$

$$K_t = 5\%$$

Date updated:	05.jan.16					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
What is this data?	Total Beta (beta for completely undiversified investor)					Western Europe
Home Page:	http://www.damodaran.com					
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html					
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls					
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm					
Industry Name	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta
Publishing & Newspapers	110	0,84	1,02	19,41 %	4,35	5,25

Vedlegg 6

	Normalår	2016	2017	2018	2019	2020
31	1 244	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32	39 117	1 377,16	0,00	0,00	0,00	0,00
33	1 506 669	1 728 410,94	1 987 672,58	2 285 823,47	2 628 696,99	3 023 001,54
34	698 185	775 445,25	891 762,04	1 025 526,35	1 179 355,30	1 356 258,60
41	622	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	8 058	7 316,66	6 950,83	6 603,29	6 273,12	5 959,47
43	1 003 879	1 153 561,69	1 326 595,95	1 525 585,34	1 754 423,14	2 017 586,61
44	479 965	528 111,74	607 328,50	698 427,77	803 191,94	923 670,73
Ulønnsomme						
31		1 182	1 122,80	1 066,66	1 013,33	962,66
32		6 986	6 636,85	6 305,01	5 989,76	5 690,27
33		3 518	3 341,89	3 174,79	3 016,05	2 865,25
34		22 690	21 555,72	20 477,93	19 454,03	18 481,33
41		591	561,40	533,33	506,66	481,33
42		338	321,15	305,10	289,84	275,35
43		743	705,71	670,42	636,90	605,06
44		19 700	18 715,23	17 779,47	16 890,50	16 045,97
Sum	3 737 738	4 249 972	4 873 271	5 592 279	6 419 738	7 371 884

Vedlegg ordrelinje

FAKTR NR	DATO	KUNDENR	KUNDENA	ISBN13	TITTEL	BGRN	ANT	BELOP	Vekt gram	Vekt kg	Kundetype
24305658	02.01.2012	1643	ARK Strørn	9788281031029	Lekene mine - E	44	6	314,82	230	1,38	10
Relevant informasjon fra Sentraldistribusjon på ordrelinjenivå. Hentet fra søk igjennom fakturaer via Sentraldistribusjon sine nettsider. BELOP er inntekt på ordrelinjen uten mva.									Vekt per bok og per ordre er ikke oppgitt fra fakturaene. Vekt per bok blir hentet fra en annen tabell ved hjelp av søke med ISBN nummer til tittelen ved hjelp av vlookup funksjonen. Bruker IF funksjon for å forhindre at retur er får negativ vekt.		Kundetype blir heller ikke oppgitt på faktura. Blir hentet fra en annen tabell ved bruke vlookupfunksjonen for å søke opp kundetype ved hjelp av å se etter kundennummer i en i en annen tabell.
Kundetypliste											
					KUNDETYPE	TYPENAVN		ANTALL			
					10	Bokhandlere		868			
					11	Felleskunder samlenota		37			
					12	Felleskunder		489			
					20	Strøkunder		26877			
					25	Forlagenes Direktekunder		20			
					30	Direktedistribusjon		0			
					40	Forlag		337			
					41	DD-kunder		8			
					50	Privatkunder		36952			
					60	Sentraldistribusjon		85			
					70	Interne kunder		107			
					80	Bonnierselskaper		1			
					81	Samlaget Chilli		0			
					90	DD kun CD uten verdi		19			
Videre analyser tar utgangspunkt i samtlige ordrelinjer i perioden 2012-2015 og bruker pivot tabellen til å gruppere dataen.									Alle kundetyper utenom kundetype 20 blir fakturert med bokhandel satser(røde)		
Ordrelinje eksempel med forklaring side 1											

Ordrel. Bokh	Kiloavgift. bokh.	Fraktavgif	Strøk. Ord	Strøk.fra	Retur ord	Retur frakt	Forlagsuttak	Forlagsuttak	Sum kostnad	Dekningsbidrag
16,50	5,36	6,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,52	286,30
Kostnader som blir aktivert hvis kunden blir fakturert som bokhandel. Ordrel.bokh. er en fast kostnad som oppstår per ordrelinje. Mens "Kiloavgift.bokh." og "Fraktavgift" ganger tilhørende satser fra Prislisten under (Røde celler) med vekten på ordren. Ved hjelp av IF funksjoner som sjekker kundetype, om det er forlagets eget kundennummer eller om det er retur ordrer setter vi cellen lik null hvis ressursdriveren ikke er tilknyttet salg til bokhandel.			Kostnader som blir aktivert hvis kunden blir fakturert som strøkkunde. "Strøk.Ord" oppstår per ordrelinje, mens "Strøk.frakt" ganges med vekten på ordren med tilhørende sats fra prislisten.		Kostnader som blir aktivert når det er snakk om returer fra bokhandel. Strøkkunder har ikke mulighet til å sende bøker tilbake som retur. "Retur ord" er en fast kostnad som oppstår per ordrelinje, mens "Retur frakt" ganger vekten på ordren med tilhørende sats i prislisten.		Kostnader som blir aktivert når det snakk om forlagsuttak. "Forlagsuttak ordrelinjer" blir aktivert per ordrelinje, mens "Forlagsuttak frakt" ganger vekten på ordren med tilhørende sats i prislisten. Forlagets kundennummer er 8008103.			
Prisliste Sentral distribusjon			2016	2015	2014	2013	2012	2011	Ressursdrive	Kostnadsdriver
ordrelinjeavgift ved salg til bokhandel			17,811	17,47	17,14	16,81	16,50	16,18	Bokhandel	Antall ordrer
kiloavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo			4,194	4,11	4,04	3,96	3,88	3,81	Bokhandel	Antall kg
fraktavgift ved salg til bokhandel pr. Kilo			5,211	5,11	5,01	4,92	4,83	4,73	Bokhandel	Antall kg
lagerholds avgifter pr. Kilo pr. Mnd			0,24	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	Lager	Antall kg
tittelavgift pr. Mnd			20,187	19,80	19,43	19,06	18,70	18,34	Lager	Antall titler
ordrelinjeavgift ved returbehandling			35,631	34,95	34,29	33,64	33,00	32,37	Retur	Antall ordrer
kiloavgift ved returbehandling pr. Kilo			7,92	7,77	7,62	7,48	7,34	7,20	Retur	Antall kg
ordrelinjeavgift forlagsuttak ekskl. Frakt/			50,004	49,05	48,12	47,21	46,31	45,43	Forlagsuttak	Antall ordrer
kiloavgift forlagsuttak			3,384	3,32	3,26	3,19	3,13	3,07	Forlagsuttak	Antall kg
ordrelinjeavgift strøkkunder, ekskl. Frakt /			53,541	52,52	51,53	50,55	49,59	48,64	Strøkkunde	Antall ordrer
kiloavgift strøkkunde			3,384	3,32	3,26	3,19	3,13	3,07	Strøkkunde	Antall kg
Ordrelinje eksempel med forklaring side 2										

Vedlegg lager

ISBN	TITTEL	BOKGRUP	Utgivelse	01.01.2012	01.02.2012	01.03.2012	01.04.2012	01.05.2012	01.06.2012
9 788 281 030 077	Kjøtt - en	31	2004	209	206	206	206	204	204
9 788 281 030 107	Kunsten å	41	2005	589	589	589	588	588	587
<p>Forlegger hadde bare oversikt over årlige lagerbeholdninger. I begynnelsen av hvert år bruker vi derfor en vlookup funksjon til å søke i den tabellen etter ISBN nummeret og be om verdien som er tilknyttet IB på lageret i det året. Eksempelvis celle E2 og E3. Gule celler.</p>			<p>På grunn av at vi ikke har lagerdata i de forskjellige månedene igjennom året, må vi bruke den informasjonen vi har til å lage gode estimater på hva lagerbeholdning ville vært. Grunnen til at dette ikke blir eksakte verdier er at det forekommer svinn i bøkene som er på lager, og vi har ikke mulighet til å avdekke når dette skjer ved hjelp av ordrelinjene. Svinnet blir derfor korrigert årlig med de årlige lagerbeholdningene vi har fått oppgitt. Svinnet som forekommer på lager er prosentvis en liten del av det solgt, og forskjellen mellom hva som blir estimert og hva som var reelle lagertall anses som så liten at den er ubetydelig. Sumproduct funksjonen lar oss bruke kolonner i samme excel ark, og ganger deretter celle verdiene fra de valgte kolonnene langs de forskjellige radene med hverandre og så summerer opp den totale verdien. Ved hjelp av å sette inn et krav til oppfyllelse vil sumproduct funksjonen bare gange celleverdiene som oppfyller dette kravet. Ved også å sette "-" foran kravet kan vi få sumproduct funksjonen til å gange med 1 hvis cellen oppfyller kravet, og 0 hvis ikke. Dette gjør at vi kan filtrere vekk celler som ikke oppfyller kravet, uten at sumproduct funksjonen ganger opp verdien vi vil finne med verdier fra cellene vi bruker til å filtrere vekk uønskede ordrelinjer. Uten å sette "--" ville eksempelvis månedsfunksjonen ganget vekten på ordre med 12 hvis salget forekom i desember, noe som ville gjort funksjonen ubrukelig.</p> <p>Formelen starter med å finne verdien på lageret ved starten av den forrige måneden. Den første sumprodukt funksjonen trekker vekk antallet bøker av samme ISBN nummer som blir solgt i måneden før. Sumproductfunksjonen gjør dette ved at den første kolonnen sjekker ISBN nummer er lik ISBN nummer på kolonne A i dette arket, alle ordrelinjer som ikke tilhører samme ISBN nummer får en verdi lik 0 og alle som har samme ISBN nummer får en verdi lik 1. Den andre kolonnen sjekker hvilken måned salget ble gjort i. På grunn av at tabellen viser beholdning i oppstart i måneden, sjekker sumproduct funksjonen opp alle salg som ble gjort i måneden før. Med utgangspunkt i celle F2 vil denne funksjonen først finne månedsverdien "1" ved å se på celle E1, deretter gå igjennom alle ordrelinjer og alle cellene som har salg som forekom i januar får en verdi lik 1 og alle andre lik 0. Den tredje kolonnen gjør det samme som den forrige kolonnen, bare at den sjekker på årlig basis istedetfor månedlig. Med utgangspunkt i celle F2 vil funksjonen finne årsverdien "2012" deretter gå igjennom alle ordrelinjene og alle cellene som har årsdatoen 2012 får en verdi lik 1. Den fjerde kolonnen henter verdier på hvor mange bøker ordren inneholder. Til slutt vil sumproduktfunksjonen gange alle cellene langs de forskjellige radene med tilhørende kolonner og summere opp verdiene, til slutt blir verdien av cellen lik denne summen. I celle f2 vil denne verdien bli lik salget i antall bøker til boktittelen med ISBN nummer "9 788 281 030 077 " i januar 2012. Den andre sumproduktfunksjonen legger til bøker ved å gå igjennom data fra en tabell som inneholder informasjon angående lagerinntak. Fremgangsmåten i denne funksjonen er identisk som den forrige, eneste forskjellen er at den ser på kolonner i et annet excel ark. Blå celler.</p>						
<p>Etter alle lagerverdiene ble regnet ut. Har vi kopiert celleverdiene inn i en annen excel fil. På grunn av hvordan excel fungerer, ville alle disse sumprodukt funksjonene ført til unødvendig prosessorbruk og gjort at det ville blitt vanskelig å jobbe med excel arket.</p>									

Vedlegg simulering:

Variable	
r	
Endring	
DG	0,10 %
Endring salgsvekst	0,00 %

Hensynta SI satsingsbokgrupper; 1= Ja; 0=Nei		1			
Avkastningskrav		5,00 %			
Lagerinnt ak	Antall bøker per tittel	Forventet Vekt per bok	Kilo bøker per tittel		
33	5000	412	2062		
34	2500	526	1314		
43	3500	343	1199		
44	2000	410	820		
Frontlist titler					
	2016	2017	2018	2019	2020
33	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
34	5	5	5	5	5
43	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
44	5	5	5	5	5

NNV Scenario 2	kr 20 673
	494,15
NNV Scenario 1	kr 20 595
	013,59
NNV ved å fjerne titlene	kr 78 480,57

Row Labels	Salgsinn tekter	Bokh . Kost n.	Strøk.k ostn.	Returk ostn.	DG1	Just ert DG1
31	100,00%	23,57 %	0,00%	0,31%	76,12 %	76,2 2 %
32	100,00%	14,41 %	0,17%	1,19%	84,23 %	84,3 3 %
33	100,00%	12,07 %	0,31%	0,89%	86,73 %	86,8 3 %
34	100,00%	17,13 %	0,36%	2,48%	80,02 %	80,1 2 %

41	100,00%	19,21 %	0,00%	0,92%	79,87 %	79,9 7 %
42	100,00%	23,93 %	0,28%	1,09%	74,70 %	74,8 0 %
43	100,00%	10,96 %	0,34%	0,69%	88,01 %	88,1 1 %
44	100,00%	16,73 %	0,56%	2,36%	80,35 %	80,4 5 %

Estimert prisliste fra forlages distributør(Historisk vekst er på 1,9%

	2016	2017	2018	2019	2020
lagerholds avgifter pr. Kilo pr. år	2,88	2,93	2,99	3,05	3,11
tittelavgift pr. år	242	246,85	251,5 4	256, 32	261,19
ordrelinjeavgift makulering	50,00	50,95	51,92	52,9 1	53,91
kiloavgift makulering. Inkludert frakt, miljø og deponiavgift	3,38	3,45	3,51	3,58	3,65

Inntektsestimering Normalår

	31	32	33	34	41	42	43	44
Frontlist								
SI per tittel	0	0	97 321	46 072	0	27 410	118 336	38 825
Antall titler	0	0	8	5	0	0	8	5
SI frontlist	0	0	729 906	230 358	0	0	887 522	194 124

Backlist								
SI per tittel	0	17 651	45 509	18 914	0	3 220	18 165	3 738
antall backlist titler i fjor	0	1	12	21	0	1	2	33
Frontlist i fjor	0	1	5	3	0	1	4	9
Sum backlist titler	0	2	17	24	0	2	6	42
SI backlist	0	35 302	773 651	453 930	0	6 440	108 989	156 985
Utdaterte titler								
Antall	4	4	1	7	2	3	6	35
SI per tittel	311	954	3 112	1 985	311	539	1 228	3 682
SI utdatert	1 244	3 815	3 112	13 896	622	1 618	7 368	128 856
Normal år	1 244	39 117	1 506 669	698 185	622	8 058	1 003 879	479 965

Forventet salg per

tittel	31	32	33	34	41	42	43	44
Frontlist	0	0	97320,7 8	46071,6 8	0	2741 0	11833 6,3	388 24,8 9
	0	1765 0,77	45508,9	18913,7 4	0	3219 ,9	18164, 78	373 7,73 1
Utdatert	311,025	953,8 5	3111,9	1985,21 4	311,0 25	539, 267	1228,0 34	368 1,58 8

Forventet salg per tittel til satsingsbokgrupper(33,34,43 og 44) blir beregnet ut fra historiske tall i perioden 2013-2015 som er inflasjonsjustert til 2015 tall. Forventningsverdien beregnet fra historiske tall i perioden 2011-2015 gir et lavere Dette skyldes blant annet at bøker med lyd selger bedre enn ordinære bildebøker, og de første lydbøkene ble sluppet på markedet i 2010.

Forventet salg i bokgrupper hvor det ikke er planlagt å produsere nye titler blir beregnet ut fra historiske tall fra 2015.

Bokgrup	Vekst i omsetning per år			
31	-5 %			
32	-5 %			
33	15 %			
34	15 %			
41	-5 %			
42	-5 %			
43	15 %			
44	15 %			
Ulønnsomme bøker	-5 %			
Døende bokgrupper	31	32	41	42
				2741
Frontlist	0	0	0	0

		17650,7		3219,
Backlist	0	7	0	9
	311,0			539,2
Ksum	25	953,85	311,025	667

Gjennomsnittlig pris per kg bok					
BG	2016	2017	2018	2019	2020
31	229	234	240	246	252
32	137	140	144	147	151
33	199	204	209	215	220
34	171	175	180	184	189
41	395	405	415	425	436
42	338	347	355	364	373
43	214	220	225	231	237
44	207	212	217	223	228

Hentet fra "Ulønnsomme titler 2015"

Ulønnsomme titler				
2015				
BG	Backlist	Utdat ert	Omsetni ng 2015	Vekt lager UB 2015
31	0	4	1 244	905
32	1	1	7 354	2 208
33	4	0	3 703	758
34	5	3	23 884	1 833
41	0	2	622	229
42	0	2	356	435
43	1	2	782	697
44	17	17	20 737	11 923

Omsetni

Scenario 1

ng

Norma	2016	2017	2018	2019	2020
-------	------	------	------	------	------

lår						
31	1 244	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32	39 117	1 377,16	0,00	0,00	0,00	0,00
	1					
	506	1 728	1 987	2 285	2 628	3 023
33	669	410,94	672,58	823,47	696,99	001,54
	698	775	891	1 025	1 179	1 356
34	185	445,25	762,04	526,35	355,30	258,60
41	622	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	8 058	7 316,66	6 950,83	6 603,29	6 273,12	959,47
	1					5
	003	1 153	1 326	1 525	1 754	2 017
43	879	561,69	595,95	585,34	423,14	586,61
	479	528	607	698		923
44	965	111,74	328,50	427,77	803 191,94	670,73
Ulønnsomme						
31		1 182	1 122,80	1 066,66	1 013,33	962,66
						5
32		6 986	6 636,85	6 305,01	5 989,76	690,27
						2
33		3 518	3 341,89	3 174,79	3 016,05	865,25
			21	20		18
34		22 690	555,72	477,93	19 454,03	481,33
41		591	561,40	533,33	506,66	481,33
42			321,15	305,10	289,84	275,35

		338				
43		743	705,71	670,42	636,90	605,06
			18	17		16
44		19 700	715,23	779,47	16 890,50	045,97
	3					
	737	4	4	5	6 419	7
Sum	738	249 972	873 271	592 279	738	371 884

Inntektsestimeringsmodellen budsjetterer med vekst i satsningsbokgruppene, men lønnsomhetsanalysen fanget opp bøker i disse gruppene som var ulønnsomme. For å forhindre at modellen estimerer med urealistisk vekst blant disse ulønnsomme bøkene, har vi derfor filtrert de ulønnsomme bøkene ut i egne grupper som har en lavere vekstfaktor.

UB VEKT						
KG						
BG	2015	2016	2017	2018	2019	2020
31	905	900	895	891	887	883
32	2 219	2 157	2 110	2 066	2 025	1 988
33	3 734	10 508	16 227	20 760	23 962	25 672
34	8 231	10 132	11 490	12 236	12 294	11 578
41	229	227	226	225	223	222
42	1 439	1 417	1 396	1 376	1 358	1 341
43	3 631	7 240	10 192	12 409	13 800	14 265
44	21 227	22 678	23 825	24 629	25 047	25 032
Ulønnsomme						
Antall titler						
på lager						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
31	4	4	4	4	4	4
32	3	2	2	2	2	2
33	18	25,5	33	40,5	48	55,5

34	31	36	41	46	51	56
41	2	2	2	2	2	2
42	5	5	5	5	5	5
43	12	19,5	27	34,5	42	49,5
44	67	72	77	82	87	92

Estimerte lagerkostnader er forenklet og bruker gjennomsnitt av lagerbeholdning og antall titler IB og UB. UB2015=IB2016.

lagerkostnader		2016	2017	2018	2019	2020
31	kr 3 569	kr 3 622	kr 3 677	kr 3 734	kr 3 792	
32	kr 6 907	kr 6 755	kr 6 747	kr 6 746	kr 6 753	
33	kr 25 777	kr 46 450	kr 64 547	kr 79 483	kr 90 579	
34	kr 34 557	kr 41 230	kr 46 417	kr 49 805	kr 51 036	
41	kr 1 141	kr 1 159	kr 1 177	kr 1 195	kr 1 215	
42	kr 5 323	kr 5 361	kr 5 402	kr 5 448	kr 5 497	
43	kr 19 470	kr 31 318	kr 41 529	kr 49 737	kr 55 523	
44	kr 80 059	kr 86 627	kr 92 447	kr 97 348	kr 101 129	
DB	2016	2017	2018	2019	2020	
31	900	855	812	771	733	
32	7 044	5 590	5 310	5 045	4 793	
33	1 502 104	1 726 809	1 985 251	2 282 488	2 624 338	
34	638 677	730 848	837 025	959 301	1 100 083	

41	472	448	426	405	384
42	5 718	5 432	5 161	4 903	4 658
43	1 015 902	1 168 157	1 343 256	1 544 627	1 776 209
44	440 145	503 001	575 444	658 904	755 025

Lagerkostnad

er

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
31	3 569	3 622	3 677	3 734	3 792
32	6 907	6 755	6 747	6 746	6 753
33	25 777	46 450	64 547	79 483	90 579
34	34 557	41 230	46 417	49 805	51 036
41	1 141	1 159	1 177	1 195	1 215
42	5 323	5 361	5 402	5 448	5 497
43	19 470	31 318	41 529	49 737	55 523
44	80 059	86 627	92 447	97 348	101 129
	176				
Sum	804	222 521	261 943	293 496	315 525

DB 2 (Etter alle
kostnader til SD)

31	-2 669	-2 767	-2 865	-2 962	-3 060
32	137	-1 165	-1 437	-1 701	-1 960
33	1 476 327	1 680 359	1 920 703	2 203 005	2 533 758
34	604 120	689 617	790 608	909 496	1 049 047
41	-669	-710	-751	-791	-830
42	395	72	-241	-545	-840
43	996	1 136	1 301	1 494	1 720 685

	433	839	728	889	
	360				
44	086	416 375	482 997	561 556	653 896
Sum					
DB	3 434	3 918	4 490	5 162	
2	159	619	742	947	5 950 697

Makuleringskostnader

31					
32					
33					
34					
41					
42					
43					
44					

Kontantstrøm før skatt

fra SD

3 434	3 918	4 490	5 162	
159	619	742	947	5 950 697

Scenario 2

Omsetning

	Justert	2016	2017	2018	2019	2020
31	1 244	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	39					
32	117	1 377,16	0,00	0,00	0,00	0,00
	1 506	1 728	1 987	2 285	2 628	3 023
33	669	410,94	672,58	823,47	696,99	001,54

	698		891	1 025	1 179	1 356
34	185	775 445,25	762,04	526,35	355,30	258,60
41	622	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42	8 058	7 316,66	6 950,83	6 603,29	6 273,12	5 959,47
	1 003	1 153	1 326	1 525	1 754	2 017
43	879	561,69	595,95	585,34	423,14	586,61
	479		607	698		923
44	965	528 111,74	328,50	427,77	803 191,94	670,73
Ulønnsome	58					
	682	27 874,08				
	3 737	4	4	5	6 371	7 326
Sum	738	194 223	820 310	541 966	940	477

Vi har budsjettet med at forlaget makulerer bøker i midten av 2016, derfor blir omsetningen av de ulønnsomme bøkene halvert i samme år, og kuttet i de påfølgende årene. For å forsikre oss om at det ikke blir budsjettet med omsetning i bokgrupper uten lagerbeholdning, har vi laget en if setning som sjekker lagerbeholdningen, hvis lagerbeholdningen ikke er positiv, blir omsetningen satt lik 0. I bokgruppe 32 er det bare en bok som er klassifisert som lønnsom. Den har derimot bare 10 kg med bøker på lageret. For å forhindre at den får urealistisk omsetning har vi derfor laget en if setning som sjekker om forventet salg er over lageret av bøker. Hvis omsetningen er større så regnes forventet omsetningen av gjenværende lager ganget med gjennomsnittlig kr per kg bok.

UB VEKT						
KG						
BG	2015	2016	2017	2018	2019	2020
31	905	0	0	0	0	0
32	2 219	0	0	0	0	0
33	3 734	9 768	15 503	20 051	23 268	24 991
34	8 231	8 432	9 913	10 773	10 936	10 318
41	229	0	0	0	0	0
42	1 439	983	963	944	927	911

43	3 631	6 546	9 502	11 722	13 116	13 583
44	21 227	10 850	12 085	12 971	13 465	13 520

Antall titler på lager

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
31	4	0	0	0	0	0
32	3	0	0	0	0	0
33	18	21,5	29	36,5	44	51,5
34	31	28	33	38	43	48
41	2	0	0	0	0	0
42	5	3	3	3	3	3
43	12	16,5	24	31,5	39	46,5
44	67	33	38	43	48	53

Estimerte lagerkostnader er forenklet og bruker
gjennomsnitt av lagerbeholdning og antall titler IB og
UB til å regne ut kostnadene. UB2015=IB2016.

Estimerte

lagerkostnader

	2016	2017	2018	2019	2020
31	kr 1 788	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0
32	kr 3 558	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0
33	kr 24 227	kr 43 314	kr 61 399	kr 76 319	kr 87 398
34	kr 31 140	kr 34 447	kr 39 859	kr 43 457	kr 44 884
41	kr 572	kr 0	kr 0	kr 0	kr 0
42	kr 4 457	kr 3 596	kr 3 606	kr 3 620	kr 3 638
43	kr 18 108	kr 28 547	kr 38 715	kr 46 879	kr 52 619
44	kr 58	kr 42 417	kr 47	kr 51 941	kr 55 086

	303		651		
DB	2016	2017	2018	2019	2020
31	0	0	0	0	0
32	1 161	0	0	0	0
33	1 500 781	1 725 898	1 984 783	2 282 501	2 624 876
34	621 296	714 490	821 664	944 913	1 086 650
41	0	0	0	0	0
42	5 473	5 199	4 939	4 692	4 458
43	1 016 402	1 168 862	1 344 192	1 545 821	1 777 694
44	424 845	488 572	561 857	646 136	743 056
Ulønnsomme	20 822				

Estimerer med DG1 på 74,7% på de ulønnsomme bøkene.

Lagerkostnader					
	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
31	1 788	0	0	0	0
32	3 558	0	0	0	0
33	24 227	43 314	61 399	76 319	87 398
34	31 140	34 447	39 859	43 457	44 884
41	572	0	0	0	0
42	4 457	3 596	3 606	3 620	3 638
43	18 108	28 547	38 715	46 879	52 619
44	58 303	42 417	47 651	51 941	55 086
	142				
Sum	152	152 321	191 230	222 217	243 624
DB 2 (Etter alle kostnader til SD)					
31	-1 788	0	0	0	0

32	-2 397	0	0	0	0
	1 476		1 923	2 206	
33	555	1 682 584	384	182	2 537 478
	590				
34	156	680 044	781 805	901 456	1 041 767
41	-572	0	0	0	0
42	1 016	1 604	1 333	1 072	820
	998		1 305	1 498	
43	294	1 140 315	477	942	1 725 075
	366				
44	542	446 155	514 206	594 195	687 970
Ulønns omme	20 822				
Sum	3 448		4 526	5 201	
DB 2	629	3 950 702	205	846	5 993 110

Makuleringskostnader

31	3 263				
32	7 573				
33	2 765				
34	6 603				
41	874				
42	1 571				
43	2 508				
44	42 049				
Sum	67 206				

Kontantstrøm før skatt fra SD

	3 381		4 526	5 201	
	423	3 950 702	205	846	5 993 110

Vedlegg mail

Fra:	xxx
Sendt:	4. februar 2016 18:18:22
Til:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no)

1 vedlegg (38,2 kB)



Hei Finn

Vi har kommet i gang med oppgaven, men har noen innledende spørsmål angående prislisten til sentral distribusjonen (vedlagt excel).

I tillegg så lurer vi på om det er mulig å finne et skjema som viser total beholdning av varer på lager? Da slipper vi å benytte den tungvinte måten., (ved å gå inn på én og én.)

Dersom du ikke har svar på dette, så lurer vi på om du kan henvise oss videre.

Setter pris på alle hjelp!

Mvh

xxx

Fra:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no) Du flyttet meldingen til dens nåværende plassering.
Sendt:	4. februar 2016 19:05:09
Til:	xxx

1 vedlegg (37,9 kB)



Hei

Svarene er lagt inn i kolonne K.

For å få total lagerbeholdning, trykker du først Vare + søk på vare. Ikke skriv noe i tabellen, trykk på utfør søk. Da får du opp alle titlene med lagerbeholdning (180). Trykk på Exel-logoen nederst på siden og deretter trykk på høyre musetast + lagre som mål. Da får du tabellen i excel. Da tro jeg du vet hvordan man summerer i en exeltabell :)

God kveld!

Finn

Fra:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no) Du flyttet meldingen til dens nåværende plassering.
Sendt:	5. februar 2016 09:44:28
Til:	xxxx

Hei

Administrativt salg er at bøkene går direkte til kunden og at SD fakturerer. Denne posten er ikke aktuell for meg da jeg fakturerer selv.

Finn

Fra:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no) Du flyttet meldingen til dens nåværende plassering.
Sendt:	5. februar 2016 09:48:02

Til:	xxxx
------	------

1 vedlegg (14,3 kB)



Hei

Vedlagt ligger en typisk faktura på lager og distribusjon. Her kan dere se postene som blir fakturert hver måned.

Finn

Fra: xxx

Dato: onsdag 24. februar 2016 13.40

Til: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Emne: Bacheloroppgaven.

Hei Finn!

Vi prøver å lage en kostnadsanalyse for data hentet fra sentraldistribusjon. Ettersom noen av kundene ikke er oppført med kundetype, har vi litt problemer. Vi har gått igjennom alle ordrelinjene fra 2007 til slutten av 2015. Og har en oversikt over hvilke kunder som står oppført uten kundetype.

Har du oversikt over disse kundene og hvilke kundetype de blir fakturert som? Vennligst se vedlagt fil ved navn "Kundenavn og Kundenummer" under "Ark1".

Vi har også et spørsmål vedrørende de forskjellige kundetyperne og hvilke kostnader ved ordrelinjer og distribusjon som er tilknyttet de.

Vi har gruppert de i tre forskjellige grupper, se "Ark3" i vedlagt Excel fil: Bokhandel(Rødt), strøkunder(Blått), og forlagsuttak(Gult)

Vi antar at kundetype 10, bokhandel, blir fakturert som bokhandel. Og vi antar også at kundetype 20 blir fakturert som strøkunder. Forlagsuttak er det bøker som du tar ut til deg og ditt kundenummer, **8008103**? Vi antar at mesteparten av øvrige kundetyperne blir fakturert likt som bokhandel, men vi er usikker på hvilke dette gjelder. Kunne du sett igjennom "Ark2" i vedlagt Excel fil, og forklart hvilke som blir fakturert med hvilke satser. Eventuelt også hvis vi har misforstått hvilke satser som gjelder.

Ifølge SD.no er noen bøker oppført ved en bokvekt på 0. Når vi bruker vår kostnadsanalyse, så blir det umulig å fordele kostnadene riktig hvis vi ikke har en vekt å forholde oss til. Kunne du sjekket opp vekten for bøkene som dette gjelder. Vennligst se "Ark4" i vedlagt Excel fil.

Vi har også noen spørsmål som gjelder produksjonen av bøkene. Ettersom bøkene dine varierer mellom 80g-1480g, så er det nok en del prisforskjeller ved henhold til trykkingen av bøkene. Har du en prislister som forklarer hvilke kostnader det er ved trykkingen av hver enkelt boktype, eventuelt en prislister som forklarer prisen på antall gram per bok?

Har du en oversikt over hvor store kostnader du som forfatter har ved produksjonen av hver enkel boktittel? Eventuelt en gjennomsnittskostnad for hver bokgruppe, eller vektgruppe? Vi har forståelse for at denne informasjonen ikke er tilgjengelig, og at det ville vært tidkrevende for deg som forfatter og føre timeliste/kostnader tilknyttet produksjonen av hver tittel.

På månedsfakturaen med fakturadato 31.01.2016 fant vi en kostnad som heter "Frakt/Porto" som det verken står en pris på, og som vi ikke finner på prislisten fra sentraldistribusjon. Vet du noe mer om denne kostnaden? På fakturaen blir du fakturert for kr 1754,00 for en levert mengde på 5 enheter.

Ellers så ser vi store muligheter med bacheloroppgaven. Vi har ikke helt bestemt oss enda for en klar problemstilling, men vi starter som sagt med å lage en kostnadsanalyse. Denne kostnadsanalysen kan bli brukt f.eks til å beregne kundelønnsomhet, hvilke kunder du tjener penger på, hvilke du ikke tjener så mye på og hvilke tiltak som kunne vært lurt å innføre for å redusere kostnadene uten at det svekker inntektene. Produktlønnsomhet, hvilke titler du tjener penger på, og hvilke det kunne vært lurt å tatt ut fra sentraldistribusjon.

Mvh

xxx

Fra: xxxx

Dato: tirsdag 1. mars 2016 12.50

Til: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Emne: Re: Bacheloroppgaven.

Hei Finn!

Takk for kjapp tilbakemelding.

Vi har noen oppfølgingsspørsmål vedrørende forrige epost:

1) "Dere kan regne med at produksjonen unngjør 40% av omsetningen."

i) Når du skriver produksjonen, mener du både trykkeri og din egen tid ved skiving av bøkene, eller mener du bare kostnaden ved trykking av bøkene?

ii) Når du sier 40% av omsetningen, mener du den totale omsetningen, f.eks. over ett år, eller mener du 40% av gjennomsnittlig salgspris per bok.

2) "Kundene under Ark 2 er forstått korrekt. Øvrige blir fakturert som Strøkunder."

i) Vi har vedlagt en Excel fil som illustrerer hvordan vi har tolket de forskjellige kundetyperne og forskjellige satser tilknyttet ved salg. Har vi forstått riktig hvordan faktureringen ved salg er?

3) Du har tidligere snakket om at du bruker freelansere, f.eks. til å lage grafisk design til bøkene dine. Har du et kostnadsoverslag som vi kan bruke på deres tjenester? Vi antar at bøker med lyd, har ett høyere bruk av freelansere enn de andre boktypene.

4) Vi har problemer med å finne lagerdata som er eldre enn 31.11.2015. For å få et godt bilde av kostnadene vil vi gjerne ha en lengre periode med data. Grunnen til at vi vil ha en lengre periode er at det er store sesongvariasjoner i etterspørsel og lagerkostnader. Vet du om det er mulighet for å få eldre lagerdata?

5) Har du noen formening over hvor lang tidsperiode vi bør analysere for å få et helhetlig bilde av forlaget?

Mvh
xxxx

29. februar 2016 kl. 11.49 skrev Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>:

Hei

Kundene under Ark 1 blir fakturert som bokhandlere.

Kundene under Ark 2 er forstått korrekt. Øvrige blir fakturert som Strøkunder.

Ark 3 er rett gruppering.

538 g Dingle som en kringle - Bok med lyd
256 g Klokka - Bok med lyd
257 g Akka bakka - 6 regler - Bok med lyd
454 g Pollus - Den lille pollenplagen
576 g I mitt lille hjerte
459 g Postbud Mus
Nei, noen prislister finnes ikke. Dere kan regne med at p
Kostnad per tittel varierer voldsomt, fra 8 timers jobb ti
titler.
Kostnaden på kr 1754,- er nok 5 leveringer til meg, alts
Flott at dere kan lage en oppgave av det. Bare spør hvis
Mvh
Finn

Fra: xxxxxx

Dato: fredag 11. mars 2016 10.44

Til: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Emne: Bacheloroppgave

Hei Finn.

Vi har kommet godt i gang med å analysere kostnadene og sammen med veileder har vi funnet ut at vi er nødt til å avgrense oppgaven med tanke på bokgruppe/undergruppe.

Vi håper at dette kan gjøre at vi i større grad kan lage en kostnadsanalyse som speiler kostnadene per bok i størst mulig grad. Vi lurer derfor på om du har bedre peiling på hva det koster deg i antall timer, og produksjonskostnader og utarbeide bøker innenfor en spesifikk bokgruppe? Kanskje for eksempel lydbøker?

Vi er litt usikre på hvordan vi skal fordele kostnadene i forbindelse med trykkeri/produksjon. Har du en trykkeri/produksjonsfaktura vi kan få tilsendt for å få klarhet i dette?

Hva slags valgmuligheter har du når det gjelder trykking av bøker?

Vi ser på Sentraldistribusjon at antallet bøker på lagerinntak varierer mellom 1 og 5000. Kunne de vært av interesse at vi prøver å estimere optimal trykkeribestilling iht forskjellige bokgrupper?

Hva vil det si at det ligger bøker inne med minusverdier på sentraldistribusjon under lagerinntak? Vi har antatt at dette er forlagsuttak?

Har du noen ideer om hvilke bokgrupper som fortellerforlaget kommer til å selge mest den kommende femårsperioden?

Kunne vi også fått tilsendt vekt på følgende titler:

ISBN13	VEKT	TITTEL
9788281031791		Safari - Bok med lyd
9788281031807	0	Småkryp - Bok med lyd

Med vennlig hilsen

xxxx

From: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Date: 11. mars 2016 kl. 13.57.14 CET

To: xxxx

Subject: Re: Bacheloroppgave

Hei

Jeg produserer for tiden to typer bøker: Bok med lyd og billedbøker. Disse kan være egenproduserte eller oversatte, altså bokgruppe: 33, 34, 43, 44 (både sjønnlitteratur og sakprosa)

En typisk kostnandskalkyle:

Trykk	24,-
Frakt	1,65
Redaksjon	2,-
Illustrasjon	13,-
Sum	40,65

Jeg trykker ved to trykkerier i Kina. Jobber med et tredje. Det er kun Kina som lager bøker med lyd. Billedbøkene legger jeg på samme ordre for å minimere fraktkostnader. For oversatte bøker har jeg ikke kontroll på produksjon. Der er jeg med på samproduksjoner for flere land.

Optimering av tryllebestilling er ikke interessant. Det er andre faktorer som er avgjørende: konkurranse om rettigheter, minimumsbestillinger, batteriets levetid etc.

Minusverdier i lagerbeholdning er returer fra kunder.

Bokgruppe: 33, 34, 43, 44

Begge veier 258 gram.

Fra:	XXXX
Sendt:	29. mars 2016 13:08:21
Til:	finn@fortellerforlaget.no (finn@fortellerforlaget.no)

Hei Finn

Vi prøver å predikere etterspørsel etter de ulike bok-gruppene, og lurere dermed på hvilke scenarier som vil vokse seg til på de ulike bok-gruppene, og prøver dermed å lage 2 ulike scenarier: Best case og worst case.

Har du meninger om hvordan markedet vil vokse basert på dette de neste fem årene?

Uansett om du har en generell mening for hele markedet, eller spesifikke ideer for de ulike bok-gruppene ønsker vi din mening som fagperson.

Mvh

XXXX

Fra:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no) Denne avsenderen er i listen over sikre avsendere .
Sendt:	30. mars 2016 11:52:20
Til:	XXXX

Hei

Mens jeg tidligere hadde et bredere sortiment med nesten bare oversatte titler, satser jeg nå mye mer på egne prosjekter i bokgruppene 33 og 43. Disse bokgruppene vil derfor bli mye større i fremtiden enn de er i dag. Av oversatt litteratur vil det bare bli satset på bokgruppene 34 og 44. Totalt sett vil antallet titler pr. år variere mellom 20 og 30 titler. Worst case er hvis jeg bare selger 750 stk pr. tittel. Best case er hvis jeg selger 1500 av hver (pluss backlist). Totalmarkedet vil ligge relativt stabilt de neste fem årene, men jeg har som mål å ta markedsdeler og øke omsetningen fra 3-4 mill til 8 mill.

Mvh

Finn

Fra: xxx

Dato: fredag 1. april 2016 12.45

Til: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Emne: Bacheloroppgave.

Hei Finn!

Vi har kommet godt igang med bacheloroppgaven. Oppgaven kommer til å være en lønnsomhetsanalyse, fordelt både på tittel og bokgruppe nivå. Vi har allerede avdekket noen titler og bokgrupper som er ulønnsomme, hovedsaklig innenfor voksen segmentet.

Problemet er nå av vi må prøve å fordele større andel av kostnadene, for å få en mer tydelig lønnsomhetsanalyse. Tidligere har du snakket om at vi kan fordele ditt årsverk, til ca 25 forskjellige titler.

1) Hvor stort er årsverket ditt? Har du en liste over hvor mye du har tatt ut i lønn i perioden 2012-2015?

2) Hvor lang tid tar det fra du begynner en prosess med en ny tittel, til den er klar for salg?

Vi kommer primært til å fokusere på barnebokgruppene, slik du ga uttrykk i forrige mail. Vi antar at bøker oversatt fra andre språk tar en del mindre tid enn bøker du skriver selv fra bunnen av. Vi antar at bokgruppe 33 og 43 tar tilsvarende lang å utvikle, og at bokgruppe 34 og 44 også tar tilsvarende lang tid å oversette.

3) Er bokgruppe 33 og 43 sammenlignbare, og er bokgruppe 34 og 44 er sammenlignbare når det gjelder tid ved utvikling, salgspotensial og lønnsomhet?

4) Har du noen formening om hvor mye lengre tid det ville tatt å skrive en bok, istedet for å oversette? Gjerne et forholdstall. F.eks det tar 3 ganger så lang tid å skrive en bok, mot å oversette en tilsvarende.

Mvh
xxxx

----- Videresendt melding -----

Fra: "Finn Valgermo" <finn@fortellerforlaget.no>

Dato: 1. apr. 2016 14.25

Emne: Re: Bacheloroppgave.

Til: "xxxx"

Kopi:

Hei

1) Årsverket er pt. 500.000,- 2012: 200` - 2013: 300´ - 2014: 400`

2) I gj. sn tar det 100 timer

3) ja

4) Det tar 10 ganger så mye tid.

God helg!

Finn

Fra: xxxx

Dato: onsdag 13. april 2016 14.38

Til: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Emne: Bacheloroppgave.

Hei Finn!

Vi har behov for å se hvordan prislisen fra Sentraldistribusjon har vært i perioden 2011-2015. Dette for å få et mer detaljert bilde av lønnsomheten. Kalkylen vår bruker tallene fra prislisen for 2016, så det gir et dårligere bilde av lønnsomheten enn hva som er reelt.

1) Kan vi kontakte Sentral Distribusjon direkte, eller er det bedre at du kontakter de?

Vi prøver også å estimere inntektene dine de neste årene. Til dette trenger vi en budsjettet tidsfordeling på de forskjellige bokgruppene i prosent eller andel (Ekskludert 31, 32, 41 og 42, da du sier du ikke vil fortsette å utgi flere titler innenfor disse bokgruppene. Vi skjønner at det er vanskelig å si noe om hvilke bøker du kommer til å skrive i 2019 for eksempel. Men det gir oss en indikasjon på hvordan de forskjellige bokgruppene kommer til å øke i antall titler og salg.

2) Vennligst fyll inn hvor mye tid i prosent du vil bruke per bokgruppe, som vist i tabellen under.

BG nr	Andel tid
33	%
34	%
43	%
44	%

Mvh

xxxx

----- Videresendt e-post -----

Fra: **Finn Valgermo** <finn@fortellerforlaget.no>

Dato: torsdag 14. april 2016

Emne: Bacheloroppgave.

Til: xxxx

Hei

Sentraldistribusjon har økt sine priser med 1,9% pr. år i perioden.

33: 30%

34: 20%

43: 30%

44: 20%

Mvh
Finn

Den 21.05.16 19.54 skrev "xxx

Beklager hvis det er frekt å sende Mail på denne tiden av døgnet.
Vi lurte på følg i henhold til oppgaven;

Hvilket avkastning på investert kapital har du målsatt for forlaget?
Gjerne et prosenttall.

Har du lån i forbindelse med forlaget og hva er renten på dette?

Har du mulighet til å ettersende balanseregnskap for 2015 hvis dette er utarbeidet?

Med vennlig hilsen

XXXX

From: Finn Valgermo <finn@fortellerforlaget.no>

Date: 22. mai 2016 kl. 00.14.07 CEST

To: "XXXX"

Subject: Re: Hei Finn

XXXX

Jeg har ikke målsatt noe avkastningskrav. Kravet jeg setter til hvert enkelt prosjekt er at jeg ikke skal tape penger på det. Nå er det slik i "kulturlandet" Norge at oversatte billedbøker ikke kjøpes inn av Kulturrådet. Markedet er for lite til at de store forlagene utgir disse bøkene. Dette betyr at de beste barnebøkene ikke kommer ut hvis ikke idealister som meg gir dem ut.

Nei, jeg har ikke lån og jeg har ikke utarbeidet en balanse.

Skål!

Finn

Fra:	XXXX
Sendt:	25. mai 2016 10:05:32
Til:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no)

Hei Finn

Jeg har et kjapt spørsmål angående lagerkostnadene som påløper hos sentraldist.

- E

r det slik at dersom du bestemmer deg for å fjerne alle bøkene fra lager så kvitter du deg med den gjeldende utbetalingen i samme øyeblikk?

Eller er det slik at kostnadene er faste for en bestemt periode?

Eks: Selv om du fjerner bøkene fra lager 1.1, må du fortsatt betale lagerkostnder ut mnd?

Ha en strålende dag videre

Mvh

xxx

Fra:	Finn Valgermo (finn@fortellerforlaget.no) Denne avsenderen er i listen over sikre avsendere .
Sendt:	25. mai 2016 10:57:23
Til:	xxxx

Hei

Det er staus siste dagen i måneden som bestemmer om jeg må betale eller ikke. Jeg betaler ikke for bøker som har gått ut av lager i perioden. Hvis boka er på lager 30/31 i mnd. Betaler jeg lagerleie for foregående mnd.

Finn