



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 97431

Bacheloroppgave - Bedriftsutvikling for SMB

Bacheloroppgave

Hvordan kan Godtleverert øke lønnsomheten per kunde på lang sikt?

Navn: Håvard Gustav Flaatrud,  
Fredrik  
JohansenTønjum

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

# **Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI**

---

Hvordan kan Godtleveret øke lønnsomheten  
per kunde på lang sikt?

**Økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen BI Oslo**

Innleveringsdato: 02.06.2017

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av spesialiseringen "Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter" ved Handelshøyskolen BI – Økonomi og Administrasjon. Oppgaven ble godkjent av våre forelesere etter en gjennomgang av hva vi ønsket å skrive om, og videre så fikk vi veldig god veiledning i hvilken retning vi skulle gå for å løse oppgaven best mulig. Oppgaven startet med et møte med Godtlevant.no`s økonomisjef i starten av februar.

Etter samtaler med Godtlevant.no V/ Økonomisjef Christopher Ludt Parmo så valgte vi å skrive om hvordan Godtlevant.no kan holde på sitt nåværende kundeantall, men samtidig bli mer lønnsom. For Godtlevant var dette et svært viktig spørsmål da de nå ønsker å fokusere mer på lønnsomhet enn vekst i antall kunder.

I den forbindelse ønsker vi å takke Godtlevant.no for et godt samarbeid med denne oppgaven. Vi er svært takknemmelige for at dere har tatt dere tid til å hjelpe oss. Det har aldri vært et nei fra dere, noe som har hjulpet oss veldig. Vi ønsker også i tillegg å takke for veiledningen vi har fått fra våre forelesere. Og til slutt ønsker vi å takke alle de som tok seg tiden det tok å ta vår spørreundersøkelse.

24. mars 2017 ble det offentliggjort og klart at Godtlevant og Adams Matkasse ønsker å fusjonere. Etter å ha vurdert dette med foreleser bestemte vi oss for å se bort ifra fusjonen under løsningen av denne oppgaven. Dette vil heller ikke i stor grad påvirke de konklusjoner som er satt. Videre så er det heller ingen garanti for at fusjonen blir godkjent av konkurransetilsynet, og dette er i tillegg en prosess som kan ta mange måneder.

Oslo, 02. Juni 2017

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	5
1. Presentasjon av case.....	7
1.2 Oppgavens struktur .....	10
2. Teorikapittel.....	10
2.1 Analyseverktøy .....	11
2.1.1 Markedsanalyse .....	11
2.2 Teori.....	11
2.2.1 Fire vekstfaktorer .....	11
2.2.2 Lønnsomhetstreet .....	12
2.2.3 Kundelojalitet .....	14
2.2.4 Lojalitetsbasert ledelse .....	16
2.2.5 Mersalg .....	18
3. Metode.....	18
3.1 Forskningsdesign .....	19
3.1.1 Primærdata.....	19
3.1.2 Sekundærdata .....	21
4. Analyse.....	22
4.1 Markedsanalyse.....	22
4.1.1 Nåværende og potensielt markedsvolum .....	22
4.1.2 Trender, endringer i markedet.....	24
4.1.3 Kunder, kundesegmentering .....	26
4.1.4 Konkurrenter .....	28
4.1.5 Distribusjonskanaler .....	31
4.2 Distribusjonskanaler for Godtlevvert .....	32
4.3 Økonomien til Godtlevvert .....	33
4.3.1 Nåværende situasjon økonomi .....	33
4.3.2 Totalkapitalrentabilitet .....	35
4.3.3 Analyse av lønnsomhetstreet til Godtlevvert .....	36
5. Diskusjon.....	37

5.1 Godtlevert sin kundetilfredshet .....	37
5.2 Hvilke faktorer fremmer kundelojalitet? .....	38
5.2.1 Lojalitetsbelønninger .....	40
5.3 Mersalg .....	41
5.3.1 Kundetilpasset mersalg .....	41
5.3.2 Introduksjon av nye produkter .....	42
5.3.3 Multikanal .....	42
5.4 Differensiert fraktkostnad .....	43
5.4.1 Fordeling av fraktpris .....	45
6. Konklusjon.....	47
Kilder: .....	49
Vedlegg.....	54

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven i Bedriftsutvikling for SMB ble skrevet våren 2017 i samarbeid med matkasseleverandøren Godtlevvert. I starten av semesteret kom vi tidlig i samtaler med bedriften om hva slags utfordringer de hadde, og hva de ønsket å vite mer om. Økonomisjefen, Christopher Ludt Parmo, var vår desidert største kontaktperson i Godtlevvert. Han var svært klar på at lønnsomhet var et viktig fokus for Godtlevvert fremover, og ikke kundevekst. Og etter å ha tatt dette i betraktning kom vi til slutt frem til en problemstilling:

***"Hva kan Godtlevvert gjøre for å beholde kundemassen sin, og samtidig øke lønnsomheten?"***

Denne problemstillingen ble videre delt opp i fire delproblemstillinger, som til sammen løser hovedproblemstillingen. Disse problemstillingene dreide seg om kunnskap om markedet, kundelojalitet, mersalg og økonomi. I begynnelsen hadde vi liten kunnskap om trender, bransjen, kundene, konkurrentene og distribusjonen, og ønsket derfor å gjennomføre en markedsanalyse. Et av de åpenbare funnene var at matkassebransjen er i en regelrett enorm vekst. Kundeantallet har steget voldsomt de siste årene, og konkurrentene til Godtlevvert øker omsetningen enormt. Godtlevvert ønsket som nevnt ikke fokusere på å øke kundeandelen deres i markedet nevneverdig, og ønsket gjerne heller å øke mersalget fra nåværende kundemasse. Derfor foretok vi oss en spørreundersøkelse for å kunne se hva kundene mente om de ulike matkasseleverandørene, samt for å se om de hadde noen forslag til nye produkter. Godtlevvert kom relativt godt ut av spørreundersøkelsen, og frokost og snacks var nye tilbud kundene ønsket. Godtlevvert har nylig begynt med tilbudet "ukestart", så dette var noe Godtlevvert allerede hadde tatt tak i. Videre delte vi inn kundene i ulike segmenter, og fant ut at Godtlevvert ikke har et studenttilbud. Dekningsbidraget per matkasse ligger ifølge Christopher Ludt Parmo i gjennomsnitt på ca. 30 %, og en studentrabatt på 15-20 % kan dermed være lønnsom.

Deretter analyserte vi økonomien og finansieringen til Godtlevvert. Flere av funnene viste til svak lønnsomhet. Videre så kom vi med et forslag om å innføre

en differensiert fraktkostnad som kunden betaler. Dette er et påfunn som kan møte motstand hos kundene, og ca. 53 % av respondentene i spørreundersøkelsen motsatte seg tiltaket. Dette konkluderte vi med at var lønnsomt antagelig på kort sikt, og høyst sannsynlig på lang sikt.

Deretter drøftet vi kundelojalitet og hvilke faktorer som fremmer akkurat dette. Her ble det klart at god kundebehandling og kundetilfredshet på lang sikt vil føre til kundelojalitet. Derfor er det også viktig å ha dyktige og lojale medarbeidere som følger visjonen til ledelsen og Godtlevvert. Videre så drøftet vi viktigheten av å ha fokus på riktige kunder, da dette er mest lønnsomt. Til slutt drøftes også belønninger i forhold til kundelojalitet.

Den siste delproblemstillingen, mersalg, dreier seg om å få nåværende kunder til å handle for mer enn de alt gjør. Dermed drøftet vi tilleggsprodukter, rabatter, gratis fraktpris over 900 kroner og andre tiltak for å øke mersalget i en nettbasert forretning hvor kunden ikke kan bli overtalt av selgerne.

Til slutt ble funnene i analysene, undersøkelsene og diskusjonen oppsummert i konklusjonsdelen. Her ble det også foretatt videre anbefalinger for Godtlevvert.

## 1. Presentasjon av case

Godtlevvert.no AS ble stiftet i 2010 av gründerne Kjetil Graver, Petter Von Hedenberg og Henning Sæther. Alle var travle familiefedre som ønsket middagene sine forenklet. Ideen kom fra Sverige, men det var ingen som hadde tatt ideen til Norge og dermed startet gründerne opp Godtlevvert.no AS(<https://godtlevvert.no/side/om-oss>). Godtlevvert.no AS skulle levere middager på døren for å forenkle hverdagen til Norges befolkning, og samtidig levere gode og sunne middager til alle. De første middagene ble levert i papirposer, men i dag leveres middagene i kasser.

<b>Eierstruktur Godtlevvert.no AS</b>		
Navn	Antall aksjer	Eierandel i %
Chili Invest DA	339 527,00	28,44 %
Angur Invest DA	339 527,00	28,44 %
Evermore AS	270 946,00	22,69 %
Midelfart Invest AS	194 030,00	16,25 %
Ole Martin Alfsen	50 000,00	4,19 %
Sum	1 194 030,00	100,00 %

*(Tallene er fått fra økonomisjefen i Godtlevvert, Christopher Ludt Parmo, men kan også kontrolleres med <https://www.proff.no/roller/godtlevvert-as/oslo/netthandelsl%C3%B8sninger/Z0I3L8UD/>)*

Eierstrukturen har over tid endret seg noe, men oppstillingen ovenfor består av dagens eiere. Den eierstrukturen som Godtlevvert.no AS har i dag har vært stabil de siste årene etter at Midelfart Invest AS kom inn i slutten av 2014. Ole Martin Alfsen kom inn som eier i 2011.

Chili Invest DA eies av Henning Sæther(99%) og Petter Von Hedenberg(1%). Angur Invest DA eies av Petter Von Hedenberg(99%) og Henning Sæther(1%). Evermore AS eies 100% av Kjetil Graver, Kjetil Graver er også Daglig Leder i Godtlevvert.no AS. Midelfart Invest drives av søstrene Hermine og Celina Midelfart, men har med seg forvalterne sine Hans Erling Bakke og Geir Moe på eiersiden. Ole Martin Alfsen har sin eierandel i Godtlevvert.no AS privat.

Godtlevvert.no sitt styre består av styrets leder Petter Von Hedenberg, styremedlem Henning Sæther, Kjetil Graver og Geir Moe.



Godtlevvert.no AS har hatt en enorm vekst de senere årene, det startet med 3 ansatte, som ble til 7, deretter ble 7 til 15, og 15 ble til 55 ansatte([https://godtlevvert.no/side/om-oss?\\_ga=2.146016244.1165545074.1495828769-697747953.1495828769](https://godtlevvert.no/side/om-oss?_ga=2.146016244.1165545074.1495828769-697747953.1495828769), lest 26.03.2017). Blant de 55 ansatte som er i dag er de fleste i fast stilling, men det er noen som jobber deltid.

Antall ansatte har økt som en følge av den enorme omsetningsveksten Godtlevvert.no AS har opplevd. I løpet av 7 år har omsetningen gått ifra 198 tusen kroner til 420 millioner kroner. Dette er en prosentvis økning på over 2100%.

Regnskapstall Godtlevvert.no AS						
År	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sum driftsinntekter	198 000,00	7 609 000,00	32 742 000,00	89 660 000,00	183 224 000,00	420 230 000,00
Vareforbruk	115 000,00	6 121 000,00	25 145 000,00	68 265 000,00	138 555 000,00	309 532 000,00
Lønnskostnader	-	839 000,00	1 019 000,00	2 211 000,00	6 360 000,00	15 486 000,00
Avskrivninger	-	53 000,00	42 000,00	55 000,00	610 000,00	1 315 000,00
Andre driftskostnader	573 000,00	3 020 000,00	11 525 000,00	187 111,00	34 120 000,00	88 493 000,00
Driftsresultat	- 490 000,00	- 2 423 000,00	- 4 990 000,00	418 000,00	3 576 000,00	5 404 000,00
Sum finansinntekter	-	5 000,00	40 000,00	157 000,00	25 000,00	17 000,00
Sum finanskostnader	9 000,00	2 000,00	-	70 000,00	80 000,00	289 000,00
Resultat før skatt	- 497 000,00	- 2 420 000,00	- 4 951 000,00	505 000,00	3 541 000,00	5 132 000,00

*(Tallene er hentet fra økonomisjefen i Godtlevvert, Christopher Ludt Parmo - tallene er videre kontrollert i Proff.no).*

Godtlevvert.no har opplevd en enorm vekst i omsetning, men driftsresultatet de første årene lot seg utebli. Det var først i 2013 at Godtlevvert.no hadde et positivt driftsresultat. Det var da heller ikke mye i forhold til hva som har vært de røde tallene årene før. Eierne har likevel støttet Godtlevvert videre da disse sterke investorene er villige å satse på dette konseptet, som de har stor tro på.

Omsetningen i 2016 var på 390 millioner, noe som er en tilbakegang på 30 millioner kroner(<http://e24.no/privat/netthandel/braabrems-i-markedet-formatkasser/23958701>, lest 29.03.2017). Dette drøftes nærmere i markedsanalysen.

Budsjettet for 2017 ligger ifølge økonomisjefen på 385 millioner kroner. Årsaken til at budsjettet skal nedjusteres er at prisene per middagskasse skal ned, men det har likevel aldri blitt solgt så mye middagskasser som det gjør nå noen gang. Det blir levert ut middager til ca 17.000 familier rundt om i hele Norge hver uke.

Bedriften har i dag kontorer på Mathallen Vulkan på Grünerløkka og lager på Furuset i Oslo. Lageret står for all produksjon og logistikk, mens innkjøpsavdelingen er stasjonert på Mathallen Vulkan.

For å komme frem til en problemstilling vi ønsket å jobbe med var vi i kontakt med Godtlevvert.no sin økonomisjef Christopher Ludt Parmo. Gjennom disse møtene kom vi frem til flere problemstillinger som var veldig interessante, men vi måtte til slutt ta en avgjørelse slik at vi kunne finne ut hvilken retning vi skulle rette oss mot. Der kom vi frem til følgende problemstilling:

***"Hva kan Godtlevvert gjøre for å beholde kundemassen sin, og samtidig øke lønnsomheten?"***

For å enklere kunne besvare problemstillingen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva kjennetegner markedet og bransjen Godtlevvert opererer i?*
- 2. Hvilke faktorer fremmer kundelojalitet?*
- 3. Hvordan kan Godtlevvert øke mersalget sitt?*
- 4. Hvordan er lønnsomheten til Godtlevvert i dag, og hvilke faktorer kan bidra til å øke lønnsomheten til Godtlevvert?*

Dette ønsker de fordi de over lengre tid har foretatt store investeringer som en følge av den enorme veksten. Nå ønsker de i stedet et større fokus på lønnsomhet, og å opprettholde kundemassen. I oppgaven vil det legges et særlig fokus på omsetningsvekst per nåværende kunde, og ikke i hovedsak på kostnadsbesparelser da vi mener at Godtlevvert i stor grad har sett egne mulige kostnadsbesparelser selv. Noen av disse kostnadsproblemene løste de i 2016 da hver eneste del av organisasjonen gikk igjennom et såkalt "stålbad" (<http://e24.no/privat/netthandel/braabrems-i-markedet-for-matkasser/23958701>, lest 29.03.2017). For å løse problemstillingen og spørsmålene knyttet til denne vil temaer som kundelojalitet, kundepreferanser, konkurransefortrinn, markedet, konkurrenter og mersalg være relevante temaer å drøfte og analysere.

I diskusjonene med Christopher Ludt Parmo videre dukket det opp et interessant forslag på å øke omsetningen per nåværende kunde; "differensiering av

logistikkoperasjonen kommersielt". Det vil si, differensiering av fraktkostnaden per kunde. Dette vil bety at kunden må betale for frakt, og at fraktprisen varierer ettersom hvor i Norge man bor. Hvordan dette gjøres i praksis vil bli drøftet mer inngående senere i oppgaven.

## **1.2 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i totalt fem deler, hvorav kapittel 1 tar for seg introduksjonen av problemstillingen og virksomheten, samt forklarer bakgrunnen for valg av problemstilling. Kapittel 2 presenterer det teoretiske fundamentet oppgaven baserer seg på, og oppgavens analyseverktøy. Det teoretiske fundamentet og analyseverktøyene er basert på å løse delproblemstillingene nevnt i innledningen, som til sammen løser hovedproblemstillingen. I kapittel 3 blir utredningens metode gjort rede for. Både oppgavens sekundærdata og primærdata drøftes. Funnene i den kvantitative primærundersøkelsen vil bli presentert indirekte ved å bli brukt til argumentasjon i diskusjonsdelen. Kapittel 4 består av de eksterne og interne analysene, hvor markedet og virksomhetens lønnsomhet og distribusjon analyseres. Diskusjonsdelen er for øvrig kapittel 5 hvor de fire delproblemstillingene drøftes med relevante tiltak for å kunne løse hovedproblemstillingen best mulig. Til slutt konkluderes og oppsummeres oppgavens funn i kapittel 6.

## **2. Teorikapittel**

I dette kapitlet vil oppgavens teoretiske rammeverket samt verktøy bli presentert. Vi vil videre redegjøre for de ulike teoriene og verktøyene, og forklare deres relevans i forhold til oppgaven.

Siden oppgaven dreier seg om å forbedre lønnsomheten til Godtlevert, så var verktøy samt teori om vekst viktig for å få løst oppgaven best mulig. Det var viktig for oss å analysere de eksterne forholdene; markedet, konkurrentene og konkurransesituasjonen, og kundene for å kunne finne vekstmuligheter. Det var også viktig å drøfte temaer som logistikk, fraktpris, kundelojalitet og lønnsomhet.

## **2.1 Analyseverktøy**

### **2.1.1 Markedsanalyse**

En markedsanalyse blir benyttet som analyseverktøy for å finne informasjon om markedet, noe som vil si eksterne forhold som konkurrenter, kunder, bransjen, trender og distribusjon(Wickham P. H., 2006, side 465-466). Funnene i markedsanalysen åpner for å se muligheter og trusler i markedet. Man får innsyn i konkurrentene og deres styrker og svakheter. Man deler konkurrentene inn i direkte og indirekte konkurrenter, samt substitutter. Direkte konkurrenter er konkurrenter som leverer tilnærmet likt produkt. Indirekte konkurrenter er i den samme bransjen, men leverer et produkt med andre produktgenskaper. Substitutter er konkurrenter som leverer et annet type produkt som kan erstatte produktene bedriften leverer. Deretter kan man analysere hvem kundene er, og dele dem inn i ulike kundesegmenter. Hvert av disse kundesegmentene har egne behov. Videre så kan man analysere bransjen og undersøke hvordan markedsandelene fordeles i markedet. Ved å analysere distribusjonen til konkurrentene kan man sammenligne deres distribusjonsløsninger med ens egne, og vurdere nye løsninger. Trender i markedet gir virksomheten informasjon om hvor fokuset bør ligge når det gjelder utvikling. Det eksisterer både kortvarige og langvarige trender. Kortvarige trender kan være lønnsomme å følge dersom det er få kostnader knyttet til å følge dem, og ingen irreversible kostnader.

## **2.2 Teori**

### **2.2.1 Fire vekstfaktorer**

For at en bedrift skal kunne oppnå vekst bunner det alltid ut i økt salg, og da er naturlig å tro at man trenger en strategi for nettopp dette. Denne strategien må ta høyde for konkurransesituasjonen, konkurransefortrinnene, ressursene og kompetansen virksomheten har. Strategien må videre styres mot å fokusere på å følge veksten i markedet, å øke markedsandelene, på å levere nye produkter eller gå inn i nye markeder(Wickham P. A., 2006, side 515). For å kunne foreta en av de strategiske vekstavgjørelsene som er nevnt bør man ha samlet inn mest mulig

informasjon om markedet og omgivelsene man operer i. Dette må gjøres for å minke risikoen knyttet til eventuelle tiltak.

Philip A. Wickham referer til Henry Mintzberg sin bok "The Structuring of Organisations(1979) når han nevner de fire forskjellige perspektivene på vekst(Wickham P. H., 2006, side 516). Disse fire perspektivene på vekst er det finansielle, det strategiske, det organisatoriske og det strukturelle perspektivet. Hovedfokuset i denne oppgaven er det strategiske og det finansielle perspektivet. Det strategiske behovet dreier seg i stor grad om å vurdere kundebehovet, og videre sammenligne det med virksomhetens nåværende og potensielle tilbud. Det finansielle perspektivet dreier seg om bedriftens inntjeningssevne, kostnader, avkastning for eierne, og lønnsomhet.

### **2.2.2 Lønnsomhetstreet**

De norske professorene Lasse B. Lien og Eirik W. Jacobsen utviklet modellen som skal forklare lønnsomheten i et marked([home.bi.no/fgl99012/strategi3/manu/RevidertManuskript2.doc](http://home.bi.no/fgl99012/strategi3/manu/RevidertManuskript2.doc)).

Modellen ble laget for å kunne forklare verdiene som skapes i et marked, og videre hvordan disse deles mellom aktørene. Helt innerst ved stammen til treet er ligger de minst komplekse faktorene, og ytterst ligger de mest komplekse. Dette gir også rom for å utvide modellen med økt kompleksitet og flere faktorer.

Modellen deles inn i to hovedgrener, henholdsvis verdikapringspotensial og verdiskapningspotensial. Disse grenene utgjør til sammen bransjens lønnsomhetspotensial.

Verdikapringspotensialet dreier seg om hvilke avtaler virksomheten kan få til for å få best mulige vilkår for å kunne få god verdiskapning([home.bi.no/fgl99012/strategi3/forelesning0404.ppt](http://home.bi.no/fgl99012/strategi3/forelesning0404.ppt)). Her dreier det seg om å drøfte kundenes alternativer i produktmarkedet, samt våre egne.

Forhandlingsmakten i produktmarkedet= Våre alternativer - Kundenes alternativer.

Hvor gode alternativer en kunde har kan forklares ved hjelp av to faktorer; den første dreier seg om hvor differensierte produktene er i bransjen, og den andre

dreier seg om hvor store kostnader kunden blir påført ved å bytte fra en leverandør til en annen.

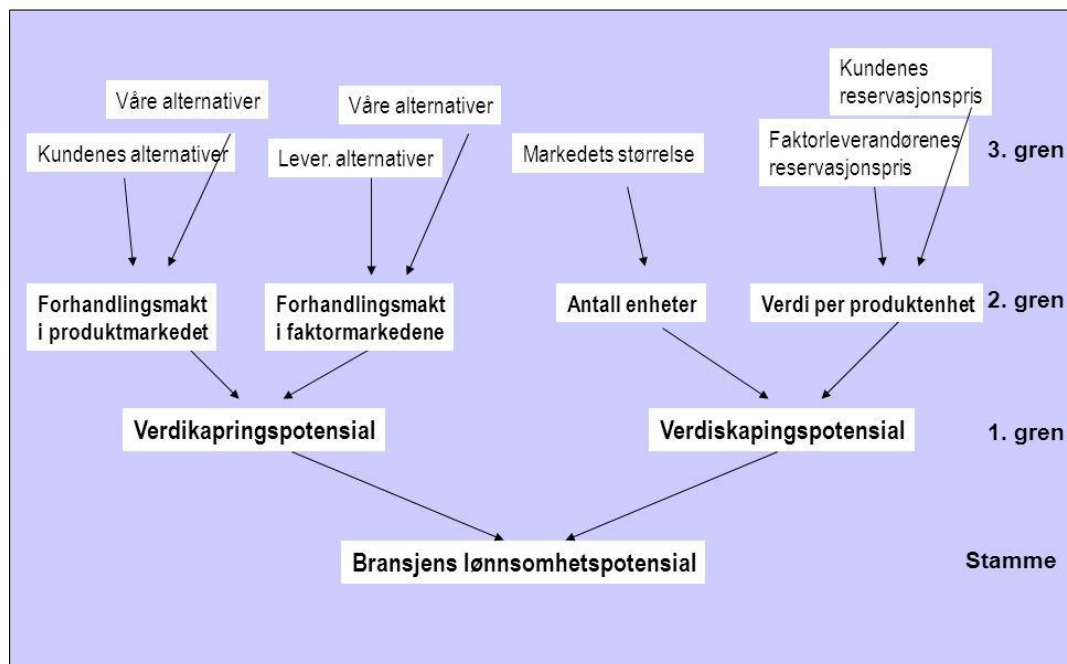
Våre alternativer er videre gitt som en funksjon av hvor differensierte kundene i markedet er, samt våre byttekostnader ved å bytte kunder.

Videre må leverandørenes og våre egne alternativer blir løst på samme måte som ovenfor.

Verdiskapningspotensialet er gitt ved antall enheter multiplisert med verdi per produktenhet som gjengitt i lønnsomhetstreet under. Verdiene på disse to verdiene er igjen definert av 3. gren. Antall enheter kommer av markedets størrelse, og verdi per produktenhet er gitt ved:

Verdi per produktenhet= Kundenes reservasjonspris - faktorleverandørenes reservasjonspris

## Lønnsomhetstreet



(Hentet fra [home.bi.no/fgl99012/strategi3/forelesning0404.ppt](http://home.bi.no/fgl99012/strategi3/forelesning0404.ppt))

### 2.2.3 Kundelojalitet

Kundelojalitet har lenge vært i fokus i markedsføringslitteraturen. Det kan diskuteres om det kan måles rent objektivt gjennom gjenkjøp, men man kan også se på lojalitet som en årsak av atferd. Siden forskningsspørsmålet dreier seg om å beholde kundemassen og lønnsomhet, så var kundetilfredshet og kundelojalitet svært viktige temaer å drøfte. For å understreke viktigheten av kundelojalitet heter det at det koster hele fem ganger så mye å erstatte en kunde med en ny kunde, sammenlignet med å holde på en eksisterende kunde(<http://www.ledernytt.no/4-strategier-for-mersalg.4515902.html> lest 29.04.2017). For å ytterligere poengtere viktigheten av kundetilfredshet så er en negativ kundeopplevelse like mye verdt som tolv positive ifølge en undersøkelse([http://www.huffingtonpost.com/hulya-aksu/customer-service-the-new-\\_b\\_2827889.html](http://www.huffingtonpost.com/hulya-aksu/customer-service-the-new-_b_2827889.html), lest 29.04.2017). Og hele 82 % svarte i en undersøkelse fra RightNow Technologies(2010) at de hadde sluttet å handle med en bedrift på grunn av dårlig kundeopplevelse(<https://www.slideshare.net/RightNow/2010-customer-experience-impact>, lest 29.04.2017). Det vil si at kunder straffer virksomheter hardt når de opplever dårlig kundebehandling.

Mens økonomer er opptatt av å beregne avkastning på materielle verdier, så er relasjonsøkonomene interesserte i avkastningen på immaterielle verdier(Jon Ivar Johansen, 1996, side 58). For å kunne få innsikt i hvordan kundelojalitet påvirker lønnsomhet så kan man videre beregne avkastningen på de immaterielle verdiene som:

**"Kundekapitalen er nåverdien av den fremtidige fortjeneste på eksisterende kunder over tid."**

Videre så hevder Jon Ivar Johansen i sin bok(1996) at "Kundekapitalen er den økonomiske verdi en kunde har for en bedrift over tid". Det dreier seg med andre ord om verdien et kundeforhold har så lenge det eksisterer. For en matkassevirksomhet dreier det seg om alle matkassene og varene kunden vil kjøpe gjennom hele handelsforholdet. Siden man ikke vet hvor mye en kunde vil handle for og hvor lenge et handelsforhold vil være, så er det praktisk umulig å regne ut. Videre så står det at man derfor bør se forskjellen på nye og etablerte kunder når det gjelder deres påvirkning på lønnsomheten.

Det nevnes tre punkter på hva som kan definere kundekapitalen (Jon Ivar Johansen, 1996, side 58-59):

### 1. Definerings av kundeandel

Hvor stor mengde av nøkkelkundernes budsjett har vi dekket, og hvor mye ønsker vi å dekke?

### 2. Forbedringer av kundeandelen

Hvordan oppfører primærkundene seg, og hvordan kan vi forbedre forholdet til primærkundene våre?

### 3. Forbedre gjenkjøpstilbøyelighet

Hvor lenge klarer vi å holde på kundene? Hvor mye vil disse kundene i så fall bidra økonomisk dersom de forble kundene våre ut livsløpet?

Det 1. punktet dreier seg om hvor stor kundeandel vi har blant de ulike segmentene. Punkt no. 2 handler om hvordan vi kan forbedre nåværende kundeandel. En liten forbedring i kundeandel for de ulike segmentene vil kunne gi gode inntektsøkninger. Å forbedre gjenkjøpstilbøyelighet er dog det viktigste punktet i forhold til denne utredningens forskningsspørsmål. Dette dreier seg om maksimere evnen til å holde på kundene, og samtidig minimere kundetapene. Det er langt dyrere å skaffe nye kunder, enn å beholde på allerede etablerte kundeforhold. Å skaffe nye kunder vil kreve reklame- og markedsføringskostnader, selgere og tilbud. Å beholde gamle kunder dreier seg om å dekke deres behov, og sørge for at de får en god kundeopplevelse. Det er også nyttig fra et bedriftsøkonomisk perspektiv da langvarige kunder kan gi god feedback til forbedringer i virksomheten (<http://www.businessnorge.no/retail/kundelojalitet/hvorfor-er-kundelojalitet-viktig>, lest 30.04.2017). Videre står det i artikkelen at Kundetilfredshet og kundelojalitet gir et unikt konkurransefortrinn, og er spesielt gunstig i situasjoner hvor virksomheten konkurrerer mot pris.

Camilla Heidenreich Bommen hevder videre i artikkelen at kundetilfredshet oppstår når salgsbedriften leverer mer enn forventet. Dette kan være hurtig behandling av support, klage eller salg. Videre så er det viktig å unngå tabber som for eksempel feilaktige fakturaer og leveringer. Dette frustrerer kunden, og



dersom kunden enkelt kan bytte til en konkurrent så er det en stor risiko for det så snart en slik situasjon oppstår.

#### **2.2.4 Lojalitetsbasert ledelse**

Lojalitetsbasert ledelse(LBL) er en systematisk og langsiktig form for ledelse, hvor man forsøker å utvikle maksimal kundelojalitet gjennom fokus på kundetilfredshet og verdiskapning for kunden for å være en lønnsom virksomhet på lang sikt(Johansen J. I., 1996, side 64). For er kunden tilfreds med kjøpene og ønsker å handle videre med virksomheten, så er også virksomheten suksessfull. Dette er en gunstig situasjon for begge parter. Når virksomheten klarer å skape varige verdier for og med kunden, så åpner det seg en mulighet for langsiktig lønnsomhet, suksess og god produktutvikling. For å utvikle kundelojalitet er det videre viktig å ha en visjon, og et helhetssyn i bakgrunnen for lojalitetsstrategien.

Målet ved lojalitetsbasert ledelse er videre å utvikle null kundetap og maksimal kundelojalitet. Dette er et mål som er praktisk umulig å nå frem til, men som samtidig ikke fører til misnøye. Dette kaller Jon Ivar Johansen for "kreativ misnøye". Dette gjør at medarbeiderne aldri blir helt fornøyd, men samtidig aldri misfornøyde heller. Det lager rom for stadige forbedringer, i tillegg til at det motiverer de ansatte til å strekke seg etter målet, og i bakhodet vet de at det er lønnsomt.

De tre grunnelementene knyttet til kundelojalitet er lojalitetsregnskap, valg av riktige og lojale medarbeidere, og segmentering og valg av riktige kunder(Johansen J. I., 1996, side 65). Disse tre punktene vil bli drøftet nedenfor.

#### **Lojalitetsregnskap**

Lojalitetsregnskapet dreier seg om en oversikt over kundenes lojalitetsutvikling over tid. I lojalitetsregnskapet skiller man mellom risikokunder, ambassadørkunder, lojale kunder, tapte kunder, og kunder på jakt(Johansen. J. I., 1996, side 71). Ambassadørene er de mest attraktive kundene for virksomheten, og også de med sterkest relasjonsstyrke. Disse kundene anbefaler virksomheten til andre, og lar seg i svært liten grad påvirke av konkurrentenes tilbud. De lojale kundene er de nest beste kundene, men mangler enten litt relasjonsstyrke eller attraktivitet. Jon Ivar Johansen referer til en forskning som Pitney Bowes utførte

hvor gjenkjøp ble drøftet mot hvor fornøyde kundene var (Johansen. J. I., 1996, side 71). En svært fornøyd kunde handlet igjen med samme virksomhet hele 78,2 % av gangene, mens kunder som bare var fornøyde kun hadde en gjenkjøpsrate på 20,9 %. Dette understreker hvor viktige lojale og ambassadørkunder er for en bedrift.

Risikokundene er usikre kunder som verken har noen emosjonell tilknytning eller lojalitetstilknytning til bedriften. Disse kundene er med andre ord usikre kort for virksomheten. Slike kunder handler ofte på pris, eller følger andres anbefalinger. Det er slike kunder som en virksomhet kan kapre på kort sikt, men som lett kan la seg flytte over til konkurrentene. De er åpne for å prøve forskjellige bedrifter sine tilbud, og det er vanskelig å danne en fast relasjon til slike kunder.

Tapte kunder og kunder på jakt er kunder som ønsker seg vekk fra virksomheten. Det er ikke alle som faktisk bytter til en konkurrent, da det kan være kostnader knyttet til å bytte virksomhet. Andre kan forbli kunder basert på vaner.

### **Valg av riktige og lojale medarbeidere**

Medarbeiderne er virksomhetens ansikt utad, og deres utøvelse av oppgaver og kommunikasjon med kundene er avgjørende for hvorvidt kunden blir tilfreds eller utilfreds. Deres innsats avgjør dermed hvor mange kunder som velger å forbli som organisasjonens kunde. Medarbeiderne bør være motiverte, ha gode verdier, evner og kompetanse. De må kunne takle fleksibilitet og ha selvkontroll i usikre og ubehaglige situasjoner med kunder. De ansatte bør også kunne se tegn fra kundene når det gjelder hva de liker og ikke liker, og deretter sørge for forbedringer. Etter det bør de følge opp at kundene er fornøyde. Medarbeidere som ikke er lojale vil medføre store indirekte kostnader for bedriften, da disse må erstattes av andre gode arbeidere.

### **Segmentering og valg av riktige kunder**

Valg av feil kunder kan medføre økt omsetning, men likevel føre til en negativ bunnlinje. Det er viktig å fokusere på å få lønnsomme kunder som øker dekningsbidraget. Jon Ivar Johansen skriver videre at "målet er primært å øke gjenkjøpstilbøyeligheten til de lønnsomme kundene". Det står videre at man kan dele inn de ulike kundene inn i ulike hyller etter hvor lønnsomme de er. For å

identifisere dette han kaller "A-kunder" må man drøfte salgskostnader, vekstpotensiale, ledelse, og ulike andre faktorer som kan gjøre at konklusjonene basert på de tre sistnevnte faktorene blir misvisende som for eksempel overkapasitet eller konkurranseintensiteten i bransjen (Johansen J. I., 1996, side 86).

### **2.2.5 Mersalg**

Mersalg dreier seg om å få kunden til å kjøpe mer enn hva han/hun opprinnelig hadde planlagt (<http://ndla.no/nb/node/108746?fag=102780>, lest 31.04.2017). Det betyr at en kunde kommer for å kjøpe seg en ting, og ender opp med å kjøpe enda mer. Dette kan være fordi tingene passer sammen, eller fordi gjenstanden hadde en god pris. Mersalget fører videre til økt lønnsomhet, da den nåværende kunden handler mer enn planlagt. Gode kundeforhold åpner rom for mersalg, og mersalg er derfor nært knyttet til kundelojalitet. Lojale og tilfredse kunder forbli kunder hos virksomheten, og vil etter hvert prøve flere av produktene virksomheten har å tilby. Man kan skille mellom flere ulike typer mersalg (<http://www.ledernytt.no/4-strategier-for-mersalg.4515902.html>, lest 31.04.2017):

Oppsalg - Når kunden handler et produkt som er dyrere enn planlagt

Kryss-salg - Et produkt som ikke har noen samhörighet med utgangsobjektet

Medsalg - Noe som har samhörighet med produktet kunden kjøpte, og som kan øke verdien på utgangsobjektet.

Nedsalg - Kunden handler et produkt som er rimeligere enn utgangsobjektet.

Sidesalg - Kunden handler et produkt som er dyrere enn utgangsobjektet.

Mersalg kan fremmes gjennom å øke motivasjonen for mersalg blant de ansatte, øke kunnskapen til de ansatte om produktene de selger, utvikle merkevarebygging, benytte seg av muligheter og kundens behov i øyeblikket, eliminere tap av kunder (<http://www.ledernytt.no/4-strategier-for-mersalg.4515902.html>, lest 31.04.2017).

## **3. Metode**

Metode er en systematisk og kontrollert måte å undersøke virkeligheten på gjennom samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen A., et al. 2011, side 33). Det

var nødvendig å følge denne metoden for at forskningsmaterialet og konklusjonene basert på dette skal kunne regnes som forskningsbaserte bevis. Videre står det at "Det dreier seg om å samle inn, tolke og analysere data". Det kan bidra til å løse utfordringer, og til å finne årsaken bak en hendelse. Metode kan hjelpe oss å finne årsaken bak handlinger til mennesker og grupper i den sosiale virkelighet.

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for, samt drøfte fordeler og ulemper ved metodevalget som er brukt for å løse forskningsspørsmålet, altså problemstillingen. Dette vil bli drøftet ved hjelp av boken Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag(Johannessen A, et al., 2011).

Det overordnede formålet med undersøkelsene er å kartlegge markedet, samt få mer kunnskap om konkurrentene og kundene til Godtlevvert.

### **3.1 Forskningsdesign**

Det var avgjørende å vurdere ulike metoder for å kunne få best mulig svar på forskningsspørsmålet i oppgaven. Ut ifra hvilken type data vi har behov for og hvordan analysene skal foretas, har vi valgt det best egnede designet for å løse oppgaven.

#### **3.1.1 Primærdata**

##### Eksplorativt design(Kvalitativt)

Da vi startet med arbeidet innså vi at vi ikke hadde tilstrekkelige med forhåndskunnskap om verken virksomheten, markedet, kundene eller konkurrentene til å foreta gode analyser og drøftinger. Eksplorativt design, og nærmere bestemt dybdeintervjuer, er hensiktsmessig når vi undersøker noe vi har lite kunnskap om, eller når vi trenger å undersøke noe i dybden(Johannessen. A., 2011, 3. utgave, side 36). Dette var dermed viktig for oss for å vite mer om virksomheten, markedet, kundenes holdninger til pris og produkter, samt konkurrentene. Christopher Ludt Parmo var i all hovedsak vår kontaktperson i Godtlevvert. Vi kommuniserte både via planlagte dybdeintervjuer og e-mail. I vår oppgave var det ikke interessant å intervju flest mulige kontaktpersoner, men heller

mer interessant å grave i dybden for å løse forskningsspørsmålet vi hadde bestemt oss for.

### Deskriptivt design(kvantitativt)

Deskriptivt design forutsetter at man har noenlunde forhåndskunnskap om emnet man skal studere. Dette ble derfor foretatt etter de fleste av dybdeintervjuene da vi allerede hadde fått tilegnet oss den relevante kunnskapen vi manglet. Det ble benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse for å få mer kunnskap om kundene, og deres forhold til produkter og konkurrentene. I spørreundersøkelsen var vi opptatte av å finne ut av kundenes etterspørsel og behov. Spørreundersøkelsen besto av 11 spørsmål, og ble publisert på Facebook. Derfor er det naturlig å tro at de fleste respondentene er fra Østlandet eller Oslo og omegn, da forfatterne av denne oppgaven er fra disse respektive områdene. For å sørge for at respondentene likevel skulle representere populasjonen i større grad enn bare Facebook-vennekretsen til forfatterne av oppgaven sørget vi for at innlegget ble delt. Utvalgets omfang ble dermed et ikke-sannsynlighets nettverksutvalg.(<http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm>, lest 10.04.2017). Det antas dog respondentene fra Østfold og Oslo ikke avviker i stor grad fra resten av Norges befolkning, og at de derfor kan representere populasjonen.

I spørreundersøkelsen var vi ikke opptatt av å finne ut av hva respondentene mener om Godtlevant, men heller hva de mener generelt om matkassebransjen og de ulike konkurrentenes tilbud, samt deres preferanser. Det var ulikt antall svaralternativer ved hvert spørsmål, men å stille seg nøytral til spørsmålet ved svaralternativet "vet ikke", var ikke et alternativ. Dette ble valgt med den hensikt at usikre respondenter skulle besvare alle spørsmål. Respondentene kunne dog velge å la være å svare på spørsmålene da det forutsettes at ikke alle individer nødvendigvis innehar den kunnskapen som var nødvendig for å besvare spørsmålene. I spørreundersøkelsen var variablenes målenivå på nominal- og ordinalnivå(Johannessen A, et al., 2011, side 271).

### Validitet og reliabilitet

Validiteten til den kvalitative undersøkelsen antas å være svært god da intervjuobjektene hadde god kunnskap om spørsmålene de svarte på og ikke har

noen som helst grunn til å tukle med informasjonen da intervjuobjektene selv ønsket at vi skulle skrive denne oppgaven (Johannesen A, et al., 2011, side 73). Validiteten til den kvantitative undersøkelsen antas også som god til tross for at 98 % av respondentene var fra Oslo og omegn eller Østfold da det ikke antas at meningene til representantene fra disse to fylkene avviker fra resten av Norges befolkning.

Reliabiliteten eller påliteligheten til intervjuene og spørreundersøkelsen antas også for å være god (Johannesen A, et al., 2011, side 44). Mye av tallinformasjonen vi fikk fra Godtlevart kunne undersøkes ved å lese regnskapet for 2016 som vi fikk økonomisjefen, og resten av informasjonen antas for å være korrekt da informasjonen er overført til oss for å løse en problemstilling de selv ønsker løst. De relevante sidene i regnskapet for 2016 er for øvrig vedlagt som vedlegg nr. 3-7 bak i oppgaven. I spørreundersøkelsen sørget vi for at respondentene måtte svare på om de hadde benyttet seg av matkasser, og fra hvilken bedrift, slik at vi kunne utelukke at noen svarer masse tøv. Videre så ligger risikoen i at noen respondenter kan lyve, men når en slik undersøkelse knyttet til en bacheloroppgave publiseres antas det at respondentene opptrer med respekt og svarer ærlig. Videre så var spørsmålene formulert enkelt og tydelig slik at det skulle være minimalt med rom for tvetydig tolkning eller eventuelt feiltolkning.

### **3.1.2 Sekundærdata**

Det er også blitt benyttet sekundærdata i oppgaven. Dette er særlig blitt brukt for å finne informasjon om bransjen og konkurrentene. Sekundærdata kan kritiseres for å være skapt for andre formål enn det som er ment i denne oppgaven, og validiteten kan derfor være lavere da denne informasjonen ikke er representativ for problemstillingen og bacheloroppgavens formål (Johannesen A, et al., 2011, side 73). Videre så kan reliabiliteten til sekundærdata vurderes, men forfatterne av denne oppgaven har benyttet seg av pålitelige nettkilder og bokkilder.

## 4. Analyse

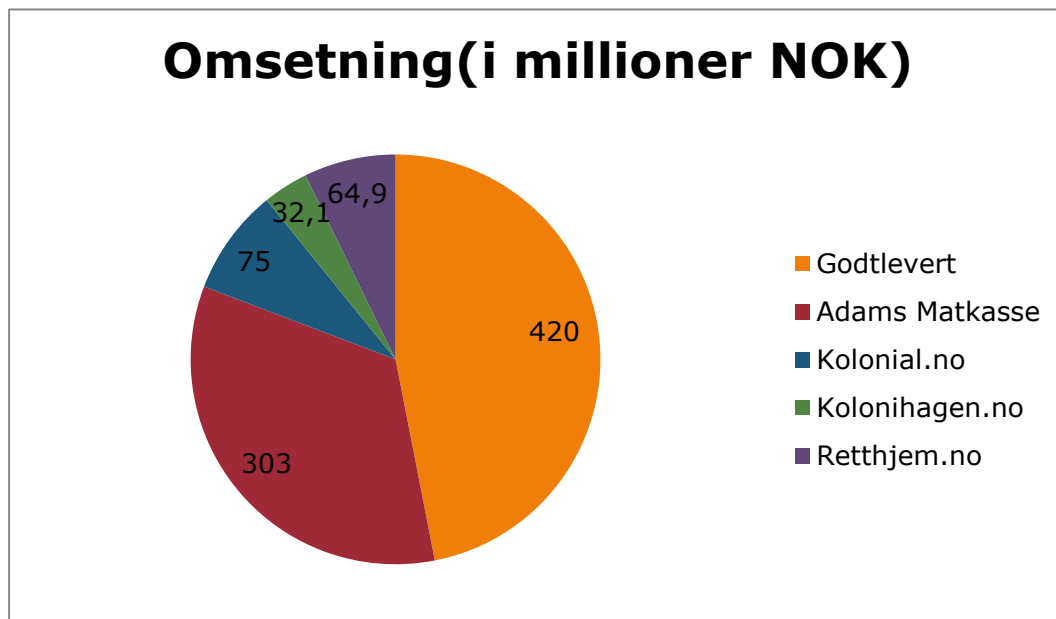
### 4.1 Markedsanalyse

#### 4.1.1 Nåværende og potensielt markedsvolum

Godtlevvert og Adams Matkasse er markedsutfordrere i matkassebransjen. Kolonial.no omsatte for mer enn Godtlevvert, og omsatte for hele 424 millioner kroner i 2016(<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/01/Eventyrlig-vekst-for-Kolonial.no>, lest 01.05.2017). Kolonial leverer alle slags dagligvarer som det er normalt å få i en fysisk matbutikk, mens Godtlevvert og Adams Matkasse kun har fokus på hele måltider med alle ingrediensene. Mens Adams Matkasse økte omsetningen fra 303 millioner til 330 millioner i 2016, falt omsetningen til Godtlevvert.no fra 420 millioner i 2015 til 390 millioner i fjor(<http://e24.no/privat/netthandel/braabrems-i-markedet-for-matkasser/23958701>, lest 28.03.2017). Daglig leder i Godtlevvert Kjetil Graver forklarte nedgangen ved at de måtte legge fokuset vekk fra omsetningsvekst og over til omstrukturering og kontroll i alle ledd i 2015(<http://e24.no/privat/netthandel/braabrems-i-markedet-for-matkasser/23958701>, lest 28.03.2017). Denne omstruktureringen måtte til for å takle fremtidige utfordringer. Kundemassen i matkassebransjen har økt voldsomt de siste årene. Dersom totalmarkedet utvider seg videre, det vil si at kundemassen i matkassebransjen blir større, så antas det at en stor andel av nykommerne i markedet velger den virksomheten som allerede er markedsleder, eller den virksomheten med best renommé og kundetilfredshet. Dette kan være fordi markedslederen som regel har den mest kjente merkevaren, og er mest kjent for befolkningen. Totalmarkedet kan også økes ved at nåværende kunder kjøper mer, eller at kjøpsfrekvensen øker.

Nedenfor kan man se omsetningen til noen av de største matkasseleverandørene i det norske markedet i 2015. Flere av virksomhetene har opplevd stor vekst siden da, men tallene for 2016 er ennå ikke tilgjengelige på Proff.no. Legg merke til at Marked.no ikke er med i sektordiagrammet under da virksomhetens drift først

startet opp i 2016.



*(Tallene er gjelder regnskapsåret 2015 og er hentet fra Proff.no)*

Godtlevvert Kom på 5. plass av 6 mulige deltakere i DN sin test av matkasser i 2016(<http://www.dn.no/smak/2016/06/19/1555/Test-av-matkasser/dette-er-den-beste-matkassen>, lest 15.03.2017). I spørreundersøkelsen foretatt av undertegnede om matkasser scoret Kolonial best på matretter, med Adams Matkasse på andre plass, og Godtlevvert på tredje plass. Forholdet mellom disse tre konkurrentene står tilnærmet likt når det gjelder smak og pris. De andre fire aktørene i undersøkelsen hadde enten færre enn fem svar eller ingen og kan derfor ikke tas høyde for i analysene ut i fra spørreundersøkelsen. Konsekvensen over tid vil være at Godtlevvert kan risikere å tape nye og gamle kunder som en årsak av at kundene ikke er like fornøyde med dem, som med konkurrentene. I en undersøkelse Godtlevvert foretok seg påsto de at de er hele 58 % billigere i snitt enn Kolonial.no som scoret dårligst i deres undersøkelse(<http://e24.no/naeringsliv/markedsfoering/kolonial-ut-mot-godtlevvert-markedsfoeringen-er-helt-aapenbart-villedende/23922291>, lest 03.04.2017). Godtlevvert fremsto for øvrig som den billigste aktøren i deres egen undersøkelse. Grunnlaget til Godtlevvert var at prisene til konkurrentene som Kolonial.no og Marked.no er regnet som per porsjon, selv om kundene i all realitet må kjøpe ingrediensene i fullkvanta versjoner. Et eksempel er at en familie på 3 kjøper en matrett som trenger 100 g mel per porsjon, men at man må kjøpe 0,5 kg, dermed blir det igjen 0,2 kg. Godtlevvert derimot leverer den eksakte mengden av ingredienser som trengs for det antallet porsjoner kunden har bestilt.



Som nevnt tidligere har Adams Matkasse hatt en god omsetningsvekst på nesten 6% fra 2015 til 2016, mens Godtlevant har hatt en tilbakegang på nesten -8%. Kolonial.no som ble stiftet i 2013 hadde en oppgang fra 13,941 millioner i regnskapsåret 2014 til 74,532 millioner i 2015. Det er naturlig å tro at denne massive oppgangen kommer av at virksomheten er nystartet, og i tillegg viser spørreundersøkelsen vår at kundene er svært fornøyde med matrettene, smaken og prisen. Nå skal det uansett sies at Kolonial.no er en matbutikk på nett, som fungerer som en vanlig dagligvareforretning som leverer maten hjem til deg, og dermed vil man også kunne velge råvarene selv. Kolonial har for øvrig også middagsforslag hver uke hvor man trykker seg inn på middagsforslaget, og velger den middagen man ønsker. Da følger alle matvarene som er nødvendige med for å lage matretten.

Problemstillingen i denne oppgaven dreier seg om å øke lønnsomheten til Godtlevant. Når lønnsomhet er målet er det viktig å øke omsetningen blant de nåværende kundene, og videre kundetilfredsheten, slik at det nåværende kundevolumet holder seg. Dette bør være mulig med en sterk merkevare med fornøyde kunder. Når lønnsomheten øker i fremtiden kan Godtlevant øke kundemassen sin og den totale omsetningen dersom markedet for matbransjen tillater det. Det antas uansett at markedsvolumet vil øke med årene, da den teknologiske verden går fremover, bedrifter effektiviseres, og mer og mer går over Internett.

#### **4.1.2 Trender, endringer i markedet**

Innovasjon i forretningsmodellene innen dagligvarebransjen er antageligvis kommet for å bli. I dagligvaremarkedet ser vi nå at det er blitt mer populært med abonnementsbaserte modeller og andre nettløsninger enn før. Kolonial.no og Marked.no dreier seg om å handle dagligvarer på nett på lik linje med en fysisk butikk, altså kjøper man ingrediensene for en rett man vil ha. Disse bedriftene tilbyr ingen abonnementsløsning. I motsetning til dette tilbyr henholdsvis Godtlevant og Adams Matkasse i hovedsak en abonnementsløsning som tilbys uten bindingstid. Begge disse løsningene blir mer og mer populære. For å understreke dette med et eksempel ble julematkassen til Adams Matkasse utsolgt over to uker før jul i 2016(<http://www.dagbladet.no/mat/enorm-ettersporsel-pa-julematkasse---utsolgt-over-to-uker-for-jul/65397670>, lest 23.03).

Folk har mindre og mindre tid til å lage mat, men er mer bevisste på kosthold og kvaliteten på maten enn før. Trening ofte kombinert med et fokus på kosthold og matvarenes næringsstoffer er også populært. Folk vil ha kjappe, gode og sunne måltider. Men det er nok ikke tidsbruken som er avgjørende for valget mellom å handle i en fysisk butikk og i en nettbutikk, for ifølge Statistisk Sentralbyrå(SSB) bruker nordmenn bare sju minutter på å handle dagligvarer i snitt per dag(<https://www.nrk.no/norge/knallvekst-for-bedrifter-som-selger-middag-pa-dora-1.12178448>, lest 28.03.2017). Det som antageligvis gjør at folk ønsker å benytte seg av matkasser er at de får sunne og varierte matretter de kan lage fra bunnen av. Samtidig er det gode råvarer og gjerne en god miks av ulike typer matretter i matkassene som gjør det mer spennende å nyte måltidene som følger med i matkassene. Disse matrettene er utredet av eksperter og det er gjerne varierte retter fra uke til uke som gjør at det ikke blir for repetitivt. I tillegg svarer nettløsningene gjerne på "hva skal vi ha til middag", som gjør at man slipper å handle så ofte og mye som man kanskje gjør ellers da behovet er dekket, og kunden dermed ikke trenger å tenke ut ulike retter og mengder av mat.

Denne etterspørselen har de siste årene begynt å bli dekket av flere og flere matkasseleverandører. Disse matkasseleverandørene som Godtlever og Adams Matkasse, leverer middagsmåltider og frokostmåltider hvor alle ingrediensene følger med. Vanskelighetsgraden på å lage måltidene varierer ut i fra hvilken kasse kunden velger. Betalingsvilligheten for disse matkassene er stor, og kassene koster rundt 200 kr per dag for en familie på 4. De fleste matkasseleverandørene har flere tilbud når det gjelder type mat, antall personer og antall dager i uken man ønsker å få middag levert på døren.

Matkassegiganten Godtlever økte omsetningen sin fra 183 millioner kroner til 420 millioner fra 2014 til 2015, og i tillegg økte Adams Matkasse sin omsetning fra 129 millioner til 303 millioner på det samme året(<https://netthandel.no/de-fire-store-innen-nettmat-omsatte-for-mer-enn-830-millioner-kroner-i-fjor/> Lest 28.03.2017). Disse enorme økningene viser hvor stor denne trenden har blitt innen dagligvaremarkedet. I Storbritannia utgjør netthandel av mat og drikke hele 5 % av det totale dagligvaremarkedet, i motsetning til bare 1 % i Norge ([https://www.virke.no/.../dagligvarehandelen\\_2015.pdf/download](https://www.virke.no/.../dagligvarehandelen_2015.pdf/download), side 7, lest 28.03.2017). Og det ser ut til at det norske folk har modnet i forhold til teknologien, og ønsker å ha dette tilbudet på nett.

### **4.1.3 Kunder, kundesegmentering**

Hvor kundene befinner seg er et viktig spørsmål når man tenker i henhold til logistikkoperasjonen og lønnsom transport. Hele Norges befolkning er selvfølgelig potensielle kunder, men det er mer lønnsomt å levere til områder i nærheten av lagrene, og det er også mer lønnsomt å levere der det er mange kunder slik at trailerne kan fylles helt. Logistisk sett er det foretrukne å levere til Oslo og Østfold hvor det er stor befolkningstetthet sammenlignet med f.eks Nord-Norge hvor det er langt mellom hver kunde. Godtlevvert har ikke hjemlevering nord for Tromsø, mens Adams Matkasse har hjemlevering helt opp til Hammerfest, og kan potensielt levere til totalt 80 % av Norges befolkning(<https://www.adamsmatkasse.no/pageblock/her-leverer-vi/> - lest 04.04.2017).

For å kunne samle kundene etter felles karakteristika som er praktisk og passende for hjemlevering av mat har segmentene blitt delt inn etter fire typer livssituasjoner.

#### *Studenter - Familier - Pensjonister - Enslige*

Familier og enslige er nok primærsegmentene som bør satses på. Pensjonister kunne ha tatt nytte av slike hjemleveringstilbud, men dette er antageligvis for teknologisk avansert for dem da mange pensjonister verken har datamaskin eller klarer å benytte seg av dem.

Matkasser er et hverdagsgode og det er dermed et gode med høy prissensitivitet. Det er vanskelig å sette eksakte tall på priselastisiteten da vi ikke har tall på prisendringer på samme produkt i en periode hvor produktenes etterspørsel er stabil fra før av, men det antas matkasser sin etterspørsel blir påvirket i stor grad av pris, da det er et normalt gode Det antas dermed at det har en negativ priselastisitet. Dette kommer som en årsak av at det er mange substituerende goder som mat fra en dagligvareforretning eller fra en restaurant., og dermed kan etterspørselen påvirkes sterkt av prissetting.

I spørreundersøkelsen kom det frem at pris er den nest viktigste av totalt syv faktorer ved valg av matkasse. Pris fikk en score på 4,52. Det aller viktigste kriteriet for valg av matkasse var kvaliteten på råvarene, som scoret 5,49 i

spørreundersøkelsen. Dette tyder på at kundene er kvalitetsbevisste når de skal velge type matkasse. Av de som svarte at kvaliteten på råvarene er den viktigste egenskapen ved valg av matkasse var 81,39 % i en livssituasjon hvor de er i en familie på 2-3 eller 4-5. Man kan anta at denne gruppen er den som er mest kvalitetsbevisst ut i fra dette funnet, men hele 83,56 % av respondentene tilhører disse to livssituasjonene. Ingen av de andre livssituasjonene skiller seg stort ut på dette punktet heller, selv om gruppene studenter og enslige virker mer kvalitetsbevisste enn familier. Og desto større familiene blir, desto mindre kvalitetsbevisste blir respondentene. Det er dermed ingenting som tyder på at en spesiell livssituasjon medfører ulik kvalitetsbevissthet i denne undersøkelsen. Dette kan ha med å gjøre at studenter, familier og enslige har god råd i Norge som følge av generelt god reallønn, studiestøtte, NAV og lignende.

Faktoren "type matretter" er den tredje viktigste egenskapen ved valg av matkasse, og scoret 4,43. Kundene synes det var aller minst viktig med tilbud for Glutenallergikere og/eller laktoseintolerante som scoret 3,93. Dette antas å være da denne gruppen er i mindretall.

### Student

Det er uvisst hvor mange studenter som benytter seg av hjemlevering av mat med tanke på at det ikke finnes studentrabatter hos Godtlevant, og vi derfor ikke har noen spesifikke tall på hvor mange studenter som eventuelt benytter seg av Godtlevant. I spørreundersøkelsen var bare syv av respondentene studenter, og kun to av disse syv hadde benyttet seg av hjemlevering av matkasser. Det kommer heller ikke frem i spørsmål om de har benyttet seg av tilbudet som student, eller om familien deres benyttet seg av dette da de bodde hjemme, så det er fullt mulig at det ikke var dem som betalte for matkassene. Hverdagskassen til Godtlevant har et dekningsbidrag på litt under 30 %, mens premiumkassen har et dekningsbidrag på litt over 30 % (Muntlig intervju - Christopher Ludt Parmo). Dermed kan en liten studentrabatt på maksimalt 20 %, gjerne 10-15 % være mulig å gjennomføre. Eventuelt kan det komme et enda rimeligere alternativ enn hverdagskassen tilpasset for studenter og deres økonomi. Dette kan Godtlevant se nærmere på gjennom en spørreundersøkelse med studenter som målgruppe, da dette kan medføre en økt kundemasse og videre, økt lønnsomhet.

### Familier

Familier er primærsegmentet til Godtlevvert. Disse kjøper gjerne større kvanta da de skal ha middag til flere personer, i tillegg til at mange foreldre lever hektiske liv og dermed ikke har tid til å lage mat, og ikke har tid til å være kreative når det gjelder hva man skal ha til middag. Derfor er det en lettvinnt løsning da måltidene til Godtlevvert gjerne tar under 15 minutter å lage, og i tillegg inneholder gjerne matkassene varierte matretter. Dette segmentet har ofte mer utgifter sammenlignet med de andre segmentene, og har dermed antageligvis mindre å rutte med. Dette er det segmentet Godtlevvert bør prioritere mest, noe de også gjør fra før av.

### Pensjonister

For pensjonister blir nettbestilling en for teknologisk avansert løsning. Dersom Godtlevvert skal kunne øke kundemassen blant pensjonistene bør det gis ut reklame i papirform med instruksjoner om hvordan man kan bestille, enten over tlf eller ved utfylling av et skjema. Om dette skulle lykkes, kan dette medføre større administrasjons- og kundeservicekostnader i forhold til å hjelpe eldre med bestillinger, oppsigelser av abonnement og lignende.

### Enslige

Dette er et segment som muligens ønsker å lage en enkel middag, men samtidig å kunne ha et godt måltid å nyte. Det antas at dette segmentet ikke har mye penger, men at enslige er interesserte i en slik lettvinnt, variert og rask løsning som Godtlevvert har å tilby. I så fall vil antageligvis den billigste matkassen være relevant. Likevel skal det nevnes at enslige i spørreundersøkelsen virker å være mer kvalitetsbevisste enn for eksempel familier, men i denne spørreundersøkelse er utvalget for lite til å trekke en slik konklusjon for hele Norges befolkning.

## **4.1.4 Konkurrenter**

### **Direkte konkurrenter**

#### Adams Matkasse

Dette er Godtlevvert sin største konkurrent. Nettsidene til Godtlevvert og Adams Matkasse tilbyr mye av det samme. Når den ene aktøren har rabatt følger den andre med en gang etter. I 2015 omsatte Adams Matkasse for ca 303 millioner NOK, og i 2016 økte de omsetningen 27 millioner NOK ytterligere. I samme

periode minket omsetningen til Godtlevvert med 30 millioner NOK. Adams Matkasse nest best ut i spørreundersøkelsen bak Kolonial.no. Adams Matkasse leverer tilnærmet samme produkt som Godtlevvert. Det var langt færre som hadde prøvd Adams Matkasse(18%) kontra Godtlevvert(41,6%).

### **Indirekte konkurrenter**

#### Kolonihagen

Kolonihagen var en av de første her i landet til å levere matvarer til kunder på døren. Det er fire år siden matkasser begynte å bli levert hjem til kunden(<http://kolonihagen.no/om-oss/om-oss>, lest 02.05.2017). Kolonihagen har et stort fokus på økologiske og smakfulle råvarer. Her har man som kunde flere valg. Man kan få matkasser, selvvalgte dagligvarer, og man kan gå i restauranten til kolonihagen å nyte et måltid. De har i tillegg til en restaurant, eget bryggeri og et bakeri. Brødene og ølet er mulig å kjøpe i flere dagligvarebutikker.

Kolonihagen ble for øvrig kåret til best i test av Dagens Næringsliv(<http://www.dn.no/smak/2016/06/19/1555/Test-av-matkasser/dette-er-den-beste-matkassen>, lest 23.03).

#### Kolonial.no

Kolonial er i dag Norges største matbutikk på nett(<https://kolonial.no/om/>, lest 20.05.2017). De tilbyr et bredt utvalg av diverse dagligvarer som man kan bestille på nettet, og får levert hjem. Dersom man ønsker det kan man også bestille maten på nett og hente på «pick up point» diverse storbyer i Norge. Rema 1000 er på eier siden, og ifølge Kolonial.no så benytter de seg av de samme prisene som Rema 1000 operer med. Gründeren bak Kolonial.no er Karl Munthe-Kaas. Kolonial sliter i dag med å få resultatet på bunnlinja til å bli positivt. Omsetningen i 2016 utgjorde ca. 420 millioner kroner som er en voldsom vekst sammenlignet med de 75 millionene NOK de omsatte for i 2015(<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/01/Eventyrlig-vekst-for-Kolonial.no>, lest 10.04.2015).

### **Substitutter**

### Norgesgruppen

Norgesgruppen har kjedene Kiwi, Meny, Spar, Joker, Nærbutikken, Mix, StorCash og Jacob`s. Dette er dagligvareforretninger som ennå ikke tilbyr matlevering på dør annet enn i store byer. Det er kjedene Meny, Spar og joker som er testpiloter for dette. Noe som er en fordel hos Norgesgruppen er at de er størst i Norge av dagligvarekjedene. Videre betyr dette at innkjøpsavtalene Norgesgruppen har er svært gunstige. Norgesgruppen omsatte i 2016 for ca. 70 milliarder kroner(<http://www.norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/profilhus-dv1/>, lest 24.05.2017). Norgesgruppen eies i dag av Familien Johannsson med 75%. Resten av eierne er små. Det er også veldig mange butikker som eier noen få aksjer som utgjør en ganske stor aksjepost.

### Rema 1000

Rema 1000 har flere 100 dagligvare butikker rundt om i hele Norge(<https://www.rema.no/butikker>, lest 10.04.2017). Rema 1000 er den største konkurrenten til Kiwi. Her er det bein hard konkurranse på pris. Eieren til Rema 1000, Reitangruppen, har også gått inn på eiersider i Kolonial.no. Videre så samarbeider de med Kolonial.no ved å levere varer til dem. Rema 1000 omsetter årlig for ca. 50 milliarder(<https://www.rema.no/arsrapport-2015/nokkeltall/>, lest 20.04.2017).

### Coop

Coop eies i dag av forbrukerne og bøndene(<https://coop.no/medlem/aktuelt/coop-medlem-magasin/coop-medlem-nr.7-2015/artikler---utgave-7-2015/hvem-eier-coop-egentlig/>, lest 15.04. 2017). Coop har det siste året tatt markedsandeler, og resultatet er på vei i riktig retning med et positivt resultat på nesten 1,5 milliard i 2016(<https://www.dn.no/nyheter/2017/04/06/1306/Handel/na-tjener-samvirkelagene-penger-igjen>, lest 02.05.2017). Coop kjøpte i 2014 ICA sine butikker i Norge. Dette var en avtale som ble til etter at konkurransetilsynet avslø avtalen ICA Norge ønsket å inngå med Norgesgruppen. Avtalen kom til for å få gunstige løsninger gjennom felles innkjøp og distribusjon. Coop omsatte i 2015 for ca. 43 milliarder kroner(<http://www.purehelp.no/company/corp/coopnorgehandelas/961271460>, lest 19.04.2017).

## **Andre substitutter**

Forbrukerne kan erstatte hjemlevert mat med restauranter, kafeer og lignende dersom råvarene, prisen og produktet som helhet ikke er tilfredsstillende nok.

### **4.1.5 Distribusjonskanaler**

#### **Distribusjonskanaler hos konkurrentene**

Hos konkurrentene til Godtlevert.no så er det litt variert hvordan man distribuerer ut mot kunde. Godtlevert sin største direkte konkurrent, Adams Matkasse leverer i likhet med Godtlevert middager på døren til privatpersoner. Men når det gjelder Kolonial.no så har de diverse distribueringsmuligheter for kunden. De tilbyr i tillegg til hjemlevering «pick up points». Det vil si at man kan bestille varer hos Kolonial å hente disse diverse steder i storbyer. Kolonial.no har også lansert en butikk i Oslo sentrum. Her man kan komme innom å bestille varer mens barna kan leke i en «lekepark» inne i butikken. Når det gjelder Marked.no så er dette kun hjemlevering til kunde. Den største forskjellen på Godtlevert og Adams Matkasse kontra de indirekte konkurrentene Kolonial.no og Marked.no er at de to sistnevnte virksomhetene har levering flere dager i uken. Godtlevert og Adams Matkasse tilbyr kun levering søndag kveld, mandag på dagtid og mandag på kveldstid. Kolonihagen.no leverer likt som Kolonial.no og Marked.no.

#### **Distribusjonskanaler hos substitutter**

Substitutter er her å regne som dagligvareforretninger, restauranter og lignende. For å handle matvarer i en dagligvareforretning så må man fysisk handle varene i forretningen. Noen dagligvareforretninger har dog kjøpt seg inn i eierskapet til ulike nettsider hvor man kan bestille varene og hente dem på et pick-up points. Rema 1000 har kjøpt seg inn i Kolonial.no, og fra før av er Rimi-gründer Stein Erik Hagen medeier i Marked.no. For restauranter og lignende utesteder må man som regel hente varene selv, men noen virksomheter tilbyr hjemlevering.



## 4.2 Distribusjonskanaler for Godtlevvert

Ifølge Tor Henrik Stenhagen så kan Godtlevvert.no i dag levere til et sted mellom 70-80 % av alle husstandene i Norge, inkludert alle de store byene. Det leveres foreløpig ikke nord for Tromsø, og det er leveringer i alle fylker utenom Finnmark. Videre så er det i dag ca. 30.000 aktive kunder hos Godtlevvert.no. Dette kundeantallet er relativt stabilt, men varierer noe da noen kunder kun er en gangs kjøpere. Godtlevvert er en løpende abonnementsstjeneste, en såkalt "recurring business". På grunn av dette har alle kundene forskjellig levetid, og det er derfor vanskelig å anslå hvor mange kunder som benytter seg av nysalg. Det er en del som bare tester i førsteomgang da det er gunstige rabatter med 50 % avslag på første levering, og Godtlevvert anslår at de beholder ca. halvparten av kundene etter dette. Mange av de som faller av kommer også tilbake igjen senere. Salget blir relativt sterkt påvirket av sesongsvingninger, og mens høsten og våren er gode tider med høye leveringstall, så er flere på "pause" på sommeren. Godtlevvert har en salgsavdeling som ringer og følger opp kunder som velger å avslutte sitt abonnement. Det kan være kunder som har fått feillevering, kunder som ikke har fått levering i det hele tatt, eller utilfredse kunder. Dette teamet forsøker med andre ord å kontinuerlig forbedre virksomheten, samt vinne tilbake disse kundene.

Godtlevvert.no leverer middagskasser i tillegg til diverse andre matkasser hjem på døren til privatpersoner. Transporten av kassene leier Godtlevvert.no inn gjennom diverse transportselskaper. Alle kasser uavhengig av hvor de skal i landet blir pakket i Oslo. Det er lastebiler som frakter kasser rundt om i Norge til diverse transportselskaper. Transportselskapene Godtlevvert.no bruker er mange, men særlig Bring, Posten og StorOslo Transport blir benyttet. Men også i tillegg til de store transportselskaper bruker også Godtlevvert.no små transportselskaper. Per i dag er transporten leid inn på grunn av at det kun er levering to dager per uke. Det er søndag kveld, mandag på dagtid og mandag på kveldstid. Det er hver uke ca 600-700 biler på veien. Det er vanskelig å si om leietransport eller egentransport er mest lønnsomt, og for å finne skjæringspunktet bør man ha utarbeidet nøyaktige kalkyler. Videre så vil overgangen fra leietransport til egentransport medføre at kostnadene går fra variable til faste kostnader. Det vil si at det kommer en økt risiko ved å dekke de faste kostnadene, og en økt risiko når det gjelder å takle uregelmessigheter innen etterspørsel. Det hadde også krevd en enormt stor bilpark. Videre så måtte sjåførene ha vært ansatt i Godtlevvert.no, og da vil det

påløpe kostnader som lønn, arbeidsgiveravgift, feriepenger og arbeidsgiveravgift på feriepenger. I tillegg til det måtte da Godtlevvert.no stått for all ruteoptimalisering og ruteplanlegging. Ettersom arbeidsmengden allerede er stor og levering en dag per uke så er planen til Godtlevvert.no å fortsette med å leie inn transport. Samtidig vil Godtlevvert følge opp og se etter forbedringer innen transportbransjen slik at leveringskvaliteten blir optimal.

Godtlevvert.no sine råvarer kommer fra diverse «små produsenter». Varene ankommer Godtlevvert.no sitt lager på Furuset i Oslo. Transporten av varer inn på lagret varierer; noen produsenter kjører selv ut , noe er allerede på lager , noe transport leier Godtlevvert.no selv for å få hentet og fraktet til Furuset. Når kassen blir produsert så pakkes alle kassene, en etter en. Det vil si at når man produserer en kasse, så produserer man alle kassene som det er behov for akkurat den uken. Etter at alle linjer er produsert så pakkes kassene på ruter. Noe transport går via lastebiler opptil eksterne lagre, mens annet går direkte på ruter ut ifra Furuset til kunde. Noe av innkjøpene går igjennom store grossister, men Godtlevvert.no ønsker å bruke små og lokale produsenter. Gjennom dette så hopper man også over ett ledd dermed blir kostnadene lavere. Samtidig får man ferskere råvarer som gjerne er fôret økologisk noe kundene gjerne foretrekker. Da ser også kundene at Godtlevvert støtter norsk landbruk. Vi har ikke fått tilgang til hvor mye stordriftsfordeler Godtlevvert.no har , men det er rimelig å anta at virksomheten får rabatter ettersom det pakkes ca 17.000 esker hver uke.

Logistikkavdelingen til Godtlevvert.no består i dag av 3 fulltidsstillinger og 1 deltidsstilling. Typisk jobb for deltidsstilling er transportleder på utleveringsdager. Det vil si at en som er på jobb for å ha kontakt med sjåførene. Følge opp avvik underveis. Deltid jobber typisk søndag og mandag kveld.

## **4.3 Økonomien til Godtlevvert**

### **4.3.1 Nåværende situasjon økonomi**

Omsetningen i Godtlevvert.no AS ble 391,7 millioner kroner i 2016(se vedlegg 4). Årsresultatet før skatt ble på 1,1 millioner kroner. 2016 var et år som var mye

preget av omstrukturering og forbedring. Alle de økonomiske tallene presentert for 2016 kan finnes i vedlegg 3-7 bak i oppgaven.

Kontantstrøm fra driften i selskapet var på 17,7 millioner kroner, mens driftsresultatet for selskapet utgjorde 0,9 millioner kroner. Netto kontantstrøm fra investeringsaktivitet var på -5,4 millioner. Dette gikk primært til utviklingen av et nytt IT-system. Videre så endte netto kontantstrøm fra finansieringsaktivitetene på -886.326 tusen kroner, hvorav alt gikk til tilleggsutbytte.

Godtlevvert.no AS sin likviditets beholdning utgjorde per 31.12.2016 14,1 millioner kroner, noe som er en stor økning fra 2015 hvor likviditetsbeholdningen var på 2,7 millioner. Likviditeten er fortsatt noe lav. Likviditetsgrad 1 er gitt ved forholdet omløpsmidler mellom kortsiktig gjeld. Ifølge boken til Sending(2013) sier en tommelfingerregel at likviditetsgrad 1 bør være større enn 2.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{29841847}{31663325} = 0,9425$$

Selskapet sin kortsiktige gjeld var på 82,1% per 31.12.2016 sammenlignet med 90,9% 31.12.2015. Man kan ved hjelp av de mest likvide midlene betale ned kortsiktig gjeld. Selskapet er i liten grad eksponert for endringer i rentenivået, ettersom selskapet stort sett er finansiert gjennom kortsiktig gjeld. Det er også liten finansiell risiko når det gjelder valuta da selskapets inntekter og kostnader i hovedsak er i norske kroner.

Totalkapitalen i Godtlevvert.no AS utgjorde ved utgangen av 2016 38,5 millioner kroner, dette er noe ned fra 2015, men egenkapitalandelen har økt fra 9% i 2015 til 11,6 % i 2016. Det vil si at egenkapitalandelen i selskapet av gått opp med 2,6%. I Norge ligger egenkapitalandelen i gjennomsnitt på rundt 39-40 % (Sending A., 2013, side 463). Videre står det at det ikke er forsvarlig å betale utbytte når soliditeten til et selskap ligger på under 10 %. Dermed er det korrekt av Godtlevvert å fokusere på å øke lønnsomheten og egenkapitalandelen for å minke risikoen for virksomheten, og for å kunne blidgjøre investorene.

Hele overskuddet i Godtlevvert.no AS i 2016 ble avsatt til annen egenkapital (se vedlegg 3). Det vil si at det ikke var noe aksjeutbytte, og at eierne valgte å beholde pengene i selskapet fremover å ta ut utbytte på overskuddet. Tallene og informasjonen er gitt fra økonomisjef i Godtlevvert, Christopher Ludt Parmo, og er som nevnt vedlagt til slutt i oppgaven.

### **4.3.2 Totalkapitalrentabilitet**

Totalkapitalrentabiliteten (TKR) sier noe om avkastningen på den investerte kapitalen i selskapet. Det er et lønnsomhetsmål som måler og bedømmer avkastningen til kapitalyterne (Sending A., 2013, side 447).

$$\text{Totalkapitalrentabilitet (TKR)} = \frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{lånekostnader}) * 100}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Ifølge nettsiden

Finansleksikon.no (<http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/T/Totalkapitalrentabilitet.html>), lest 27.04.2017) kan TKR også skrives som:

$$\frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Gjennomsnittlig totalkapital = Totalkapital (gjeld + egenkapital) i 2015 + 2016/2.

Hjelpeberegninger:

Gjennomsnittlig totalkapital = 43.956.320 + 38.578.773/2 = 41.267.546,5

Finansinntekter = renteinntekter + andre finansinntekter

Finansinntekter = 209.747 + 22.678

Totalkapitalrentabiliteten til Godtlevart i 2016:

$(904.799 + 232.425) * 100 / 41.267.546,5 = 2,76 \%$

Dette er svært lavt. Generelt så bør TKR minst være over risikofri rente på en innskuddskonto i banken. Og fordi det er knyttet risiko ved å investere i en bedrift bør TKR være høyere. Desto høyere risiko, desto høyere bør TKR være. Dette fordi avkastningen skal øke når risikoen øker. Godtlevart er i en relativt ny bransje, og har hatt en voldsom vekst de siste årene. Godtlevart har derfor nå valgt å fokusere mer på lønnsomhet enn på vekst. Som man kan se er avkastningen på totalkapitalen relativt lav i forhold til hva en skulle kunne forvente av virksomhetens risiko. Men det er naturlig å tro at TKR vil øke med årene da

Godtlevvert sitt lønnsomhetsfokus antageligvis vil øke driftsresultatet og ikke øke total kapitalen stort.

### **4.3.3 Analyse av lønnsomhetstreet til Godtlevvert**

Verdiskapningspotensialet dreier seg som nevnt om å få til best mulige vilkår for å kunne få god verdiskapning. Disse vilkårene blir påvirket av kundenes og Godtlevvert sin forhandlingsmakt. Forhandlingsmakten til kundene er sterk da de enkelt kan bytte aktør, i og med at det ikke er knyttet noen bindingstid til Godtlevvert sin abonnementtjeneste. Ingen bindingstid er også normen i matkassebransjen. Produktene de ulike konkurrentene leverer er også relativt like. For Godtlevvert leverer særlig Adams Matkasse samme type produkter. Forhandlingsmakten til Godtlevvert er forholdsvis svak da mesteparten av kundene ikke er spesielt differensierte i markedet, sett bort ifra at noen kunder foretrekker økologiske alternativer. Det er svært få byttekostnader knyttet til å bytte kunder, og mange kunder ønsker å prøve produktene.

Når det gjelder leverandørenes makt så kan de selvsagt prioritere konkurrenter. Derfor forsøker Godtlevvert å gi leverandørene gode avtaler slik at de er tilfredse. Så lenge det er harmoni i samarbeidet mellom leverandørene og Godtlevvert ønsker ikke leverandørene å bytte kjøper, for i bedriftsmarkedet er det vanskeligere å få til avtaler enn i forbrukermarkedet. For Godtlevvert vil det være byttekostnader knyttet til å miste en leverandør, da denne leverandøren antageligvis må erstattes. Ulike leverandører tilbyr også ulike produkter, og dersom leverandøren dyrker spesielle ingredienser som er særlig sjeldne å få tak i så vil Godtlevvert få vanskeligheter med å erstatte dette. Men de fleste ingredienser er relativt enkle å få tak i, og Godtlevvert kan alternativt bruke en grossist.

Verdiskapningspotensialet kommer som en årsak av maktposisjonene Godtlevvert har dannet seg i forhold til kunder og leverandører. Verdiskapningspotensialet er gitt ved antall enheter multiplisert med verdien til per produktenhet. I 2016 solgte Godtlevvert ca 650.000 enheter. Verdien til hver produktenhet er vanskelig å si da de ulike kassene har ulike priser. Vi ser dog at salgsinntektene var på 391.588.222 i 2016. Dette gir en snittverdi på ca 602 kroner per matkasse uten mva. Det forutsettes at det er blitt gitt avslag på flere kasser da man får rabatter på de første leveringene hos Godtlevvert, og derfor er egentlig den reelle snittverdien høyere,

men lønnsomhets- og inntektsmessig er det den faktiske snittverdien på 602 kroner som er relevant. Senere i oppgaven vil tiltaket differensiert fraktpris som kunde skal betale bli drøftet. Dette er et tiltak som vil øke verdien per produktenhet. Avhengige av hvordan fraktprisen påvirker etterspørselen så vil verdiskapningspotensialet øke eller reduseres. For faller etterspørselen mer enn det fraktprisen gir inntektsmessig, så vil det gi en lavere lønnsomhet og et lavere verdiskapningspotensial.

## 5. Diskusjon

Bedriftsutvikling består av de tre f'ene; Forsterke, fornye og forkaste.

Virksomheten har allerede forkastet det unødvendig i organisasjonen, og dermed tilegnet seg kostnadsbesparelser.

Dermed gjenstår det å forsterke og fornye virksomheten, og det virksomheten har å tilby. Forskningsspørsmålet i denne oppgaven kan deles inn i et strategisk, og et finansielt perspektiv. Det strategiske perspektivet dreier seg om å analysere og drøfte kundebehovet, og se etter bedre løsninger for kundene, slik at lojaliteten og tilfredsheten deres øker. Det finansielle perspektivet dreier seg om å øke lønnsomheten til Godtlevant, og i særlig grad på å øke omsetningen per nåværende kunde. Man kan drøfte lønnsomhet og omsetningsvekst per kunde på kort og lang sikt. Kortsiktig tankegang kan gjerne være ulønnsom på lang sikt, og det er derfor oppgaven særlig har et langsiktig perspektiv på anbefalingene. Virksomheten bør fornye produkttilbudet ved å øke antall tilleggsprodukter, samt forsterke økonomien til virksomheten gjennom en differensiert fraktkostnad som kunden betaler. Videre så bør Godtlevant ha et stort fokus på kundelojalitet.

### 5.1 Godtlevant sin kundetilfredshet

Godtlevant og Adams Matkasse konkurrerer med tilnærmet like produkter og priser, og det er videre lite å skille dem fra hverandre. Virksomhetene konkurrerer i stor grad på renommé, og er dermed avhengig av god kundetilfredshet for å vinne kunder.

I en undersøkelse fra Klikk.no så kom Godtlevvert på 2. plass og fikk skryt for god pris og smak. Klikk.no(<http://www.klikk.no/mat/matkasser-test-2017-1707063.ece>, lest 10.03.2017). I denne testen ble smaken vektlagt med bare 10 %, og pris ble ikke vektlagt i det hele tatt. Dersom smak og pris hadde blitt vektlagt mer kunne det tenkes at Godtlevvert hadde toppet denne testen, som også var barnas favoritt. Vinneren var her Kokkeløren, som fikk skryt for delikat mat, samt at maten ble levert av en hyggelig mann med forkle som fortalte om gårdene mat kom fra og lignende, noe som falt i god smak hos testpersonene. Kokkeløren var for øvrig 70 % dyrere enn Godtlevvert. En slik innbydende levering medfører antageligvis høyere kundelojalitet, men det krever samtidig at varene prises langt høyere da leveringspersonalet må bruke mer tid per kunde, samt at Godtlevvert i så fall måtte ha levert selv til alle kundene sine. Dette er dermed en nisje, og ikke noe Godtlevvert bør satse på da Godtlevvert ønsker å kjempe om markedslederposisjonen.

Kundene var fornøyde med både matrettene, smaken og prisen til Godtlevvert i spørreundersøkelsen. Ifølge analysene foretatt i markedsanalysen scoret også Godtlevvert best på pris, og godt på smak. I DN sin undersøkelse havnet imidlertid Godtlevvert langt bak sammen med Adams Matkasse(<http://www.dn.no/smak/2016/06/19/1555/Test-av-matkasser/dette-er-den-beste-matkassen>, lest 31.04.2017). Kritikken mot disse virksomhetene var at de leverte kjedelige middager. I spørreundersøkelsen ble som sagt matrettene vurdert som gjennomsnittlig bra, men Godtlevvert kan vurdere mer kreative alternativer. Godtlevvert er uansett en stor virksomhet som bør satse på hva majoriteten ønsker.

## **5.2 Hvilke faktorer fremmer kundelojalitet?**

Godtlevvert bør måle kundelojalitet ved å undersøke kundekapitalen deres. Deres økonomiske verdi kan måles ved å se på livsløpet til kundene, deres handlevaner og hvor stor kundeandel vi har av hver av de ulike segmentene.

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven baserer seg i utgangspunktet på å øke lønnsomheten blant nåværende kunder, samt å beholde den nåværende kundemassen. Dermed er gjenkjøpstilbøyeligheten det mest relevante å øke for Godtlevvert. Denne kan økes gjennom å innføre lojalitetsbasert ledelse hvor maksimal kundelojalitet, kundetilfredshet, og verdiskapning for kunden for å

gjøre virksomheten mest mulig lønnsom på lang sikt står sentralt. For Godtlevant som er en nettbasert løsning er det naturligvis viktig å ha gode kundeserviceløsninger, og et godt grafisk design på nettsiden hvor det er enkelt å orientere seg. Nettsiden har en løsning for tabletter og mobiltelefoner. Nedenfor skal vi drøfte det Jon Ivar Johansen mener er de tre viktigste faktorene ved kundelojalitet (Johansen J. I., 1996, side 65).

### **Lojalitetsregnskap**

For å måle kundene lojalitetsutvikling kan Godtlevant ha et lojalitetsregnskap. Det er særlig de lojale kundene og ambassadørkundene Godtlevant må sørge for å tilfredsstille. Disse kundene handler mest da de er mest tilfredse, og fungerer samtidig som gratis markedsføring da de gjerne skryter av virksomheten videre til kjente. Dette også kunder Godtlevant kan stole på at forbli kunder. Svært lojale kunder har en gjenkjøpstrate på hele 78,2 % ifølge Pitney Bowes (Johansen. J. I., 1996, side 71), mens fornøyde kunder bare har en gjenkjøpsrate på 20,9 %.

### **Valg av riktige og lojale medarbeidere**

Godtlevant kan spare på kostnadene dersom de har et godt personale. Siden salgssituasjonen skjer over Internett bør det være en rask kundeserviceordning, hvor medarbeiderne er gode til å håndtere usikre og ubehagelige situasjoner. Dersom de ansatte bruke for lang tid, eller svarer kunden dårlig, vil ikke kunden nøle med å bytte over til en konkurrent. Konkurransesituasjonen er også slik at Adams Matkasse leverer tilnærmet de samme produktene, til tilnærmet samme pris. Dermed kan misfornøyde kunder bytte raskt og kostnadsfritt til Adams Matkasse. Medarbeiderne må dele ledernes visjoner, og samtidig være motiverte til å øke kvaliteten på virksomheten. Dersom medarbeiderne ikke oppfyller Godtlevant sine krav, så vil dette medføre en indirekte kostnad for bedriften. For da må de rekruttere nye ansatte som oppfyller disse kravene. Derfor er det også viktig at Godtlevant sørger for å ha strenge rekrutteringskrav, og eventuelt benytter seg av profesjonelle bemannings- og rekrutteringsselskaper.

### **Segmentering og valg av riktige kunder**

Fokus på segmentering, og fokus på de mest lojale og lønnsomme kundene er svært viktig for å drive lønnsomt. Det er altså viktig å vite hvem de lønnsomme og lojale kundene er, og hvilke segmenter som er mest tilfredse med produktene. Og



fokusere på disse og øke kundeandelen i disse segmentene kan hjelpe med å forbedre gjenkjøpstilbøyeligheten, minimere kundetapene og holde på kundene lenger.

CRM-systemer kan bidra til bedre kundebehandling og bedre kontroll over kundemassen. Man kan enklere å fordele lønnsomheten på kundesegmentene, og se kundelojaliteten hos de ulike segmentene. Siden det er ønskelig å fokusere på de såkalte A-kundene, er det viktig å kunne levere god kundebehandling. Ifølge kundepyramiden(Kunøe G., 2014, side 56) står disse kundene for 20 % av kundemassen, men hele 80 % av lønnsomheten i en virksomhet. Denne boken gjelder bedriftsmarkedet, men 80/20 regelen gjelder også forbrukermarkedet(<https://estudie.no/kunden-eksterne-arbeidsbetingelser/>, lest 31.04.2015).

Per dags dato finnes det flere programmer som kan spore hvem som besøker nettsiden til ulike selskaper. Slike verktøyer er gratis, og kan finne ut hvor den besøkende bor, alder, kjønn osv. Et eksempel på slike program er Google Analytics. Videre så kan man sammenligne de demografiske variablene hos de besøkende med nåværende betalende kunder, og se hvilke segmenter som har størst tilbøyelighet til å handle hos Godtlevvert. Ser man at de fleste besøkende er kvinner i alderen mellom 20-30 år, men at nåværende kunder i svært liten grad består av denne målgruppen, så betyr det at produktene Godtlevvert selger ikke er særlig interessante for denne målgruppen. Dersom denne gruppen i tillegg har vært et fokus for Godtlevvert, så har dette vært unødvendig kostnadsbruk.

### **5.2.1 Lojalitetsbelønninger**

Et tiltak som muligens kan forbedre kundelojaliteten til Godtlevvert er å innføre lojalitetsgevinster for kundene. Dette kan være for eksempel hver tiende levering gratis. Eller at man har et poengsystem hvor kundene samler opp poeng etter hvor mye de handler. Disse poengene kan for eksempel kun brukes på tilleggs-kasser. Disse lojalitetspoengsystemene er blant annet brukt av SAS og SF Kino.

## 5.3 Mersalg

For at Godtlevvert skal få vekst bør de prioritere å komme med flere tilleggsprodukter, eller temabaserte kasser. Dette kan være "alt du trenger til jentekvelden" og lignende. Vi har videre drøftet om Godtlevvert kan benytte seg av alkohol i noen av matkassene, men mulighetene virker upraktiske da kjøperen må være myndig og samtidig tilstede når leveringen finner sted. I tillegg har ikke dagligvareforretninger rett til å selge vin, og da vil antageligvis heller ikke matkasseleverandører få rettigheter til dette. Monopolet har eneretten på vinsalg.

Mersalg kan fremmes gjennom å øke motivasjonen for mersalg blant de ansatte, øke kunnskapen til de ansatte om produktene de selger, utvikle merkevarebygging, benytte seg av muligheter og kundens behov i øyeblikket, eliminere tap av kunder. I en nettbasert forretning er det naturligvis ikke mulig for de ansatte å gods snakke med kundene, men man kan legge opp til å ha god nettbasert kundeservice, gode logistikk rutiner, og generelt sørge for at alt fra kjøp til levering går plettfritt for kunden. Dette er det bidraget medarbeiderne i Godtlevvert får gjort for å øke mersalget.

Det er utfordrende å fokusere mersalg på de ulike segmentene, og de fleste forslagene i denne oppgaven gjelder familiesegmentet, som er det mest lønnsomme segmentet. Enslige er et segment som man antar at er interesserte i en rask, variert og lett vint løsning. I spørreundersøkelsen var segmentet veldig kvalitetsbevisst, selv om dette lille utvalget er for lite til å trekke en slik konklusjon for hele populasjonen. Å innføre en egen matkasse for enslige eller par med fokus på variasjon og kvalitet er noe Godtlevvert bør vurdere og forske nærmere på. Mange pensjonister er svært dårlige på Internett, og bør få brosjyrer og lignende i posten.

### **5.3 1 Kundetilpasset mersalg**

Godtlevvert kan benytte seg av en slik løsning som når kunden legger en vare i handlekurven, så kan det komme opp noen forslag til andre relevante produkter kunden kan legge til i handlekurven. Disse forslagene bør være tilpasset kundens segment, tidligere handlevaner, eller hva slags produkter andre har lagt til i handlekurven når de har handlet det samme produktet. Flere nettsider gjør dette, blant annet Platekompaniet.

For en nettbutikk er den enkleste formen for mersalg å ha rabatter og lave priser. Dersom Godtlevvert ønsker å kvitte seg med noen varer på lager kan disse produktene gis god avslag for kundene. Godtlevvert kan også øke mersalget ved å foreslå gode tilbud ettersom hvor mye kunden handler for. Eksempelvis dersom en kunde handler for over 1000 kroner, så kan kunden få 20 % avslag på en tacokasse. I markedsanalysen fant vi ut at studentsegmentet kan få opptil 20 % rabatt på matkassene. Da må det i så fall være en slik ordning at studenten maks kan bestille til en person, altså seg selv. For ellers er det en risiko for at studenten benytter seg av studentrabatten sin for andre familiemedlemmer og venner.

### **5.3.2 Introduksjon av nye produkter**

For å øke mersalget kan man også introdusere nye produkter. I spørreundersøkelsen ble det spurt om hva slags nye produkter deres matkasseleverandør burde starte med, og hele 48,4 % svarte at leverandøren deres burde begynne med frokost. Godtlevvert har nylig begynt med frokost. Videre så svarte 15.6 % snacks som forslag. Nesten halvparten av respondentene lot være å svare på dette spørsmålet. Dette kan være fordi de ikke har prøvd matkasser, eller fordi de ikke mener at matkasseleverandørene bør komme med nye produkter. Både frokost og snacks er relevante produkter for Godtlevvert. Middagskassene vil nok være langt mer populære, men særlig frokost kan bli populært om det blir profilert godt. I frokostkassene kan det for eksempel legges til en god valgfri filterkaffe.

### **5.3.3 Multikanal**

Ved handel i nettbutikk kan kunder bli mer fristende til å handle i en fysisk virksomhet siden de ikke får sett og undersøkt produktet. Derfor er multikanal et forslag til mersalg. Her kan en nettbasert virksomhet ha en forretning hvor potensielle kunder kan prøve produktene, og dersom de er fornøyde, så bestiller de også på nettet. Det styrker tillitsbåndet som oppstår ved fysisk salg, men som mangler ved nettbasert salg.

## 5.4 Differensiert fraktkostnad

Vi har diskutert frem og tilbake hvilke fraktmuligheter vi har. Det er ufattelig mange muligheter. Mulighetene vi så på var:

1. *Dersom du har flere tilleggs-kasser- betaler du frakt*
2. *har du flere tilleggs-kasser har du fri frakt*
3. *fri frakt på første levering senere 50% av dropp-pris i området*
4. *dele opp frakt per kommune*
5. *dele opp frakt per postnummer*
6. *dele opp frakt per fylke*
7. *dersom man handler for over 900 kroner så vil man slippe frakt*

Ettersom Godtlevrt.no er en abonnementtjeneste så anbefaler vi at første levering gir fri frakt i tillegg til rabatten som gis ved første levering. Fakturagebyret på 29,- NOK som opptrer når kunden ønsker å betale via faktura vil ikke inngå i beløpet for å slippe frakt på over 900 NOK. Kun prisen på varene bør påvirke tilbudet om gratis frakt, ikke fakturagebyret. Det må være slik da fakturagebyret ikke er en inntekt for Godtlevrt, men et gebyr for å betale fakturaen. Derfor skal ikke fakturagebyret komme til ulempe for Godtlevrt, da dette kan medføre tapt inntekt i forhold til frakt som en årsak av fakturagebyret.

Vi har i vår undersøkelse sett at 53% av de som tok undersøkelsen ikke ønsket å ha fraktkostnad på middagskassen sin, men likevel ønsker vi å gå delvis mot dette resultatet og innføre frakt på alle kunder som handler for under 900 kroner. Årsaken til at vi anbefaler dette er fordi vi antar at det vil øke omsetningen. I kommentarfeltet under svaralternativene på spørsmålet argumenterte noen for at det kunne føre til uheldige konsekvenser for beboere utenfor de store byene, da de antageligvis ville få høyere frakt enn de som bor i Oslo for eksempel. Dette kan nok stemme, men de fleste bor jo tross alt i tettsteder og i byer, og man kan ikke ta høyde for at verden skal være totalt rettferdig. Fraktkostnaden vil uansett ikke variere betydelig etter hvor man bor. 40,3 % svarte videre at det var greit med differensiert fraktkostnad så lenge forskjellen på fraktprisen og dermed den totale prisen ikke var over 70 kroner. Vi har i etterkant av undersøkelsen vurdert en lavere differanse på fraktprisen. Vi vurderer nå et minimum på 25 kr og et

maksimum på 75 kroner i fraktpris som den mest sannsynlige anbefalingen. Grunnen til dette er at kundene ikke skal få for urettferdig behandling ettersom hvor de bor, samt at fraktprisen ikke skal være en altfor uheldig konsekvens når det kommer til den økte summen. Flere andre aktører har også gjort dette med frakt. Her har vi eksempler som Apple, XXL, Komplet.no og Gmax. Dette er noe vi har stor tro på at vil øke omsetningen per kunde. Risikoen ved en slik differensiert fraktpris er lavere etterspørsel. Derfor vil et scenario hvor etterspørselen forblir uendret, og et scenario hvor etterspørselen synker 1 % bli analysert senere i oppgaven.

Dersom man handler for over 900 kroner så er frakten fri, men dersom man handler for under 900 så vil vi variere frakten ut ifra hvor i landet man bor. Ettersom Godtlevrt.no i dag har outsourcet transporten ønsker vi at kunder som handler hos Godtlevrt.no for under 900 kroner betaler halvparten av det Godtlevrt gjør for å få ut kassen. Det vil si at en kunde i Oslo omegn betaler 25-30 og en kunde i Valdres betaler 75.

De siste 6 månedene har kundene til Godtlevrt handlet i snitt for 600 kroner uten mva per uke. Hverdagskassen trekker ned snittet og Premiumkassen opp. Ettersom alle kunder hos Godtlevrt betaler MVA så må dette tas hensyn til, og mva-satsen på kassene er i dag 15%. Da vil det si at snittprisen per kunde og per uke de siste 6 månedene er på cirka 690 kroner inkludert mva.

For kundene finnes det mange ulike løsninger for å komme frem til 900 kr inkludert mva. De kan kjøpe favorittkassen for 1-2 personer og 4 dager som koster 649. Deretter kan de kombinere dette med for eksempel en fruktkasse til 99 kroner og en tacokasse til 249 kroner. Dermed blir totalsummen 997. Disse tallene er oppgitt i vedlegg 8.

Godtlevrt har nå 20 % rabatt på de første 3 leveringene. Dette vil da senke kjøpeprisen, og medføre at kundene må handle mer for å unngå frakt. Denne løsningen kan unngås ved å også innføre gratis frakt på de 3 første leveringene.

Hvis vi skal se på den billigste kassen så må man velge med flere tilleggsprodukter for å komme utenom fraktkostnaden. Si at en familie på 2 voksne med 1-2 barn ønsker fri frakt, da koster kassen 599 kroner. Da kan man velge å legge til en tacokasse og en pizzakasse for å komme over 900 kroner, og dermed slippe frakt. Alternativt kan man velge en tacokasse og en fruktkasse da

vil prisen bli 947 kroner per levering. Dette kan medføre at familien synes det er dyrere enn hva de hadde trodd, og dermed ikke kjøper. Eventuelt vil familien som ønsker å være sparsommelige kjøpe produkter frem til 900 kroner, og heller handle ekstra hos Godtlevvert for å spare seg for frakten.

Dersom man benytter seg av Roedekassen til Godtlevvert, som er et sunnere alternativ med mer grønnsaker og grovere kornprodukter, så trenger man kun å legge til en fruktkasse for å slippe fraktprisen når man er en familie på 2 voksne og 1-2 barn og ønsker 3 middager. Da blir totalsummen 998 kroner.

Dersom en kunde opplever at ikke alt kunden har bestilt ankommer døren, noe som kan forklares av manko på varer fra lagret i Oslo slik at sjåføren leverer feil, og summen på leveringen kommer under 900 kroner. Da slipper kunden naturligvis frakt da det er Godtlevvert som har gjort en feil og kunden har forsøkt å bestille så mye at kunden slipper frakt. Dette vil i så fall bare være relevant dersom kunden skal betale frakten på døren når kunden mottar varen, noe vi mener er unødvendig. Vi mener frakten bør legges sammen med totalsummen i handlevognen på nettet.

Gjennom å innføre en fraktpris på varer under 900 kroner, så tror vi det vil resultere i at flere og flere kunder legger til tilleggsprodukter for å komme over 900 kroner. Dette gir også positiv økning for å øke salget per kunde.

#### **5.4.1 Fordeling av fraktpris**

Spørsmålet er hvordan inntektene vil endre seg med differensiert fraktpris som kunden betaler. Kostnadene vil fortsatt være like som før tiltaket.

Dekningsbidraget vil dermed øke, og nullpunktsomsetningen vil kreve færre enheter solgt enn før. Dekningsbidraget på matkassene ligger nå på rundt 30 % ifølge Christopher Ludt Parmo.

Vi har bestemt at minimumsprisen for frakten bør ligge på 25 kroner, og maksimumsprisen bør ligge på 75 kroner. I 2016 solgte Godtlevvert ca. 650.000 matkassenheter, og en inntektsøkning hvor 50 kroner er gjennomsnittlig frakt vil være:

$$650.000 * 50 = 32.500.000.$$

Dette regnestykket baserer seg på antall matkasser solgt, og ikke hva familier faktisk kjøpte. Noen familier handlet nok flere matkasser, noe som vil si at frakten i så måte ville ha kommet på to enheter, og dermed kan ikke være eneste enhet multipliseres med fraktprisen. Samtidig handlet nok også mange for over 900 kroner. Det vil si at en reell inntektsøkning vil være langt lavere, men dette er et regnestykket som det er tilnærmet praktisk umulig å gjennomføre. Det er heller ikke mulig å foreta korrekte anslag for hvor mange som i fremtiden vil kjøpe for under 900 kroner, men man kan anta at flere vil handle for over 900 kroner i fremtiden for å unngå fraktprisen. Forenklingene i dette regnestykket gjør det tilnærmet ubrukelig, men for å foreta en ren gjetting vil vi anta at inntektsøkningen fra fraktprisen vil ligge på mellom 30-70 % av beløpet ovenfor. Bakgrunnen for denne antagelsen er at de fleste familier kun ønsker en matkasse, men samtidig vil nok flere forsøke å unngå fraktprisen og dermed handle for mer.

Videre så må Godtlevert bestemme hva den differensierte fraktprisen skal basere seg på. De må finne en praktisk løsning som virker rettferdig og inntektsgivende. Forslag på slike løsninger er å basere den differensierte fraktprisen på innbyggertall i tettsteder, fylker eller kommuner, og befolkningstetthet i kommuner eller fylker. Eventuelt kan man benytte Oslo som nullpunkt med 25 kroner i frakt, og øke frakten etter de andre fylkenes avstand fra Oslo. Det går også an å finne mer heuristiske løsninger hvor trailersjåførene kan fortelle hvor det krever mest og minst å levere varer til kundene. For å takle urettferdighet kan Godtlevert også benytte seg av 50 kroner i fraktpris for alle kunder.

Ved differensiering av fraktkostnad etter innbyggertall i kommuner kan man komme frem til en proSENTSATS som man ganger opp. Her menes det med innbyggertall at en desto større befolkning gir en desto lavere fraktkostnad for Godtlevert, og derfor også en lavere fraktpris kunden skal betale. Det er 428 kommuner i Norge. En enkel løsning vil være (Befolkningsantall i kommunen \* proSENTSATS)-75 der 75 er maksimal pris og 25 er minimumspris.

$(10.000 * 0,0025) - 75 = 25 - 75 = 50$  kr i en kommune med 10.000 innbyggere.

$(20.000 * 0,0025) - 75 = 25$  Dette er den laveste fraktkostnaden, og uansett hva regnestykket blir så vil ikke fraktprisen bli lavere for kunden. Disse tallene er bare eksempler, og vi anbefaler Godtlevert i så fall å bruke en lavere proSENTSATS for å øke inntjeningen i kommuner med større befolkning.

Siden 53 % av respondentene i spørreundersøkelsen motsatte seg den differensierte fraktprisen så ønsker vi å analysere et scenario hvor etterspørselen synker mer 1 %, det vil si at salgsinntektene synker med 1 %. I 2016 solgte Godtlevvert 650.000 enheter, med en snittpris på 602 kroner. Denne snittprisen er preget av avslag på de første leveringene, men likevel den snittprisen som det er relevant å ta med i beregningene. Salgsinntektene var på 391.588.222.

$650.000 * 0,01 = 6.500$  enheter færre.

$391.588.222 * 0,01 = 3.915.822$  mindre i salgsinntekt.

Vi vet fra før av at dersom alle familiene bare handlet en enhet, og også for under 900 kroner så ville inntektsøkningen fra en gjennomsnittlig fraktpris på 50 kroner ha vært på 32.500.000 kroner. Videre anslo vi ved ren gjetting at det reelle beløpet vil ligge på mellom 30-70 % av 32.500.000. Den antatte inntektsøkningen på mellom 30-70 % av 32,5 millioner kroner gir et intervall på: 9,75 millioner kroner - 22,750 millioner kroner. Dersom etterspørselen synker med 1 % synker antall enheter solgt med 6.500 enheter basert på tallene fra 2016, noe som gir null potensiell fraktpris på disse enhetene. Samtidig taper man 3.915.822 i salgsinntekt. Man ser likevel at det er klart lønnsomt dersom risikoen kun er å miste 1 % av etterspørselen da det antas en inntektsøkning på mellom 9,75-22,750 millioner kroner. Disse tallene er basert på 650.000 enheter, og ikke 642.500 enheter som det ville ha vært ved en etterspørselsreduksjon på 1 %.

Konklusjonsmessig påstår vi at dette er et lønnsomt forslag, og at eventuelle reduksjoner av etterspørselen kun er kortsiktige virkninger av den differensierte fraktprisen.

## 6. Konklusjon

I denne delen av oppgaven skal vi oppsummere oppgavens viktigste punkter og funn, samt komme med anbefalinger videre for Godtlevvert.

I oppgaven har vi drøftet fire delproblemstillinger for å løse hovedproblemstillingen:

*"Hva kan Godtlevvert gjøre for å beholde kundemassen sin, og samtidig øke lønnsomheten?"*



Disse delproblemstillingene har dreiet seg om markedet, kundelojalitet, mersalg og lønnsomhet. Markedet ble først analysert, hvor vi fant ut at flere av konkurrentene opplever sterk vekst. Videre fant vi ut at Adams Matkasse leverer tilnærmet de samme produktene til tilnærmet lik pris. Dette blir dermed en direkte konkurrent som må utkonkurreres på renommé, kundetilfredshet og kundelojalitet. Dette får oss over på neste punkt, kundelojalitet. Her fant vi ut at Godtlevant bør bedrive lojalitetsbasert ledelse(LBL) som i all hovedsak dreier seg om god kundebehandling og å skape verdier for kundene, for på den måten kan Godtlevant bli mer lønnsomme på lang sikt gjennom tilfredse og lojale kunder.

Da lønnsomheten til Godtlevant ble analysert, avdekket vi at den er relativt dårlig. Derfor er det fornuftig at ledelsen i Godtlevant nå forsøker å fokusere på lønnsomhet i stedet for omsetningsvekst. Det er viktig at de eksterne investorene i selskapet får avkastning på investeringen deres, og slik at Godtlevant kan øke egenkapitalen deres. Overskuddet ble for øvrig satt av til annen egenkapital i 2016. En god egenkapitalandel gir god soliditet og kan virke som en buffer mot dårlige tider. En for stor egenkapitalandel er for øvrig heller ikke ansett som en god beslutning, da eierne vil frustrere seg over at bedriften knytter så mye av virksomhetens kapital til egenkapitalen. Dette er imidlertid ikke et relevant problem for Godtlevant per dags dato da egenkapitalandelen i 2016 var 11,6 %. Et tiltak vi anbefaler Godtlevant å begynne med er å legge til en fraktpris som er differensiert etter hvor kunden bor. I oppgaven regnet vi ut to ulike scenarier hvor vi i det ene scenarioet uten endring i etterspørsel fant ut at det kunne øke lønnsomheten med hele 9,75-22,750 millioner kroner.

Til slutt drøftet vi mersalg og ulike tiltak knyttet til dette. Her kom vi frem til mange løsninger når det gjelder nettsiden, og nye produkter. I en nettbasert forretning får ikke personalet overtalt kunden til å kjøpe, og dermed er det viktig at nettsiden er utformet slik at den åpner for mersalg. Vi anbefaler Godtlevant å ha kundetilpasset mersalg. Konkret så mener vi med dette at kunden blir anbefalt relevante produkter på nettsiden. Videre så var andre tiltak å ha rabatter og gode priser. Rabattene kan basere seg på hvor mye en kunde handler for. En kunde som for eksempel handler for over 1000 kr kan kunden få 20 % rabatt på en tacokasse eller pizzakasse for eksempel. Det kan også innføres avslag på varer Godtlevant ønsker ut av lager, og studentrabatt. Videre anbefaler vi at Godtlevant får en slik

løsning at man får gratis frakt når man handler for over 900 kr. Dette kan dermed øke mersalget per kunde ved at de forsøker å bryte denne 900 kr grensen.

Vi anbefalte også Godtlevvert å øke fokuset på frokost, og innføre snacks. Frokost kan bli en suksess, men da må det profileres riktig, og kunden må få lov til å prøve produktet til en rimelig pris for å se om dette er et appellerende produkt. Det siste punktet vi drøftet på mersalg var å innføre en multikanal-løsning, hvor Godtlevvert også har et fysisk utsalgssted. Dette vil tillate potensielle kunder å prøve produktene og se dem før de eventuelt begynner å abonnere på produktene.

## **Kilder**

### **Nettkilder**

Proff.no. Godtlevvert.no AS. Hentet i 2017

<https://www.proff.no/roller/godtlevvert-as/oslo/netthandelsl%C3%B8sninger/Z0I3L8UD/>

Godtlevvert.no. Om oss. Hentet 2017

[https://godtlevvert.no/side/om-oss?\\_ga=2.146016244.1165545074.1495828769-697747953.1495828769](https://godtlevvert.no/side/om-oss?_ga=2.146016244.1165545074.1495828769-697747953.1495828769)

Sophie Lorch-Falch. 2017. Bråbrems i markedet for matkasser. Hentet fra

<http://e24.no/privat/netthandel/braabrems-i-markedet-for-matkasser/23958701>

Erik W. Jacobsen og Lasse B. Lien. 2001. Ekspansjon. Hentet fra

*home.bi.no/fgl99012/strategi3/manu/RevidertManuskript2.doc*

Erik W. Jacobsen. 2001. Ekspansjonsanalyse. Analyseverktøy for valg av markedet. Hentet fra *home.bi.no/fgl99012/strategi3/forelesning0404.ppt*

Nicolay Leganger. 4 strategier for mersalg. Hentet 2017

<http://www.ledernytt.no/4-strategier-for-mersalg.4515902.html>

Hulya Aksu. 2013. Customer Service: The New Proactive Marketing. Hentet fra

[http://www.huffingtonpost.com/hulya-aksu/customer-service-the-new-\\_b\\_2827889.html](http://www.huffingtonpost.com/hulya-aksu/customer-service-the-new-_b_2827889.html)

RightNow Technologies. 2010. Customer Experience Impact Report 2010. Hentet fra

<https://www.slideshare.net/RightNow/2010-customer-experience-impact>

Business Norge. 2014. Ekspertpanel: Hvorfor er kundelojalitet viktig? Hentet fra

<http://www.businessnorge.no/retail/kundelojalitet/hvorfor-er-kundelojalitet-viktig>

Kjell Rosland. 2017. Mersalg = plussalg. Hentet fra

<http://ndla.no/nb/node/108746?fag=102780>

Universitet i Bergen. Hentet 2017. Metodeleksikon. Hentet fra

<http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm>

Øystein Byberg. 2017. Eventyrlig vekst for Kolonial.no. Hentet fra

<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/01/Eventyrlig-vekst-for-Kolonial.no>

Anders Kemp. 2016. Dette er den beste matkassen. Hentet fra

<http://www.dn.no/smak/2016/06/19/1555/Test-av-matkasser/dette-er-den-beste-matkassen>

Nina Tuv. 2017. Matkasse-selskaper i reklamestrid. Hentet fra

<http://e24.no/naeringsliv/markedsfoering/kolonial-ut-mot-godtlevet-markedsfoeringen-er-helt-aapenbart-villedende/23922291>

Ine-Elise Høiby. 2016. Enorm etterspørsel på julematkasse - utsolgt over to uker før jul. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/mat/enorm-etterspørsel-pa-julematkasse---utsolgt-over-to-uker-for-jul/65397670>

NRK. 2015. Knallvekst for bedrifter som selger middag på døra. Hentet fra

<https://www.nrk.no/norge/knallvekst-for-bedrifter-som-selger-middag-pa-dora-1.12178448>

Netthandel.no. Hentet 2017. De fire store innen nettmat omsatte for mer enn 830 millioner kroner i fjor. Hentet fra <https://netthandel.no/de-fire-store-innen-nettmat-omsatte-for-mer-enn-830-millioner-kroner-i-fjor/>

Virke. 2015. Dagligvarehandelen 2015. Hentet fra

[https://www.virke.no/.../dagligvarehandelen\\_2015.pdf/download](https://www.virke.no/.../dagligvarehandelen_2015.pdf/download)

Shahid. 2015. Her leverer vi. Hentet fra

<https://www.adamsmatkasse.no/pageblock/her-leverer-vi/>

Kolonihagen.no. Hentet 2017. Om oss. Hentet fra

<http://kolonihagen.no/om-oss/om-oss>

Kolonial.no. Hentet 2017. Om oss. Hentet fra

<https://kolonial.no/om/>

NorgesGruppen. Hentet 2017. Om oss. Hentet fra

<http://www.norgesgruppen.no/om-oss/butikkvirksomhet/profilhus-dv1/>

Rema 1000. Hentet 2017. Butikker. hentet fra

<https://www.rema.no/butikker>

Rema 1000. 2015. Årsrapport 2015. Hentet fra

<https://www.rema.no/arsrapport-2015/nokkeltall/>

Coop. Hentet 2017. Hvem eier Coop, egentlig? Hentet fra

<https://coop.no/medlem/aktuelt/coop-medlem-magasin/coop-medlem-nr.7-2015/artikler---utgave-7-2015/hvem-eier-coop-egentlig/>

Lars Kristian Solem. 2017. Nå tjener samvirkelagene penger igjen. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/06/1306/Handel/na-tjener-samvirkelagene-penger-igjen>

Purehelp.no. Hentet 2017. Coop Norge Handel AS. Hentet fra <http://www.purehelp.no/company/corp/coopnorgehandelas/961271460>

Finansleksikon. Hentet 2017. Totalkapitalrentabilitet. Hentet fra <http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/T/Totalkapitalrentabilitet.html>.

Hanna Sundquist. 2017. Slik gikk det da tre familier testet matkasser i fire uker. Hentet fra <http://www.klikk.no/mat/matkasser-test-2017-1707063.ece>

Kjetil Sander. 2015. Kunden og kundeanalyse. Hentet fra <https://estudie.no/kunden-eksterne-arbeidsbetingelser/>

### **Bokkilder**

Wickham P. H. 2006. Strategic Entrepreneurship. England: Pearson Education Limited.

Johansen J. I. 1996. Kunden som Kapital. Oslo: IdéInvest AS.

Sending A. 2013. Økonomistyring 1. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen A., Christoffersen L., & Tufte P. A. 2011. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kunøe G. 2014. Topplinje- Om effektivitet i profesjonelt salg. Oslo: ScanForum AS.

## **Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Intervjuguide for økonomisjef i Godtlevvert, Christopher Ludt Parmo**

Christopher Ludt Parmo var vår kontaktperson i Godtlevvert. Vi kommuniserte både via planlagte intervjusamtaler og e-mailer. Formålet var i begynnelsen av samarbeidet å utarbeide en problemstilling for utredningen. Vi var svært interesserte i om de hadde noen utfordringer eller interessante spørsmål de ønsket svar på. Da fikk vi straks flere ulike alternativer å velge i mellom. Etter at problemstillingen var spikret fikk vi straks mye informasjon om Godtlevvert og bransjen Godtlevvert operer i. Økonomisjefen ga oss straks Godtlevvert sine planer for fremtiden, og problemstillingen vi valgte sammen var nært knyttet til akkurat dette. For han var det svært viktig å drøfte lønnsomhet og mersalg blant nåværende kundestørrelse. For akkurat nå var fokuset på lønnsomhet, og ikke omsetningsvekst i Godtlevvert. I samtalene fikk vi også informasjon om den

økonomiske og finansielle situasjonen til Godtlevvert. Vi fikk vite litt om dekningsbidragene til de ulike kassene, innkjøp og logistikk generelt. Videre fortalte han at budsjettet for 2018 er satt ned til 385 millioner kroner. Omsetningen skal ned, og lønnsomheten skal opp. Det betyr naturligvis at også kostnadene skal ned. Videre drøftet vi ulike scenarioer hvor det skjedde en omsetningsvekst i Godtlevvert, og hvor mye dette ville ha påvirket de ulike kostnadene.

## **Vedlegg 2: Intervjuguide for Tor Henrik Stenhagen, salgssjef i Godtlevvert**

Salgssjefen i Godtlevvert ga oss informasjon om omsetningen, og kundene til Godtlevvert. Han fortalte at Godtlevvert dekker 70-80 % av Norge når det gjelder levering, og at Godtlevvert leverer helt opp til Tromsø. Det eneste fylket Godtlevvert ikke leverer til ennå er Finnmark. Videre fortalte han at det er vanskelig å si hvor mange av kundene som forblir etter å ha prøvd produktene, men at de har en tommelfingerregel som sier at ca. halvparten blir. Videre forklarte han at mange "faller av" og kommer tilbake igjen senere. Godtlevvert har også sesongsvingninger hvor mange kunder sier opp abonnementet på sommeren, og at de har klart flest kunder på våren og høsten.

## **Vedlegg 3: Resultatoverføring**




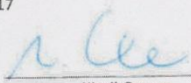
**Resultatoverføring**


Styret foreslår følgende resultatoverføring for regnskapsåret 2016:


Avsatt til annen egenkapital	932 925
Sum overføringer	932 925

OSLO, den 7. mars 2017

  
\_\_\_\_\_  
Petter Von Hedenberg  
styrets leder

  
\_\_\_\_\_  
Kjetil Graver  
styremedlem og daglig leder

  
\_\_\_\_\_  
Henning Sæter  
styremedlem

  
\_\_\_\_\_  
Geir Moe  
styremedlem

**Vedlegg 4: Resultatregnskap**

## Godtlevvert.no AS

### Resultatregnskap

Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2016	2015
Salgsinntekt	1, 9	391 588 222	420 230 011
Annen driftsinntekt	13	76 143	0
Sum driftsinntekter		<u>391 664 365</u>	<u>420 230 011</u>
Varekostnad		280 479 580	309 531 722
Lønnskostnad	2, 13	25 360 037	15 485 624
Avskrivning på driftsmidler	3, 4	2 788 493	1 314 855
Nedskrivning av driftsmidler og immaterielle eiendeler		588 439	0
Annen driftskostnad	2, 12, 13, 14, 15	81 543 017	88 493 379
Sum driftskostnader		<u>390 759 566</u>	<u>414 825 580</u>
<b>Driftsresultat</b>		<b><u>904 799</u></b>	<b><u>5 404 431</u></b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Renteinntekter		209 747	12 345
Annen finansinntekt		22 678	4 410
Rentekostnader		1 999	0
Annen finanskostnad		41 452	288 826
Resultat av finansposter		<u>188 974</u>	<u>-272 071</u>
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>		<b><u>1 093 773</u></b>	<b><u>5 132 360</u></b>
Skattekostnad	5	160 848	1 429 290
<b>Årets resultat</b>		<b><u>932 925</u></b>	<b><u>3 703 070</u></b>
<b>Overføringer</b>			
Avsatt til utbytte		0	457 479
Avsatt til annen egenkapital		<u>932 925</u>	<u>3 245 591</u>
Sum overføringer	7	<u>932 925</u>	<u>3 703 070</u>


**Vedlegg 5: Balansen del 1 av 2.**

<b>Godtlevert.no AS</b>			
Balanse pr. 31. desember			
Eiendeler	Note	2016	2015
<b>Anleggsmidler</b>			
<i>Immaterielle eiendeler</i>			
Aktivert utvikling	4, 13	5 284 277	3 266 969
Utsatt skattefordel	5	498 130	145 546
Sum immaterielle eiendeler		<u>5 782 407</u>	<u>3 412 515</u>
<i>Varige driftsmidler</i>			
Inventar og annet driftsløsøre	3	2 486 559	2 437 765
Sum varige driftsmidler		<u>2 486 559</u>	<u>2 437 765</u>
<i>Finansielle driftsmidler</i>			
Andre fordringer	6	467 960	465 655
Sum finansielle anleggsmidler		<u>467 960</u>	<u>465 655</u>
Sum anleggsmidler		<u>8 736 926</u>	<u>6 315 934</u>
<b>Omløpsmidler</b>			
Varer	10	6 846 910	6 380 869
<i>Fordringer</i>			
Kundefordringer	11, 15	5 095 477	17 080 875
Andre kortsiktige fordringer		2 331 507	7 873 613
Fordring offentlig avgifter		1 470 615	3 621 971
Sum fordringer		<u>8 897 599</u>	<u>28 576 460</u>
Bankinnskudd og kontanter	6	14 097 338	2 683 056
Sum omløpsmidler		<u>29 841 847</u>	<u>37 640 385</u>
Sum eiendeler		<u>38 578 773</u>	<u>43 956 320</u>

## Vedlegg 6: Balansen del 2 av 2.

<b>Godtlevvert.no AS</b>			
Balanse pr. 31. desember			
Egenkapital og gjeld	Note	2016	2015
<b>Innskutt egenkapital</b>			
Aksjekapital	8	119 403	119 403
Sum innskutt egenkapital		<u>119 403</u>	<u>119 403</u>
<b>Opptjent egenkapital</b>			
Overkurs	7	3 416 231	3 416 231
Annen egenkapital	7	941 280	437 239
Sum opptjent egenkapital		<u>4 357 511</u>	<u>3 853 470</u>
Sum egenkapital		<u>4 476 914</u>	<u>3 972 873</u>
<b>Gjeld</b>			
<b>Avsetning for forpliktelser</b>			
Andre avsetninger for forpliktelser	13, 15	2 438 534	0
Sum avsetning for forpliktelser		<u>2 438 534</u>	<u>0</u>
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld		25 326 060	34 826 375
Betalbar skatt	5	0	561 648
Skyldige offentlige avgifter		1 479 519	1 030 889
Utbytte		0	457 479
Annen kortsiktig gjeld		4 857 746	3 107 056
Sum kortsiktig gjeld		<u>31 663 325</u>	<u>39 983 446</u>
Sum gjeld		<u>34 101 859</u>	<u>39 983 446</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>38 578 773</u>	<u>43 956 320</u>

Oslo, 07.03.2017




Petter Von Hedenberg  
styrets leder



Kjetil Graver  
styremedlem og daglig leder



Henning Sæter  
styremedlem



Geir Moe  
styremedlem



## Vedlegg 7: Kontantstrømoppstillingen

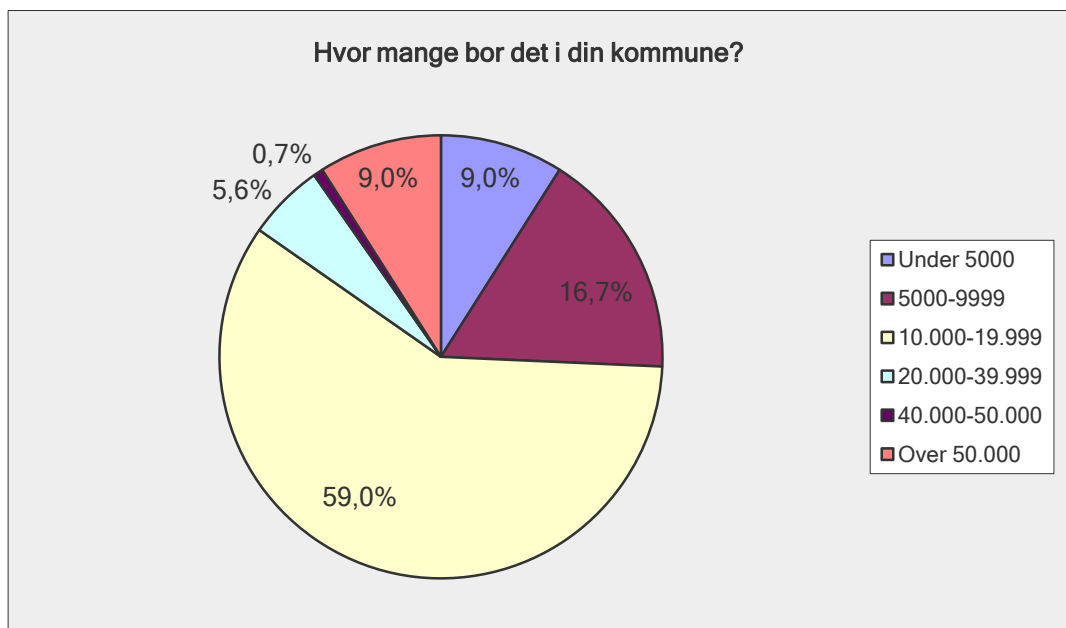
Godtlevrt.no AS		
Kontantstrømanalyse		
År	2016	2015
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>		
Resultat før skattekostnad	1 093 773	5 132 360
- Periodens betalte skatt	-561 648	0
+ Ordinære avskrivninger og nedskrivninger	3 376 932	1 314 855
+/- Endring i kundefordringer	11 985 398	-10 607 462
+/- Endring i varelager	-466 041	-5 463 132
+/- Endring i leverandørgjeld	-9 500 314	25 175 181
+/- Endring SkatteFUNN	-557 717	0
+/- Endring i andre tidsavgrensninger	12 373 260	-6 525 147
= <b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>17 743 642</b>	<b>9 026 654</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>		
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	-5 443 035	-4 865 213
= <b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktivitet</b>	<b>-5 443 035</b>	<b>-4 865 213</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>		
Utbetalinger av utbytte / tilleggsutbytte	-886 326	-2 500 000
= <b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>-886 326</b>	<b>-2 500 000</b>
= Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	11 414 281	1 661 441
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	2 683 056	1 021 615
+ Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	<b>14 097 338</b>	<b>2 683 056</b>

## Vedlegg 8: De ulike matkassene til Godtlevrt

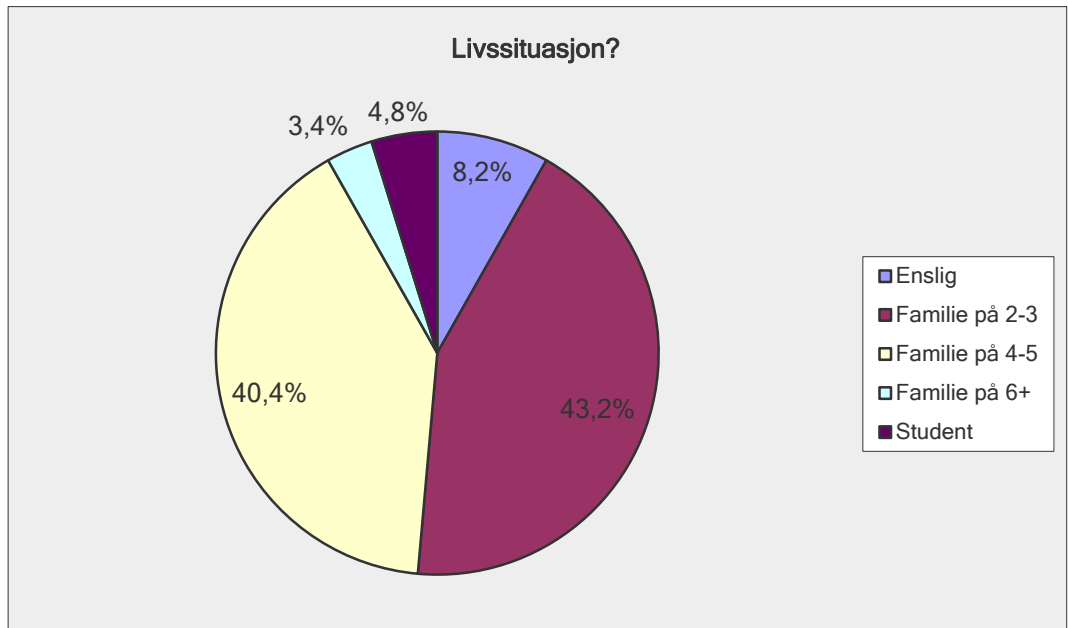
Pris per 04.04.17 Godtlevvert.no AS			
Hverdagskasse	1-2 personer	4 middager	499,00
Hverdagskasse	3-4 personer	3 middager	599,00
Hverdagskasse	5-6 personer	3 middager	799,00
Favorittkasse	1-2 personer	3 middager	599,00
Favorittkasse	1-2 personer	4 middager	649,00
Favorittkasse	3-4 personer	3 middager	749,00
Favorittkasse	3-4 personer	4 middager	849,00
Favorittkasse	5-6 personer	3 middager	899,00
Premiumkasse	1-2 personer	3 middager	749,00
Premiumkasse	3-4 personer	3 middager	899,00
Roedekasse	1-2 personer	3 middager	749,00
Roedekasse	3-4 personer	3 middager	899,00
Roedekasse	1-2 personer	4 middager	849,00
Roedekasse	3-4 personer	4 middager	999,00
Tacokasse	3-4 personer		249,00
Pizzakasse	3-4 personer		199,00
Ukestart	3-4 personer		249,00
Kilde :			
<a href="https://godtlevvert.no/matkasse">https://godtlevvert.no/matkasse</a>			

## Vedlegg 9: Presentasjon av svar knyttet til spørreundersøkelsen

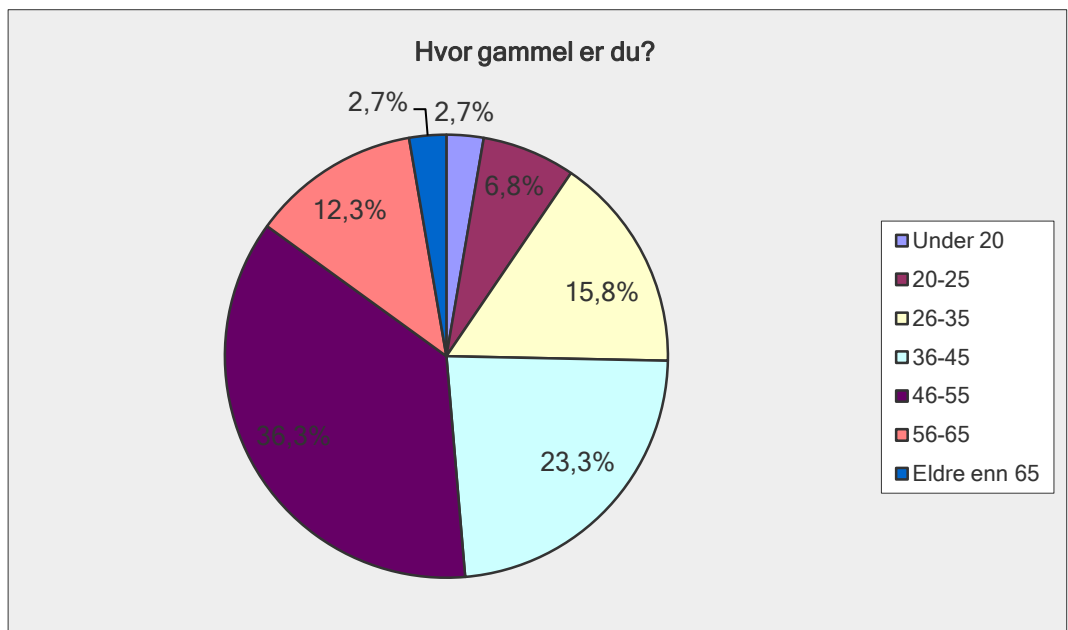
### Spørsmål 1:



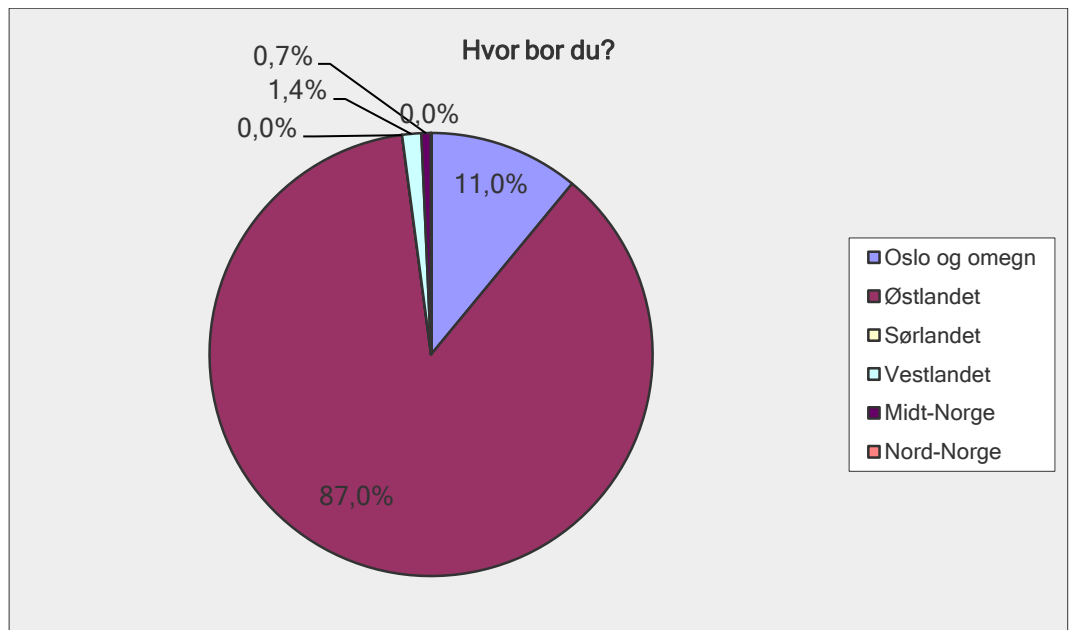
**Spørsmål 2:**



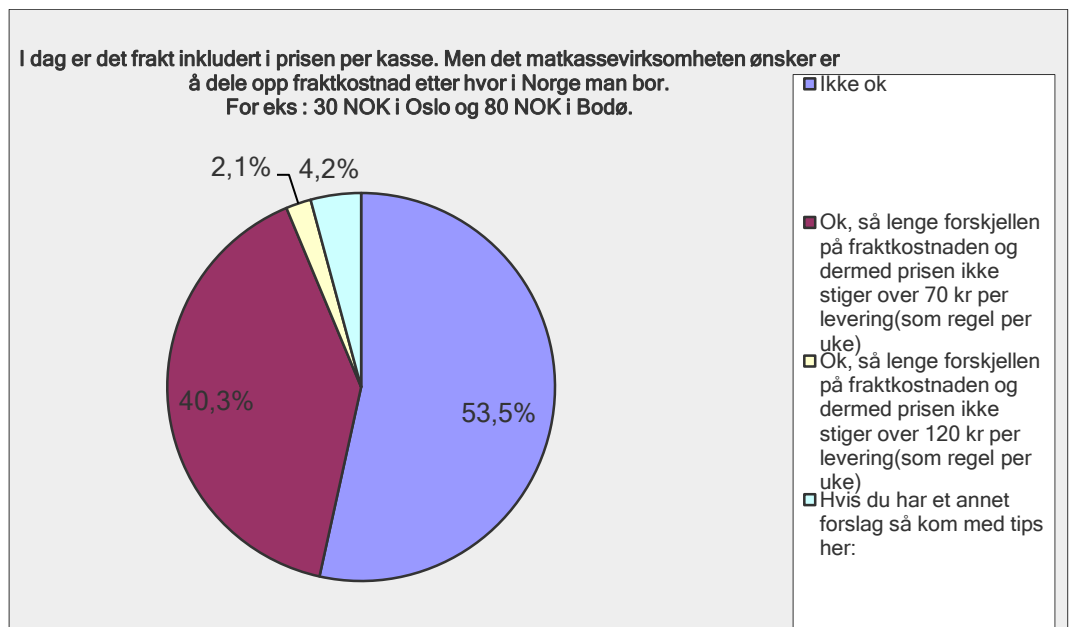
**Spørsmål 3:**



**Spørsmål 4:**

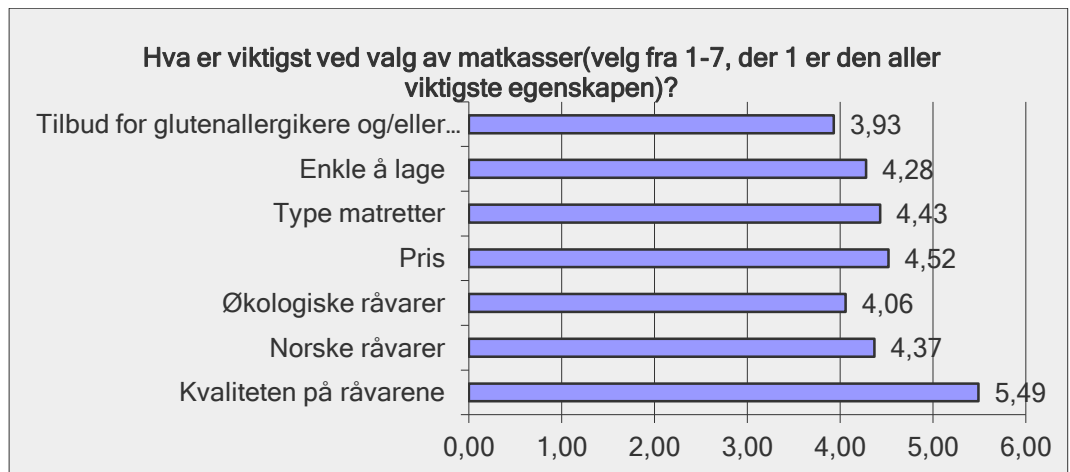


### Spørsmål 5:

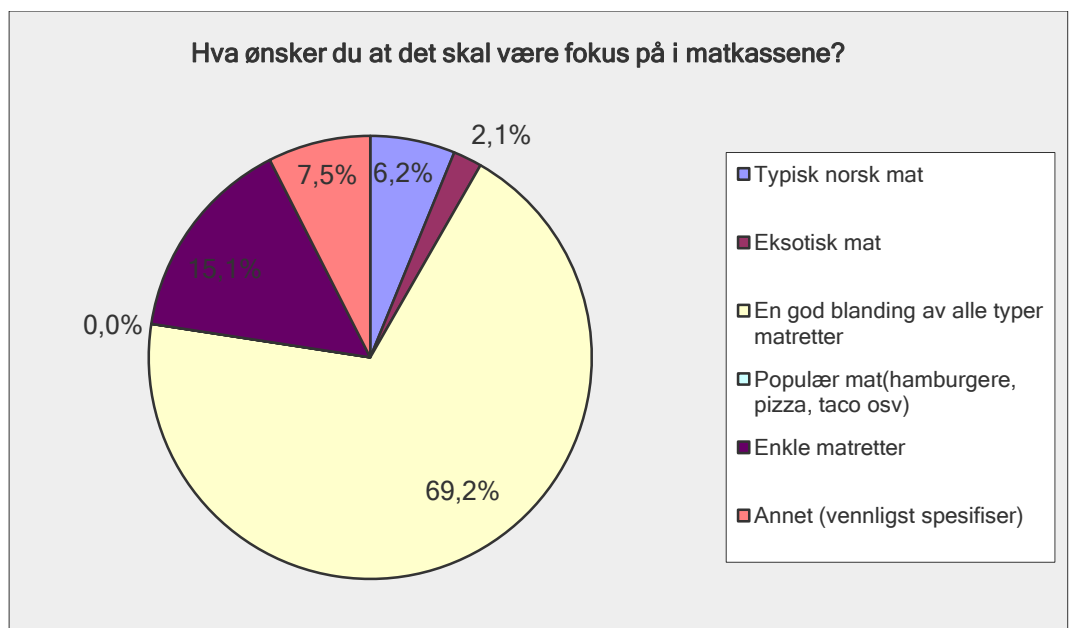


### Spørsmål 6:

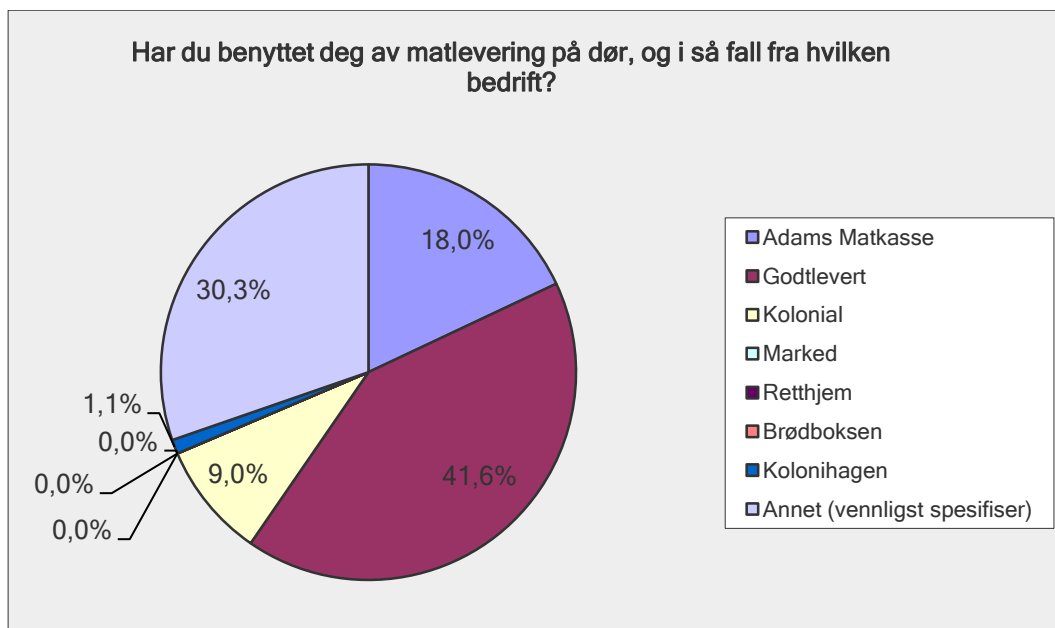




### Spørsmål 7:



### Spørsmål 8:



## Spørsmål 9:

### Undersøkelse angående matkasser

Hva syns du om disse egenskapene til matkassevirksomheten(e) du har benyttet deg av?						
Matrettene						
Answer Options	Veldig dårlig	Dårlig	Grei	Bra	Veldig bra	Response Count
Adams Matkasse	0	2	4	16	3	25
Godtleverert.no	1	1	15	18	5	40
Kolonial.no	0	0	0	4	5	9
Marked.no	0	0	0	1	0	1
Retthjem.no	0	0	0	0	0	0
Brødboksen.no	0	0	0	0	0	0
Kolonihagen	0	0	0	1	0	1

Smaken						
Answer Options	Veldig dårlig	Dårlig	Grei	Bra	Veldig bra	Response Count
Adams Matkasse	0	1	7	14	1	23
Godtleverert.no	0	1	12	15	6	34
Kolonial.no	0	0	0	4	5	9
Marked.no	0	0	0	1	0	1
Retthjem.no	0	0	0	0	0	0
Brødboksen.no	0	0	0	0	0	0
Kolonihagen	0	0	0	0	0	0

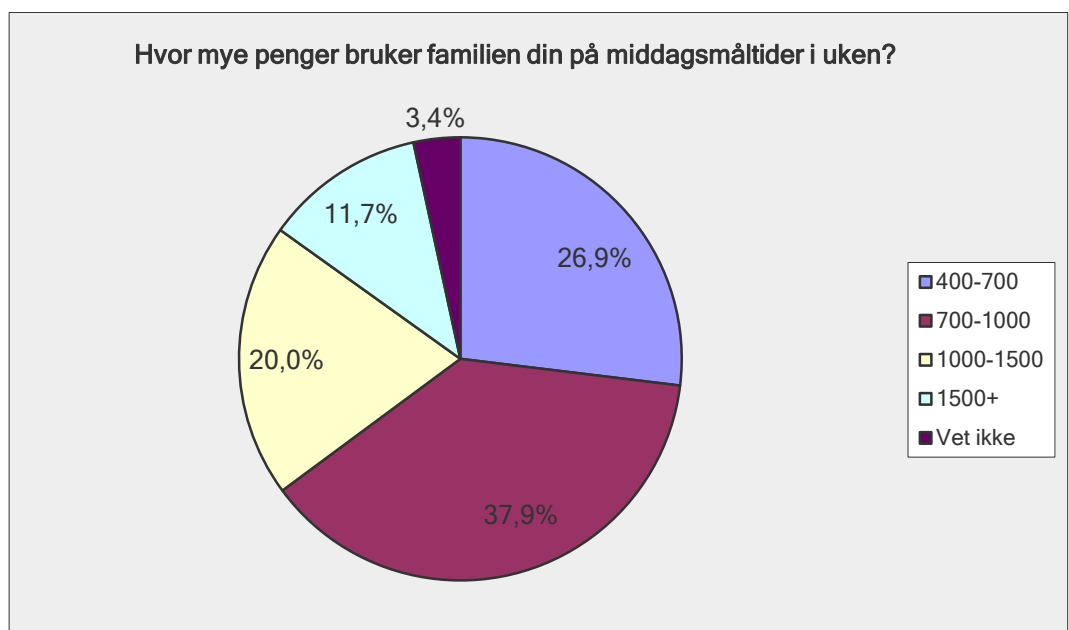
  

Prisen						
Answer Options	Veldig dårlig	Dårlig	Grei	Bra	Veldig bra	Response Count
Adams Matkasse	1	1	10	4	0	16
Godtleverert.no	0	2	17	9	0	28

Kolonial.no	0	0	2	3	2	7
Marked.no	0	0	1	0	0	1
Retthjem.no	0	0	0	0	0	0
Brødboksen.no	0	0	0	0	0	0
Kolonihagen	0	0	0	0	0	0

	Question Totals
Annet (vennligst spesifiser)	11
<i>answered question</i>	<b>63</b>
<i>skipped question</i>	<b>83</b>

### Spørsmål 10:



### Spørsmål 11:

