

Maria Rundtom Brudeli
Madina Gerihanova
Elin Kim

Bærekraftig business Sustainable business

En lønnsomhetsanalyse av ASKO Midt-Norge AS
AS
Profitability analysis of ASKO Midt-Norge AS

Semesteroppgave i økonomisk styring
Veileder: Tor-Eirik Olsen
April 2019

Maria Rundtom Brudeli
Madina Gerihanova
Elin Kim

Bærekraftig business **Sustainable business**

En lønnsomhetsanalyse av ASKO Midt-Norge AS
Profitability analysis of ASKO Midt-Norge AS

Semesteroppgave i økonomisk styring
Veileder: Tor-Eirik Olsen
April 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne semesteroppgaven markerer avslutningen på et treårig bachelorstudium innen økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er skrevet våren 2019 og utgjør 7,5 studiepoeng.

Formålet med denne studien har vært å rette fokuset mot bærekraftig business ved å se på lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge AS som følge av de tiltakene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslippene i sin virksomhet. For å besvare denne oppgaven har vi analysert regnskapstallene til ASKO Midt-Norge og foretatt et intervju med bedriftens ledelse.

Først og fremst vil vi takke ASKO Midt-Norge, representert ved direktør Jørn Arvid Endresen og økonomiansvarlig Vidar Gundersen som stilte til intervju. Vi vil også gi en stor takk til veilederen vår, Tor-Eirik Olsen, for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, våren 2019

Sammendrag

Overordnet tema i denne studien er bærekraftig business. Formålet med denne studien er å rette fokuset mot bærekraftig business ved å se på lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge AS som følge av de tiltakene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslippene i sin virksomhet. Temaet belyses ved hjelp av relevant teori innenfor områdene regnskapsanalyse og strategisk analyse. Med utgangspunkt i dette er følgende problemstillinger formulert:

Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017?

Har ASKO Midt-Norge AS bedret lønnsomheten i perioden 2013-2017 som følge av de investeringene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslippene i sin virksomhet?

For å besvare problemstillingene er det gjennomført beregninger av ulike nøkkeltall og foretatt et intervju med ledelsen i ASKO Midt-Norge AS. Vi har benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode. Studien ble gjort som en enkeltcase-studie fordi vi ønsket å belyse hvilke forhold som har påvirket de valgene og den utviklingen ASKO Midt-Norge AS har hatt i femårsperioden.

Resultatene fra studien viser at ASKO Midt-Norge AS har hatt en positiv lønnsomhetsutvikling i undersøkelsesperioden. Nøkkeltallene viser en sterkere økning fra 2016 til 2017 som i all hovedsak skyldes NorgesGruppens tilbakekjøp av dagligvarekjeden Bunnpris. Vi har ikke god nok dekning i våre data til å uttale oss om lønnsomheten til ASKO Midt-Norge AS har blitt bedre som følge av de investeringene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslipp i sin virksomhet, siden det ikke er så mange år siden investeringene ble gjennomført. Gjennom vår studie kan vi likevel si at de tiltakene og investeringene ASKO Midt-Norge AS har iverksatt har fått mange fordeler for bedriften, slik at de har blitt mer innovasjonsfremmende og har fått økt oppmerksomhet fra deres interessenter. Selv om lønnsomhetsanalysen til ASKO Midt-Norge AS ikke viser store utslag som følge av de grønne investeringene de har foretatt i perioden, vil vi likevel påstå at ASKO Midt-Norge AS driver med bærekraftig business siden de fokuserer på å oppnå profitt i et langsiktig perspektiv.

Abstract

The theme of this bachelor thesis is sustainable business. The purpose of the study is to examine how the profitability of ASKO Midt-Norge AS has developed as a result of investments the company has made with the purpose to reduce their greenhouse gas emissions, in relation to sustainable business. The subject is studied drawing on relevant theory within the fields of financial statement analysis and strategic analysis. Based on this, the main problems to be addressed in the study was:

How has the profitability of ASKO Midt-Norge AS developed during the period 2013-2017?

Has ASKO Midt-Norge AS improved its profitability during the period 2013-2017 as a result of the investments the company has implemented with the purpose to reduce greenhouse gas emissions in its operations?

To address the main problem we have calculated several key financial figures and conducted an interview with the management of ASKO Midt-Norge AS, using both quantitative and qualitative methods. We wanted to shed light on factors that have affected the development that ASKO Midt-Norge AS has had during the period, and therefore conducted a case study.

The result from the study shows that the profitability of ASKO Midt-Norge AS has had a positive development during the period. The key financial figures show a significant increase from 2016 to 2017 due to NorgesGruppen acquisition of the grocery chain Bunnpris. Based on our analysis, we are not in position to say that the profitability of ASKO Midt-Norge AS has increased solely due to the investments the company has made with the purpose to reduce greenhouse gas emissions in its operations, because it is not many years since the investments was initiated. Results from the study indicate that the investments ASKO Midt-Norge AS have made have resulted in several benefits for the company, such as increased attention from their stakeholders and becoming more innovative. Even though the analysis of the company's profitability does not show significant changes as a result of the investments they have made during the period, we will still claim that ASKO Midt-Norge AS runs a sustainable business because the company is focusing on achieving profit in the long run.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Abstract

1.0 Innledning	6
1.1 Utfordringen.....	6
1.2 Bærekraftig business.....	7
1.3 Problemstilling	8
1.4 Kapitteloversikt	9
2.0 Presentasjon av ASKO Midt-Norge AS.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Regnskapsanalyse	11
3.2 Likviditet	11
3.3 Finansiering	12
3.4 Soliditet.....	13
3.5 Lønnsomhet	14
3.6 Strategisk analyse	18
3.6.1 VRIO	18
3.6.2 PESTEL	19
4.0 Metode	21
4.1 Problemstilling	21
4.2 Undersøkellesdesign.....	21
4.3 Valg av metode	22
4.4 Datainnsamling.....	22
4.5 Gyldighet og pålitelighet.....	23
4.6 Kritikk av oppgaven	26
5.0 Analyse	27
5.1 Regnskapsanalyse	27
5.1.1 Likviditet.....	29
5.1.2 Finansiering	30
5.1.3 Soliditet	32
5.1.4 Lønnsomhet.....	34
5.2 Strategisk analyse	42
5.2.1 VRIO	42
5.2.2 PESTEL	46

6.0 Diskusjon	52
6.1 Hovedfunn fra lønnsomhetsanalysen.....	52
6.2 Hovedfunn fra den strategiske analysen	53
6.2.1 VRIO	53
6.2.2 PESTEL	55
6.3 Relatere funn her til andre lignende undersøkelser	57
6.4 Metodologisk og substansiell drøfting	59
7.0 Konklusjon	60
8.0 Litteraturliste	62
9.0 Vedlegg.....	65

Tabelliste

Tabell 1: PESTEL.	20
Tabell 2: Utvikling i nøkkeltallene til ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017.	28
Tabell 3: Utvikling i totalkapitalrentabiliteten til de seks sammenlignbare datterselskapene. .	41
Tabell 4: Resultatregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017.	65
Tabell 5: Balanseregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017 (del 1).	66
Tabell 6: Balanseregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017 (del 2).	67

Figurliste

Figur 1: Utslipp av klimagasser fra transport fordelt på kilde.	7
Figur 2: DuPont-modellen.	16
Figur 3: VRIO.	19
Figur 4: Utvikling i likviditetsgrad 1 og 2 fra 2013-2017.	29
Figur 5: Utvikling i finansieringsgrad 1 fra 2013-2017.	30
Figur 6: Utvikling i arbeidskapitalen fra 2013-2017.	31
Figur 7: Utvikling i egenkapitalandelen fra 2013-2017.	32
Figur 8: Utvikling i rentedekningsgraden fra 2013-2017.	33
Figur 9: Utvikling i gjeldsgraden fra 2013-2017.	34
Figur 10: Utvikling i bruttofortjeneste i prosent fra 2013-2017.	35
Figur 11: Utvikling i driftsmargin i prosent fra 2013-2017.	36
Figur 12: Utvikling i egenkapitalrentabilitet før og etter skatt fra 2013-2017.	37
Figur 13: Utvikling i totalkapitalrentabiliteten fra 2013-2017.	38
Figur 14: Utvikling i resultatgraden fra 2013-2017.	39
Figur 15: Utvikling i totalkapitalens omløpshastighet fra 2013-2017.	40
Figur 16: Drivstoffhierarkiet til ASKO.	42
Figur 17: Illustrasjon av den hydrogendrevne lastebilen.	43

1.0 Innledning

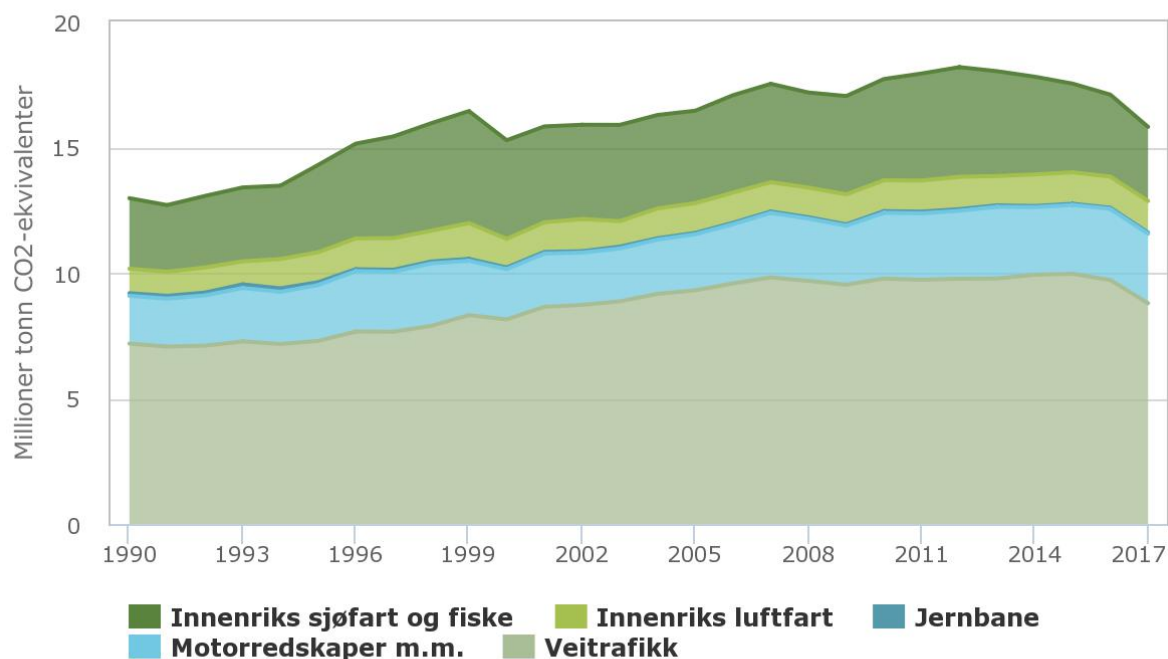
I dette kapitlet beskrives bakgrunnen for studien og hvorfor den er aktuell. Deretter presenteres problemstillingen, aktuelle avgrensninger og formålet med studien.

Avslutningsvis gis en oversikt over oppgavens struktur.

1.1 Utfordringen

Høsten 2016 vedtok FNs medlemsland 17 mål for en bærekraftig utvikling for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030. To år senere, i oktober 2018, ble spesialrapporten fra FNs klimapanel, The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), lagt fram som viser at verden styrer mot fire graders global oppvarming i 2100. Dersom utviklingen vi har i dag fortsetter, vil dette føre til at havet stiger med ni meter, kraftig reduserte avlinger, voldsomt tap av arter, samt mange millioner miljøflyktninger. For å unngå disse konsekvensene må de globale utslippene halveres innen 2030. Dessverre viser rapporten at ingen land er i nærheten av å fullføre sin del av avtalen. Selv om Norge har innført mange tiltak for å bedre miljøet, samtidig som mange norske selskaper velger en grønnere profil, har vi fortsatt en lang vei å gå.

Transportsektoren bidrar til høye klimagassutslipp ved bruk av fossilt drivstoff. Klimagassen CO₂ frigjøres når det fossile drivstoffet forbrennes i en motor. Grunnen til at dette bidrar til global oppvarming er at forbrenningen tilfører atmosfæren CO₂ som ikke har vært en del av det naturlige kretsløpet på millioner av år, og at tilførselen skjer raskere enn atmosfærene klarer å bryte ned. Dette forsterker drivhuseffekten, som igjen påvirker klodens temperatur. I følge Statistisk sentralbyrå (SSB) ble det i 2017 sluppet ut 52,7 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i Norge. Med et utslipp på 15,81 millioner tonn CO₂, utgjorde altså transportsektoren omtrent 30 prosent av Norges totale utslipp i 2017. Dette utgjør altså den største kilden til klimagassutslipp i Norge, og veitrafikk utgjør halvparten av transportsektorens utslipp. Fra den grafiske fremstillingen under ser vi at utslippene fra denne sektoren økte med 22 prosent fra 1990 frem til 2017. Denne utviklingen kan vi se i sammenheng med befolkningsutviklingen og den økonomiske veksten i samme periode. Befolkningsøkningen har ført til et økt behov i person- og godstransport, i tillegg til at nordmenns sterke kjøpekraft har ført til flere reiser, som igjen har bidratt til økning i klimagassutslippene.



Figur 1: Utslipp av klimagasser fra transport fordelt på kilde. Kilde: Statistisk sentralbyrå (SSB) (2018).

De senere årene ser vi at utslippene fra transportsektoren er lavere enn det totale transportomfanget, noe som kan skyldes at det innen veitrafikk er tatt i bruk ny teknologi i form av biodrivstoff, hydrogendrevne biler, elbiler og mer drivstoffeffektive kjøretøyer.

1.2 Bærekraftig business

I denne oppgaven defineres “bærekraftig business” slik: en bedrift maksimerer den økonomiske lønnsomheten mens den styrer etter mål som er med på å sikre en bærekraftig utvikling. Begrepet bærekraft brukes for å karakterisere økonomiske, sosiale, institusjonelle og miljømessige sider ved det samfunnet vi lever i. En bærekraftig utvikling defineres av FN som “en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”. Dette betyr altså at bedrifter bør styre sin virksomhet på den måten at de ikke lar et kortsiktig fokus på profitt gå på bekostning av det samfunnet vi lever i dag, men heller å ha et ønske om å oppnå profitt i et langsiktig perspektiv som er med på å sikre en god verden for fremtidige generasjoner.

Man sier ofte at økonomi handler om anvendelsen av knappe ressurser. Ved å se dette uttrykket i lys av de utfordringene bedriftene og samfunnet står overfor i dag, forstår man viktigheten av det. Effektiv ressursutnyttelse er helt essensielt for bedriftenes lønnsomhet og for klodens overlevelse.

Under Bislettkonferansen i 2017 sa direktør i Finans Norge, Idar Kreutzer, at dersom Norge skal gjennomføre et grønt skifte til et fornybart samfunn kreves det store investeringer, noe som betyr at prosjektene må være lønnsomme. Bedrifter som driver med forskning og utvikling vil som regel ha høye kostnader knyttet til dette. Samtidig skal de store investeringene være med på å sikre god sysselsetting og opprettholde den nåværende levestandarden. Kreutzer sa at dersom markedskreftene brukes for å investere i grønn teknologi og grønne arbeidsplasser, samtidig som staten bidrar, vil det være mulig å forene en vekstdrevet økonomi med et bærekraftig samfunn.

For å aktualisere problemstillingen skal vi trekke inn en studie «*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*» gjennomført av Harvard Business School i 2014. Studien gikk ut på å undersøke hvordan bærekraftige tiltak i bedriftene påvirket deres prestasjoner, og er utført av Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou og George Serafeim.

1.3 Problemstilling

Et grunnleggende kriterium for å lykkes i næringslivet over tid er å drive lønnsomt. En vanlig definisjon av lønnsomhet er avkastning på den kapitalen som er investert i bedriften. I denne oppgaven ønsker vi å se på lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge AS som følge av de tiltakene de har iverksatt for å redusere klimagassutslippene i sin virksomhet.

Tidsperspektivet for bedriftens lønnsomhetsutvikling vil strekke seg fra 2013, et par år før investeringene ble gjennomført, og frem til 2017 som er det siste året med tilgjengelig regnskapsdata.

Hovedproblemstilling:

Hvordan har lønnsomheten utviklet seg for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017?

Underproblemstilling:

Har ASKO Midt-Norge AS bedret lønnsomheten i perioden 2013-2017 som følge av de investeringene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslippene i sin virksomhet?

Regnskapsanalysen vil inneholde en analyse av bedriftens nøkkeltall, og vil fokusere på følgende forhold: likviditet, finansiering, soliditet og lønnsomhet. Siden det ikke finnes en tilsvarende bedrift med lik størrelse og omfang, vil vi i denne oppgaven bruke nøkkeltallene til å evaluere ASKO Midt-Norge AS sine prestasjoner internt uten å sammenligne mot konkurrentene.

1.4 Kapitteloversikt

Oppgavens videre struktur består av en presentasjon av ASKO Midt-Norge AS i kapittel 2, før vi i kapittel 3 skal se på de relevante teoriene for de ulike analysene. I kapittel 4 presenterer vi metoden og drøfter de valgene vi har tatt. Regnskapsanalysen, med hovedfokus på lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge, og de strategiske analysene fremstilles i kapittel 5. Funnene vil bli drøftet i kapittel 6, før vi kommer til konklusjonen i kapittel 7.

2.0 Presentasjon av ASKO Midt-Norge AS

I dette kapitlet gis en presentasjon av ASKO Midt-Norge AS som vi har studert i vår oppgave.

Det var naturlig å velge ASKO Midt-Norge AS som bedrift i denne semesteroppgaven siden vi ønsket å skrive om bærekraftig business. Dette skyldes blant annet at en av ASKO sine ambisjoner er å bli klimanøytral, noe som innebærer å eliminere klimagassutslippene i egen virksomhet. En rekke tiltak er iverksatt av ASKO Midt-Norge AS (heretter omtalt som ASKO Midt-Norge).

ASKO er Norges største grossist som leverer dagligvarer til NorgesGruppens kjeder over hele landet og sørger dermed for at folk har mat på bordet. I tillegg til å drive med logistikk og distribusjon er selskapet en betydelig leverandør til serveringsmarkedet. ASKO har en lang historie som strekker seg tilbake til slutten av 1800-tallet. I dag består virksomheten av morselskapet, ASKO Norge AS, og 13 regionale ASKO-selskaper som er lokalisert fra Lillesand i sør til Tromsø i nord. ASKO har store ambisjoner om å bli et bærekraftig og klimanøytralt selskap. De fokuserer på energieffektiviserende tiltak og fornybare ressurser, da spesielt i distribusjonsleddet. Som konsern har ASKO allerede foretatt en rekke tiltak for å bli en grønnere bedrift, men i denne oppgaven har vi valgt å fokusere på de investeringene som ASKO Midt-Norge har iverksatt og gjennomført. Omfanget av distribusjonen til ASKO Midt-Norge er at de har 50 biler på veiene i Trøndelag og Nordland.

De største konkurrentene for Norgesgruppen, og dermed også for ASKO Midt-Norge, er Coop Norge SA og Reitangruppen med Rema 1000. Bedriften har i tillegg noen mindre konkurrenter i serveringsmarkedet, deriblant Servicegrossistene. I denne semesteroppgaven kommer vi ikke til å sammenligne mot noen av bedriftens konkurrenter fordi de andre aktørene i dagligvarebransjen ikke har et tilsvarende datterselskap som tar seg av distribusjonen, slik som ASKO er for Norgesgruppen. Dessuten er det bare ASKO Midt-Norge som har foretatt et så stort omfang av investeringer for å bedre miljøet, noe som gjør at det ville vært vanskelig å finne noen å sammenligne de med. Dermed vil vi i denne studien bare fokusere på ASKO Midt-Norge.

3.0 Teori

For å kunne besvare problemstillingen vår og sette studien i en større sammenheng, gjør vi her rede for de relevante teoriene vi vil anvende. Siden vi ønsker å uttale oss om lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge ønsker vi å gjennomføre en ekstern regnskapsanalyse. Til slutt skal vi drøfte de relevante teoriene som er knyttet til den strategiske analysen.

3.1 Regnskapsanalyse

En regnskapsanalyse er alle teknikker som benyttes for å kartlegge og belyse en bedrifts økonomiske utvikling og stilling (Kristoffersen, 2016). Dette betyr at ved å anvende tilgjengelig regnskapsinformasjon for å beregne ulike nøkkeltall, kan man få en helhetlig oversikt av den økonomiske situasjonen i bedriften. Finansregnskapet er det offisielle regnskapet og er en informasjonskilde til eksterne brukere.

Finansregnskapet består av en kontantstrømoppstilling, selskapets finansielle stilling og resultatet av bedriftens virksomhet i løpet av regnskapsperioden, og det kan analyseres horisontalt og vertikalt. Ved en horisontal analyse ser man på hvordan endringene har vært i en periode, mens man ved en vertikal analyse ser på regnskapsposter i forhold til en basisstørrelse. Vårt fokusområde vil være på nøkkeltallsanalysen som består av de fire sentrale forholdene lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet. Et nøkkeltall viser forholdet mellom ulike poster i et regnskap. I denne delen presenterer vi de nøkkeltallene med tilhørende formler som vi vil anvende i vår studie.

3.2 Likviditet

Først ønsker vi å si noe om likviditeten, som kan defineres som bedriftens betalingsevne. Dette innebærer at man ved hjelp av de to nøkkeltallene, likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2, kan analysere bedriftens evne til å betale sine forpliktelser ved forfall (Kristoffersen, 2016).

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 forteller oss i hvor stor grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld, og bør være større enn 2. Formelen er slik:

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

Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 sier noe om i hvor stor grad de mest likvide omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld, og bør være større enn 1. Formelen er slik:

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

I praksis er det svært sjeldent at likviditetskravene er så høy som normtallene. Med mest likvide omløpsmidler menes omløpsmidler som kan omgjøres til likvider ved enkle transaksjoner, noe som innebærer at varelager som regel holdes utenfor omløpsmidlene for likviditetsgrad 2.

3.3 Finansiering

Det andre sentrale forholdet er finansiering, som gjelder anskaffelse og anvendelse av kapital. Her ser man på hvordan anleggsmidler og omløpsmidler er investert, og om bedriften har tilstrekkelig driftskapital og en tilfredsstillende egenkapitalandel. De nøkkeltallene vi vil benytte oss av er finansieringsgrad 1 og arbeidskapital.

Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 viser oss i hvilken grad anleggsmidlene er langsiktig finansiert, og bør være mindre enn 1. Som langsiktig kapital regnes egenkapital og langsiktig gjeld. Formelen uttrykkes slik:

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

Arbeidskapital

Arbeidskapitalen er differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld i balanseoppstillingen. Grunnen til at man bruker dette nøkkeltallet i analysen av bedriftens finansiering er for å undersøke om anleggsmidlene er finansiert av kortsiktig gjeld, noe de ikke bør. Uttrykket kan formuleres slik:

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

3.4 Soliditet

I den tredje delen av nøkkeltallsanalysen ser vi på bedriftens soliditet, som forteller oss noe om bedriftens evne til å tåle tap. Bedriftens soliditet er gjerne knyttet til størrelsen på egenkapitalen i forhold til den samlede totalkapitalen i bedriften (Kristoffersen, 2016). Nøkkeltallene som inngår her er: egenkapitalandel, gjeldsgrad og rentedekningsgrad.

Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen viser hvor stor prosent av eiendelene som er finansiert med egne midler. Den forteller også hvor mye bedriften kan tape før fremmedkapitalen, altså gjelden, blir påført et tap. Jo større forholdstallet er, desto bedre er soliditeten til bedriften (Kristoffersen, 2016). Formelen er slik:

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital} \times 100\%}{\text{Totalkapital}}$$

Rentedekningsgrad

En høy egenkapitalandel innebærer at en bedrift lettere kan tåle tap. Bedriftens forpliktelser er knyttet til å betale renter og avdrag på gjeld. Størrelsen på rentedekningsgraden er avhengig av lønnsomheten og renter på gjelden i bedriften. God lønnsomhet gir derfor høy rentedekningsgrad (Kristoffersen, 2016). Rentedekningsgraden er et mål på bedriftens evne til å betale sine forpliktelser. Formelen er slik:

$$\text{Rentedekningsgrad} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{Finanskostnader}}{\text{Finanskostnader}}$$

Gjeldsgrad

Gjeldsgraden viser forholdet mellom kapital som er finansiert av utenforstående, og kapital som er finansiert av eierne (Kristoffersen, 2016). Med andre ord, forholdet mellom gjeld og egenkapital viser hvor stor andel av bedriftens eiendeler som er finansiert av gjeld og hvor stor andel som er finansiert av selskapets aksjonærer. Jo lavere forholdstallet er, desto mer solid er bedriften. Formelen er slik:

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{Gjeld} \times 100\%}{\text{Egenkapital}} \text{ eller } \text{Gjeld} / \text{Egenkapital}$$

3.5 Lønnsomhet

Det siste forholdet er lønnsomhet, og forteller oss noe om bedriftens evne til å skape overskudd. Lønnsomheten er viktig for bedriftens overlevelse på sikt og tilstrekkelige lønnsomheten er nødvendig både for investorer og eiere. Det er nøkkeltallene i denne kategorien som vil være mest sentrale i vår studie. Nøkkeltall for lønnsomhet forteller oss også hvor god avkastningen er av den investerte kapitalen til virksomheten. Vi har valgt ut følgende nøkkeltall for lønnsomhet: bruttofortjeneste i prosent, driftsmargin, egenkapitalrentabilitet og totalkapitalrentabilitet.

Bruttofortjeneste i prosent

Bruttofortjeneste er differansen mellom salgsinntekt og varekostnad. Bruttofortjeneste i prosent viser hvor mye en handelsbedrift har tjent på sitt salg før det blir tatt hensyn til bedriftens øvrige kostnader (Kristoffersen, 2016). Forholdstallet beregnes slik:

$$\text{Bruttofortjeneste i \%} = \frac{\text{Bruttofortjeneste} \times 100\%}{\text{Salgsinntekter}}$$

Driftsmargin

Driftsmargin i prosent er et mye brukt nøkkeltall og viser hvor stor andel av hver omsatt krone av driften som blir igjen som resultat før renter og skatt, altså uavhengig av finansieringsforholdene (Hoff, 2005). Den beregnes slik:

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

Egenkapitalrentabilitet før og etter skatt

Egenkapitalrentabiliteten er et viktig nøkkeltall, og da særlig for eierne og investorene. Dette er fordi de vanligvis er opptatt av hvilken avkastning de får på den kapitalen de har investert i selskapet (Hoff, 2005). Formlene beregnes slik:

Før skatt:

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

Etter skatt:

$$R_{EK} \text{ etter skatt} = \frac{(\text{Ordinært resultat før skatt} - \text{skatt}) \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

Ved beregning av rentabilitet brukes *gjennomsnittlig verdi* av kapitalen som er bundet i bedriften. Dette gjøres fordi resultatet er opptjent gjennom hele perioden. Egenkapitalen er beregnet som et gjennomsnitt av inngående og utgående balanseverdi (Kristoffersen, 2016).

Totalkapitalrentabilitet

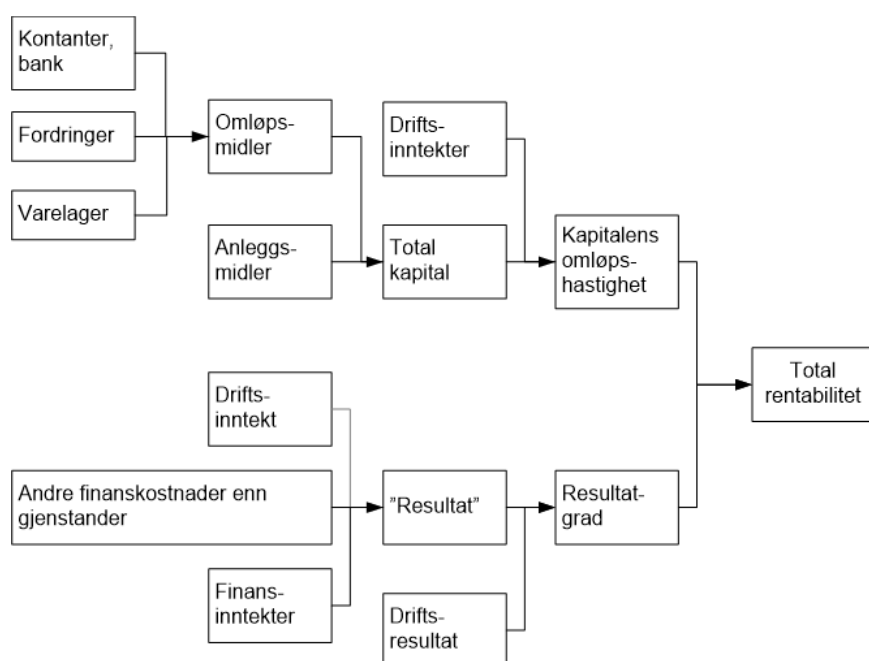
Totalkapitalrentabiliteten (R_{TK}) er nøkkeltallet som viser avkastningen uavhengig av finansieringen på den totale kapitalen i bedriften. Den angir hvor stor avkastning bedriften har hatt på gjennomsnittlig total kapital i perioden (Kristoffersen, 2016). Nøkkeltallet beregnes slik:

$$R_{TK} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Når man bruker gjennomsnittlig total kapital i nevneren gir dette et mer korrekte bilde av bedriften dersom de har foretatt investeringer i løpet av året. Totalkapitalen er beregnet som et gjennomsnitt av inngående og utgående balanseverdi.

DuPont-modellen

For å få en dypere forståelse av totalkapitalrentabiliteten kan vi ved bruk av DuPont-modellen dekomponere dette nøkkeltallet til resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet.



Figur 2: DuPont-modellen.

Kilde: studie.no (2017).

Formålet med denne metoden er å få en bedre forståelse av hva som avgjør avkastningen på investert kapital i bedriften. Sammenhengen mellom total kapitalrentabiliteten, resultatgraden og total kapitalens omløpshastighet er illustrert i figuren ovenfor.

Resultatgrad

Resultatgraden viser hvor stor andel av hver krone omsatt virksomheten har til å forrente den totale kapitalen som er bundet i bedriften. Formelen for resultatgraden er følgende:

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

Total kapitalens omløpshastighet

Uttrykket for total kapitalens omløpshastighet forteller oss derimot hvor effektivt bedriften utnytter den samlede kapitalen som er bundet i bedriften til å generere inntekter, og uttrykket defineres slik:

$$\text{Total kapitalens omløpshastighet} = \frac{\text{Driftsinntekter} \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

3.6 Strategisk analyse

For å svare på underproblemstillingen og den mer forklarende delen av oppgaven, har vi valgt å gjennomføre en strategiske analyse. En strategisk analyse innebærer at man studerer bedriftens interne og eksterne omgivelser. Den interne analysen fokuserer på bedriftens ressurser, mens den eksterne analysen studerer bedriftens makroforhold. Vi vil henholdsvis benytte oss av de kjente modellene VRIO og PESTEL.

3.6.1 VRIO

VRIO-modellen er en del av den interne analysen. Denne modellen ble utviklet av Barney (1997) og er et relevant verktøy for å identifisere og etablere konkurransefortrinn som har potensiale til å bli langvarige (Erichsen et al., 2018). I følge VRIO-modellen bør en bedrift stille seg følgende spørsmål:

1. V (*value/verdi*)
 - Hvor verdifulle er våre ressurser for våre kunder/interessenter?
2. R (*rarity/sjeldenhet*)
 - Hvor sjeldne/unike er våre ressurser i markedet?
3. I (*imitability/imiterbarhet*)
 - Hvor enkle er våre ressurser å kopiere eller imitere for våre konkurrenter?
4. O (*organization/organisering*)
 - Hvordan er vi organisert for å ivareta eller videreutvikle våre ressurser?



Figur 3: VRIO.

Kilde: Barney (1997).

En ressurs kan defineres som en innsatsfaktor som gjør det mulig for en bedrift å skape verdier for sine kunder. Med interessant menes her individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål. Dersom ressursene til en bedrift tilfredsstillende alle de fire kriteriene ovenfor, har bedriften et varig konkurransefortrinn. VRIO-rammeverket er et nyttig verktøy for å evaluere virksomhetens potensielle ressurser. Videre forteller modellen om hvor godt bedriften utnytter sine ressurser i dag.

3.6.2 PESTEL

PESTEL-modellen er en del av den eksterne analysen, og fokuserer dermed på bedriftens makroomgivelser. Dette er forhold som bedriften i liten grad kan påvirke, men som bør identifiseres og analyseres for deretter å kunne ta strategiske valg ut i fra. PESTEL står for *Political* (politiske forhold), *Economical* (økonomiske forhold), *Social* (sosiokulturelle forhold), *Technological* (teknologiske forhold), *Environmental* (miljømessige forhold) og *Legal* (juridiske forhold) (Erichsen et al., 2018).

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Miljømessige forhold
<ul style="list-style-type: none"> - skattepolitisk - privatiseringspolitikk - valutapolitikk - stabilitet hos myndigheter 	<ul style="list-style-type: none"> - sykluser - trender i BNP - rentenivå - inflasjon - valutafluktueringer - disponibel inntekt - energitilgang og -kostnad 	<ul style="list-style-type: none"> - forurensnings- og utslippskvoter - påvirkning på naturen - gjenvinningsmulighet - ressursmangel - økte energikostnader - kundenes holdninger til miljøvern
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Juridiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> - demografi - inntektsfordeling - sosial mobilitet - holdninger til arbeid - konsum - utdanningsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> - offentlig forskning - fokus på teknologi - nye oppdagelser - teknologioverføring - mislykkede prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> - monopollovgivning - miljøvernlovgivning - handelsreguleringer - arbeidsreguleringer

Tabell 1: PESTEL.

Kilde: Roos et al. (2014).

Grunnen til at bedriften bør analysere sine makroomgivelsene er fordi disse påvirker virksomhetens posisjon, vekst og kurs i fremtiden. Videre er det også viktig at bedriften vet hvordan de skal håndtere endringene i omgivelsene og hvilke tiltak de skal iverksette, slik at de kan posisjonere seg best mulig i forhold til konkurrentene i markedet.

4.0 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for semesteroppgaven. Her vil vi blant annet se på utformingen av problemstillingen, undersøkelsesdesign og datainnsamlingsmetoden. I tillegg vil vi drøfte kildenes validitet og reliabilitet.

4.1 Problemstilling

Problemstillingen er avgjørende for valg av metode. En problemstilling kan ha en deskriptiv karakter, altså beskrive et fenomen på et gitt tidspunkt, eller den kan ha en kausal karakter, hvor man ønsker å avdekke eventuelle årsaks- og virkningssammenhenger mellom fenomener. Hovedproblemstillingen har en beskrivende karakter siden vi ønsker å se på utvikling over tid, mens underproblemstillingen, som har en forklarende karakter, ønsker å si noe om hvilke faktorer som har bidratt til denne utviklingen. Innholdet i en problemstilling består av *hva* og *hvem* som danner kjernen, mens *rom* og *tid* representerer rammene for undersøkelsen. Problemstillingen er ganske klart definert, med unntak av hvilke variabler som undersøkes. I tillegg mener vi at kravene som stilles til vår problemstilling er oppfylt, siden den er spennende, enkel og fruktbar.

4.2 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke. I praksis skiller man gjerne mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Studien vår av ASKO Midt-Norges lønnsomhet defineres som et intensivt opplegg ved at man studerer mange variabler og få enheter, noe som gjør studien “virkelighetsnær”. Dette innebærer at undersøkelsen tar utgangspunkt i forståelsen og konteksten til ASKO Midt-Norge.

Regnskapstallene er tilstrekkelig for å kunne si noe om den økonomiske utviklingen, mens intervjuet med ledelsen i bedriften gav oss en dypere forståelse og gjør at vi kan uttale oss om bærekraftig business. Vår studie av ASKO Midt-Norge defineres som et enkeltcase-studie siden vi ønsker dybdeinformasjon om bedriftens lønnsomhetsutvikling. Vår enkeltcase-studie har et eksplorerende preg og egner seg dermed godt til teoretisk generalisering. I følge Jacobsen innebærer denne formen for generalisering at man danner en mer generell teori om hvordan fenomener henger sammen basert på et mindre antall observasjoner.

4.3 Valg av metode

De to hovedtilnærmingene ved valg av metode er kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative metoden er basert på meninger, og representerer hva mennesker gjør og hvorfor de gjør det. Den kvantitative metoden opererer med tall og størrelser, og egner seg godt når man ønsker å finne ut hvor ofte et fenomen forekommer. Selv om disse metodene ofte blir sett på som ytterpunkter og motsetninger til hverandre, kan en kombinasjon av de to metodene utfylle hverandre og inngå i samme undersøkelse. Vi har benyttet oss av en slik kombinasjon i vår studie, og dette kalles ofte for metodetriangulering. Metodetriangulering styrker studien fordi fordelene ved den ene tilnærmingen utjevner for ulempene i den andre tilnærmingen.

Vi startet med den kvantitative tilnærmingen ved å bruke nøkkeltall fra finansregnskapet til å besvare hovedproblemstillingen. For å undersøke grundigere hva vi hadde avdekket i lønnsomhetsanalysen benyttet vi en kvalitativ tilnærming gjennom et intervju med direktøren og den økonomiansvarlige i ASKO Midt-Norge. Sistnevnte bidro dermed til å svare på underproblemstillingen. I vårt tilfelle benyttet vi oss av metodetriangulering fordi vi gjennom lønnsomhetsanalysen alene ikke har et godt nok grunnlag til å kunne uttale oss om ASKO Midt-Norge driver bærekraftig business. Dermed kan dataene fra intervjuet bidra til å gi en forklaring på hvorfor lønnsomhetsutviklingen er som den er, samtidig som vi kan uttale oss om det er sammenheng mellom de grønne investeringene og bedriftens lønnsomhet.

4.4 Datainnsamling

Hovedfokuset i oppgaven er rettet mot å beskrive hvordan lønnsomhetsutviklingen har vært for ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017. For å kunne uttale oss om denne utviklingen benyttet vi kjent regnskapsteori for beregning av relevante nøkkeltall og kvantitativ data hentet fra bedriftens finansregnskap gjennom nettsiden Proff®. Proff® er en nyttetjeneste for det norske næringsliv hvor man får tilgang til utvidet økonomisk informasjon om norske bedrifter. Denne dataen kategoriseres som sekundærdata.

For å tilføre oppgaven en større dybdeinformasjon gir underproblemstillingen mulighet til dette ved å undersøke om investeringene bedriften har gjennomført har bidratt til økt lønnsomhet i den aktuelle perioden. Denne problemstillingen blir besvart ved hjelp av den

strategiske analysen hvor vi samlet inn kvalitativ data ved å intervju direktøren og den økonomiansvarlige i ASKO Midt-Norge. Dataen som er samlet inn her kategoriseres som primærdata, siden den er hentet direkte fra informantene. Datainnsamlingsmetoden i den siste delen var ganske åpen siden vi hadde lav strukturering i intervjuguiden. I tillegg har vi benyttet oss av flere internettkilder for å innhente mer informasjon til analysen av PESTEL-modellen. Dette er sekundærdata som ble anvendt til å se på hvilke eksterne trusler og muligheter ASKO Midt-Norge hadde i perioden 2013-2017, samt for å se hvilke faktorer som kan påvirke bedriften i fremtiden.

4.5 Gyldighet og pålitelighet

Under gjennomførelsen av studien vår har vi vært kritiske til de dataene som er samlet inn. I dette delkapittelet vil vi drøfte oppgavens gyldighet og pålitelighet. Gyldigheten til en oppgave avgjøres av hvorvidt vi har målt det vi hadde til hensikt å måle. Undersøkelsens pålitelighet vurderer om vi kan stole på de dataene som vi har samlet inn.

Det første vi vil drøfte er hvorvidt kildene gir riktig informasjon. Til lønnsomhetsanalysen har vi benyttet data fra Proff®, som er kvantitativ data i form av numeriske variabler. Dette innebærer at variablene har en eksakt tallverdi som gjør de enkle å bruke i analysen. Finansregnskapet er ment for offentligheten og avsenderen er en institusjonell kilde. Dette har betydning for studiens gyldighet. Den interne gyldigheten sier noe om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte. Vi har vært kritiske ved bruk av sekundærdata i oppgaven vår gjennom å se på hvem som er avsenderen og til hvilket formål dataene opprinnelig var ment for. Siden formålet til Proff® samsvarer med formålet til finansregnskapet, vil sekundærdata fra denne kilden understøtte studiens gyldighet. Ved bruk av primærdata i den strategiske analysen opplever vi at dataene sikrer den interne gyldigheten. Samtidig har vi forsøkt å etterprøve noe av de faktabaserte opplysningene informantene gav oss slik at vi bedre kan sikre oppgavens gyldighet.

En potensiell feilkilde i denne oppgaven er vår behandling av den dataen som vi har samlet inn. Særlig i lønnsomhetsanalysen hvor det er mange beregninger av nøkkeltall kan det fort skje at man skriver inn et feil tall, noe som kan få følgefeil videre i oppgaven. Vi har vært

klar over at dette kan skje, og har dermed foretatt beregningene flere ganger og kontrollert opp mot noen av nøkkeltallsberegningene på Proff® sin nettside. Hvorvidt vi har tatt utgangspunkt i riktig nøkkeltall og analysemetode for å besvare problemstillingen vår, kan også svekke oppgavens gyldighet. Gjennom bruk av faglig teori og å bruke veileder aktivt underveis i studien har vi valgt ut de nøkkeltallene som belyser problemstillingen på en god måte. Dermed kan vi si at vi styrker den begrepsmessige gyldigheten, som sier noe om det er samsvar mellom det vi tror vi måler og det vi faktisk måler.

Den eksterne gyldigheten forteller oss i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de man faktisk har undersøkt. I denne studien er vi opptatt av at resultatene skal være gyldige for ASKO Midt-Norge, og kan dermed ikke foreta en statistisk generalisering. Siden vår studie omfatter et tema som er relativt nytt, og at sammenhenger mellom investering i miljøvennlig teknologi og lønnsomhet er en utvikling man må følge videre med på, har vi et svakt grunnlag for teoretisk generalisering også.

Når vi vurderer oppgavens reliabilitet ser vi på om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. Altså ønsker vi å uttale oss om datainnsamlingen, undersøkelsesopplegget og resultatene fra analysen er pålitelig. I forkant av intervjuet måtte vi utarbeide en intervjuguide hvor vi operasjonaliserte begrepet bærekraftig business for å finne ut hva direktøren i ASKO Midt-Norge mente om dette og hva han tenker har vært viktig for bedriften for å kunne foreta de investeringene som de har gjort. I tillegg var en del av spørsmålene knyttet til modellene i den strategiske analysen. Hvordan begrepet er operasjonalisert har stor betydning for hvilke svar vi får av informantene, og kan dermed påvirke resultatene i den strategiske analysen vår. For å sikre den begrepsmessige gyldigheten pre-testet vi intervjuet hos veileder i forkant av intervjuet, slik at han kunne gi tilbakemeldinger på spørsmålsutformingen og operasjonaliseringen av begrepet bærekraftig business. Etter avtale med veileder valgte vi å ikke transkribere intervjuet siden det bare skulle gjennomføres et intervju til enkeltcase-studien vår.

Vi valgte å sende spørsmålene til informanten vår, direktør Jørn Arvid Endresen, en dag før intervjuet slik at han fikk litt tid til å forberede seg. Dette var en avveining vi måtte ta, om det ville være størst fordeler eller ulemper ved å gi informanten mulighet til å sette seg inn i

spørsmålene på forhånd. Ulempen er at man kan miste de mer impulsive svarene, mens fordelene er at man kan få mer informasjon ut av intervjuet. Dette er selvfølgelig avhengig av *hva* man skal undersøke. I vårt tilfelle mener vi at det var riktig å gi direktøren tid til å forberede seg siden informasjonen vi samlet inn var rettet mot forhold som lå over fem år tilbake i tid.

Intervjuet ble holdt på direktørens kontor, som er informantens naturlige kontekst. Alle tre fra vår gruppe var til stede under intervjuet, og vi hadde fordelt hvem som skulle stille hvilke spørsmål. Under intervjuet fikk vi lov til å bruke lydopptaker slik at det ble lettere å analysere dataene i etterkant. Vi fikk godkjenning av informantene fra intervjuet, direktør Jørn Arvid Endresen og økonomiansvarlig Vidar Gundersen, til å bruke navnene deres i oppgaven mot at de fikk lese gjennom oppgaven før den ble publisert. Vi opplevde at denne sammensetningen av informantene var bra siden bedriftens direktør og økonomiansvarlig har et overordnet bilde av ASKO Midt-Norges prestasjoner og sitter på mye informasjon som var relevant til vår studie. Under intervjuet var vi klar over at de som undersøkes kan bli påvirket av undersøkeren, samtidig som undersøkeren kan bli påvirket av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen.

Utførelsen av intervjuet gikk ikke helt som planlagt. Direktøren startet med å holde en presentasjon om virksomheten til ASKO Midt-Norge og de investeringene de har iverksatt for å redusere klimagassutslippene sine. En del av spørsmålene fra intervjuguiden ble besvart under presentasjonen, men det ble vanskelig å holde oversikt over hvilke spørsmål som ble besvart og hvilke som ikke ble det. I den andre delen av intervjuet fikk vi i større grad styre dialogen ved å stille spørsmålene vi hadde forberedt. Den lave strukturingsgraden i intervjuguiden gjorde likevel at vi fikk en god flyt i dialogen under intervjuet. I den strategiske analysen tok vi utgangspunkt i de dataene som ble samlet inn her. Dersom det var forhold i PESTEL-modellen vi opplevde ikke hadde blitt godt nok besvart under intervjuet, supplerte vi med informasjon fra ulike nettsider.

4.6 Kritikk av oppgaven

I utgangspunktet ønsket vi at oppgaven skulle inneholde en komparativ del hvor vi sammenlignet lønnsomheten til ASKO Midt-Norge med de to største konkurrentene i dagligvarebransjen. Dette var fordi vi ønsket å undersøke om det vil være forskjeller i bedriftenes lønnsomhet mellom de som har gjennomført investeringer i distribusjonsleddet for å redusere klimagassutslippene sine, og de som ikke har gjort det. Etter intervjuet med direktøren og den økonomiansvarlige i ASKO Midt-Norge valgte vi å unnlate denne delen fordi det ikke finnes en tilsvarende bedrift å sammenligne med. ASKO Midt-Norge pleier å sammenligne seg mot ASKO Agder AS, ASKO Hedmark AS, ASKO Nord AS, ASKO Rogaland AS og ASKO Vest AS. For avdeling Midt-Norge er dette de fem mest sammenlignbare datterselskapene i konsernet. Disse datterselskapene nevnes kort i lønnsomhetsanalysen hvor vi undersøker om total kapitalrentabiliteten til ASKO Midt-Norge kan defineres som normal i ASKO.

Vi har ikke grunnlag til å kunne uttale oss om ASKO Midt-Norge sin lønnsomhet er bedre eller dårligere enn konkurrentene sine. Dersom vi hadde hatt muligheten til å sammenligne ASKO Midt-Norge sine resultater med en tilsvarende bedrift er det mulig at det hadde vært enklere å avdekke forskjeller i lønnsomheten mellom bedriften som har foretatt investeringer for å redusere klimagassutslipp og de som ikke har gjort det.

5.0 Analyse

I denne delen av semesteroppgaven ønsker vi å analysere funnene fra vår studie. Vi starter med å presentere nøkkeltallsberegningene til regnskapsanalysen som viser ASKO Midt-Norge sin lønnsomhetsutvikling fra 2013 til 2017. Deretter presenteres funnene fra den strategiske analysen som består av VRIO og PESTEL.

5.1 Regnskapsanalyse

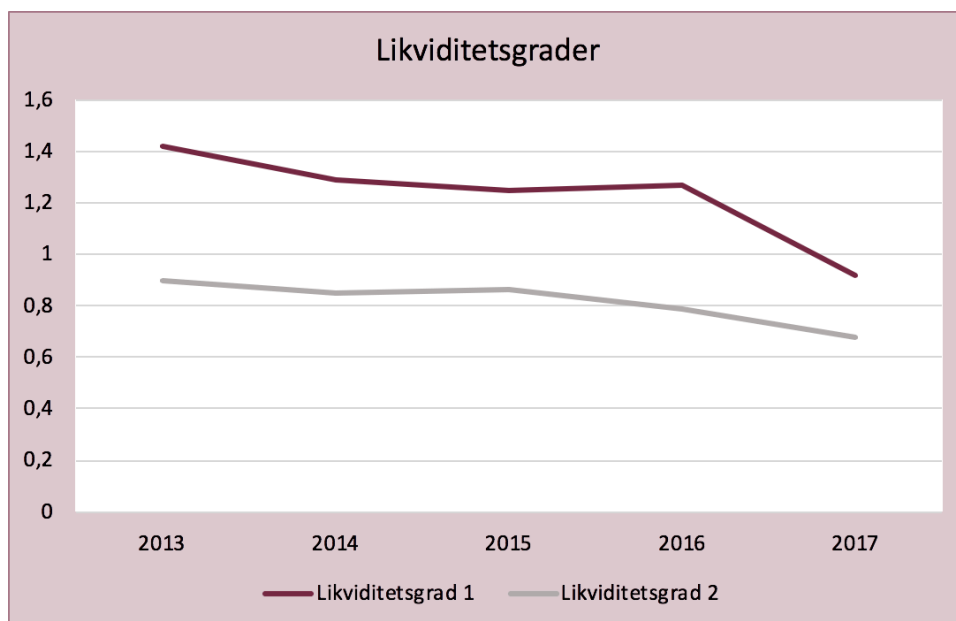
Ved å bruke nøkkeltall fra regnskapsanalysen skal vi se på lønnsomhetsutviklingen til ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017. Her er vi ute etter å oppdage endringer, hvor store disse har vært, og hvordan disse endringene har påvirket ASKO Midt-Norge sin økonomiske situasjon. I tabellen under ser vi alle nøkkeltallene samlet slik at vi får en mer oversiktlig og leservennlig fremstilling av ASKO Midt-Norge sin finansielle utvikling. Vi gjør oppmerksom på at enkelte nøkkeltall i tabellen er avrundet. Etter tabellen vil det komme en grundig analyse av hvert enkelt nøkkeltall.

År	2013	2014	2015	2016	2017
Likviditet					
Likviditetsgrad 1	1,42	1,29	1,25	1,27	0,92
Likviditetsgrad 2	0,90	0,85	0,86	0,79	0,68
Finansierng					
Finansieringsgrad 1	0,80	0,83	0,84	0,82	1,12
Arbeidskapital	87 826	78 799	314 050	95 088	-49 832
Soliditet					
Egenkapitalandel	39,80 %	38,40 %	34,40 %	35,10 %	35,30 %
Rentedekningsgrad	3,66	3,87	5,61	6,76	11,06
Gjeldsgrad	1,51	1,60	1,91	1,85	1,83
Lønnsomhet					
Bruttofortjeneste i %	7,51 %	7,60 %	7,51 %	7,58 %	7,36 %
Driftsmargin	0,40 %	0,86 %	1,04 %	1,21 %	1,53 %
REK før skatt	6,40 %	5,30 %	7,70 %	9,80 %	15,30 %
REK etter skatt	6,10 %	3,80 %	5,70 %	7,30 %	11,60 %
Totalkapitalrentabilitet	4,70 %	4,20 %	5,10 %	5,90 %	8,60 %
Resultatgrad	1,10 %	0,90 %	1,10 %	1,50 %	1,60 %
Totalkapitalens omløpshastighet	4,46	4,81	4,86	4,78	5,49

Tabell 2: Utvikling i nøkkeltallene til ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017.

5.1.1 Likviditet

Det første vi vil uttale oss om er likviditeten til ASKO Midt-Norge, altså bedriftens evne til å betale sine forpliktelser ved forfall. Her anvender vi de to nøkkeltallene likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2.



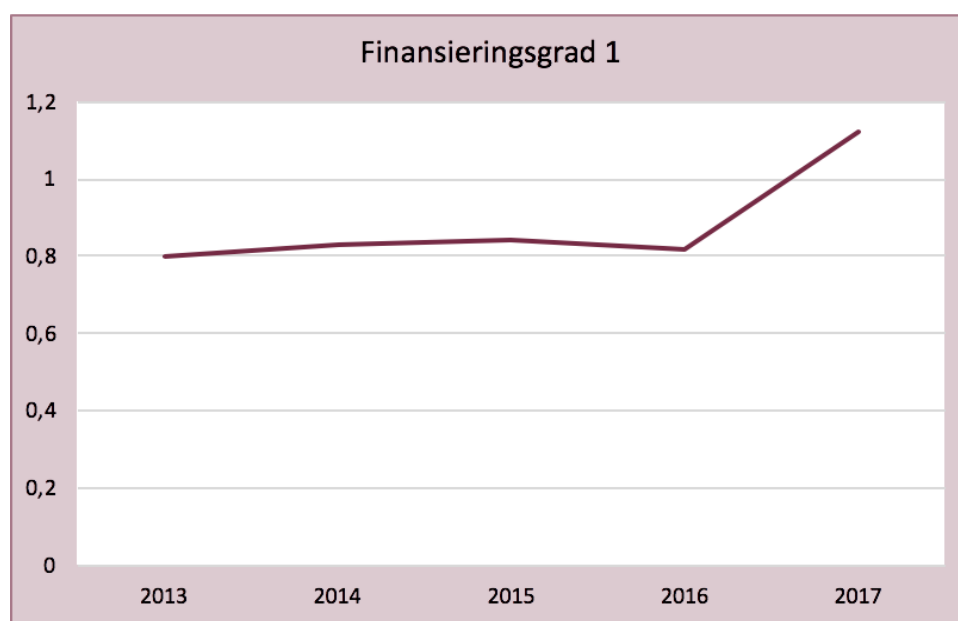
Figur 4: Utvikling i likviditetsgrad 1 og 2 fra 2013-2017.

Dette forholdstallet bør ideelt sett være større enn 2, men dette forekommer likevel sjeldent i praksis. Derfor vil en likviditetsgrad over 1 være tilfredsstillende. Som vi ser av diagrammet har likviditetsgraden en avtakende tendens. I 2017 er den på 0,92 som er lavere enn kravet som stilles til dette forholdstallet. Dette skyldes at den kortsiktige gjelden overstiger omløpsmidlene, noe som kan føre til at bedriften får problemer med å betale sine forpliktelser på kort sikt.

Likviditetsgrad 2 er et forholdstall som forteller i hvor stor grad de mest likvide omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Hva som menes med de mest likvide omløpsmidlene er definert i teorikapitlet. Ikke overraskende ser vi at likviditetsgrad 2 også avtar i undersøkelsesperioden som skyldes en sterk økning i den kortsiktige gjelden og en reduksjon i de mest likvide omløpsmidlene. Årsaken til reduksjon i de mest likvide omløpsmidlene er en økning i varelageret. Oppsummert kan vi si at ASKO Midt-Norge har hatt en negativ utvikling i sin likviditet i undersøkelsesperioden.

5.1.2 Finansiering

Analysen av finansieringen til ASKO Midt-Norge gir oss innblikk i hvordan bedriften anskaffer og anvender kapitalen. Her ser vi i hvilken grad anleggsmidler og omløpsmidler er finansiert med henholdsvis langsiktig og kortsiktig gjeld. De nøkkeltallene vi har valgt ut for å analysere finansieringen til ASKO Midt-Norge er finansieringsgrad 1 og arbeidskapital.

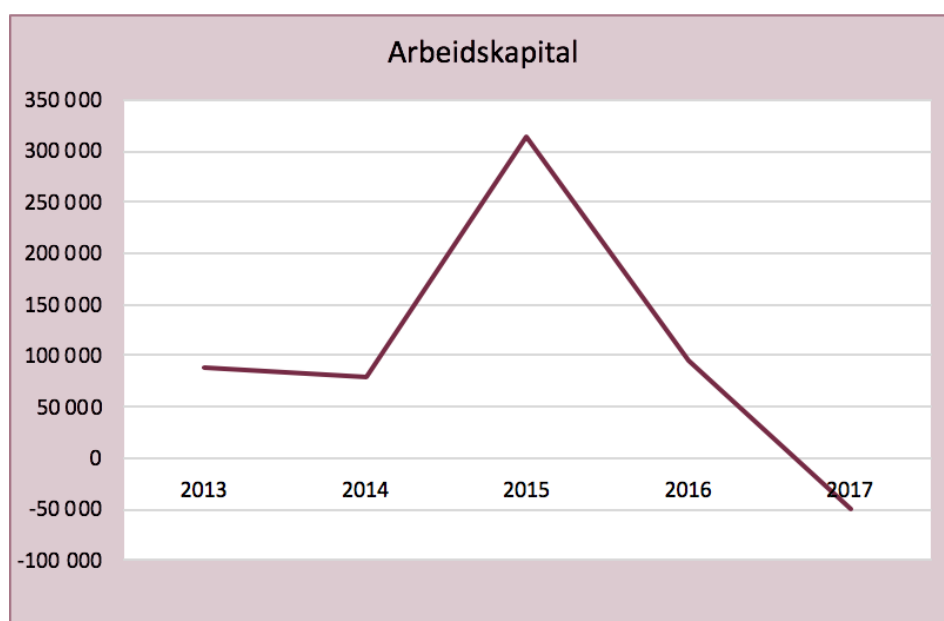


Figur 5: Utvikling i finansieringsgrad 1 fra 2013-2017.

Dette forholdstallet viser hvor stor andel av anleggsmidlene som er finansiert med langsiktig kapital, og bør normalt være lavere enn 1. Frem til 2015 ser vi at finansieringsgraden til ASKO Midt-Norge har en svakt økende tendens, før den i 2016 reduseres til 0,82. Selv om utviklingen er tiltakende er den ikke dramatisk, siden forholdstallet fortsatt er lavere enn 1, noe som er positivt. Egenkapitalen har vært tiltakende i perioden 2013 til 2017, mens langsiktig gjeld har vært avtakende frem til 2016, og har blitt kraftig redusert i 2017. Dette er i utgangspunktet ikke en ønskelig situasjon for bedriften, siden anleggsmidlene heller bør finansieres med langsiktig gjeld enn med egenkapital.

Vi kan konkludere med at finansieringsgrad 1 ligger på et normalt nivå frem til 2017, men øker til 1,12 i 2017. Dette skyldes en kraftig reduksjon i langsiktig gjeld fra 217,5 millioner kroner til 53,8 millioner kroner, noe som tilsvarer en nedgang på 75 prosent fra 2016 til 2017. Samtidig hadde egenkapitalen en økning på 18,5 prosent i samme periode. ASKO Midt-Norge har alle langsiktige lån fra Internbanken i NorgesGruppen (nå NorgesGruppen Finans

AS). I 2017 hadde bedriften 165 millioner i langsiktig lån til Internbanken. Låneavtalen varte frem til juni 2017. I den forbindelse ble det ikke inngått en ny avtaleperiode før våren 2018. Av den grunn måtte lånet klassifiseres som kortsiktig gjeld. Dette gir en forklaring på hvorfor finansieringsgrad 1 øker fra 2016 til 2017, og den finansielle situasjonen er ikke så ille som først antatt. Selv om dette er utenfor vår undersøkelsesperiode har vi fått vite av økonomiansvarlig Gundersen at lånet i 2018 igjen ble klassifisert som langsiktig gjeld. ASKO Midt-Norge har foretatt en rekke investeringer og er inne i en periode hvor det skjer store endringer i balansen.

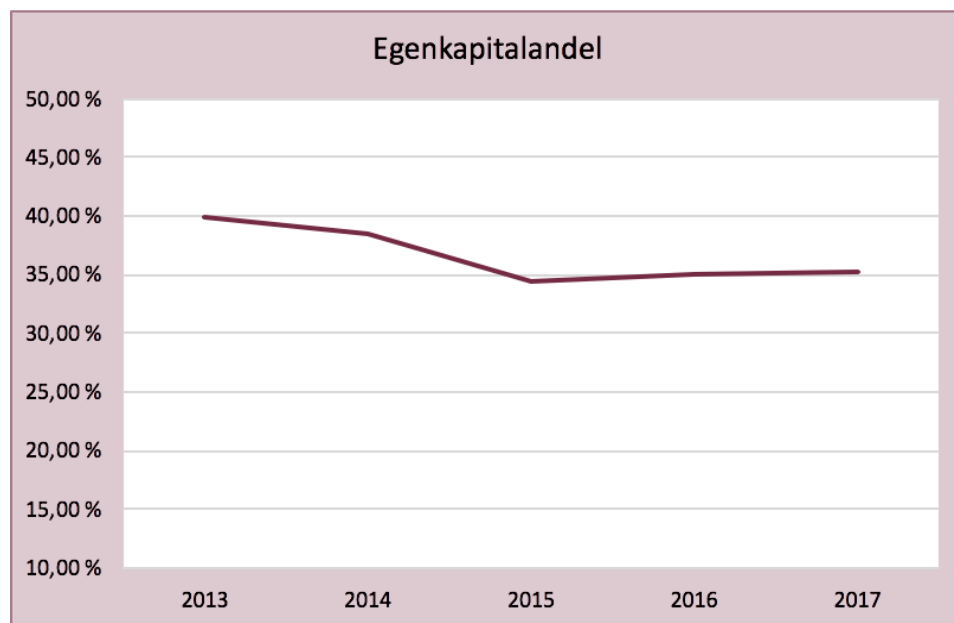


Figur 6: Utvikling i arbeidskapitalen fra 2013-2017.

Arbeidskapitalen er differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld, og henger sammen med likviditetsgrad 1. Vi ser en positiv utvikling i arbeidskapitalen frem til 2015, med et toppunkt på rundt 314 millioner kroner. Positiv arbeidskapital er bra for bedriften, og betyr at deler av omløpsmidlene er finansiert med langsiktig gjeld eller egenkapital. Etter 2015 reduseres arbeidskapitalen betydelig, før den i 2017 er på -49,8 millioner kroner. En negativ arbeidskapital betyr at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Dette er ikke ønskelig og tyder på dårlig likviditet.

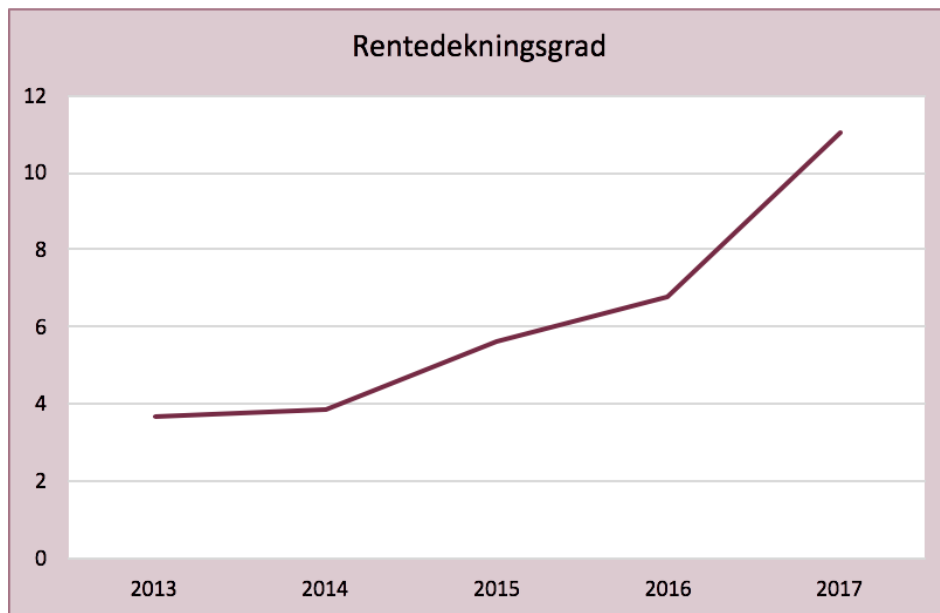
5.1.3 Soliditet

Soliditet er definert som bedriftens evne til å tåle tap, og man ser gjerne dette forholdet i sammenheng med bedriftens finansiering. Nøkkeltallene vi skal se på for å vurdere soliditeten til ASKO Midt-Norge er egenkapitalandel, rentedekningsgrad og gjeldsgrad.



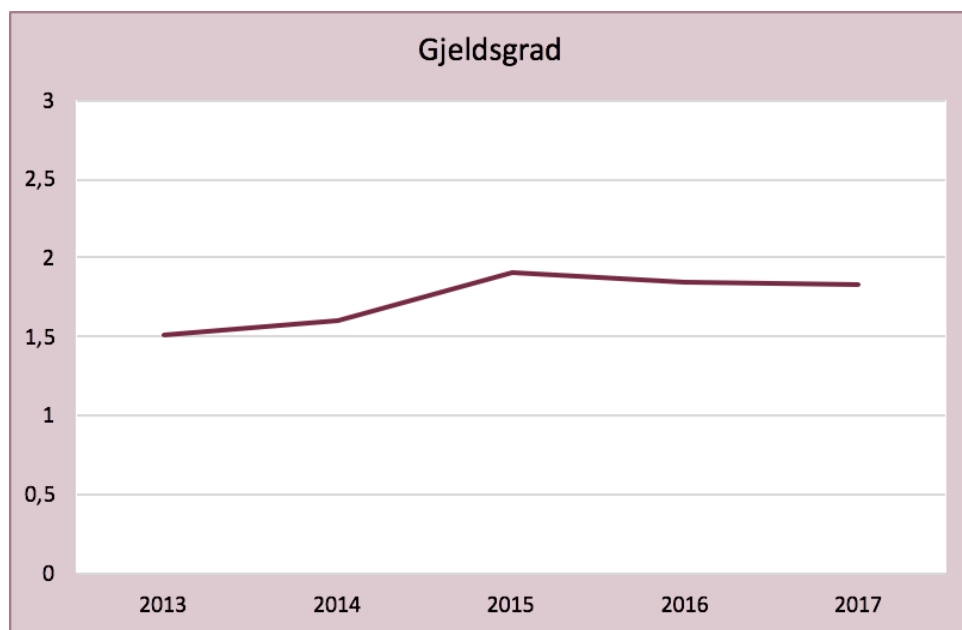
Figur 7: Utvikling i egenkapitalandelen fra 2013-2017.

Dette nøkkeltallet viser i hvilken grad eiendelene er finansiert med egenkapital, altså med egne midler. For mange bedrifter regnes en egenkapitalandel på over 30 prosent som tilfredsstillende (Hoff, 2005). For ASKO Midt-Norge ser vi at den har variert mellom 34 til 40 prosent. Egenkapitalandelen er på sitt høyeste i 2013 da den er 39,8 prosent, og avtar deretter frem til 2015. Fra 2015 er egenkapitalandelen svakt tiltakende. Vi kan likevel konkludere med at ASKO Midt-Norge har en tilfredsstillende egenkapitalandel, noe som betyr at selskapet har en relativt god evne til å tåle eventuelle tap.



Figur 8: Utvikling i rentedeckningsgraden fra 2013-2017.

Rentedekningsgraden viser bedriftens evnen til å dekke rentekostnadene ved hjelp av driftsresultatet og finansinntektene. For ASKO Midt-Norge ser vi en sterkt tiltakende utvikling som i hovedsak skyldes økningen i resultat før skatt. Vi ser at salgsinntektene til ASKO Midt-Norge har økt hele perioden, og den største endringen skjer i 2017. Denne kraftige økningen kommer som følge av NorgesGruppens tilbakekjøp av dagligvarekjeden Bunnpris i 2017. Dessuten har ASKO Midt-Norge en betydelig økning i finansinntekter, som i sum gir en positiv utvikling i rentedeckningsgraden.

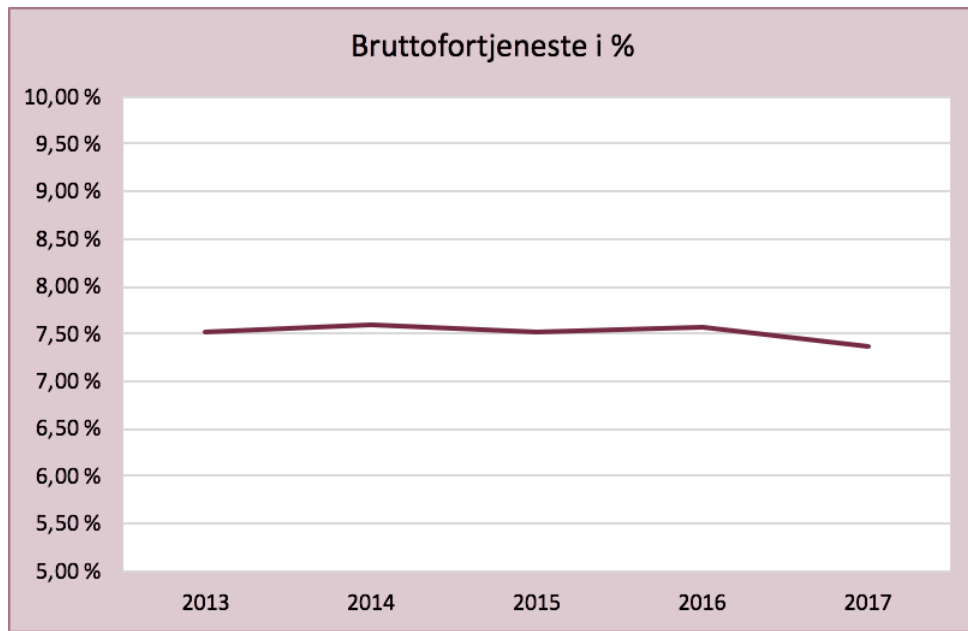


Figur 9: Utvikling i gjeldsgraden fra 2013-2017.

Som tidligere nevnt viser gjeldsgraden forholdet mellom kapital som er finansiert av utenforstående og kapital som er finansiert av eierne. Jo lavere dette forholdstallet er, jo mer solid er bedriften. For ASKO Midt-Norge ser det ut til å være en gradvis økning i gjeldsgraden frem til 2015, før den blir svakt avtakende resten av perioden. Gjelden til ASKO Midt-Norge har økt gjennom hele perioden. Den største økningen ser vi i hovedsak i den kortsiktige gjelden. Denne utviklingen virker naturlig siden salgsinntektene har også økt i samme periode. Grunnen til at gjeldsgraden avtar fra 2016 er økningen i egenkapitalen, samt en sterk reduksjon av den langsiktige gjelden. Nærmere forklaring er gitt under delkapitlet om finansieringen. Når gjeldsgraden er 1 betyr det at halvparten av eiendelene er finansiert med gjeld, mens en gjeldsgrad på 2 vil si at to tredjedeler er finansiert med gjeld. Vi kan dermed si at godt over halvparten av eiendelene i undersøkelsesperioden er finansiert med gjeld.

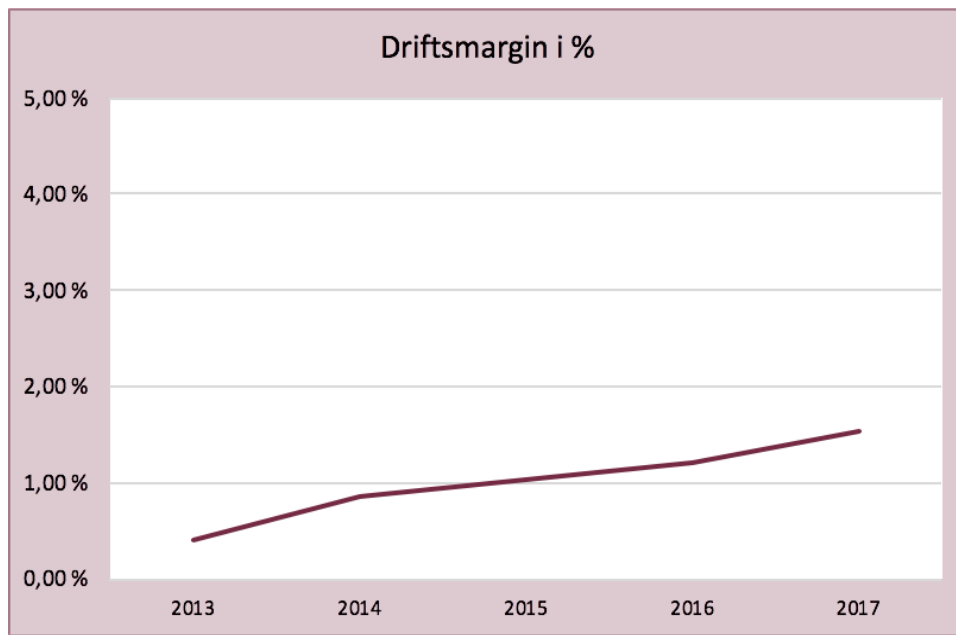
5.1.4 Lønnsomhet

Lønnsomheten sier noe om bedriftens evne til å skape overskudd. Nøkkeltallene vi skal anvende for å vurdere lønnsomheten til ASKO Midt-Norge er bruttofortjeneste, driftsmargin, resultat før og etter skatt, og totalkapitalens rentabilitet. Sistnevnte nøkkeltall dekomponeres videre til resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet.



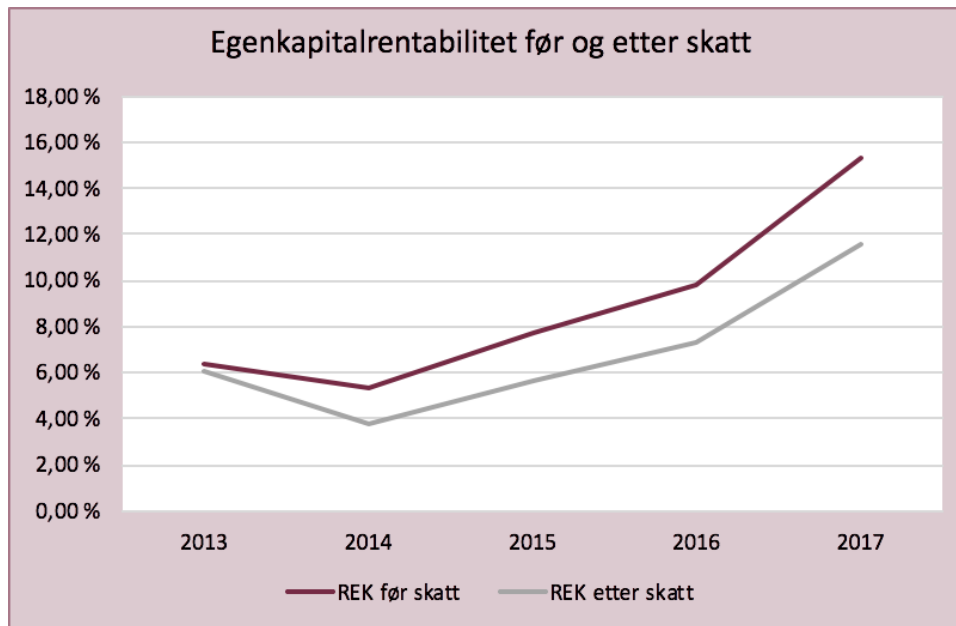
Figur 10: Utvikling i bruttofortjeneste i prosent fra 2013-2017.

Bruttofortjeneste i prosent viser hvor mye en bedrift har tjent på sitt salg før det blir tatt hensyn til bedriftens øvrige kostnader. For ASKO Midt-Norge har bruttofortjeneste i prosent variert mellom 7 og 8 prosent. Varekostnadene øker stort sett proporsjonalt med salgsinntektene. Basert på vår studie antar vi at bruttofortjeneste mellom 7 og 8 prosent er vanlig for ASKO Midt-Norge. Vi kan konkludere med at ASKO Midt-Norge har en stabil utvikling i bruttofortjeneste i prosent.



Figur 11: Utvikling i driftsmargin i prosent fra 2013-2017.

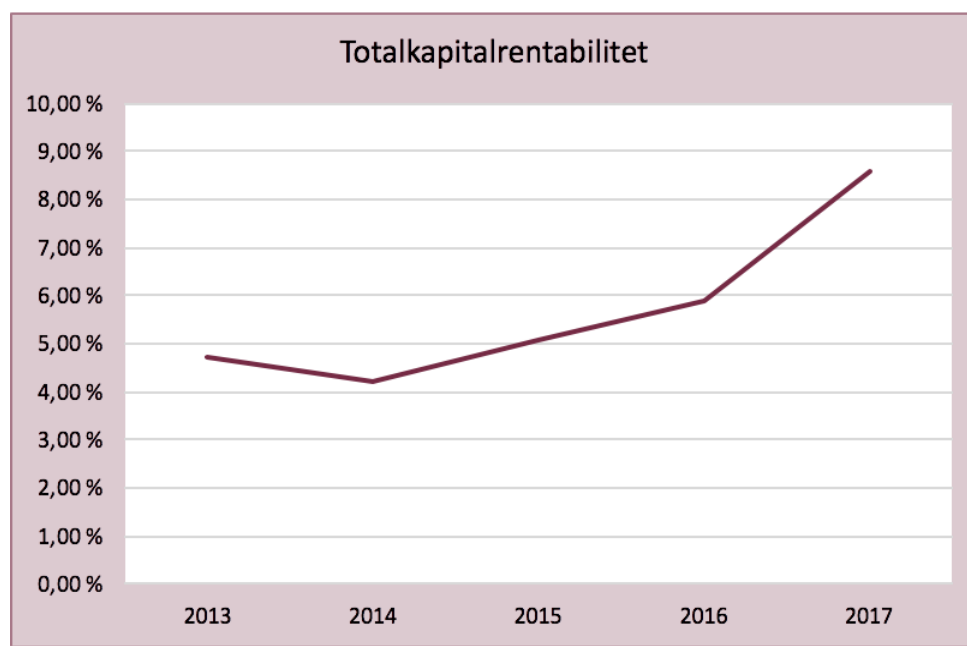
Dette nøkkeltallet viser hvor mye som er igjen av bedriftens omsetningen til å dekke rentekostnader og skattekostnader, når driftskostnadene er dekket. Driftsmarginen til ASKO Midt-Norge viser en god utvikling fra 2013 til 2017, slik at driftsmarginen er tre ganger så stor i slutten av perioden som i starten. I 2017 er driftsmarginen på 1,53 prosent. Denne betydelige økningen skyldes blant annet at NorgesGruppen kjøpte tilbake Bunnpris, noe som førte til 1 milliard mer i omsetning. Selv om driften økte var det ikke behov for så mye mer arbeidskraft, slik at antall ansatte forble omtrent det samme. Dette ga ASKO Midt-Norge en gevinst i form av at kostnadene ikke økte i samme grad som omsetningen. Samarbeidsavtalen mellom mellom Bunnpris og ASKO trådte i kraft 1. januar 2017, og resultat av dette gjenspeiles veldig godt i resultatregnskapet.



Figur 12: Utvikling i egenkapitalrentabilitet før og etter skatt fra 2013-2017.

Egenkapitalrentabilitet er et viktig nøkkeltall for investorene siden dette forholdstallet viser hvilken avkastning de får på den investerte kapitalen. Det nøkkeltallet som vi er mest interessert i er egenkapitalrentabilitet etter skatt. Egenkapitalrentabiliteten for ASKO Midt-Norge viser en svært bra økning fra 2014 og frem til 2017. Egenkapitalrentabiliteten etter skatt i 2017 er nesten fordoblet sammenlignet med 2013. Denne positive utviklingen skyldes en gradvis økning i det ordinære resultatet frem til 2016, og en kraftig økning i 2017.

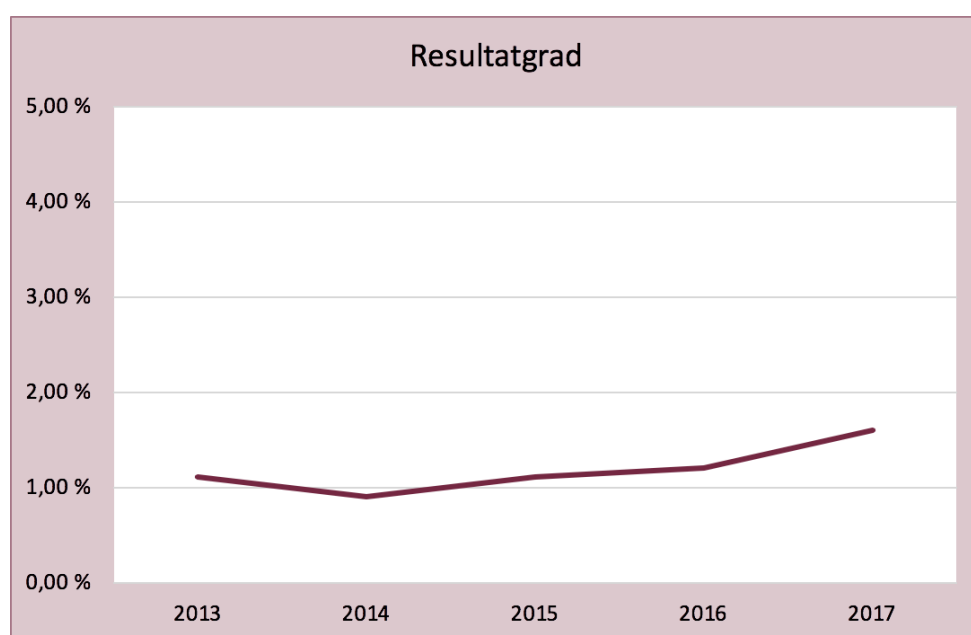
Det finnes flere faktorer til denne utviklingen, og reduserte strømkostnader og bedre fyllingsgrad på distribusjonsbilene kan være noen av de. Solcelleanlegget som er installert på taket til bedriftens lokaler har gjort det mulig å redusere strømkostnadene, som er en stor fordel grunnet økningen i strømprisen i perioden. Selv om denne kostnadsreduksjonen er vanskelig å se i finansregnskapet, ble solcelleprosjektet trukket frem av ledelsen som en investering som har bedret lønnsomheten til ASKO Midt-Norge. I følge økonomiansvarlig Gundersen har ASKO Midt-Norge også forbedret fyllingsgraden på lastebilene. Dette er et nøkkeltall som brukes til interne målinger i bedriften som forteller hvor mye varer de frakter per lastebil. Når lastebilene frakter mer varer enn de gjorde tidligere, vil man redusere antall lastebiler på veiene som igjen fører til reduserte kostnader, samtidig som det er i tråd med bærekraftig virksomhet.



Figur 13: Utvikling i totalkapitalrentabiliteten fra 2013-2017.

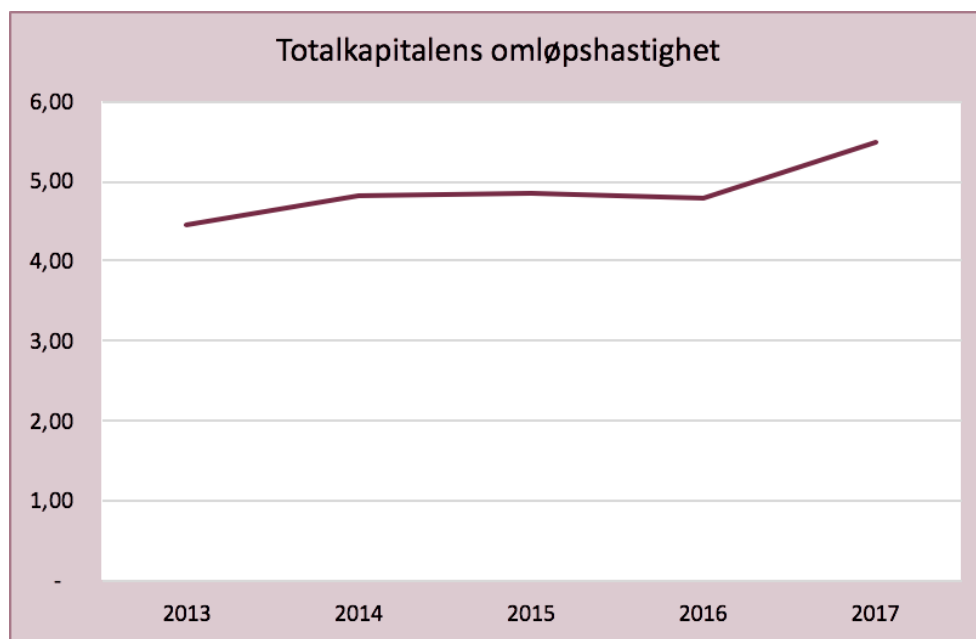
Totalkapitalrentabilitet, også kalt Return on Investment (ROI), er et forholdstall som viser bedriftens avkastning på den totale kapitalen som er bundet i bedriften. Det er ønskelig at dette nøkkeltallet er så høyt som mulig. Vi ser at det har vært en reduksjon på 0,50 prosentpoeng i 2014, før forholdstallet øker gradvis i resten av perioden. Den største økning er fra 2016 til 2017, og i slutten av undersøkelsesperioden er ROI på 8,60 prosent til tross for en betydelig økning i gjennomsnittlig totalkapital. Denne utviklingen skyldes en økning i driftsresultatet og i finansinntektene. I følge Kristoffersen (2016) regnes en totalkapitalrentabilitet på over 10 prosent som god og over 15 prosent som meget god. Videre skriver Kristoffersen (2016) at gjennomsnittlig totalkapitalrentabilitet for norske selskaper i 2014 var på 6,3 prosent. Dette gir oss grunnlag til å si at ASKO Midt-Norge har en relativt lav avkastning på den totale kapitalen helt frem til 2016. I slutten av perioden, fra 2016 til 2017, stiger totalkapitalrentabiliteten fra 5,90 til 8,60 prosent. Under intervjuet ble det sagt at dersom NorgesGruppen skal investere i en ny butikk er avkastningskravet til investeringen på 15 prosent. Videre sa direktøren: *“Når det gjelder investeringer på miljø så har styret i Norgesgruppen sagt at det ikke er de samme kravene til avkastning, mye lavere krav, men det må gå i pluss”*.

DuPont-modellen er en skjematisk oversikt som viser hvilke faktorer som påvirker total kapitalrentabiliteten. Ved å dekomponere total kapitalrentabiliteten til resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet vil man kunne oppdage hvor det er rom for forbedring. Resultatgraden kan forbedres ved å rette fokuset mot resultat før skatt, hvor man kan øke salgsinntektene eller redusere kostnadene. Total kapitalens omløpshastighet kan forbedres ved å redusere total kapitalen, for eksempel gjennom å redusere varelageret eller kundefordringene til bedriften. Nedenfor skal vi se nærmere på disse to komponentene.



Figur 14: Utvikling i resultatgraden fra 2013-2017.

Resultatgraden forteller oss hvor stor andel av hver krone omsatt virksomheten har til å forrente den totale kapitalen som er bundet i bedriften. For ASKO Midt-Norge har utviklingen i resultatgraden vært positiv. I 2014 ble resultatgraden redusert fra 1,10 prosent til 0,9 prosent, og har ellers en gradvis økning i resten av perioden. Størst økning skjer fra 2016 til 2017 hvor resultatgraden steg med 0,40 prosentpoeng. Dette skyldes nesten en tredobling av finansinntektene og en fordobling av driftsresultatet.



Figur 15: Utvikling i totalkapitalens omløpshastighet fra 2013-2017.

Dette nøkkeltallet sier noe om hvor effektivt bedriften utnytter den samlede kapitalen som er bundet i bedriften til å generere inntekter. Vi observerer at omløpshastigheten stiger gjennom undersøkelsesperioden, med unntak av en liten reduksjon i 2016. Denne nedgangen skyldes en betydelig økning i gjennomsnittlig totalkapital, samtidig som økningen i driftsinntektene ikke var like stor. En høy verdi på totalkapitalens omløpshastighet betyr at kapitalen i ASKO Midt-Norge utnyttes effektivt.

Begge komponentene viser en tiltakende tendens som gjenspeiles godt gjennom den positive utviklingen av totalkapitalrentabiliteten til ASKO Midt-Norge. Utviklingen ser ut til å være litt lav ved første øyekast, sammenlignet med hva man mener er en god utvikling i totalkapitalrentabiliteten. For å få innsikt i hva som er en god totalkapitalrentabilitet for ASKO Midt-Norge valgte vi å se på utviklingen i det samme nøkkeltallet for de fem andre datterselskapene i konsernet som er mest sammenlignbar med vår bedrift.

Totalkapitalrentabilitet	2013	2014	2015	2016	2017
ASKO Midt-Norge AS	4,7%	4,2%	5,1%	5,9%	8,6%
ASKO Agder AS	12,3%	11,1%	13,0%	13,6%	13,0%
ASKO Hedmark AS	12,0%	12,3%	13,8%	13,0%	12,5%
ASKO Nord AS	2,0%	2,5%	5,0%	5,0%	7,0%
ASKO Rogaland AS	5,1%	6,5%	7,6%	6,9%	8,2%
ASKO Vest AS	13,9%	11,7%	13,1%	11,6%	12,5%

Tabell 3: Utvikling i totalkapitalrentabiliteten til de seks sammenlignbare datterselskapene.

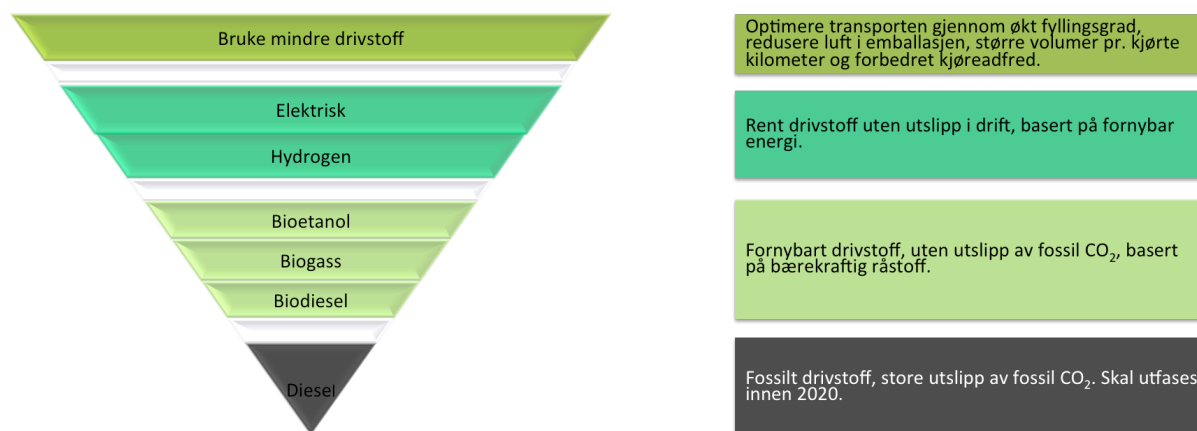
Av de fem andre datterselskapene var det ingen som hadde en totalkapitalrentabilitet som var høyere enn 14 prosent i de fem årene vi undersøkte. Dermed kan vi konkludere med at utviklingen i totalkapitalrentabiliteten for ASKO Midt-Norge likevel er bra.

5.2 Strategisk analyse

Under denne delen av oppgaven analyserer vi ASKO Midt-Norge sine interne og eksterne omgivelser ved bruk av de kjente modellene VRIO og PESTEL. Den strategiske analysen innebærer at vi vurderer ASKO Midt-Norge sine ressurser og makroforhold for å kunne uttale oss om disse faktorene har påvirket bedriftens lønnsomhetsutvikling.

5.2.1 VRIO

VRIO-modellen er et nyttig verktøy for å evaluere virksomhetens ressurser som potensielt kan bidra til å skape et konkurransefortrinn for bedriften. I denne VRIO-analysen vil vi fokusere mest på det vi anser som en stor ressurs for ASKO Midt-Norge, nemlig de ulike investeringene bedriften har foretatt for å redusere sine klimagassutslipp. Vi inkluderer også andre ressurser som ble trukket frem som viktige av direktør Jørn Arvid Endresen og økonomiansvarlig Vidar Gundersen under intervjuet. Investeringene omfatter blant annet biodrivstoff, bruk av solceller og hydrogendrevne lastebiler.

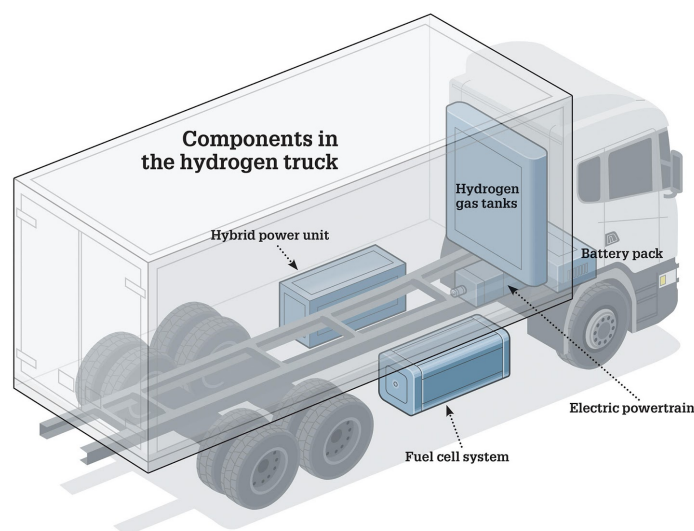


Figur 16: Drivstoffhierarkiet til ASKO.

Kilde: Asko.no (2016).

På ASKO sine hjemmesider fant vi informasjon om de ulike investeringene de har foretatt på veien mot å nå målet om å bli klimanøytral. ASKO har investert i egne tankanlegg med biodiesel i alle sine selskaper, og har i tillegg nærmere 40 tyngre kjøretøy som benytter bioetanol. I 2016 hadde ASKO 8 biogassdrevne distribusjonsbiler. I desember 2017 åpnet ASKO Midt-Norge sitt produksjonsanlegg som fremstiller hydrogen, som benyttes til drivstoff for distribusjonsbiler og trucker i egen virksomhet. Anlegget kan i full drift produsere over 300 kg hydrogen per døgn ved hjelp av energien fra blant annet 9000 m²

solceller på taket til produksjonsanlegget. I 2016 fikk ASKO Midt-Norge støtte fra Enova til å investere i fire hydrogenrevne lastebiler. Dette prosjektet har vært et samarbeid med flere aktører og er en distribusjonsbil som drives med elektrisk kraft fra brenselceller som benytter hydrogen som drivstoff. Disse hydrogenrevne lastebilene er de første i verden, og vil ha en rekkevidde opp mot 500 km. Bilene kommer på veien i løpet av våren 2019.



Figur 17: Illustrasjon av den hydrogenrevne lastebilen.

Kilde: Scania.com (2017).

Verdi

Det at ASKO Midt-Norge har ressurser som eget produksjonsanlegg for hydrogen og hydrogenrevne lastebiler kan sies å ha verdi for bedriftens interessenter ved at bedriften tar samfunnsansvar. ASKO har vært tidlig ute i bransjen med mange av de miljøvennlige prosjektene, noe som kan bidra til at de får en sterk posisjon i markedet hos sine kunder og leverandører. Dette understøttes av direktøren i ASKO Midt-Norge som uttalte følgende: *“Grønn, effektiv og fremoverlent, er det vi ønsker å fremstå som”*. I tillegg har disse ressursene verdi for andre selskaper siden ASKO Midt-Norge i samarbeid med andre har vært med på utvikle ny teknologi.

De ansatte ble trukket frem som en viktig ressurs med essensiell verdi for ASKO Midt-Norge av direktør Jørn A. Endresen. Ved å ha engasjerte og kunnskapsrike ansatte kan de bidra til økt effektivitet og dermed økt lønnsomhet for bedriften. Endresen sa at bedriften verdsetter det store mangfoldet blant de ansatte ved at de er representert med 14 ulike nasjonaliteter.

Videre ble det nevnt at bedriften ønsker å redusere gjennomsnittsalderen som i dag er på rundt 38 år, blant annet gjennom å tilby ulike lærlingplasser. Direktøren påpekte at de har en ambisjon for å få større kvinneandel i bedriften. Et slikt mangfold blant medarbeiderne i ASKO Midt-Norges kan ses på som en verdi for samfunnet siden bedriften kan tilby jobb til nye landsmenn, lærlingplasser til ungdommen og er bevisst på å få flere kvinner inn i denne bransjen. Direktøren sier *“Hvis vi skal få god drift, må vi ha fornøyde medarbeidere”*, noe som understreker hvorfor bedriften er så opptatt av å sikre denne ressursen. Mangfold er viktig på alle nivåer i bedriften og er essensielt for å sikre utviklingen til ASKO Midt-Norge. Videre sier direktøren: *“En av våre prioriterte oppgaver er at vi skal være en attraktiv arbeidsplass”*. Dette er noe de kan få til blant annet gjennom satsingen sin på miljø og mangfold.

Sjeldenhet

Når vi skal drøfte hvorvidt de nevnte ressursene til ASKO Midt-Norge er sjeldne ser vi på hvor unike de er i markedet. Slik vi nevnte under ressursenes verdi, er de miljøtiltakene bedriften har iverksatt unike i markedet. De fire distribusjonsbilene som benytter hydrogen som drivstoff er de første hydrogendrevne lastebilene i verden, og dette prosjektet er blant verdens fem hydrogenprosjekter som har fått stor oppmerksomhet. I 2014 ble ASKO omtalt som en miljøvennlig spydspiss i klimakampen av nettavisen Moderne Transport. I 2018 fikk ASKO Midt-Norge tildelt Energiprisen fra Trondheim kommune som er en hederspris som deles ut til virksomheter, prosjekter eller personer som går foran med fremtidsrettede løsninger for å redusere klimagassutslipp og mer effektiv energibruk i Trondheim. Det er naturlig å anta at en slik pris ikke hadde blitt delt ut til ASKO Midt-Norge hvis ikke arbeidet deres hadde vært sjeldent.

Ved at ASKO Midt-Norge er tidlig ute med ny teknologi kan de bli sett på som en markedsleder. Ressursene som har bidratt til at bedriften har kunnet være tidlig ute med sin miljøsatsning, har blitt skapt i et unikt samarbeid mellom aktører fra ulike bransjer. Grossisten ASKO Midt-Norge har samarbeidet med lastebilprodusenten Scania, hydrogenprodusenten Nel, leverandør av solcellepanel FUSEN, forskningsinstituttet SINTEF og produsent av hydrogeneratorer Hydrogenics. Dette internasjonale samarbeidet er i tillegg et godt eksempel på at flere aktører tar samfunnsansvar sammen.

Vi har argumentert for at miljøsatsningen og investeringen i de hydrogendrevne lastebilene er en sjelden ressurs for ASKO Midt-Norge sett med norske øyne. På nettsiden til Hydrogenforum er det beskrevet ulike tilsvarende prosjekter for hydrogendrevne lastebiler som er under utvikling. Hyundai har annonsert at deres bil vil bli lansert i 2021, samt at det amerikanske selskapet Nikola har annonsert at de snart vil komme med sine hydrogendrevne lastebiler, for å nevne noen.

Imiterbarhet

Den tredje faktoren vi analyserer er hvor enkle ressursene til ASKO Midt-Norge er å kopiere for konkurrentene. For de fleste bedrifter vil kopiering av deres ressurser bli sett på som en trussel, men ASKO Midt-Norge ser annerledes på dette. Direktøren sier at de er åpne om prosessen rundt hydrogenprosjektet til sine konkurrenter, så lenge det ikke strider med hva samarbeidspartnerne ønsker at skal bli offentliggjort. Dette fremgår av Endresens utsagn "*Vi deler alt til konkurrentene våre når det gjelder miljøsatsningen våres*". Jørn A. Endresen mener at det vil være positivt for ASKO jo flere av deres konkurrenter som vil satse på hydrogendrevne distribusjonsbiler. Grunnen til dette er at det er få hydrogenstasjoner i landet. Dersom flere aktører satser på hydrogen vil etterspørselen etter hydrogenstasjoner øke, som vil være en fordel for ASKO.

Organisering

Den siste faktoren i VRIO-modellen som vi analyserer er hvordan ASKO Midt-Norge er organisert for å ivareta eller videreutvikle deres ressurser. Vi kan anta at måten konsernet er organisert på fører til at de ulike datterselskapene har stor beslutningsmyndighet. Styrelederen i ASKO, Torbjørn Johannson, ble trukket frem som en stor pådriver for å fremme denne utviklingen. Det har nok vært essensielt å ha noen i toppledelsen som ønsker disse endringene og investeringene slik at dette engasjementet kan spres videre nedover i organisasjonen til datterselskapene. Johannson har flere roller både i næringslivet og i ASKO sine selskaper, og får nok dermed stor påvirkningskraft gjennom sine roller som styreleder. Styrelederens påvirkning for at ASKO har den posisjonen de har i dag fremgår under de politiske forholdene i PESTEL-modellen. En bekreftelse på dette engasjementet fra Torbjørn Johannson er at han i januar i 2018 mottok en utmerkelse fra Enova for sitt miljøengasjement.

I den forbindelse sa styrelederen: *“Ikke noe er mer meningsfullt enn å jobbe med disse spørsmålene. Det handler om våre barns fremtid. Mitt fag er logistikk som handler mye om tall og presisjon hvor jeg presumptivt skal bruke hjernen. I arbeidet med bærekraft, klima og miljø blir også hjertet og samvittigheten engasjert. Kombinasjonen hjerne og hjerte er uslåelig.”*

5.2.2 PESTEL

I denne delen skal vi analysere ASKO Midt-Norges muligheter og trusler ved bruk av PESTEL-modellen. Dette er som kjent en del av den eksterne analysen hvor man studerer bedriftens makroomgivelser.

Politiske forhold

De politiske forholdene er de første vi analyserer i PESTEL-modellen. Fra teorien er det særlig to faktorer vi vil drøfte i ASKO Midt-Norge sitt tilfelle, og det er skatte- og avgiftspolitik og stabilitet hos myndighetene.

ASKO Midt-Norge har 50 lastebiler på veiene, noe som betyr at den årlige kostnaden til bompenger er veldig stor. De elektriske lastebilene som ASKO har betales det ikke bompenger for. De hydrogendrevne lastebilene som snart kjører på de norske veiene er per i dag ikke fritatt for bompenger, og kan derfor defineres som en liten trussel mot ASKO Midt-Norge. I klimameldingen som regjeringen la frem i 2017 står det at regjeringen skal støtte opp under arbeidet med utslippsreduksjoner i transportsektoren. For å redusere klimagassutslippene i denne sektoren med 35-40 prosent i 2030, bør regjeringen dermed legge til rette for at norske bedrifter skal finne det lønnsomt å foreta investeringer som er i tråd med dette målet. Økonomiansvarlig, Vidar Gundersen, sier at ASKO Midt-Norge vil spare flere millioner dersom de slipper å betale bompenger for de nye hydrogendrevne lastebilene.

Det andre politiske forholdet er hvorvidt det har vært forutsigbarhet fra myndigheten sin side. Man kan si at det har vært en viss politisk stabilitet i den perioden vi undersøker fordi Høyre har ledet regjeringen siden 2013. Det borgerlige partiet er opptatt av å skape et konkurransekraftig arbeidsliv og politikken de har ført i perioden har nok bidratt til gode

forhold for bedriftene. Direktør Endresen sier at de politiske forholdene har vært en mulighet for ASKO Midt-Norge. I 2016 la regjeringen frem sitt budsjett for 2017 på ASKO sine lokaler, noe som blant annet skyldes at Venstre har vært veldig positive til ASKO sin satsning. Ola Elvestuen som er nestleder i Venstre, og i dag klima- og miljøminister, har tidligere jobbet med hydrogen i Oslo kommune. Det ble trukket frem at styreleder, Torbjørn Johannson, har gitt mye informasjon til Stortinget om ASKO sin satsning og at han har turt å stille krav. Videre trekker direktøren frem at det har vært viktig å være fremoverlent og kjempe for sine saker, siden de ikke nødvendigvis har kommet fra det politiske hold.

Økonomiske forhold

Under dette avsnittet skal vi analysere hvordan de økonomiske forholdene har vært til hinder eller til hjelp for ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden. Det er spesielt ett punkt fra teorien som peker seg ut som viktig her, og det er rentenivået. Norge har siden finanskrisen i 2008 hatt et lavt rentenivå som har vært viktig for å sikre vekst i norsk økonomi. Selv om Norge ikke ble så hardt rammet av finanskrisen, ble rentenivået holdt lavt grunnet oljeprisfallet i 2014 og et vedvarende lavt internasjonalt rentenivå i de følgende årene. Det vil være rimelig å anta at den lave renten i Norge har gjort det mer attraktivt for næringslivet og ASKO Midt-Norge å foreta slike investeringer. Vi kan dermed si at rentenivået har vært til ASKO Midt-Norges fordel. Høsten 2018 ble styringsrenten for første gang på sju år satt opp med 0,25 prosentpoeng, fra 0,5 til 0,75. I mars 2019 gikk renten opp ytterligere 0,25 prosentpoeng. Det er forventet at renten vil øke i årene som kommer. Altså kan dette bli sett på som en trussel for ASKO Midt-Norge siden det blir mindre gunstig å investere, samt at en økning i renten vil føre til svekket økonomi for bedriftene og lavere prisvekst.

Miljømessige forhold

Videre er det de miljømessige forholdene som vi skal drøfte i analysen. Her ser vi på hvordan forhold ved miljøet har gitt muligheter eller trusler for ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017. Det er særlig to faktorer vi vil diskutere her og det er energikostnadene som følge av investeringen i solceller og kundenes holdninger til miljøvern. I tillegg vil vi se dette i sammenheng med de miljømessige målene til ASKO Midt-Norge.

Det første miljømessige forholdet som har hatt betydning for ASKO Midt-Norge er energikostnaden. De gunstige forholdene for kraftproduksjon i Norge har ført til en god energitilgang og relativt lave strømpriser sammenlignet med Europa, siden den norske kraftforsyningen består av vannkraft, vindkraft og varmekraft. En faktor som har bidratt til reduserte energikostnader er investeringen i solcelleanlegg på taket til ASKO Midt-Norge. Når man ser på beregningene som ble gjort i forkant av investeringen i solcelleanlegget så dette i utgangspunktet ut til å bli en ren kostnad for ASKO Midt-Norge. Den økte strømprisen har gjort at investeringen i solcellepanel på taket av hydrogenlageret er mer lønnsomt nå enn hva de første beregningene viste. Da beregningene ble gjort var strømprisen på 60 øre/kWh, og følgelig var det liten forskjell mellom å foreta investeringen eller å kjøpe strøm eksternt. Strømprisen har nå økt til 1,20 øre/kWh, noe som har ført til at denne investeringen i solcellepanel plutselig ble mer lønnsom enn først antatt. Økonomiansvarlig, Vidar Gundersen, sier at det kan hende avkastningen på denne investeringen nå er på 15 prosent, mot at den i de første beregningene var på rundt 5 prosent. Endresen og Gundersen mener at dette er et godt eksempel på at det å satse på miljøvennlige løsninger lønner seg siden de ordinære løsningene kan bli dyrere.

Tidligere var det slik at når Trondheim kommune la ut et transportoppdrag på anbud ble tilbudene evaluert med 10 prosent vektning på miljøaspektet og 90 prosent på pris. Nå er dette endret slik at tilbudene vektet med 40 prosent på miljø og 60 prosent på pris. Siden bedriften deltar i en del anbudprosesser er det helt essensielt for ASKO Midt-Norge at miljøhensynet blir vektlagt av kundegruppen, altså de som skal velge ASKO Midt-Norge som sin leverandør. I tillegg er det viktig med etterprøvbarehet i anbudsprosessen slik at det ikke skal være enkelt for en aktør å si at deres biler er miljøvennlige i tilbudet sitt, mens de i realiteten kjører rundt med gamle dieslbiler etter at de har vunnet anbudet. Det er dermed til fordel for ASKO Midt-Norge at holdningene til kundene har endret seg ved at de i større grad vektlegger miljøaspektet når de skal velge sin leverandør. Direktøren nevnte blant annet at matkjeden KIWI blir glade når de får varer levert av ASKO sine lastebiler hvor det står at de enten har nullutslipp eller kjører på biodrivstoff, siden de liker å fronte seg som en grønn bedrift.

Sosiokulturelle forhold

Under dette avsnittet skal vi analysere hvordan de sosiokulturelle forholdene har vært til hinder eller til hjelp for ASKO Midt-Norge. Den faktoren fra teorien vi fokuserer på her er holdning til arbeid. Dette kommer også litt frem under VRIO-modellen hvor direktøren trakk frem hvor viktig ressurs de ansatte er for ASKO Midt-Norge. Vi har ikke gått i dybden og undersøkt den generelle holdningen til arbeid blant Trondheims befolkning, så vi har ikke et så stort faktagrunnlag til å uttale oss om de sosiokulturelle forholdene. Noe vi kan trekke frem som positivt for bedriften er imidlertid at de har relativt høye søker tall når de legger ut nye stillinger. Dette kan indikere at ASKO Midt-Norge blir ansett som en attraktiv bedrift å jobbe i blant jobbsøkerne. Arbeidstakere kan finne det givende å jobbe i en bedrift som satser på miljø, noe som igjen kan påvirke deres holdning til arbeid ved at de bidrar til en bedre fremtid. På svakt faktagrunnlag er det mulig å si at de sosiokulturelle forholdene, med fokus på holdninger til arbeid, har vært en fordel for ASKO Midt-Norge.

Teknologiske forhold

Det femte forholdet vi drøfter i PESTEL-modellen er hvordan de teknologiske forholdene har hatt betydning for ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden. Her vil vi fokusere på den nye teknologien i forbindelse med bedriftens investering i de hydrogendrevne lastebilene.

Det er tydelig at de teknologiske forholdene har bidratt til store muligheter for ASKO Midt-Norge. Den teknologiske utviklingen skjer i et stadig økende tempo, og implementering av ny teknologi kan bidra til å skape konkurransefortrinn for bedriftene. Når en bedrift posisjonerer seg i markedet som innovativ ved å ta i bruk ny teknologi tidlig kan dette bidra til å skape verdier og økt lønnsomhet. Direktøren trekker frem at ASKO Midt-Norge ønsker at alle de bilene de kjøper skal være av det mest moderne på markedet. Det er dermed viktig for bedriften at de er først ute med det nyeste. Baksiden er ofte at utvikling og implementering av ny teknologi koster. De hydrogendrevne lastebilene er et pilotprosjekt hvor Scania har bygd bilene fra bunnen av. Dette betyr at en slik lastebil koster omtrent det dobbelte som en ordinær lastebil, altså rundt 4 millioner kroner per bil. Selv om kostnadene kunne ha hindret ASKO Midt-Norge fra denne investeringen, vil senere investeringer i denne type teknologi kunne bli en mulighet for bedriften. Dette er fordi man håper at disse lastebilene på sikt vil inngå i serieproduksjon, som betyr at kostnadene forhåpentligvis vil bli lavere.

Da bedriften søkte om midler fra Enova valgte ASKO Midt-Norge å skrive prosjektbeskrivelsen selv istedenfor å leie inn en konsulent. Dette var fordi bedriften satt med kunnskapen, samtidig som de ønsket å lære av denne prosessen. For å få midlene måtte de teoretisk bevise at det å gå over til hydrogen ville dette være billigere enn å bruke diesel. Beregningene viste at det ville bli 20 prosent billigere å bruke en hydrogendrevet lastebil enn en lastebil som bruker fossilt drivstoff. I følge direktøren vil denne investeringen i tillegg gi 92 prosent lavere CO₂-utslipp målt mot CO₂-utslipp fra de ordinære lastebilene. Siden disse hydrogendrevne lastebilene er de første i verden, gjenstår det å se om beregningene stemmer etter at de har tatt de i bruk.

Et dilemma som ble trukket frem under intervjuet er hvorvidt det er de elektriske lastebilene eller de hydrogendrevne lastebilene som er den smarteste investeringen. Per i dag er batteriet til en elektrisk lastebil mye tyngre enn motoren til en hydrogendrevet lastebil, noe som innebærer at man får mindre nyttelast på en elektrisk lastebil. Dersom det kommer ny teknologi som gjør at batteriene på de elektriske bilene er lettere, sier direktøren at de heller vil satse på disse bilene enn de hydrogendrevne. Argumentet for dette standpunktet er at de antar at de elektriske lastebilene har bedre virkningsgrad og at man dermed får mer ut av energien. Teknologien er i stadig utvikling, noe som kan ansees som en mulighet for ASKO Midt-Norge.

Juridiske forhold

Avslutningsvis skal vi analysere hvordan de juridiske forholdene har utgjort en mulighet eller trussel for ASKO Midt-Norge. De faktorene vi vil ta for oss her er hvilken miljøvernlovgiving og reguleringer bedriften er omfattet av.

I klimameldingen fra 2017 la regjeringen frem en strategi for hvordan Norge kan oppfylle utslippsbudsjettet fra EU i forbindelse med Parisforpliktelsen for 2021-2030. Utslippene fra transportsektoren er definert som ikke-kvotepfiktige utslipp, noe som betyr at det de reguleres med andre klimapolitiske virkemidler enn kvotehandel. Et eksempel på et slikt virkemiddel kan være drivstoffavgifter. Dette er bruksavgifter som skal dekke samfunnets kostnader ved

bilbruk, og avgiften betales per liter drivstoff. Fra 2011 ble avgiftssystemet for drivstoff endret slik at man betaler en veiavgift og en CO₂-avgift. I perioden vi undersøker har disse avgiftene hatt en jevn økning. Det er vanskelig å si hvor stor den reelle økningen er når man tar hensyn til konsumprisindeksen.

I tillegg la regjeringen frem i klimameldingen fra 2017 at de skal utarbeide en nasjonal plan for infrastruktur for alternative drivstoff for transportsektoren, noe som kan anses som en fordel for ASKO Midt-Norge. Dette vil blant annet omfatte ladeinfrastruktur for elbiler og fyllestasjoner for hydrogen og biogass. Her legger de til grunn en forbedring av teknologien i transportsegmentet slik at nullutslippsløsninger blir konkurransedyktige med fossile transportløsninger som er viktig for å nå utslippsmålet i transportsektoren. For virksomheten til ASKO Midt-Norge vil disse tiltakene bli sett på som gode muligheter. Videre skriver regjeringen at utviklingen i kostnader og gjennomføringsmuligheter er avgjørende for hvilke tiltak som faktisk iverksettes. Dermed kan man si at disse mulighetene er nokså usikre. Dette understøttes også av direktørens utsagn *“Det som er utfordringen våres er at de endrer rammebetingelsene”*.

Fremtiden er usikker og rammebetingelsene endres raskt. I den perioden vi har studert har utslipp fra transportsektoren blitt omfattet av de ikke-kvotepliktige utslippene og dermed hatt mindre regulering enn de sektorene som er omfattet av kvotepliktige utslipp. EU har nå etablert et regelverk for utslipp fra de diffuse kildene, slik som transport og bygg, som går ut på en innsatsfordeling mellom medlemslandene basert på BNP. Dette regelverket kalles for Effort Sharing Decision (ESD) og innebærer at medlemslandene kan kjøpe utslippsrettigheter fra andre land for å oppfylle sine mål. I følge interesse- og arbeidsgiverorganisasjonen Energi Norge sier de på sin nettside at Norge tar sikte på å delta i dette regelverket fra 2020. Siden denne avtalen mellom Norge og EU ikke er ferdig utarbeidet, vil det være vanskelig å si hvilke konsekvenser det vi få for ASKO Midt-Norge. Det positive er et ASKO reduserer sine utslipp i forkant av en slik mulig endring og vil dermed kanskje ha bedre tilpasningsmuligheter når regelverket først gjøres gjeldende.

6.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte resultatene fra de analysene vi har gjennomført. Her tar vi for oss funnene fra lønnsomhetsanalysen og den strategiske analysen. Deretter vil vi sammenligne våre resultater ved å se på funnene til en studie om bærekraftige bedrifter fra Harvard Business School fra 2014. Til slutt kommenterer vi den metodologiske og substansielle drøftingen.

6.1 Hovedfunn fra lønnsomhetsanalysen

Etter at vi har analysert regnskapstallene til ASKO Midt-Norge ser vi at likviditeten har vært tilfredsstillende frem til 2017, men i 2017 sliter bedriften litt. Grunnen til dette er en kraftig økning i kortsiktig gjeld som førte til at likviditetsgrad 1 ble redusert til 0,92. Det er naturlig å tenke at økningen i kortsiktig gjeld følger av tilbakekjøpet av Bunnpris, fordi de fikk flere butikker å levere dagligvarer til som førte til økt innkjøp og dermed økt leverandørgjeld. I dette tilfellet ser vi at økningen i omløpsmidlene ikke er så betydelig sammenlignet med den store økningen i den kortsiktige gjelden. De merkbare svingningene i nøkkeltallene skyldes blant annet at den langsiktige gjelden i 2017 ble klassifisert som kortsiktig gjeld siden det ikke ble inngått en ny avtaleperiode med Internbanken før i 2018. Dette betyr dermed at en del av anleggsmidlene i ASKO Midt-Norge er finansiert med kortsiktig gjeld i 2017, noe som fremgår av arbeidskapital som er negativ dette året.

Nøkkeltallet finansieringsgrad 1 har holdt seg stabilt under 1 frem til 2016, før den i 2017 økte den til 1,12 som skyldes den kraftige reduksjonen i langsiktig gjeld. Dessuten har ASKO Midt-Norge en negativ arbeidskapital i 2017. Vi vil dermed konkludere med at bedriften har hatt en negativ utvikling i sin finansieringsevne. Dette er likevel ikke bekymringsverdig siden den kortsiktige gjelden ble igjen klassifisert som langsiktig gjeld i 2018, som er utenfor vår undersøkelsesperiode.

Når det gjelder soliditeten til ASKO-Midt Norge kan vi si at bedriften har en positiv utvikling i egenkapitalandelen. Til tross for at dette nøkkeltallet avtar gjennom undersøkelsesperioden, har egenkapitalandelen aldri vært under 30 prosent, noe som er positivt.

Rentedekningsgraden øker i perioden og viser dermed en svært fordelaktig utvikling.

Gjeldsgraden derimot, viser en tiltakende utvikling frem til 2015 før den avtar litt i siste del av perioden. Selv om den kortsiktige gjelden øker gjennom hele perioden, reduseres

gjeldsgraden noe etter 2015 som skyldes den kraftige reduksjonen i langsiktig gjeld fra 2016 til 2017. Analysen av nøkkeltallene under soliditet gir grunnlag til å si at ASKO Midt-Norge har en god evne til å tåle eventuelle tap.

I denne semesteroppgaven ønsket vi å uttale oss om hvordan lønnsomhetsutviklingen har vært for ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017. Selv om de fleste nøkkeltallene knyttet til lønnsomhet er relativt lave, viser lønnsomheten til ASKO Midt-Norge en økning gjennom undersøkelsesperioden. Denne utviklingen har vært moderat frem til 2015, før den i 2016 øker kraftig. Alle nøkkeltallene tar et betydelig sprang fra 2016 til 2017 hvor vi observerer en relativt sterkt økning i driftsmarginen, egenkapitalrentabiliteten og total kapitalrentabiliteten. Når vi dekomponerer total kapitalrentabiliteten ser vi at resultatgraden har en svak økning som innebærer at det er en liten andel av hver krone omsatt som bidrar til å forrente den totale kapitalen som er bundet i bedriften. Total kapitalens omløpshastighet, som er den andre delen av dekomponeringen, viser en liten nedgang i 2016 før den øker igjen i 2017. Dette nøkkeltallet viser at bedriftens bruk av kapital til å generere inntekt har en positiv utvikling i undersøkelsesperioden.

Den kraftige økningen i nøkkeltallene som indikerer lønnsomheten til ASKO Midt-Norge i 2017 kobler vi sammen med NorgesGruppens tilbakekjøp av dagligvarekjeden Bunnpris. Denne hendelsen gir ASKO Midt-Norge en økning driftsinntektene på 23,5 prosent. Dessuten er det en merkbar endring i finansinntektene, hvor de har økt med nesten 200 prosent fra 2016 til 2017. Ved å analysere de ulike nøkkeltallene i lønnsomhetsanalysen har vi kommet frem til at ASKO Midt-Norge har hatt en god lønnsomhetsutvikling i perioden 2013 til 2017.

6.2 Hovedfunn fra den strategiske analysen

Under presenteres hovedfunnene fra analysen av VRIO-modellen og PESTEL-modellen.

6.2.1 VRIO

Hovedfunnene fra analysen av VRIO-modellen viser at ressursene til ASKO Midt-Norge kan bidra til å sikre et konkurransefortrinn for bedriften. ASKO Midt-Norge velger å satse på miljø og mangfold, og vi ser at dette er ressurser som har verdi både for de som arbeider i bedriften og for andre interessenter som eiere, investorer og kunder. I tillegg signaliserer

disse verdiene at ASKO Midt-Norge tar samfunnsansvar. Det at bedriften tar samfunnsansvar gjør at de bidrar til å sikre fremtiden til fremtidige generasjoner. Det er ikke til å legge skjul på at når ASKO Midt-Norge tar samfunnsansvar er dette også med på å styrke omdømme til bedriften.

Særlig ressursene som legges i miljøsatsningen kan defineres som sjeldne siden de hydrogendrevne lastebilene vil være de første i verden. Dessuten er disse lastebilene et resultat av et unikt samarbeid mellom flere aktører som ønsker å bruke sin kollektive kompetanse til å skape noe nytt som er bra for miljøet. Selv om det finnes andre aktører som er underveis i sin utvikling av tilsvarende hydrogenlastebiler, vil ASKO Midt-Norge og deres prosjekt være først ute på markedet, noe som gjør at de får et forsprang på konkurrentene. Når vi drøftet hvorvidt denne ressursen er imiterbar for bedriftens konkurrenter fikk vi det overraskende resultatet at ASKO Midt-Norge er åpne om prosjektet rundt de hydrogendrevne lastebilene. Argumentet for å gjøre motsatt av det teorien egentlig sier, er at det er en fordel for bedriften jo flere av deres konkurrenter som investerer i hydrogendrevne lastebiler fordi det vil bli flere ladestasjoner i Norge. Når infrastrukturen bygges ut vil ASKO Midt-Norge kunne bruke disse lastebilene på lengre strekninger.

Det er også mulig å argumentere for at denne ressursen blir ivaretatt og utviklet gjennom måten ASKO Midt-Norge er organisert. Styreleder Torbjørn Johannson har vært sentral i arbeidet for at ASKO og datterselskapene har dette miljøfokus. Når ressursene knyttet til miljøsatsningen har verdi for den øverste ledelsen i konsernet har dette i ASKO sitt tilfelle ført til at bedriften har iverksatt de tiltakene som de har gjort for å redusere sine klimagassutslipp. Styrelederen har mange verv i ASKO sine datterselskaper noe som kan ha bidratt til økt påvirkningskraft som gjør det enklere å få med seg resten av konsernet.

Oppsummert ser vi at tre av kravene i VRIO-modellen er oppfylt for at ressursene innen miljøsatsningen skal sikre et langvarig konkurransefortrinn for bedriften, nemlig verdi, sjeldenhet og organisering. Kravet til imiterbarhet er ikke oppfylt siden ASKO Midt-Norge deler åpnet rundt sitt hydrogenprosjekt. Det er diskutert hvor mye den manglende oppfyllelsen av dette kravet vil trekke ned varigheten av konkurransefortrinnet til bedriften. Når man drøfter ut i fra den generelle teorien vil man si at dersom alle konkurrentene har hydrogendrevne lastebiler vil det være vanskelig å si at ASKO Midt-Norge vil ha et konkurransefortrinn, og i så måte er bedriften med på å ødelegge for seg selv ved å dele åpnet

med sine konkurrenter. Dersom vi ser beslutningen om å dele informasjon i lys av oppgavens tema, nemlig bærekraftig business, antar vi at det likevel vil gi mest fordeler for ASKO Midt-Norge i fremtiden. Siden bedriften og samarbeidspartnerne er først ute på markedet med denne teknologien vil de tidligst kunne innhente informasjon rundt hvordan det endelige produktet ble implementert i markedet, hva som gikk bra og hva som bør utbedres. Dermed kan de forbedre teknologien og på denne måten opprettholde sitt konkurransefortrinn ved å ha en offensiv miljøsatsning.

6.2.2 PESTEL

Hovedfunnene fra analysen av PESTEL-modellen viser at det har vært faktorer i ASKO Midt-Norges makroomgivelser som både har gitt muligheter og trusler i undersøkelsesperioden. I tillegg har vi studert faktorer som kan komme til å påvirke bedriften i fremtiden slik at ASKO Midt-Norge kan bli bedre rustet til å ta gode beslutninger og håndtere de endringene som kan komme.

Under intervjuet med direktøren og den økonomiansvarlige ble det sagt at de opplevde de politiske forholdene som en mulighet for bedriften i perioden 2013 til 2017. Særlig partiet Venstre har vært positive til ASKO sin miljøsatsning, og det virker som de har hatt god dialog for hvordan det offentlige kan bidra til at bedriftene kan gjennomføre det grønne skifte på en bedre måte. I tillegg kan det sies at det har vært stabilitet hos myndighetene siden vi har hatt en borgerlig regjering i hele undersøkelsesperioden. Når denne faktoren har vært relativt forutsigbar har det vært enklere for ASKO Midt-Norge å kunne tilpasse seg, enn om det hadde vært skifte ved makten til en regjering som ikke verdsetter vekst i næringslivet i like stor grad som den borgerlige regjeringen. En trussel for ASKO Midt-Norge er at de hydrogendrevne lastebilene per i dag ikke er fritatt for å betale bompenger. Desto flere hydrogendrevne lastebiler bedriften anskaffer, desto større kostnad vil dette utgjøre for bedriften.

De økonomiske forholdene kan sies å ha vært en mulighet for ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden som blant annet skyldes det lave rentenivået. Dette er fordi en lav rente gjør det mer attraktivt å foreta investeringer som fører til vekst i næringslivet. Styringsrenten har økt litt siden høsten 2018 og det er forventet ytterligere rentehevinger i årene som kommer. Fremtidige investeringer i ASKO Midt-Norge kan dermed trues av et økt rentenivå, så det er viktig at bedriften tar hensyn til denne prediksjonen i sine beslutninger.

Analysen av de miljømessige forholdene viste at solcelleanlegget og kundenes holdninger har vært muligheter for ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden. Den første faktoren har vært til begunstiggelse for bedriften ved at strømprisene er høyere nå enn da investeringsanalysen ble beregnet, noe som gjør at denne investeringen ble mer lønnsom enn først antatt. Denne investeringen ble trukket frem som et godt eksempel av økonomiansvarlig Gundersen på at det lønner seg å satse på mer miljøvennlige løsninger fordi det ordinære rammeverket til en bedrift kan endre seg. Det er naturlig at strømpriser svinger, men det er også rimelig å anta at strømprisen vil øke i fremtiden nettopp på grunn av de menneskeskapte klimaendringene. Et godt eksempel på dette er det unormale været Norge hadde i 2018 med tørke, skogbranner og flom, som førte til høyere strømpriser den følgende vinteren. Dessuten sier ledelsen i ASKO Midt-Norge at en del av deres kunder har fått en mer miljøvennlig holdning gjennom perioden. Dette kan sies å ha vært en mulighet for bedriften i en rekke anbuds konkurranser ved at kundene vektlegger miljøaspektet hos tilbyderne i større grad enn tidligere. Dermed kan ASKO Midt-Norge vinne anbuds konkurranser selv om deres tilbud måtte være litt dyrere enn konkurrentenes siden mange av bilene kjører på biodrivstoff. Dette vil antakeligvis bli en mulighet i fremtiden også når de hydrogendrevne lastebilene blir en del av bilparken til bedriften.

De sosiokulturelle forholdene antar vi har vært til fordel for ASKO Midt-Norge grunnet de høye søkertallene og ansattes holdning til arbeid. Når mange ønsker å arbeide i bedriften deres har ASKO Midt-Norge større mulighet til å få inn den beste kompetansen samtidig som de får motiverte ansatte, noe som kan styrke bedriften på lang sikt.

Under analysen av de teknologiske forholdene kan det sies at disse har bidratt til store muligheter for ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017. Dette gjelder særlig i utviklingen av de hydrogendrevne lastebilene gjennom samarbeidet mellom de ulike internasjonale aktørene. Grunnen til at dette anses som en mulighet for bedriften er at investeringsanalysen viser at kostnadene til å drifte en hydrogendrevet lastebil vil bli 20 prosent lavere enn å drifte en lastebil som bruker fossilt drivstoff. Samtidig anslår de at de vil redusere utslippene med 92 prosent ved bruk av denne teknologien. ASKO Midt-Norge antar at de teknologiske mulighetene vil gi både positive økonomiske og miljømessige konsekvenser når de hydrogendrevne lastebilene blir tatt i bruk.

Når vi drøfter de juridiske forholdene ser vi at disse kan ha bidratt til å skjerpe miljøfokus hos ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden. Siden utslipp fra transportsektoren er en del av de ikke-kvotepliktige utslippene brukes andre virkemidler for å regulere disse utslippene. Drivstoffavgiften har økt gjennom perioden, noe som øker bedriftens kostnader og dermed kan anses som en trussel. Det positive er at jo flere investeringer ASKO Midt-Norge foretar som reduserer drivstofforbruket, jo mindre vil denne kostnadsposten utgjøre for bedriften. En faktor bedriften bør følge med på er ESD-regelverket som er utarbeidet av EU og som Norge mest sannsynlig blir omfattet av i 2020. Det er vanskelig å si hvilke konsekvenser dette vil få for ASKO Midt-Norge. En fordel kan være at bedriften er mer tilpasningsdyktig når regelverket først gjøres gjeldende siden de har redusert utslippene sine i forkant av endringen.

6.3 Relatere våre funn til andre lignende undersøkelser

For å se studien vår i større sammenheng vil vi i dette avsnittet sammenligne våre resultater med funnene fra studien «*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*» gjennomført av Harvard Business School i 2014. Denne studien gikk ut på å sammenligne 180 bedrifter som hadde tilegnet seg miljøvennlige retningslinjer og som ble sett på som svært bærekraftige bedrifter, mot et likt antall bedrifter som nesten ikke hadde slike retningslinjer i sin virksomhet. Resultatet fra studien viste blant annet at bedriftene som iverksatte tiltak for å drive virksomhet sin på en mer bærekraftig måte kan få konkurransefortrinn. Forskerne kom fram til at de bedriftene som var mer miljøvennlige fikk en rekke positive virkninger som i sum kan føre til økt profitt for bedriftene. Hovedfunnene var lettere tilgang til kapital, høy tillit i markedet, lojale kunder, flinkere ansatte, innovasjonsfremmende og økt oppmerksomhet.

Et av hovedfunnene fra den amerikanske studien som vi også fant i vår undersøkelse er økt oppmerksomhet. I studien fra Harvard sier de at når en bedrift posisjonerer seg som bærekraftig vil den skille seg ut, og dermed få økt oppmerksomhet i markedet. Dette mener vi også er tilfelle for ASKO Midt-Norge siden det er mange som har lagt merke til de investeringene bedriften har iverksatt. Det er særlig knyttet store forventninger til de hydrogendrevne lastebilene som snart kjører på veiene. Energiprisen de fikk for sitt miljøengasjement av Trondheim kommune i 2018 er også et eksempel på økt

oppmerksomhet. Dette var også et funn vi forventet i forkant av studien fordi mange bedrifter ønsker å signalisere til sine interessenter at de tar samfunnsansvar fordi det i de fleste tilfellene gir økt oppmerksomhet. Det er enklere å bruke fine ord og formuleringer om visjonen til en bedrift, enn å operasjonalisere målene og gjennomføre de nødvendige tiltakene.

Et resultat vi forventet å finne i denne studien av ASKO Midt-Norge var at å investere i løsninger for å redusere klimagassutslipp medfører store kostnader for bedriften. Dette fikk vi bekreftet at stemmer for ASKO Midt-Norge, blant annet gjennom investeringene i solcelleanlegget for å produsere hydrogen til de hydrogendrevne distribusjonsbilene. Dette er et omfattende prosjekt fordi ASKO Midt-Norge har investert i utviklingen av den nødvendige teknologien som må til for å gjennomføre denne endringen. Det er lett å tenke at slike investeringer ikke vil være lønnsomme for bedriften, særlig på kort sikt, og at man heller fortsetter med det man alltid har gjort, også kalt “business as usual”. ASKO Midt-Norge har ikke latt en slik holdning prege deres virksomhet, men har heller gått i front med sin innovative miljøsatsning. Slik som et av funnene fra Harvard-studien også viste, klarer ASKO Midt-Norge å være tålmodige og fokusere på de langsiktige gevinstene.

Det er samsvar mellom vårt funn fra analysen av VRIO-modellen og et av hovedfunnene fra Harvard-studien, nemlig at bedriften blir mer innovasjonsfremmende av å posisjonere seg som et grønnere selskap. ASKO Midt-Norge ønsker å fremstå som “*grønn, effektiv og fremoverlent*”, og direktøren sa at ved innkjøp av nye distribusjonsbiler velger de alltid det mest moderne. I tilfellet med den nyeste investeringen i de hydrogendrevne lastebilene har bedriften også bidratt til at ulike selskap skaper ny teknologi slik at ASKO Midt-Norge kan implementere den bærekraftige løsningen i sin virksomhet. Dette understøttes av direktørens utsagn “*Vi har en ambisjon: klimanøytral og bærekraftig. Vi ser at de investeringene vi gjør er bærekraftige og de gir plussresultat*”.

6.4 Metodologisk og substansiell drøfting

Den metodologiske drøftingen innebærer at man kritisk drøfter de sterke og svake sidene knyttet til metoden som er brukt. Dette er nøye gjennomgått i metodekapitlet og derfor vil bare det mest relevante knyttet til analysen nevnes her. Ved å undersøke om de nøkkeltallsberegningene til ASKO Midt-Norge som var tilgjengelige på Proff® sin nettside stemte med våre beregninger, bidrar dette til å sikre påliteligheten til våre funn. Kontrollen av våre resultater stemte med de beregningene på nettsiden til Proff®. I den eksterne analysen av ASKO Midt-Norge sine makroomgivelser forsøkte vi å velge ut de faktorene som vi mener har hatt størst betydning for bedriften i undersøkelsesperioden. Siden PESTEL-modellen er en omfattende analyse betyr det at vi ikke har inkludert alt som kan trekkes inn, noe som svekker studiens gyldighet. I denne studien er vi opptatt av at resultatene skal være gyldige for ASKO Midt-Norge, og vi kan dermed ikke foreta en statistisk generalisering. Når det gjelder den substansielle drøftingen er den omfattet av at vi sammenligner våre funn med resultatene fra studien «*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*» gjennomført av Harvard Business School i 2014.

7.0 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi hovedfunnene fra vår studie og svarer på problemstillingene.

I denne studien var vi interessert i å finne ut hvordan lønnsomhetsutviklingen har vært for ASKO Midt-Norge i perioden 2013 til 2017, samt å kunne uttale oss om lønnsomheten i samme periode ble bedret av de investeringene bedriften iverksatte for å redusere klimagassutslipp i sin virksomhet. Hovedfunnene fra regnskapsanalysen med fokus på lønnsomhet viser at ASKO Midt-Norge har hatt en positiv lønnsomhetsutvikling i undersøkelsesperioden. Den fordelaktige økningen i nøkkeltallene fra 2016 til 2017 skyldes i all hovedsak NorgesGruppens tilbakekjøp av dagligvarekjeden Bunnpris som førte til en stor økning i salgsinntektene til ASKO Midt-Norge.

Resultatet fra analysen av VRIO-modellen viser at de viktigste ressursene for ASKO Midt-Norge er deres miljøsatsning i form av flere investeringer, i tillegg til personell og mangfold. Særlig førstnevnte ressurs mener vi oppfyller kravene i VRIO-modellen som har bidratt til å sikre bedriften et konkurransefortrinn. Analysen av ASKO Midt-Norge sine makroomgivelser ved bruk av PESTEL-modellen viser at de politiske, økonomiske, miljømessige og teknologiske forholdene har bidratt til gode muligheter for bedriften i undersøkelsesperioden. I tillegg har vi analysert hvilke faktorer vi mener kan være trusler og muligheter for ASKO Midt-Norge i tiden som kommer.

For å svare på underproblemstillingen har vi ikke god nok dekning i våre data til å si at lønnsomheten til ASKO Midt-Norge i undersøkelsesperioden har blitt bedre som følge av de investeringene bedriften har iverksatt for å redusere klimagassutslipp i sin virksomhet. Dette er fordi det ikke er så mange år siden investeringene ble gjennomført, noe som innebærer at det ikke forekommer tydelige forskjeller i finansregnskapet til ASKO Midt-Norge i årene før investeringen og årene etter investeringen. Det vil likevel være vanskelig å påstå en slik sammenheng siden det finnes mange andre faktorer som påvirker lønnsomheten utover de investeringene vi har fokusert på.

Gjennom vår studie kan vi likevel si at de tiltakene og investeringene ASKO Midt-Norge har iverksatt har fått mange positive fordeler for bedriften, slik at de har blitt mer innovasjonsfremmende og har fått økt oppmerksomhet fra deres interessenter. Vi kan dermed si at ASKO Midt-Norge driver med bærekraftig business siden bedriften foretar investeringer for å redusere klimagassutslipp som bidrar til å sikre fremtidige generasjoners behov, samtidig som de fokuserer på å oppnå profitt i et langsiktig perspektiv. Det blir interessant å følge med på om ASKO Midt-Norge når de målene bedriften har satt i årene som kommer. Dersom denne studien gjennomføres om ti år er det mulig at resultatene vil vise en tydeligere sammenheng mellom bedriftens lønnsomhet og de investeringene som er iverksatt.

8.0 Litteraturliste

- ASKO. (2018) *Gjev miljøpris til Torbjørn Johannson* [Internett]. <https://asko.no>: ASKO. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/nyhetsarkiv/gjev-miljopris-til-torbjorn-johannson/> (Hentet 09.03.2019).
- ASKO. (2019) *ASKOs ambisjon er kun ny fornybart* [Internett]. <https://asko.no>: ASKO. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/om-oss/fokus-pa-miljo/biodrivstoff/> (Hentet 09.03.2019).
- ASKO. (2019) *Veien til å bli klimanøytral* [Internett]. <https://asko.no/om-oss>: ASKO. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/om-oss/fokus-pa-miljo/veien-til-a-bli-klimanoytral/> (Hentet 22.01.2019).
- ASKO. (2019) *Et historisk tilbakeblikk* [Internett]. <https://asko.no>: ASKO. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/om-oss/et-historisk-tilbakeblikk/> (Hentet 22.01.2019).
- Beddari, Emil. (2017) *Lønnsomt og grønt? Bærekraftig business på Bislett* [Internett]. <https://www.putsj.no>: PUTSJ. Tilgjengelig fra: <https://putsj.no/artikkel/lonnsomt-og-gront-naeringsliv-og-baerekraft> (Hentet: 15.01.2019).
- Dagbladet. (2018) *En halv grad har alt å si* [Internett]. <https://www.dagbladet.no>: Dagbladet. Tilgjengelig fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/en-halv-grad-har-alt-a-si/70284023> (Hentet: 22.01.2019).
- Eccles, R. G., Ioannou, I. og Serafeim, G. (2014) *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance* [Internett]. <https://www.pubsonline.informs.org>: INFORMS. Tilgjengelig fra: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.2014.1984> (Hentet: 05.02.2019).
- Energi Norge. (2019) *EUs regelverk for ikke-kvotepliktig sektor* [Internett]. <https://www.energinorge.no>: Energi Norge. Tilgjengelig fra: <https://www.energinorge.no/politiskesaker/eus-regelverk-for-ikke-kvotepliktig-sektor/> (Hente 12.03.2019).
- ENOVA. (2016) *Hydrogendrevne lastebiler og hydrogenproduksjon hos ASKO Midt-Norge* [Internett]. <https://www.enova.no>: ENOVA. Tilgjengelig fra: <https://www.enova.no/om-enova/om-organisasjonen/teknologiportefoljen/hydrogendrevne-lastebiler-og-hydrogenproduksjon-hos-asko-midt-norge/> (Hentet 10.03.2019).

- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Estudie. (2019) *SWIMA / VRIO – analyse (ressursanalyse)* [Internett]. <https://estudie.no>: Estudie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/vrio-analyse-ressursanalyse/> (Hentet: 22.01.2019).
- Finansleksikon. (2019) *Gjeldsgrad* [Internett]. <http://www.finansleksikon.no>: Finansleksikon. Tilgjengelig fra: <http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/G/Gjeldsgrad.html> (Hentet: 19.03.2019).
- FN. (2019) *FNs bærekraftsmål* [Internett]. <https://www.fn.no>: FN. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal> (Hentet: 02.04.2019).
- FN. (2019) Bærekraftig utvikling [Internett]. <https://www.fn.no>: FN. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling> (Hentet: 26.02.2019).
- Hoff, K. G. (2005) *Driftsregnskap og budsjettering*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hydrogen. (2019) *Hydrogenlastebiler* [Internett]. <https://www.hydrogen.no>: Hydrogen. Tilgjengelig fra: <https://www.hydrogen.no/kjoretoy/lastebiler/> (Hentet: 12.03.2019).
- IPCC. (2018) *Global Warming of 1.5 °C* [Internett]. <https://www.ipcc.ch>: IPCC. Tilgjengelig fra: <https://www.ipcc.ch/sr15/> (Hentet: 22.01.2019).
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kristoffersen, T. (2016) *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moderne transport. (2014) *Kraftanstrengelse i klimakampen* [Internett]. <https://www.mtlogistikk.no>: Moderne transport. Tilgjengelig fra: <https://www.mtlogistikk.no/artikler/kraftanstrengelse-i-klimakampen/352815> (Hentet: 09.03.2019).
- Naf. (2019) *Fakta om avgifter på drivstoff i Norge* [Internett]. <https://www.naf.no>: Naf. Tilgjengelig fra: <https://www.naf.no/tips-og-rad/okonomi-og-avgifter/avgifter/fakta-om-drivstoffavgifter/> (Hentet: 13.03.2019).
- Norges Bank. (2018) *Hvordan virker renten?* [Internett]. <https://www.norges-bank.no>: Norges Bank. Tilgjengelig fra: <https://www.norges-bank.no/Publisert/Foredrag-og-taler/2018/2018-09-25-cme/> (Hentet: 11.03.2019).

- Norges Bank. (2018) *Hvordan virker renta på inflasjonen?* [Internett]. <https://www.norges-bank.no> :Norges Bank.Tilgjengelig fra: https://www.norges-bank.no/globalassets/upload/import/pengepolitikk/rentevirkninger/animasjon_11.pdf (Hentet 11.03.2019).
- Regjeringen. (2017) *Slik skal Norge nå klimamålene for 2030* [Internett]. <https://www.regjeringen.no>: Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/slik-skal-norge-na-klimamalene-for-2030/id2557549/> (05.03.19).
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. og L. Boldt-Christmas. (2014) *Strategi. En innføring*. 6. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sivertsen, Lisa. (2018) *Norge sikter mot tre grader global oppvarming, og styrer mot fire* [Internett]. <https://www.dagsavisen.no>: Dagsavisen. Tilgjengelig fra: <https://www.dagsavisen.no/nyemeningar/norge-sikter-mot-tre-grader-global-opppvarming-og-styrer-mot-fire-1.1222570> (Hentet: 22.01.2019).
- SSB. (2018) *Utslipp til luft* [Internett]. <https://www.ssb.no>: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/klimagassn> (Hentet: 29.01.2019).
- Trondheim kommune. (2018) *Energiprisen* [Internett]. <https://www.trondheim.kommune.no>: Trondheim komme. Tilgjengelig fra: <https://www.trondheim.kommune.no/energiprisen> (Hentet 21.03.2019).
- Visma. (2019) *Driftsmargin* [Internett]. <https://help.visma.net>: Visma. Tilgjengelig fra: https://help.visma.net/no_no/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-margin.htm (Hentet 19.01.2019).

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Regnskap for ASKO Midt-Norge AS perioden 2013-2017.

RESULTATREGNSKAP i hele 1000	2017	2016	2015	2014	2013
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	5 251 992	4 003 588	3 680 583	3 285 000	3 042 411
Annen driftsinntekt	50 254	49 239	41 031	32 030	28 627
Sum driftsinntekter	5 302 246	4 052 826	3 721 614	3 317 031	3 071 038
Varekostnad	4 865 516	3 700 183	3 404 023	3 035 408	2 813 969
Beholdningsendringer	0	0	0	0	0
Lønnskostnader	169 935	143 082	129 960	117 497	111 028
Herav kun lønn	134 009	111 940	101 450	93 165	86 677
Ordinære avskrivninger	32 848	30 042	28 573	27 351	26 526
Nedskrivning	-	-	-	-	-
Andre driftskostnader	152 797	130 578	120 500	108 132	107 270
Driftsresultat	81 150	48 941	38 558	28 644	12 246
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	0	0	0	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	0	0	0	0	0
Sum annen renteinntekt	745	354	315	185	685
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	0	0	0	0	0
Sum annen finansinntekt	1 035	36	9	1	19 612
Sum finansinntekter	2 036	700	549	324	20 354
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	27	61	46	122	28
Andre finanskostnader	522	663	153	116	11
Sum annen finanskostnad	522	663	153	116	11
Sum finanskostnader	7 521	7 340	6 974	7 487	8 918
Resultat før skatt	75 665	42 301	32 132	21 480	23 681
Sum skatt	17 953	10 436	8 328	5 924	1 050
Ordinært resultat	57 712	31 865	23 805	15 557	22 632
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	0	0	0	0	0
Årsresultat	57 712	31 865	23 805	15 557	22 632
Utbytte	-	-	-	-	-
Konsernbidrag	-	-	22 913	-	-

Tabell 4: Resultatregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017.

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2017	2016	2015	2014	2013
Valutakode	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Goodwill	-	-	-	-	-
Sum immaterielle midler	0	0	0	0	0
Sum anleggsmidler	472 527	433 614	414 668	371 727	357 870
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	389 495	357 124	304 092	309 184	301 582
Maskiner/anlegg/biler	-	-	-	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	82 170	75 326	60 696	60 876	55 237
Sum varige driftsmidler	471 665	432 450	364 788	370 060	356 819
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-	48 514	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	0	0	0	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	225	225	225	225	225
Andre fordringer	637	939	1 141	1 441	826
Sum finansielle anleggsmidler	862	1 164	49 881	1 666	1 051
Sum varelager	150 364	170 416	123 318	118 358	108 726
Kundefordringer	314 446	229 983	191 581	189 642	161 645
Konsernfordringer	-	-	-	-	-
Sum fordringer	421 821	282 796	270 811	231 271	190 661
Sum investeringer	0	0	0	0	0
Kasse/Bank/Post	19	25	1	-	-
Sum Kasse/Bank/Post	19	25	1	-	-
Sum omløpsmidler	572 204	453 236	394 131	349 630	299 387
Sum eiendeler	1 044 731	886 850	808 799	721 356	657 257

Tabell 5: Balanseregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017 (del 1).

Aksje/Selskapskapital	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Annen innskutt egenkapital	52 253	52 253	52 253	52 253	52 253
Sum innskutt egenkapital	132 253	132 253	132 253	132 253	132 253
Sum opptjent egenkapital	236 567	178 946	145 798	144 939	129 522
Annen egenkapital	236 567	178 946	145 798	144 939	129 522
Sum egenkapital	368 820	311 199	278 050	277 191	261 775
Sum avsetninger til forpliktelser	9 805	8 403	7 699	8 233	7 829
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	70	100	-	-	-
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-	176 092
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	44 000	209 000	209 000	165 000	0
Annen langsiktig gjeld	44 000	209 000	209 000	165 000	-
Sum langsiktig gjeld	53 875	217 503	216 699	173 333	183 921
Gjeld til kredittinstitusjoner	-	-	-	-	-
Leverandørgjeld	318 079	283 835	198 377	161 883	139 957
Skyldig offentlige avgifter	20 596	9 162	14 906	11 308	14 955
Utbytte	-	-	-	-	-
Kortsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Annen kortsiktig gjeld	266 726	55 323	100 461	92 319	56 649
Sum kortsiktig gjeld	622 036	358 148	314 050	270 831	211 561
Sum gjeld	675 911	575 651	530 749	444 165	395 483
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	1 044 731	886 850	808 799	721 356	657 257
Garantistillelser	-	-	-	-	-
Pantstillelser	-	-	-	-	-

Tabell 6: Balanseregnskap for ASKO Midt-Norge AS i perioden 2013-2017 (del 2).

