

Kristian Bang-Olsen, Martin Bakkeng, Benjamin Ullmann Miller, William Roy Undall, Ole Jakob Takle Hagen og Jan Fredrik Degirmenci

Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenberg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen

April 2021

Kristian Bang-Olsen, Martin Bakkeng, Benjamin Ullmann Miller, William Roy Undall, Ole Jakob Takle Hagen og Jan Fredrik Degirmenci

Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenberg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av seks studenter ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven markerer avslutningen på en 3-årig bachelorgrad innen spesialiseringen økonomisk styring.

Bacheloroppgaven består av en lønnsomhetsanalyse og strategisk analyse av Rosenborg Bakeri AS. Ved skriving av oppgaven har vi fått bruk for all kunnskapen vi har tilegnet oss så langt i utdanningen. Videre har prosessen lært oss mer om hvordan man skal gjennomføre en lønnsomhetsanalyse og anvende strategiske verktøy på en faktisk bedrift.

Vi ønsker å takke daglig leder Heidi Helgesen og personalansvarlig Magnus Helgesen i Rosenborg Bakeri AS for at vi fikk skrive om bedriften og at dere stilte opp til intervju. I tillegg ønsker vi å takke Tor-Eirik Olsen for gode råd og tilbakemelding underveis i skrivingen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Trondheim, våren 2021

Sammendrag

I denne oppgaven har vi analysert utviklingen av Rosenberg Bakeri AS' lønnsomhet i perioden 2015-2019 og hva som har forårsaket denne utviklingen. Det har blitt gjennomført en lønnsomhetsanalyse og en strategisk analyse. Analysene har bakgrunn i problemstillingen «Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenberg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?».

Først vil vi gi en liten presentasjon av bakeri- og konditorbransjen i Norge, før vi presenterer det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Ved den teoretiske delen knyttet til regnskapsanalysen, kommer vi til å presentere en rekke nøkkeltall som vil gi informasjon om bedriftens lønnsomhet, likviditet, soliditet og finansiering. Det vil også bli redegjort for teorien bak SWOT- og PESTEL-rammeverket som vi har basert den strategiske analysen på. Deretter vil vi redegjøre for metoden vi har benyttet i oppgaven. I analysekapittelet presenterer vi nøkkeltallene og analysen av periodens lønnsomhet, etterfulgt av den strategiske analysen.

Helt til slutt kommer en konklusjon basert på analysen. Vi konkluderer med at lønnsomheten har hatt en positiv utvikling for perioden totalt sett. Soliditeten har vært tilfredsstillende jevnt over hele perioden, med en høy egenkapitalandel og lav gjeldsgrad. Finansieringen har hatt en negativ utvikling i perioden noe som skyldes at den kortsiktige gjelden har økt mer enn omløpsmidlene. Bakeriet har et stort konkurransefortrinn i deres historie og status som merkevare i Trondheim. De er innovative og endringsvillige. Samtidig er en av deres største utfordringer høye norske lønninger og avgifter. De presses hardt av større utenlandske bakerier som kan operere med lavere lønnskostnader og som har mulighet til å utnytte stordriftsfordeler på en måte Rosenberg Bakeri AS ikke kan. Men i en verden hvor kvalitet blir stadig viktigere for å skille seg ut, har Rosenberg Bakeri AS gode forutsetninger for å kunne overleve i mange år fremover.

Abstract

In this thesis, we have analyzed the development of profitability for Rosenberg Bakeri AS in the period 2015 – 2019, and in doing so attempted to establish causes of financial and economic change over these years. These analyses have been carried out based on the following research question “How has profitability developed in Rosenberg Bakeri AS in the period 2015-2019, and what can this development be due to?”.

We start by presenting some key characteristics of the bakery industry in Norway, before presenting the theoretical framework this thesis builds upon. For the theoretical parts related to profitability, we will explain several key financial figures for measuring a company’s profitability, liquidity, solidity, and financing. Furthermore, the theories behind the strategic analyses called SWOT and PESTEL are explained in detail. Subsequently, the thesis’ research methodology will be devoted attention - before the actual analysis of the financial key figures and the strategic analyses.

Lastly, we will reach a conclusion based on our analysis. Rosenberg Bakeri AS’ profitability has had a positive development over the period as a whole. The bakery’s solidity has been at a satisfactory level throughout the entire period with solid numbers regarding equity ratio and debt ratio. Based on the financial key figures for financing we observe a negative trend, an issue attributable to short-term debt increasing more than current assets.

The bakery has great competitive advantage in its long history and position as a brand in Trondheim. They are innovative and willing to change. At the same time, one of their biggest challenges is high wage levels and government fees. They are under substantial pressure by larger foreign bakeries that can operate with lower wage costs and utilize economies of scale in a way that Rosenberg Bakeri AS cannot. Nonetheless, in a world where quality is becoming increasingly important in standing out among competitors, Rosenberg Bakeri AS are in good condition to be able to survive for many years to come.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Tabell og Figurliste	5
1. Innledning	7
2. Teori	9
Regnskaps/lønnsomhetsanalyse	9
Lønnsomhet.....	10
Likviditet.....	13
Finansiering.....	14
Soliditet.....	16
Strategiske analyser - SWOT og PESTEL.....	18
PESTEL	18
SWOT	21
3. Metode	23
Problemstilling.....	23
Undersøkelsesopplegg	24
Valg av metode og datamateriale.....	24
Reliabilitet og validitet.....	25
4. Analyse	29
Lønnsomhet.....	29
Likviditet.....	35
Finansiering.....	38
Soliditet.....	42

PESTEL-analyse	47
SWOT-analyse	50
5. Konklusjon	60
6. Kilder	62
7. Vedlegg	65

Tabell og Figurliste

Tabell 1: Likviditetsgrad 2 2015-2019	36
Tabell 2: Varelagerets omløpshastighet 2015-2019	37
Tabell 3: Egenkapital, Totalkapital og Egenkapitalandel i % 2015-2019	42
Tabell 4: Gjeldsgrad	43
Tabell 5: Vurdering av rentedekningsgrad i fra "Ikke tilfredsstillende" til "Meget god"	45
Tabell 6: Oppsummering av SWOT analyse i SWOT modell	59
Tabell 7: Beregninger av nøkkeltall lønnsomhetsanalyse 2015-2019	65
Tabell 8: Resultatregnskap 2015-2019 (Proff.no, 2021)	66
Tabell 9: Balanseregnskap 2015-2019	67
Figur 1: PESTEL-rammeverket	19
Figur 2: SWOT-rammeverket	22
Figur 3: Resultatmargin 2015-2019	30
Figur 4: Egenkapitalrentabilitet 2015-2019	31
Figur 5: Totalkapitalrentabilitet 2015-2019	32
Figur 6: Resultatgrad 2015-2019	33
Figur 7: Totalkapitalens omløpshastighet 2015-2019	34
Figur 8: Likviditetsgrad 1 2015-2019	35
Figur 9: Likviditetsgrad 2 2015-2019	36
Figur 10: Varelagerets omløpshastighet 2015-2019	37
Figur 11: Finansieringsgrad 1 2015-2019	38
Figur 12: Finansieringsgrad 2 2015-2019	39

Figur 13: Arbeidskapital 2015-2019	40
Figur 14: Langsiktig lagerfinansiering 2015-2019	42
Figur 15: Egenkapitalandel 2015-2019	43
Figur 16: Gjeldsgrad 2015-2019	44
Figur 17: Rentedekningsgrad 2015-2019	45

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi gi en kort presentasjon om selskapet. I tillegg vil problemstillingen bli introdusert, samt at vi også begrunner valg av problemstilling.

Rosenborg Bakeri AS

Rosenborg Bakeri AS er et selskap som opererer innenfor bakeri og konditor bransjen. Selskapet ble etablert av Magnus Helgesen i 1902, og har stått sterkt i over hundre år. Bakeriet har overlevd blant annet to verdenskriger og ulike pandemier. Likevel har selskapet vært gjennom en revolusjonerende utvikling og ekspansjon, hvor dagens produksjon sysselsetter omtrent 150 arbeidstakere. I dag driver selskapet 14 butikker/kafeer i Trondheim hvor tilgjengelighet, kvalitet på produktene og nyheter både fra utlandet og Norge står sentralt. Selskapet har vært en kjent merkevare i Trondheim siden 1902 og er det ledende bakeriet i Trondheim. En kombinasjon av lang erfaring og et stort europeisk nettverk, har gitt en høy faglig kunnskap i Rosenborg Bakeri AS.

Før valget av selskap og analysen ble gjort, var det enighet i gruppen om at det kunne være interessant å se på et selskap i Trondheim som vi hadde kjennskap til. Derfor virket det spennende å se nærmere på Rosenborg Bakeri AS. De har oppnådd suksess over en lang periode hos forskjellige kundesegmenter, i et utfordrende marked. For å vurdere hva som skyldes utviklingen i lønnsomheten var det naturlig å foreta en lønnsomhetsanalyse av bedriften. I tillegg til lønnsomhetsanalysen ble det også vurdert som nødvendig å foreta en strategisk analyse av selskapet.

Valg av problemstilling

Målet med denne oppgaven er å vurdere hvordan den økonomiske lønnsomheten har endret seg i perioden 2015-2019, og kartlegge hvilke faktorer som har vært de mest sentrale med tanke på den økonomiske utviklingen. Følgende problemstilling ble dermed formulert: «Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenborg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?».

Det vil bli gjennomført en regnskapsanalyse og en strategisk analyse for å svare på denne problemstillingen. Når det gjelder regnskapsanalysen vil tallene bli hentet fra nettverktøyet Proff Forvalt. Informasjonen fra Proff Forvalt vil gjøre det mulig å beregne nøkkeltallene som blir brukt i regnskapsanalysen. I den strategiske analysen vil det bli brukt de strategiske verktøyene SWOT og PESTEL som kartlegger Rosenborg Bakeri AS sine eksterne og interne faktorer.

2. Teori

I teorikapittelet vil vi først redegjøre for hva en regnskap- og lønnsomhetsanalyse dreier seg om. Så vil vi presenterer de ulike nøkkeltallene tilhørende lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet som vil inngå i regnskapsanalysen. Her vil vi blant annet forklare hva de ulike nøkkeltallene forteller oss, hva de kan brukes til og hvilke verdier fra resultatet og balansen som inngår i beregning av det enkelte nøkkeltall.

Etter regnskapsanalysen vil vi presentere de teorien bak de to strategiske-rammeverkene vi har valgt for å benytte i den strategiske analysen. Det første strategiske-rammeverket kalles for en PESTEL-analyse og fokuserer på de eksterne faktorene som påvirker en organisasjon. Det andre rammeverket kalles for en SWOT-analyse og handler mer om de interne egenskapene til en gitt organisasjon.

Regnskaps/lønnsomhetsanalyse

Regnskapsanalyse kan defineres som en systematisk bearbeidelse av regnskapsdata med formål å si noe om en bedrifts økonomiske forhold og stilling (Kristoffersen, 2016). Slike analyser bidrar til å tydeliggjøre en bedrifts faktiske økonomiske styrke, noe som er viktig for interessenter. Eksempelvis må en bank ha kunnskap om en bedrifts evne til å betale tilbake penger før den gir ut lån, samt at potensielle investorer vil se på en bedrifts lønnsomhet for å få en forståelse for om fremtidig verdistigning er sannsynlig.

Bearbeidelse av regnskapsdata gjøres gjerne via analyser som tar utgangspunkt i årsregnskapet og de tilleggsopplysninger som ligger i noter fra styret. Det er mange måter man kan behandle tall i årsregnskapet på for å gjennomføre slike analyser. Historisk er det brukt nøkkeltall med hensikt å reflektere bedriftens styrke hva angår lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet. Regnskapsanalyser vil kunne tilgjengeliggjøre slik informasjon, og dermed tilrettelegge for fornuftig økonomisk atferd. Forøvrig kan man også gjennomføre andre typer analyser, deriblant horisontale og vertikale. Etersom denne

oppgaven tar sikte på å vurdere lønnsomheten til Rosenborg bakeri AS over flere år, vil førstnevnte være av relevans for oppgaven i forbindelse med regnskapsanalysen.

Horisontale analyser dreier seg om nøkkeltallenes utvikling fra år til år.

Lønnsomhet

En lønnsomhetsanalyse forteller noe om en bedrifts evne til å skape overskudd.

(Kristoffersen, 2016) Det er en enkel antagelse når man driver en bedrift at inntektene skal være større enn kostnadene, og at man dermed oppnår lønnsomhet. Når det er sagt vil det til enhver tid være mange faktorer som påvirker lønnsomheten, og dermed vil en lønnsomhetsanalyse over tid være hensiktsmessig for å vurdere bedriftens faktiske prestasjon i de enkelte år. For å belyse dette for Rosenborg Bakeri AS har vi valgt ut følgende nøkkeltall: Resultatmargin, Totalkapitalrentabilitet, Resultatgrad, Totalkapitalens omløpshastighet og egenkapitalrentabilitet.

Resultatmargin

Et nøkkeltall som har den hensikt å gjenspeile en bedrifts lønnsomhet er resultatmargin.

Resultatmarginen viser hvor mye en bedrift har tjent på årets virksomhet før man eventuelt legger til poster som ikke vanligvis ville involvere dens daglige drift. (Kristoffersen, 2016)

Dermed blir det et “representativt” tall, og er noe som typisk brukes i mediebildet ved sammenligning av bedrifter under forskjellige omstendigheter.

$$\text{Resultatmargin i \%} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} * 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabilitet er et tall som i utgangspunktet er mest interessant for eierne da den viser avkastningen på deres investering i bedriften. (Kristoffersen, 2016)

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

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

Dette nøkkeltallet er nyttig for eierne da de får et sammenligningsgrunnlag for å se hvor stor avkastning deres investering i en bedrift har gitt, i motsetning til om de skulle investere i andre verdipapirer.

Totalkapitalrentabilitet (ROI)

Totalkapitalrentabilitet måler en bedrifts avkastning på den samlede kapitalen som er bundet i bedriften. Den viser hvor godt bedriften har vært drevet, og gir uttrykk for nivået på inntjeningen perioden uavhengig av finansieringen og dermed blir dette et nøkkeltall med stor interesse for aksjonærer. (Kristoffersen, 2016, s. 454)

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Vi tar utgangspunkt i gjennomsnittlig total kapital fordi dette gir et mer representativt tall for kapitalbindingen i løpet av året. Dette er ideelt da det kan eksistere store forskjeller på total kapital ved inngående balanse (IB) og utgående balanse (UB). Når det skal avgjøres om total kapitalrentabiliteten er tilfredsstillende, tas det stilling til en rekke faktorer. I første omgang må man vurdere risikoen knyttet til bedriften og dens omfang - bedrifter med høyere risiko vil kunne være mer volatile enn etablerte bedrifter. Videre bør ikke total kapitalrentabiliteten være lavere enn lånerenten, da dette vil redusere avkastningen på

egenkapitalen (Kristoffersen, 2016). Generelt vil man si at rentabilitet over 10% i en periode med prisstigning er bra, mens alt over 15% er meget bra. En avkastning på under 1% vil ikke være tilfredsstillende.

Utvidet analyse av lønnsomhet

Utover de ovennevnte tallene for regnskapsanalyse, er det også mulig å gå mer i dybden for å danne en grundigere forståelse av en bedrifts prestasjon. Vi har derfor valgt å benytte oss av første ledd i Dupont-metoden ved å dekomponere total kapitalrentabiliteten i resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet.

Resultatgrad (ROS)

Resultatgraden viser sammenhengen mellom nettoresultatet og driftsinntektene i en periode, altså hvor mye som er tjent inn per omsatte krone i perioden (Kristoffersen, 2016)

$$\text{Resultatgrad} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100\%}{\text{Driftsinntekter (omsetning)}}$$

Resultatgrad er et meget bransje-avhengig tall. Et eksempel er dagligvarebransjen som har marginal resultatgrad, men grunnet salg i stor skala vil kunne være meget lønnsom. Dette står i kontrast til andre bransjer hvor man vil kunne påvirke resultatgrad mer i form av å for eksempel bygge opp et godt rykte, og dermed kunne øke priser deretter. Dermed blir resultatgraden et tall man må se i perspektiv av bransje ved vurdering av tilfredsstillelse.

Total kapitalens omløpshastighet (KO)

Total kapitalens omløpshastighet viser hvor effektivt bedriftens kapital brukes for å skape inntekter for bedriften. (Kristoffersen, 2016)

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

Høy verdi viser høy grad av effektivitet og er ønskelig. Omløpshastigheten kan forbedres ved å øke driftsinntekter eller redusere kapitalen i bedriften (f.eks. ved å selge anleggsmidler). Lavere verdi vil vise til høy grad av kapitalbinding og dermed høyere krav om kapital for å tilrettelegge for omsetning (Dahl, 2021).

Likviditet

Likviditeten viser en bedrifts betalingsevne. En analyse av likviditeten viser en bedrifts evne til å betale sine forpliktelser ved forfall (Sander, K. 2019, avsnitt 1). Dersom en bedrifts betalingsevne kun blir vurdert ut fra bedriftens regnskapsdata, kan det fort oppstå et feilaktig bilde. Det skyldes først og fremst fordi balansen bare viser situasjonen på et bestemt tidspunkt. De mest brukte nøkkeltallene i en likviditetsanalyse er likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2.

Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 viser i hvor stor grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Nøkkeltallet måler forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Omløpsmidlene bør være større enn den kortsiktige gjelden. Likviditetsgrad 1 bør være større enn 1 og tett opp mot 2 (Kristoffersen, 2016)

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

Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 ser på sammenhengen mellom de mest likvide omløpsmidlene og kortsiktig gjeld. (Kristoffersen, 2016). De mest likvide omløpsmidlene er omløpsmidler som kan

omgjøres til likvider ved enkle transaksjoner. Det er normalt samtlige omløpsmidler, med unntak av varebeholdningen. (Kristoffersen, 2016).

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

Varelagerets omløpshastighet

Omløpshastigheten på varelageret forklarer hvor hyppig varelageret blir byttet ut i løpet av en periode. En høy omløpshastighet vil si at en risikerer i mindre grad at varelageret blir gammelt og at varene blir mindre verdt. Det som avgjør hvor lang lagringstid av varer en bedrift har avhenger av hvilken bransje det er snakk om. Et bakeri som Rosenborg Bakeri AS vil normalt ha kortere lagringstid enn f.eks. en produksjonsbedrift som skal levere varer på et senere tidspunkt. Det er ønskelig å ha så kort lagringstid som mulig fordi desto lengre tid man har på lager, jo mer kapital binder man i lageret. Hvor høy varelagerets omløpshastighet bør være avhenger av hvilken bransje man er i, men det er ønskelig med høy omløpshastighet for varelageret.

$$\text{Varelagerets omløpshastighet} = \frac{\text{Vareforbruk}}{\text{Gjennomsnittlig varelager}}$$

Finansiering

En sentral del av regnskapsanalysen er finansiering. Med begrepet finansiering mener man en bedrifts anskaffelse og anvendelse av kapital. I en analyse av finansieringen tar man utgangspunkt i sammensetningen av bedriftens eiendeler, og man tar utgangspunkt i balansen på et gitt tidspunkt. Derfor burde man se på utviklingen over tid og ikke legge alt vekt på et bestemt tidspunkt når man skal vurdere kapitalstrukturen. Eiendelene kan være finansiert både langsiktig og kortsiktig. Med langsiktig finansiering menes langsiktig gjeld og egenkapital. Hvis eiendelene er finansiert kortsiktig er det i form av kortsiktig gjeld (Kristoffersen, 2016). I denne oppgaven vil vi rette fokus på nøkkeltallene finansieringsgrad 1, arbeidskapital og langsiktig lagerfinansiering.

Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 viser hvor stor del av anleggsmidlene som er langsiktig finansiert. Nøkkeltallet bør være mindre enn 1, som vil si at den langsiktige kapitalen bør finansiere anleggsmidlene i sin helhet og deler av omløpsmidlene (Kristoffersen, 2016). Hvis finansieringsgrad 1 er større enn 1 betyr det at anleggsmidlene som er ment for langsiktig eie, er finansiert med kortsiktig gjeld som forfaller innen ett år. Dette vil være et tegn på en usunn finansieringsstruktur.

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

Finansieringsgrad 2

Finansieringsgrad 2 beskriver det samme som likviditetsgrad 1. Nøkkeltallet kan derfor benyttes for å analysere likviditeten, men er også sentralt når man skal analysere finansieringen. Finansieringsgrad 2 viser hvor stor del av omløpsmidlene som er finansiert med kortsiktig gjeld. Det er ønskelig at omløpsmidlene er større enn den kortsiktige gjelden, som vil si at omløpsmidlene også burde finansieres av langsiktig kapital. Nøkkeltallet bør helst være større enn 1 og helst nærme 2 (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Finansieringsgrad 2} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Arbeidskapital

Arbeidskapital er et nøkkeltall som kan beregnes som differansen mellom omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden. Nøkkeltallet bør være positivt som vil si at deler av omløpsmidlene blir finansiert av langsiktige midler. Hvis arbeidskapitalen er negativ vil det si at deler av anleggsmidlene er finansiert av kortsiktige midler, som er et tegn på usunn finansiering.

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

Langsiktig lagerfinansiering

Dette nøkkeltallet viser hvor mye av varelageret som er langsiktig finansiert. Det er ønskelig at varelageret er finansiert med langsiktig gjeld for å ikke presse selskapets likviditet. En bedrift har som regel et minimumslager og dette bør være finansiert med langsiktige midler. Størrelsen på minimumslageret avhenger av hvilken bransje man er i og vekst vil føre til at man øker kravet til minimumslageret. Hvis forholdstallet er på 1 vil det si at hele varelageret er finansiert med langsiktige midler. Langsiktig lagerfinansiering bør være positiv og helst over 100% (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Langsiktig lagerfinansiering} = \frac{\text{Arbeidskapital} * 100\%}{\text{Varelager}}$$

Soliditet

Soliditet er et begrep som sier noe om en bedrifts evne til å tåle tap. Bedriftens soliditet er ofte knyttet til størrelsen på egenkapitalen i forhold til samlet kapital i bedriften (Kristoffersen, 2016). For å analysere soliditeten for Rosenborg Bakeri AS vil vi fokusere på følgende nøkkeltall; egenkapitalandelen, gjeldsgraden og rentedeckningsgraden.

Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen viser hvor stor del av totalkapitalen som er finansiert med egenkapital. Totalkapitalen er summen av eiendelene i balansen og nøkkeltallet viser hvor stor andel av eiendelene som blir finansiert med egne midler. Nøkkeltallet er et forholdstall og jo høyere det er, desto bedre er soliditeten til bedriften. Hvor stor egenkapitalandelen bør være varierer mellom bransjer, men en egenkapitalandel på over 30 prosent er som regel tilfredsstillende for de fleste bedrifter (Kristoffersen, 2016).

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

Gjeldsgrad

Et annet nøkkeltall som er knyttet til soliditet er gjeldsgraden. Gjeldsgraden er et forholdstall som viser forholdet mellom hvor mye gjeld bedriften har i forhold til egenkapitalen. Den viser forholdet mellom kapital som er finansiert av utenforstående for eksempel med lån fra banker, og kapital som er finansiert av eierne. Det er ønskelig at gjeldsgraden er så lav som mulig fordi det fører til bedre soliditet (Kristoffersen, 2016).

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

Rentedekningsgrad

Rentedekningsgraden måler en bedrift sin evne til å betale sine rente forpliktelser. Nøkkeltallet er et forholdstall som sier noe om hvor store finanskostnadene er i forhold til resultatet. Hvor stor rentedekningsgraden burde være avhenger av lønnsomheten til bedriften og renter på gjelden. Det er ingen generelle krav på hvor stor rentedekningsgraden bør være, men mange hevder at den bør være større enn 3. Hvis nøkkeltallet er mindre enn 1 går bedriften i underskudd og derfor bør rentedekningsgraden i alle fall være større enn 1 (Kristoffersen, 2016).

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

Strategiske analyser - SWOT og PESTEL

Formålet med den strategiske analysen er å kartlegge styrker og svakheter knyttet til Rosenborg Bakeri AS, samt hvilke makroforhold som påvirker bedriften. For å gjennomføre en slik analyse vil vi benytte oss av to strategisk verktøy: PESTEL- og SWOT-analyse.

En PESTEL analyse har som formål å kartlegge ulike egenskaper ved makroforhold som påvirker bedriften. Altså eksterne faktorer som bedriften typisk ikke har mulighet til å påvirke. Det kan være alt fra teknologiske til politiske forhold som på ett eller annet vis påvirker, eller kan påvirke bedriften. I en SWOT analyse ønsker man heller å identifisere interne og eksterne faktorer som representerer styrker og svakheter ved bedriften.

Vi har valgt disse to strategiske verktøyene da vi mener de komplementerer hverandre ved at den ene omhandler omgivelsene til Rosenborg Bakeri AS, men den andre dreier seg mer om selve bedriften. Først og fremst vil vi presentere teorien bak PESTEL, før vi redegjør for teorien bak SWOT.

PESTEL

PESTEL er en modell som peker på makroforhold i en virksomhets omgivelser, forhold som vil kunne bidra til om en virksomhets strategier vil lykkes eller ikke (Johnson et al., .2019). Forhold på makronivå baserer seg på faktorer som bedriften ikke har mulighet til å påvirke, men som er nødvendig å kartlegge, analysere og ta strategiske valg ut fra. Årsaken til at PESTEL-rammeverket benyttes i oppgaven er at vi mener at informasjonen en får fra makroforhold er nyttig når det blir gjort en strategisk analyse av Rosenborg Bakeri AS. PESTEL-rammeverket er med på å kartlegge trusler og eventuelle muligheter som bedriften kan vurdere. Dersom bedriften er reaktiv kan dette ramme Rosenborg Bakeri AS, og det er derfor ønskelig med en proaktiv tilnærming. I første omgang vil vi ta for oss teorien, og deretter benytte oss av PESTEL-analyse for å kartlegge hvordan makroforholdene påvirker Rosenborg Bakeri AS.

PESTEL inkluderer Political (politiske forhold), Economical (økonomiske forhold), Social (sosiokulturelle forhold), Technological (teknologiske forhold), Environmental (miljømessige forhold) og Legal (juridiske forhold).



Figur 1: PESTEL-rammeverket

Kilde: CFI Education Inc. (2015-2021)

Politiske forhold

Den politiske situasjonen i et land, er nødvendig at bedriften tar stilling til. Måten landet er styrt på og grad av politisk stabilitet kan påvirke bedriften både positivt og negativt.

Myndighetenes avgjørelser kan være med på å endre konkurranseforholdene til forskjellige bransjer, og har dermed påvirkningskraft på den økonomiske situasjonen til bedriften.

Politiske forhold baserer seg blant annet på skattepolitikk, privatiseringspolitikk og politisk stabilitet. En fjerning av sukkeravgiften i 2021 er et eksempel på politiske avgjørelser som kan ha store konsekvenser for bransjer.

Økonomiske forhold

Makroforholdene inkluderer makro-økonomiske forhold som blant annet pengepolitikk og den økonomiske situasjonen i landet. Det er nødvendig at selskapet forstår hvordan markedet blir påvirket av den økonomiske tilstanden. Trender i BNP, sykluser og inflasjon er økonomiske forhold som kan være med på å påvirke bransjen.

Sosiokulturelle forhold

(Johnson et al., .2019) mener at forskjellige aspekter innenfor sosiokulturelle forhold kan være med på å forme tilbud og etterspørsel. I tillegg kan de sosiokulturelle forholdene påvirke innovasjon og produktiviteten til selskapet. Demografi, distribusjon, geografi og

kultur er noen sosiale forhold som kan ha innvirkning på bransjen. Endringer i disse faktorene kan skape store utfordringer for en bedrift.

Teknologiske forhold

Ytterligere elementer i makroforholdene er teknologi, og kan ha stor innvirkning utover enkelte industrier. Tekniske innovasjoner i ulike bransjer, kan ha stor påvirkningskraft. Det at selskap benytter seg av eksterne teknologiske forbedringer kan være nødvendig for å lykkes med å skape produkter og tjenester som er høyt etterspurt. Teknologiske nyvinninger kan gjøre at man skiller seg fra konkurrenter, da dagens marked er preget av mye konkurranse og like produkter.

Miljømessige forhold

Miljømessige forhold tar for seg både den politiske innvirkning på klimaet og selve påvirkningen klimaet kan ha for markedet. Miljømessige reguleringer kan være med på å skape ytterligere kostnader, men kan også ses på som en mulighet til å utvikle nye forretningsideer.

Juridiske forhold

De juridiske forholdene dekker en rekke temaer som inneholder både generelle regler og lover, men også regler innad i bransjen. Juridiske forhold kan påvirke lønnsomheten til ulike bedrifter, da det settes begrensninger for hvilke handlinger bedrifter kan utføre. De senere årene har det vist seg at færre begrensninger har skapt nye muligheter som for eksempel for lavkostnads flyselskap, på grunn av deregulering.

PESTEL-rammeverkets begrensninger og styrker

En analyse som baserer seg på PESTEL-rammeverket kan være et godt verktøy for å få informasjon om hvilke makroforhold som har påvirkning på selskapet. Likevel finnes det en del svakheter med dette rammeverket. PESTEL-rammeverket er både ressurs- og tidskrevende. I tillegg er det viktig å poengtere at selskapene ikke kan endre makroforholdene. Det vil si at selskapet stadig må oppdatere PESTEL-analysen og være proaktiv istedenfor reaktiv. Det at bedriften stadig må oppdatere, vurderes som en styrke til

PESTEL. Bedriften har dermed alltid god kontroll på de ulike makroforholdene, selv om det stiller krav til tid og ressurser.

SWOT

SWOT er et strategisk verktøy man bruker til å kartlegge en bedrifts forutsetninger i en gitt situasjon og for å legge strategiske planer. Grunnen til at vi benytter oss av SWOT-analysen i oppgaven er at vi mener analysen sammen med PESTEL gir et helhetlig bilde av situasjonen Rosenberg Bakeri AS befinner seg i. Der PESTEL handler om makroforhold, fokuserer SWOT i større grad på selve bedriften. I en SWOT-analyse deler man opp i to kategorier som påvirker bedriften, interne- og eksterne forhold. Videre deles interne forhold opp i Strengths og Weaknesses. Ved de eksterne forholdene skiller man mellom muligheter og trusler. Vi benytter oss altså av SWOT-analysen for å få en dypere forståelse om hva som foregår intern i bedriften og hvordan de håndterer eksterne forhold. Dette gir også innsikt i hvordan Rosenberg Bakeri AS har bygget sin merkevare og hva som gjør de synonymt med bakverk i Trondheim.

Ved å gjennomføre en SWOT-analyse kan man få en bedre oversikt over de ulike interne forutsetningene bedriften har, og noen av de eksterne faktorene som påvirker en bedrift. Noe som gir et bedre grunnlag til å ta gode, gjennomtenkte strategiske beslutninger. En slik analyse gir også bedriften mulighet til å bli klar over områder hvor de har forbedringspotensiale, samt hvilke aspekter som er bra med bedriften. Den benyttes også i bruk med andre verktøy som risiko - og sårbarhetsanalyse for å avdekke svakhetene i en organisasjon for å gi et klarere bilde av forbedringsområdene.

	Styrker	Svakheter
Interne		
	Muligheter	Trusler
Eksterne		

Figur 2: SWOT-rammeverket *Kilde:Brudvik (2010)*

Interne faktorer

Interne faktorer kan deles inn i styrker eller svakheter alt ettersom hvilken påvirkning de har på organisasjons evne til å nå sine mål. Det er viktig å påpeke at en svakhet, kan i en annens sammenheng, anses som en styrke (Brudvik, 2010). Interne styrker er positive egenskaper bedriften mestrer og som skiller den fra konkurrentene. Interne svakheter er momenter som hindrer bedriften i å prestere så bra som mulig og områder hvor man må forbedre seg.

Eksterne faktorer

Eksterne faktorer tar for seg endringer som en organisasjon typisk sett ikke kan kontrollere. Slike faktorer påvirker organisasjonen uansett om de har en direkte eller indirekte sammenheng med en mulighet eller trussel. At en bedrift i mindre grad selv kan påvirke eksterne faktorer, gjør det desto viktigere at man er klar over disse faktorene og har planer for ulike scenarioer.

Eksterne muligheter kan for eksempel være nye markeder for bedriften eller nye kundesegmenter. Er en bedrift oppdatert på hvilke muligheter som finnes i omgivelsene sine, er man også bedre beredt til å gripe lønnsomme muligheter. Eksterne trusler kan komme som en reaksjon på en endring organisasjonen har valgt å utføre. For eksempel at en realisert mulighet ikke gir ønsket uttelling, markedet endrer seg fordelaktig for bedriften. Det er derfor viktig at en bedrift er klar over de eksterne truslene i omgivelsene sine og hvilke mulige

konsekvenser avgjørelser kan få. Eksterne trusler kan være trender i markedet, økonomiske trender og politiske og lovmessige reguleringer.

Begrensninger

Selv om SWOT-analysen er et godt verktøy for å diagnostisere bedriftens strategiske situasjon, bør det likevel nevnes at analysen har sine begrensninger. Analysen egner seg godt for å påpeke saker som helt definitivt kan anses som enten en styrke, svakhet, mulighet eller trussel (Queensland Government, 2017). Analysen er dårlig egnet for å håndtere egenskaper som kan både være en kombinasjon av nevnte karakteristikk. Videre gir ikke rammeverket noe veiledning til hvordan man skal vekte de ulike faktorene. Man risikerer også at man ender opp med en lang liste med punkter i de ulike kategoriene, men ingen videre veiledning i hvordan man faktisk skal anvende resultatet fra analysen. Til tross for de nevnte begrensningene mener vi at SWOT-rammeverket egner seg godt for vårt formål.

3. Metode

I dette kapittelet ønsker vi å redegjøre for fremgangsmåten vår for å svare på problemstillingen, oppgavens undersøkelsesdesign, valg av data og momenter vedrørende undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Problemstilling

Formålet med en problemstilling er å avklare og avgrense fenomenet vi ønsker å studere. Den vil også gi et uttrykk for hva vi ønsker å finne ut i undersøkelsen, og legger derfor føringer på valg av undersøkelsesdesign. Vi har kommet frem til problemstillingen: «Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenborg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?».

Kjernen og de sentrale komponentene i enhver problemstilling er spørsmålene om hvem, hva, hvordan og når. Komponentene hva og hvem danner kjernen i problemstillingen (Jacobsen, 2018, s. 74). Her vil «hva» dreie seg om hvordan lønnsomheten har utviklet seg og hva utviklingen skyldes, mens «hvem» er bedriften Rosenborg Bakeri AS. Komponentene «når» danner rammen for undersøkelsen, og for vår problemstilling er det tidsperioden 2015 til 2019.

Den valgte problemstillingen er også det man kan kalle en beskrivende problemstilling. Den er beskrivende fordi den er avgrenset i tid og sier noe om en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2018, s. 81). Basert på denne problemstillingen ønsker vi å beskrive hvordan lønnsomheten har utviklet seg i perioden 2015-2019 og hva som er grunnen til at lønnsomheten har utviklet seg slik den har.

Undersøkelsesopplegg

Oppgavens undersøkelsesopplegg springer ut av den valgte problemstillingen. Siden vi ønsker å gå i dybden på ett fenomen - lønnsomheten til Rosenborg Bakeri AS' utvikling i perioden 2015-2019 og hva utviklingen skyldes - er det naturlig å velge et intensivt undersøkelsesopplegg. Et slikt undersøkelsesopplegg kalles også for casestudie. Intensive undersøkelsesopplegg baserer seg på å fange opp mange variabler, men få enheter (Jacobsen, 2018, s. 90). I vår undersøkelse er det bare en enhet (Rosenborg Bakeri AS), og undersøkelsen er dermed en enkeltcase-studie. En svakhet ved enkeltcase-studier er at man vanskelig kan generalisere resultatene (Jacobsen, 2018, s. 100). På den andre siden er dette ikke et problem for undersøkelsen vår, da den ikke har som hensikt å generalisere resultatene.

Valg av metode og datamateriale

Når en skal velge metode for en undersøkelse, kan man velge mellom en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. I kvalitative undersøkelser ønsker man ofte å oppnå en dyp forståelse av et fenomen, basert på færre enheter. Men i kvantitativ bruker man gjerne mange enheter for å kunne generalisere resultatene (Jacobsen, 2018).

Vår undersøkelse bygger både på kvantitative og kvalitative data. Informasjon i form av tall er kvantitative, mens informasjon i form av ord er kvalitative (Jacobsen, 2018, s. 38).

Regnskapsanalysen og beregning av nøkkeltall bygger på kvantitativ data, fra proff.no eller fra Brønnøysundregistrene. Kvantitativ data hentet fra proff.no og Brønnøysundregistrene kommer fra såkalte sekundærkilder. Ved innhenting av data fra slike kilder kan man risikere at dataen har blitt samlet inn for et annet formål enn det vi bruker det til. Men vi anser formålet med dataene på Proff.no og Brønnøysundregistrene som sammenfallende med vårt formål.

De strategiske analysene baserer seg i hovedsak på kvalitativ data. Dataene til den strategiske analysen er samlet inn gjennom et intervju med Rosenborg Bakeri AS, rapporter, masteroppgaver, og artikler fra bransjeorganisasjoner. Det betyr at deler av den strategiske analysen også baserer seg på sekundærdata. utfordringer knyttet til sekundærdata, reliabilitet og validitet vil bli nærmere drøftet i delkapittelet om reliabilitet og validitet.

Intervjuet ble gjennomført ved at to personer fra gruppen hadde et online intervju med Heidi Helgesen og Magnus Helgesen fra Rosenborg Bakeri AS. Bedriften hadde på forhånd blitt informert om hvilke tema vi kom til å stille spørsmål. Bakgrunnen for dette var at vi i første omgang var blitt enige om å gjennomføre intervjuet skriftlig. Men i etterkant ønsket bedriften heller å gjennomføre intervjuet online over Microsoft Teams av hensyn til Covid-19 og at en slik intervjuform tar relativt kort tid for intervjuobjektet.

Reliabilitet og validitet

Begrepet validitet (gyldighet) omhandler i hvilken grad undersøkelsen undersøker det den faktisk er tiltenkt å gjøre. Reliabilitet (pålitelighet) dreier seg mer om det er momenter ved utførelsen av undersøkelsen som kan ha produsert resultatene våre. Først vil vi vurdere oppgaven i lys av validitet, før vi ser på momenter vedrørende oppgavens reliabilitet. Gyldighet kan videre deles inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene vi har kommet frem til oppfattes som riktige (Jacobsen, 2018). Som betyr at vi må vurdere om det er samsvar mellom resultatene våre og virkeligheten. Ved vurdering av den interne gyldigheten er det flere momenter som må tas stilling til. Disse momentene vil i all hovedsak dreie seg om de personene vi intervjuer faktisk svarer sant, er dataene vi bygger undersøkelsen på, samlet inn fra en riktig kilde, og om kildene gir riktig informasjon.

Vi har benyttet oss av TONE-strategien (NDLA, n.d) ved gjennomgang av kildene oppgaven bygger på. TONE-strategien dreier seg om at en skal ta en vurdering hvorvidt en kilde er troverdig, objektiv, nøyaktig og egnet. Gjennomgående har vi benyttet oss av kilder som er så nye som mulig, dette sikrer et oppdatert datagrunnlag. Bøkene vi har benyttet oss av i oppgaven er i hovedsak pensumlitteratur på NTNU Handelshøyskolen.

Først avtalte egentlig vi med Rosenberg Bakeri AS å gjennomføre intervjuet skriftlig. Da ved at vi sendte et dokument med spørsmål knyttet til lønnsomhetsanalyse og strategi til vår kontaktperson via mail. Dokumentet med spørsmål ble sendt til vår kontaktperson, Magnus Knudsen Helgesen som er personalansvarlig i Rosenberg Bakeri AS. Spørsmålene var i all hovedsak utformet som store åpne spørsmål. Før vi sendte intervjuet til Rosenberg Bakeri AS, ble spørsmålene sendt inn til veileder for å få tilbakemeldinger. Ved å ha fått eksterne til å se over spørsmålene våre, sikrer vi i større grad at vi måler det vi ønsker å måle. Etter å ha sendt dokumentet med spørsmål til Rosenberg Bakeri AS, fikk vi etterhvert svar om at en slik løsning ville ta for lang tid for deres del. Derfor endte vi opp med å avtale et ansikt til ansikt intervju over Microsoft Teams.

I intervjuet deltok følgende personer fra Rosenberg Bakeri AS: Heidi Helgesen (Daglig leder) og Magnus Helgesen (personalansvarlig). Fra vår gruppe deltok to personer, der den ene ledet intervjuet og den andre noterte underveis. Det ble gjort videoopptak av intervjuet med Rosenberg Bakeri AS' samtykke.

Heidi og Magnus kommer begge fra Helgesen familien som har driftet Rosenberg Bakeri AS helt siden oppstarten i 1902. I intervjuet svarte så å si bare Heidi på spørsmålene våre. Hun har vært daglig leder i lang tid før perioden 2015 til 2019 og er derfor en person som er kvalifisert til å kunne uttale seg om nesten alt som har med Rosenberg Bakeri AS å gjøre. Informasjonen vi fikk i intervjuet var veldig nyttig for å kunne belyse de ulike temaene i oppgaven.

På spørsmål som handlet om tema der de ikke hadde nok kunnskap til å gi et grundig svar, var de ærlige og uttrykte dette. Vi vurderer deres svar på spørsmål som troverdige og at de gir en sann representasjon av virkeligheten. Det var ingenting ved deres oppførsel, eller noe som ble sagt som gjorde at vi har grunn til å mistro det de sa.

At intervjuobjektet fikk gjennomføre intervjuet i stor grad på egne premisser hva angår format, sted og tid mener vi styrker oppgavens reliabilitet. Dette fordi undersøkelsen tar mindre av informantenes tid og krefter. Siden intervjuet har blitt gjennomført over internett kunne intervjuobjektene gjennomføre intervjuet fra eget kontor. Dette minimerer en potensiell konteksteffekt som typisk kan forekomme ved ansikt til ansikt intervjuer.

Underveis i intervjuet ønsket vi å la intervjuobjektet svare uavhengig og avbryte så lite som mulig.

Den eksterne gyldigheten dreier seg om hvorvidt en kan generalisere resultatene. I denne oppgaven har vi kun undersøkt lønnsomheten til Rosenborg Bakeri AS. Lønnsomhetene har ikke blitt sammenlignet med andre selskaper, og resultatene kan derfor ikke generaliseres. Dette er ikke et problematisk for oppgaven, da den ikke har som hensikt å generalisere resultatene.

Ved vurdering av oppgavens reliabilitet vil vi forsøke å se om det er momenter ved undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og selve analysen som kan ha påvirket resultatet (Jacobsen, 2018).

Vi fikk lov til å ta opp video av intervjuet, men det kan selvsagt tenkes at dette har hatt en undersøkereffekt. Det ble opplyst om at video kun vil bli gjort tilgjengelig for personer som jobber med oppgaven, men fortsatt kan det tenkes å kunne påvirke hvordan undersøkelsesobjektene svarte for seg. Et annet moment som kan påvirke intervjuobjektet er selve spørsmålene. Man kan ikke avskrive muligheten for at måten vi har formulert spørsmålene, eller rekkefølgen spørsmålene blir stilt, kan ha påvirket svarene vi fikk i intervjuet. Et annet moment som kan påvirke oppgavens reliabilitet dreier seg om feil ved nedtegning og i analysen av data. Dersom vi skulle gjøre feil ved innhenting av data, eller bruker feil formel ved beregninger vil dette være problematisk for oppgavens reliabilitet. For å motvirke dette har samtlige på gruppen individuelt regnet nøkkeltallene, for å så sammenligne resultatene. Det er ingenting som tyder på feil i selve nedtegningen, eller beregningen av regnskapstallene vi har hentet fra proff.no og Brønnøysundregistrene.

Hvilke steg kunne vi tatt for å forbedre oppgavens validitet og reliabilitet?

Det kan tenkes at informantene ikke har svart like utfyllende som de ellers gjerne ville ha gjort fordi de har vært svært travle gjennom hele den perioden oppgaven ble skrevet.

At daglig leder og personalansvarlig er etterkommere av grunnleggeren av Rosenborg Bakeri AS, og at deres foreldre også har driftet selskapet, kan ha påvirket svarene. Det må sies at de har en svært nær tilknytning til bedriften. Vi vurderer det fortsatt som uproblematisk på grunn

av svarene til informantene. Veldig mye av den informasjonen de ga kan støttes opp av regnskapstall og de oppleves som å ha svart utelukkende ærlig på alle spørsmål.

4. Analyse

I den første delen av analysekapittelet vil resultatene fra lønnsomhetsanalysen presenteres. Utviklingen til de ulike nøkkeltallene innen lønnsomhet, likviditet, soliditet og finansiering vil bli gjort rede for. For de nøkkeltallene hvor vi har hatt nok informasjon, vil det også bli opplyst om hvorfor de ulike nøkkeltallene har hatt en gitt utvikling.

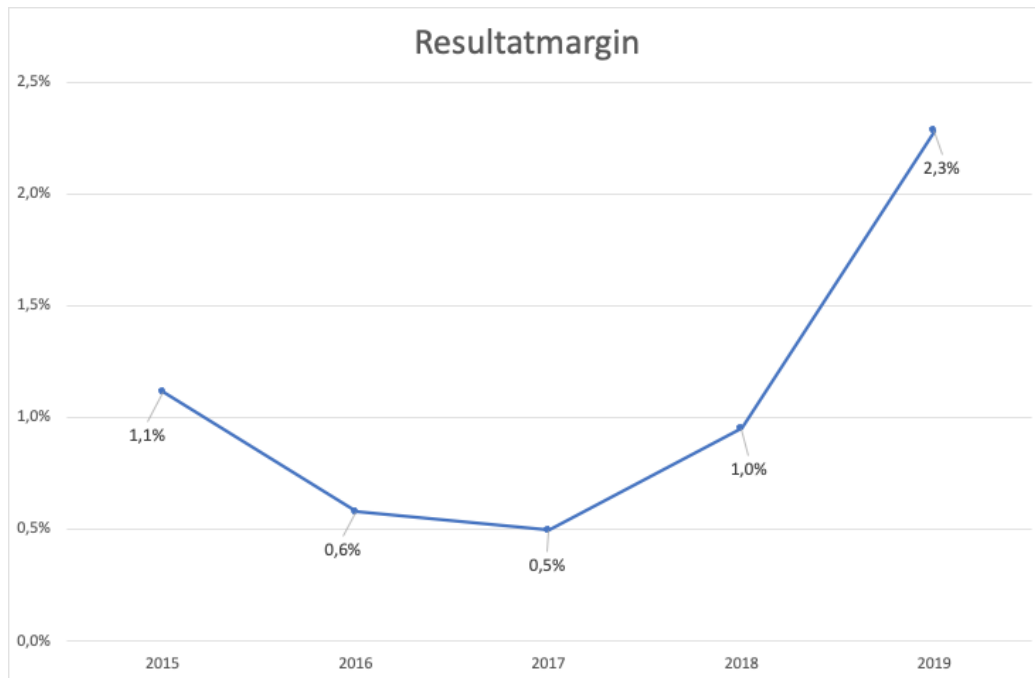
Etter lønnsomhetsanalysen kommer den strategiske analysen som bygger på resultatene fra blant annet lønnsomhetsanalysen og intervjuet med Rosenborg Bakeri AS. I PESTEL-analysen har vi analysert de makroforholdene som vi mener påvirker Rosenborg Bakeri AS i størst grad. I SWOT-analysen blir bedriftens interne styrker og svakheter presentert sammen med de eksterne muligheter og trusler.

Lønnsomhet

Denne delen av analysen har som hensikt å fortelle noe om Rosenborg Bakeri AS sin evne til å skape overskudd i den aktuelle perioden (2015-2019). Regnskapstallene viser en klar positiv trend de siste årene. En viss nedgang mellom 2015 og 2017 ble til oppgang i de siste årene, da ikke minst i 2019 hvor driftsinntektene økte med over 15% fra året før. Dette analyseres nærmere ved bruk av nøkkeltallene for lønnsomhet (Resultatmargin, Egenkapitalrentabilitet, Totalkapitalrentabilitet: Resultatgrad & Totalkapitalens omløpshastighet).

Resultatmargin

Resultatmarginen viser hvor mye en bedrift har tjent på årets virksomhet før man eventuelt legger til poster som ikke vanligvis ville involvere dens daglige drift, og er dermed et tall som skal representere hvordan det har gått under “normale” omstendigheter. (Kristoffersen, 2016)

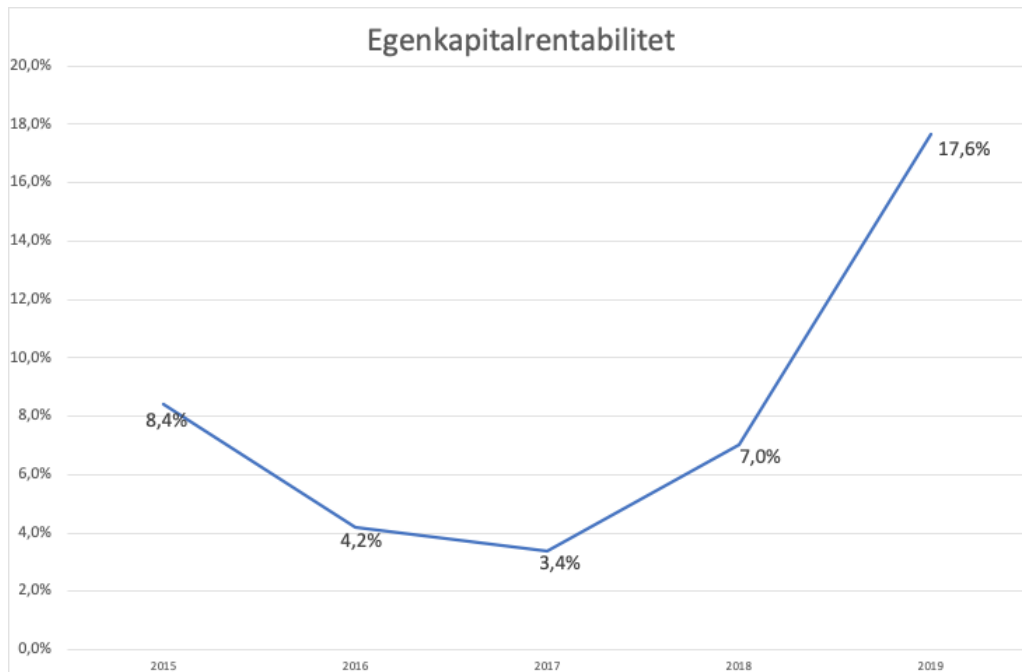


Figur 3: Resultatmargin 2015-2019

Som vi ser for tallene for Resultatmargin har det vært en oppadgående kurve for perioden, med en økning på over 100% fra 2015 til 2019. Dette skyldes i all hovedsak den betydelige økningen i driftsresultat i 2019, som skiller seg betraktelig ut fra andre år. Likevel var det nedgang mellom 2015 og 2017, da den falt fra 1,1% til et halvt prosent - dette grunnet fallende driftsinntekter. 2017 er for øvrig det året som har gått dårligst under alle mål på lønnsomhet, noe som i all hovedsak skyldes et negativt driftsresultat på -68 007. I intervjuet ble dette forklart av tilfeldigheter, samt særlig høye kostnader knyttet til nye brannforskrifter det året.

Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabilitet viser avkastningen på eiernes investering i bedriften. (Kristoffersen, 2016) Dermed gir det et sammenligningsgrunnlag mot hva man kunne hatt som avkastning dersom man investerte i andre verdipapirer.

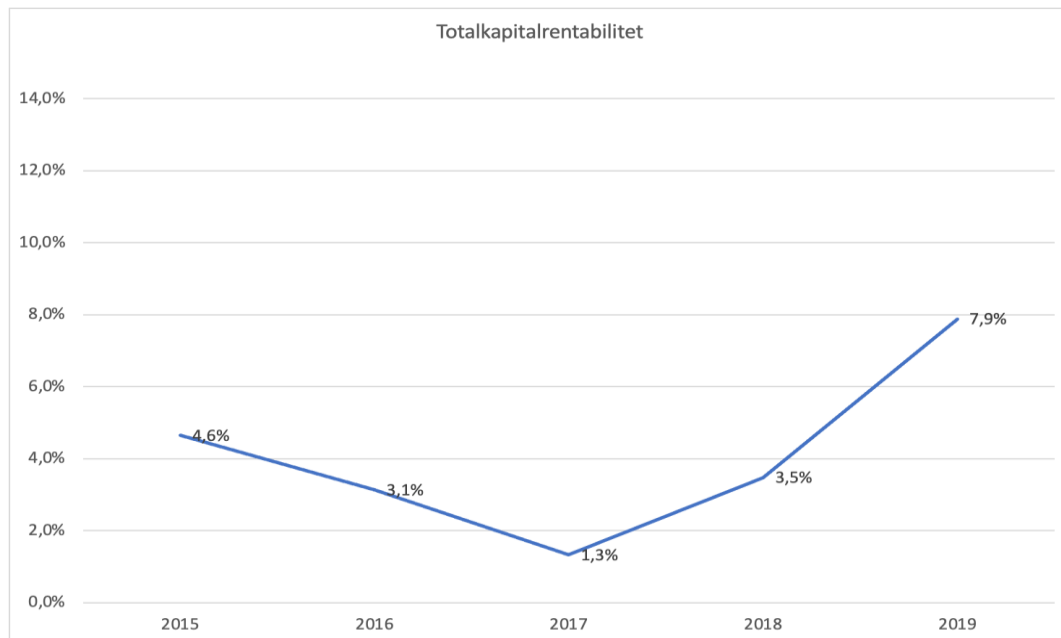


Figur 4: Egenkapitalrentabilitet 2015-2019

I likhet med resultatmarginen har det vært en positiv utvikling angående egenkapitalrentabiliteten totalt for perioden. Dette skyldes igjen den store økningen i driftsresultat i 2019, da gjennomsnittlig egenkapital for årene har vært stabil. Når det er sagt har investeringene gitt positiv avkastning hvert år. Egenkapitalrentabilitet på henholdsvis 8,4% (2015), 7% (2018) og 17.6% (2019) må ansees som akseptable - skulle man sammenligne med avkastning på for eksempel Oslo Børs for årene.

Totalkapitalrentabilitet (ROI)

Totalkapitalrentabilitet (ROI) viser i motsetning til egenkapitalrentabiliteten, en bedrifts avkastning på den samlede kapitalen som er bundet i bedriften. Det viser altså bedriftens prestasjon uavhengig av finansieringen, og dette gjør det til et veldig relevant nøkkeltall for aksjonærer. (Kristoffersen, 2016)



Figur 5: Totalkapitalrentabilitet 2015-2019

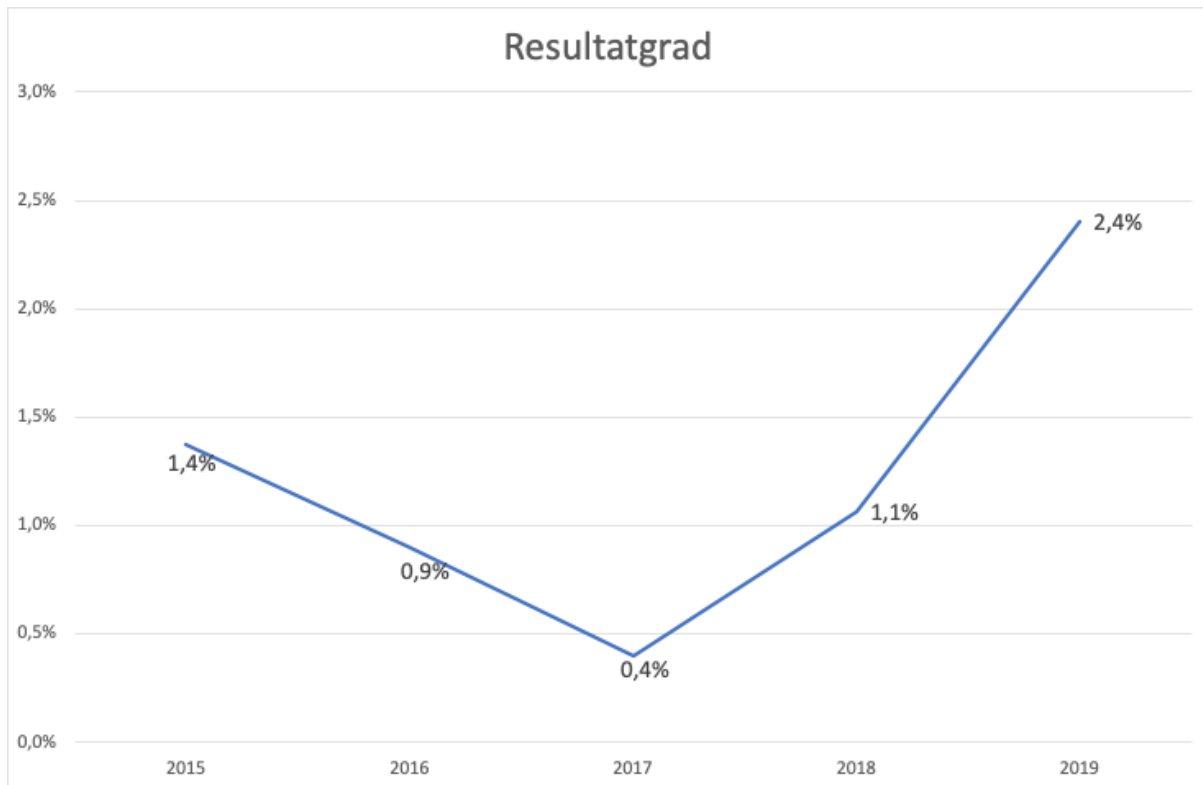
Vi ser en trend for alle nøkkeltallene knyttet til lønnsomhet, dvs. en nedgangsperiode de første årene i perioden, etterfulgt av markant oppgang. ROI er under 5% for de første 4 årene, noe som må vurderes som svak avkastning. I siste år er ROI på 7,9%, og dermed ikke langt ifra 10% - som blir ansett som bra. Totalkapitalen i bedriften har relativt sett vært nokså lik fra år til år. Økningen på ROI med 169% fra 2017 til 2018 skyldes blant annet de høyeste finansinntektene for perioden i 2018 på NOK 581 048.

Utvidet analyse av lønnsomhet

For å få innsikt i nettopp hva som driver utviklingen i ROI har vi valgt å bruke DuPont metoden ved å dekomponere i resultatgrad og totalkapitalens omløpshastighet.

Resultatgrad (ROS)

Resultatgraden viser hvor mye som er tjent inn per omsatte krone i perioden. (Kristoffersen, 2016)

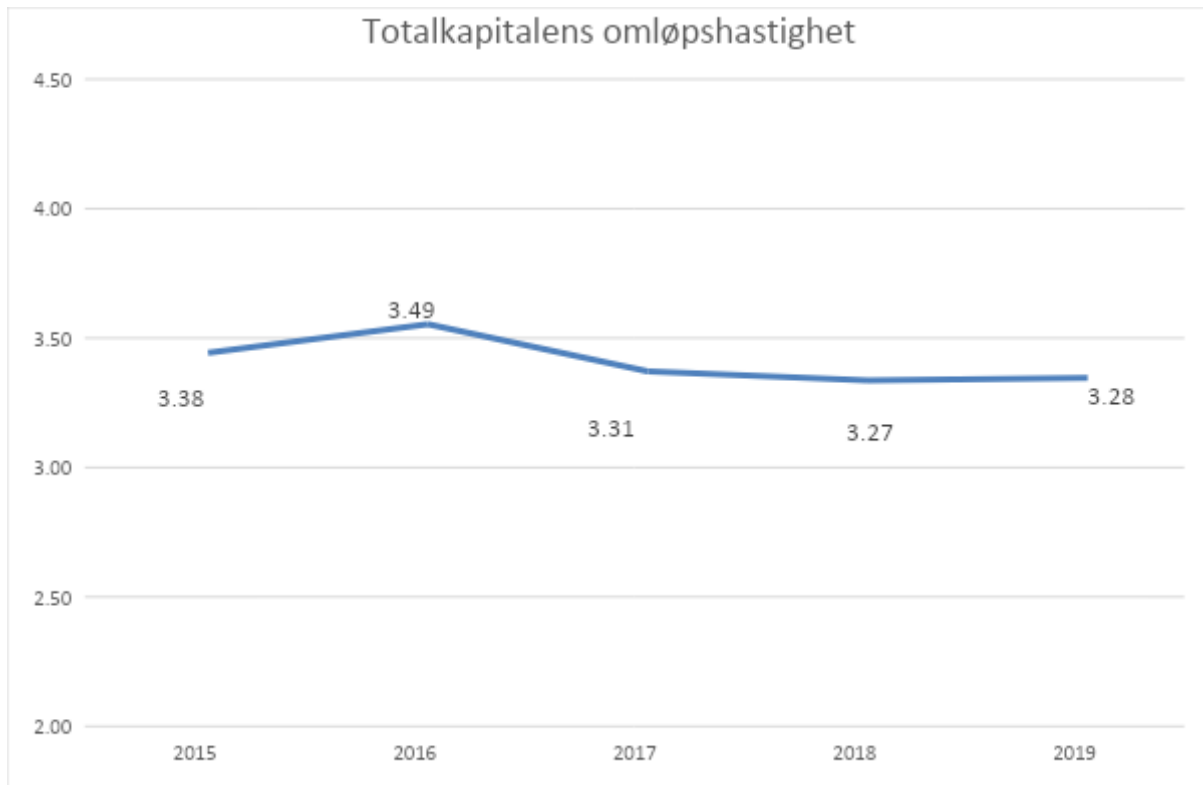


Figur 6: Resultatgrad 2015-2019

Som nevnt tidligere er resultatgrad meget bransjeavhengig. Rosenborg Bakeri AS har en marginal resultatgrad i forhold til mange andre bransjer. Dette fordi at de selv må bære direkte kostnader for egenproduserte varer. Når det er sagt, kom det fram i intervjuet at de jobber kontinuerlig med å redusere kostnader samt øke inntekter ved å ha fokus på lønnskostnader, få opp salg, innkjøp, avtaler via medlemsorganisasjon (Din Baker), med mer. Dette kan være årsaken for den positive utviklingen i perioden, hvor, i likhet med tidligere mål på lønnsomhet, tallet i 2019 på 2,4% er vesentlig høyere enn utgangspunktet 1,4%.

Totalkapitalens omløpshastighet (KO)

Totalkapitalens omløpshastighet viser igjen hvor effektivt bedriftens kapital brukes for å skape inntekter for bedriften. (Kristoffersen, 2016)



Figur 7: Totalkapitalens omløpshastighet 2015-2019

Totalkapitalens omløpshastighet er også et bransjeavhengig tall. Grafen illustrerer at Rosenborg Bakeri AS som produksjonsbedrift benytter kapitalen i bedriften svært effektivt for å skape inntekter. Interessant for dette tallet er at det ikke følger samme utvikling som de andre målene for lønnsomhet. Da totalkapitalens omløpshastighet er på sitt høyeste i 2015 på 3.38, og sitt laveste i 2018 og 2019 på henholdsvis 3.27 og 3.28. Grunnen til dette er at man isolerer inntektene uten å ta høyde for tilsvarende kostnader i året. Dermed blir tallet synkende da totalkapitalen for årene øker, ikke minst grunnet den store økningen i gjeld for årene. Omløpshastigheten avhenger nødvendigvis også av anleggsmidlene i bedriften. Rosenborg Bakeri AS forklarer at de stadig er på utkikk etter nye maskiner for å automatisere prosesser - og dette kan være med på å forklare den nedadgående kurven. Alt tatt i betraktning har nedgangen vært relativt ubetydelig.

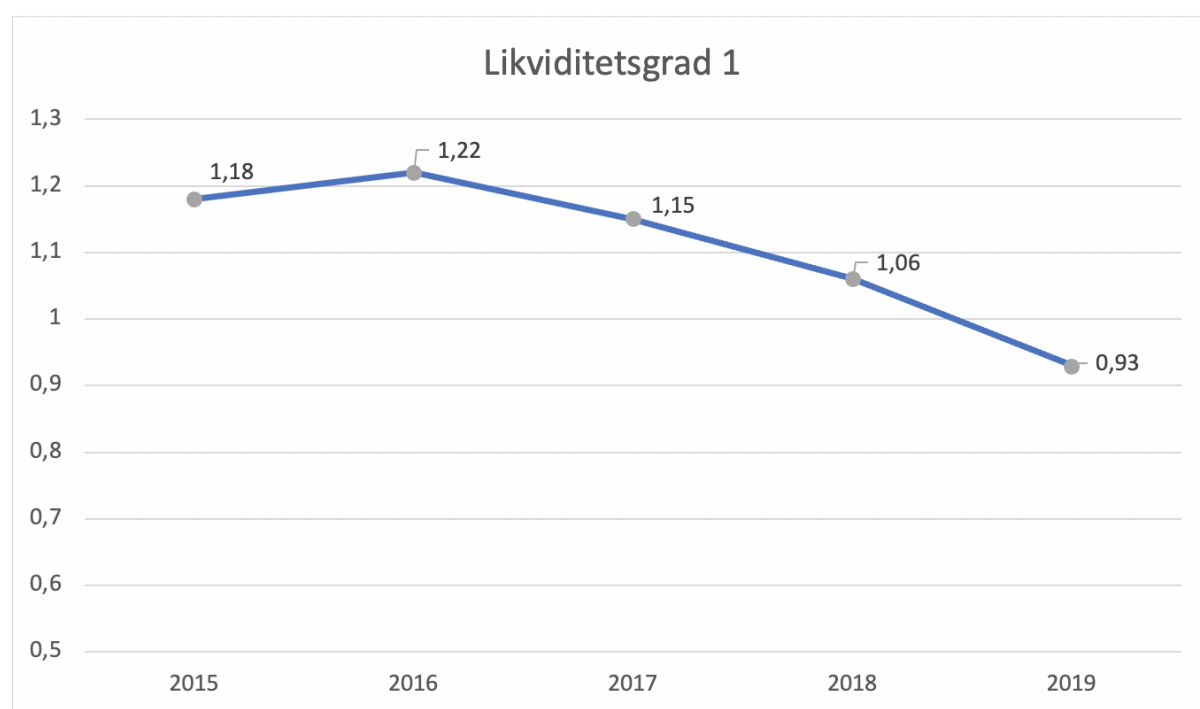
Avslutningsvis ser vi at resultatgraden har vært en driver for den positive utviklingen i totalkapitalrentabilitet. Tross synkende omløpshastighet på totalkapitalen, har positivt driftsresultat samt betydelige finansinntekter resultert i stigende totalkapitalrentabilitet over

perioden. Med andre ord har utviklingen i resultatgrad vært meget bra og dette er noe å ta med seg videre.

Likviditet

Likviditet baserer seg på bedriftens betalingsituasjon, og tar utgangspunkt i bedriftens evne til å betale sine forpliktelser ved forfall (Kristoffersen, 2016). Betalingsevnen til Rosenborg Bakeri AS vurderes ved bruk av nøkkeltallene: likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2.

Likviditetsgrad 1



Figur 8: Likviditetsgrad 1 2015-2019

Av grafen kan vi se at Rosenborg Bakeri AS har en synkende likviditetsgrad 1 gjennom hele perioden, med et bunnivå på 0,93 og toppnivå på 1,22. Gjennom hele perioden har omløpsmidlene holdt seg nokså stabile, hvor de i 2015 var 10 051 og i 2019 10 093. Den kortsiktige gjelden derimot har økt i perioden fra 8 500 i 2015 til 10 867 i 2019.

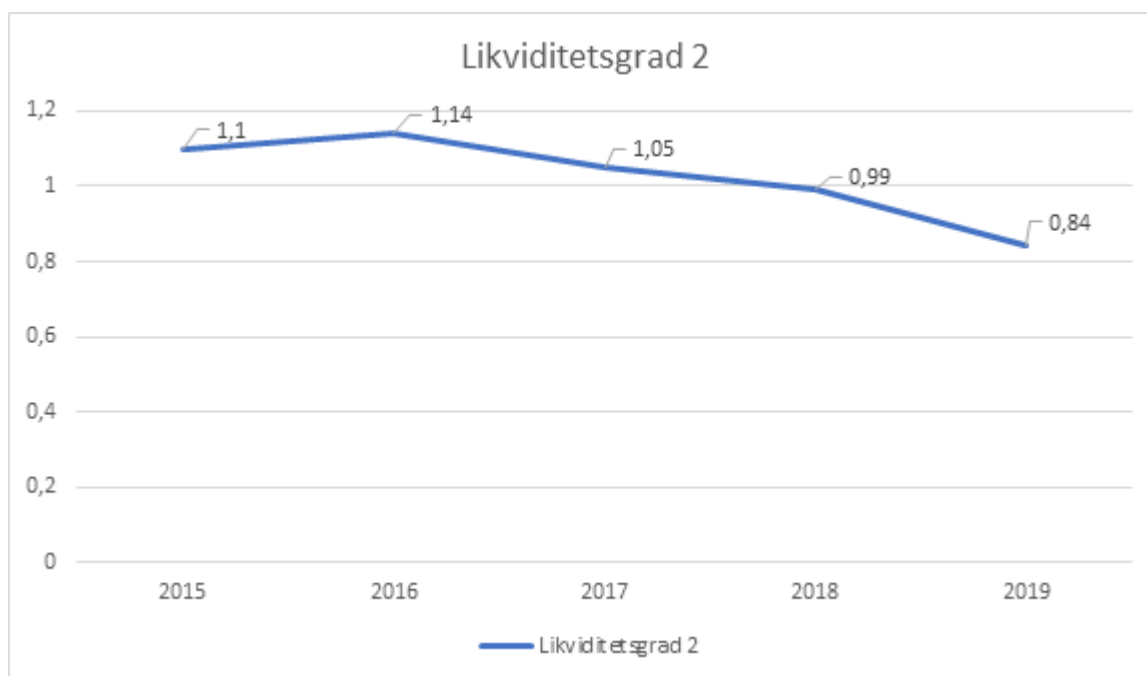
Arbeidskapitalen, altså differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld er positiv gjennom hele perioden, bortsett fra i 2019. En positiv arbeidskapital vil si at deler av omløpsmidlene er langsiktig finansiert, og en positiv arbeidskapital vil bety at likviditetsgrad

1 er større enn 1. I 2019 er arbeidskapitalen negativ, og dette kan indikere en usunn finansieringsstruktur og svak likviditet. Nedgangen i likviditetsgrad 1 i perioden 2015-2019 skyldes dermed primært at den kortsiktige gjelden har økt mer enn omløpsmidlene.

Likviditetsgrad 2

År	2015	2016	2017	2018	2019
Likviditetsgrad 2	1,1	1,14	1,05	0,99	0,84

Tabell 1: Likviditetsgrad 2 2015-2019



Figur 9: Likviditetsgrad 2 2015-2019

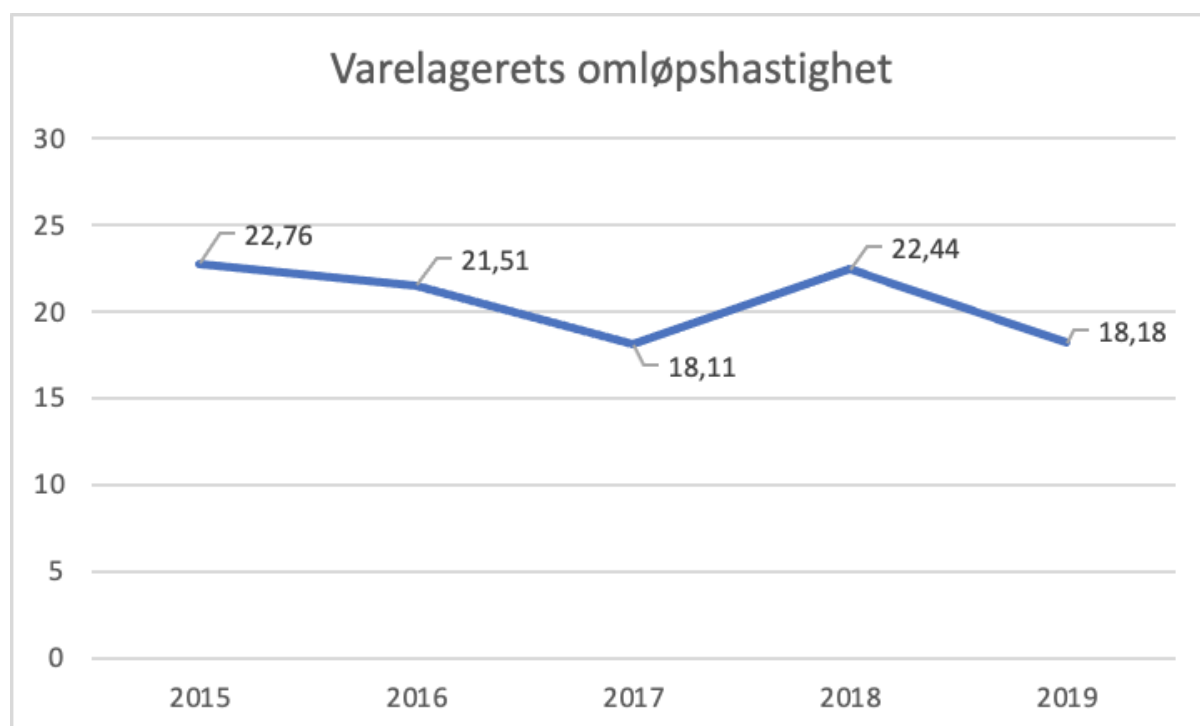
Likviditetsgrad 2 tar utgangspunkt i forholdet mellom de mest likvide omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden. Proff forvalt operer med en fordeling hvor likviditetsgrad 2 lavere enn 0,5 ikke er tilfredsstillende, 0,5-0,7 er svak, 0,8-1,0 er tilfredsstillende, 1,1-1,4 er god og større enn 1,4 er meget god. I Rosenborg Bakeri AS sitt tilfelle har likviditetsgrad 2 gått fra god til et tilfredsstillende nivå fra 2015-2019. Betalingsevnen til Rosenborg Bakeri AS har dermed blitt forverret. Årsaken til at bedriften opplever en negativ utvikling kan skyldes at sum varelager har økt fra 2015 til 2019, i tillegg har den kortsiktige gjelden økt under samme

perioden. Selv om likviditetsgrad 2 fortsatt ligger på et tilfredsstillende nivå, bør Rosenberg Bakeri AS være obs på den negative trenden. Ved å enten fokusere på en økning av omløpsmidler eller en reduksjon av det totale varelageret, kan den negative trenden avta.

Varelagerets omløpshastighet

År	2015	2016	2017	2018	2019
Varelagerets omløpshastighet	22,76	21,51	18,11	22,44	18,18

Tabell 2: Varelagerets omløpshastighet 2015-2019



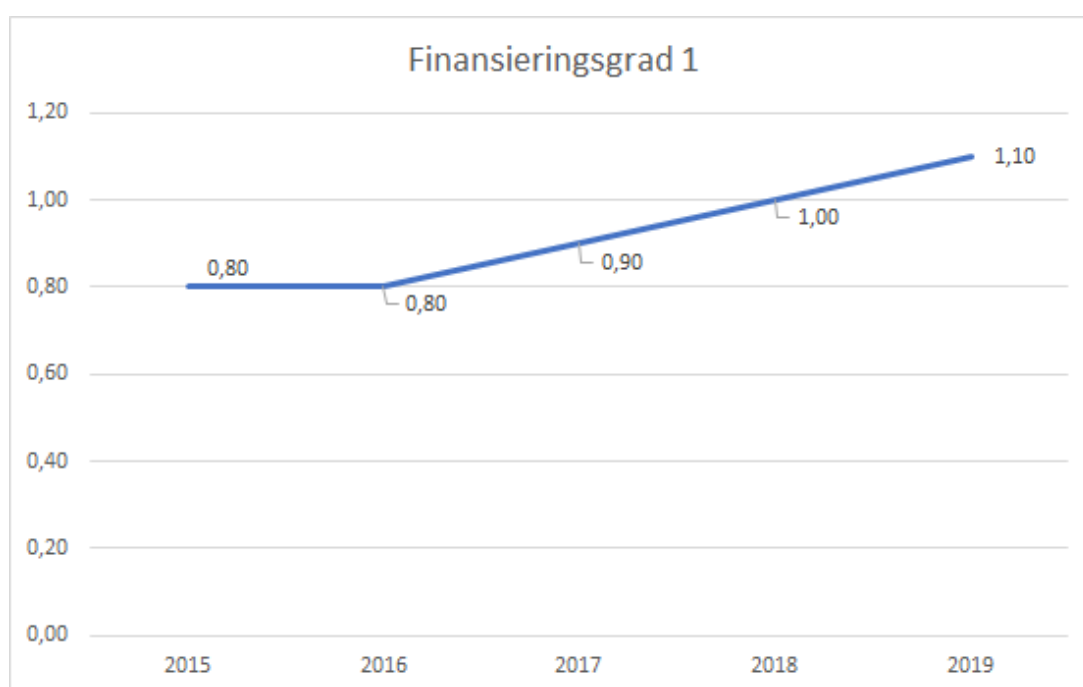
Figur 10: Varelagerets omløpshastighet 2015-2019

Her ser vi at varelagerets omløpshastighet var på sitt høyeste i 2015 på 22,76. Varelagerets omløpshastighet gikk litt ned i 2016 før den falt helt ned til 18,11 i 2017. I 2018 økte den til 22,44 før den igjen falt til 18,8 i 2019. Det er ønskelig at omløpshastigheten er så høy som mulig, men hvor høy den burde være avhenger av hvilken bransje man er i. Nedgangen i varelagerets omløpshastighet i 2017 og 2019 kan tilskrives økt varekjøp disse to årene.

Finansiering

Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 viser hvor stor del av anleggsmidlene som er langsiktig finansiert og bør være lavere enn 1. Vi ser at nøkkeltallet stiger fra et bunnpunkt på 0,8 i 2015 til toppunktet på 1,1 i 2019 som tyder på at anleggsmidlene også er finansiert med kortsiktig gjeld. Kortsiktig gjeld forfaller innen et år og bidrar til å utsette Rosenborg bakeri AS for større risiko. Selv om finansieringsgraden er 1,1 i 2019 og ligger innenfor rimelig område tyder den på en usunn finansiering.

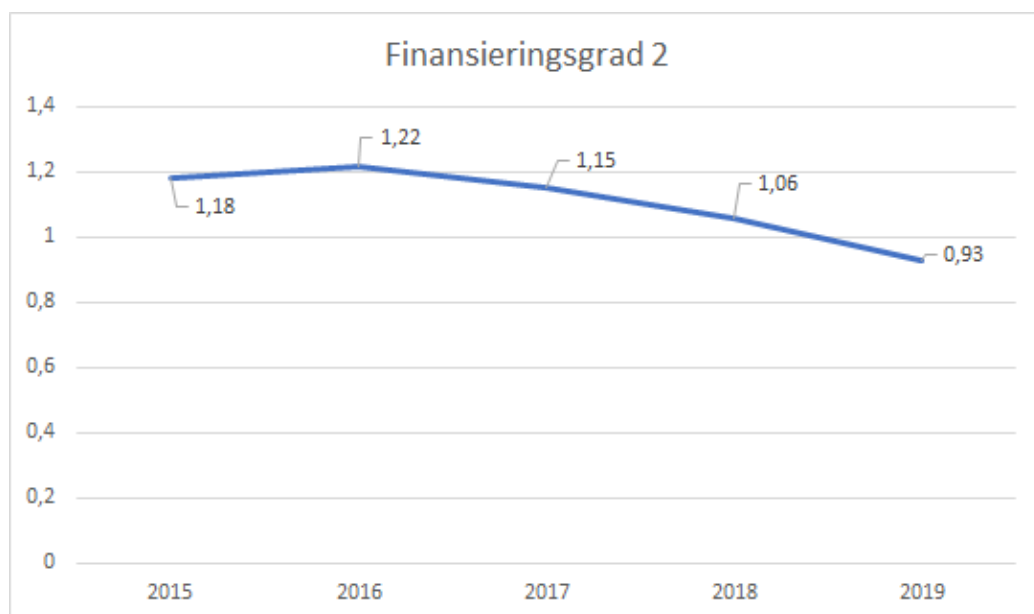


Figur 11: Finansieringsgrad 1 2015-2019

Finansieringsgrad 2

Finansieringsgrad 2 og likviditetsgrad 1 beskriver det samme, men finansieringsgrad 2 analyseres her med utgangspunkt i finansieringen. Det er derfor nyttig å se på finansieringsgrad 2 da nøkkeltallet viser hvor stor del av omløpsmidlene som finansieres med kortsiktig gjeld. Nøkkeltallet skal ideelt sett ligge mellom en verdi på 1 og 2 fordi det betyr at omløpsmidlene er finansiert av langsiktig kapital. Desto høyere verdi desto mer av omløpsmidlene finansieres av langsiktig kapital. Som vi ser på grafen stiger finansieringsgraden fra 1,18 i 2015 til toppunktet på 1,22 i 2016. I årene 2017-2018 synker

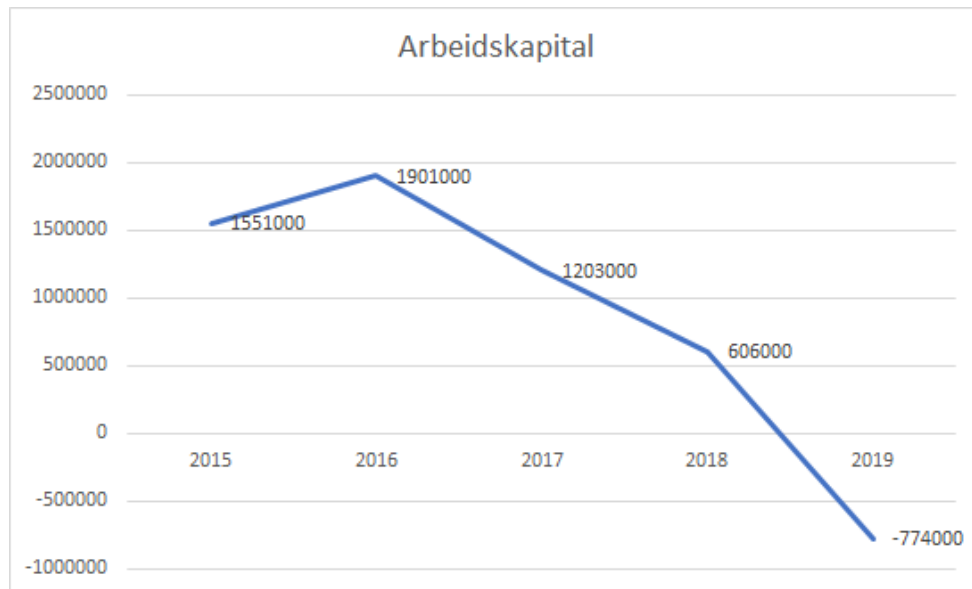
finansieringsgraden til 1,15 og 1,06. Nøkkeltallet fortsetter å synke i 2019 ned til 0,93 som regnes som svakt. Den negative endringen vi ser i grafen skyldes som tidligere nevnt i likviditetsgrad 1 en større økning i kortsiktig gjeld kontra omløpsmidler.



Figur 12: Finansieringsgrad 2 2015-2019

Arbeidskapital

Nøkkeltallet tar for seg differansen mellom omløpsmidlene og den kortsiktige gjelden. Av grafen ser vi at arbeidskapitalen i samsvar med finansieringsgrad 2, stiger fra 1 551 000 kr i 2015 til et toppunkt i 2016 på 1 901 000 kr. Arbeidskapitalen, i likhet med finansieringsgrad 2 har en negativ trend og synker fra 1 203 000 til 2017 og 606 000 kr i 2018 før den til slutt ender på -774 000 kr i 2019. Nedgangen i 2019 indikerer at den kortsiktige gjelden er større enn omløpsmidlene som kan tyde til en usunn finansiering. Dette skyldes opptak av kortsiktig lån som øker kortsiktig gjeld.



Figur 13: Arbeidskapital 2015-2019

En bedret arbeidskapital kan bidra til at Rosenborg Bakeri AS klarer seg bedre i vanskelige økonomiske tider og at bedriften har et større handlingsrom. En god arbeidskapital vil også være viktig med tanke på betalingsevnen til bedriften. I en kredittvurdering vil bedriften bli vurdert ut ifra hvor mye arbeidskapital den har i forhold til gjeld. (Lorentzen, Ulland, 2020).

Det finnes flere måter bedriften kan forbedre arbeidskapitalen på. En av disse er å innføre et bedre økonomistyringssystem. Bedrifter som har liten kontroll på kundefordringene sine, vil stå i fare for at dette binder opp mye kapital som kunne vært anvendt annerledes til å f.eks. øke lønnsomheten.

Det er flere ulike poster og funksjoner som er med på å påvirke arbeidskapitalen, slik som varelager, kundefordringer og leverandørgjeld. For bedriften vil det å være i stand til å optimalisere rutinene og prosessene som er knyttet til disse funksjonene helt avgjørende for å øke arbeidskapitalen (Skarbøvig, 2020).

For bedriften kan arbeidskapitalen økes ved å se på kundefordringer og betalingstiden. Her kan bedriften ha mye å tjene på å redusere betalingstiden fra 60- til 30 dager. I prinsippet låner du ut penger når du selger varer eller tjenester til kundene dine med utsatt betaling. Sånn sett kan man si at kundefordringer er en form for finansiering av kundens drift

(Skarbøvig, 2020). På den andre siden er det viktig å kartlegge kundenes behov med tanke på betalingstid, og om det er en risiko for at bedriften mister viktige kunder som følge av redusert betalingstid. I enkelte tilfeller kan det dermed være en gunstig løsning å gi en kontantrabatt til kunder med kortere betalingstid.

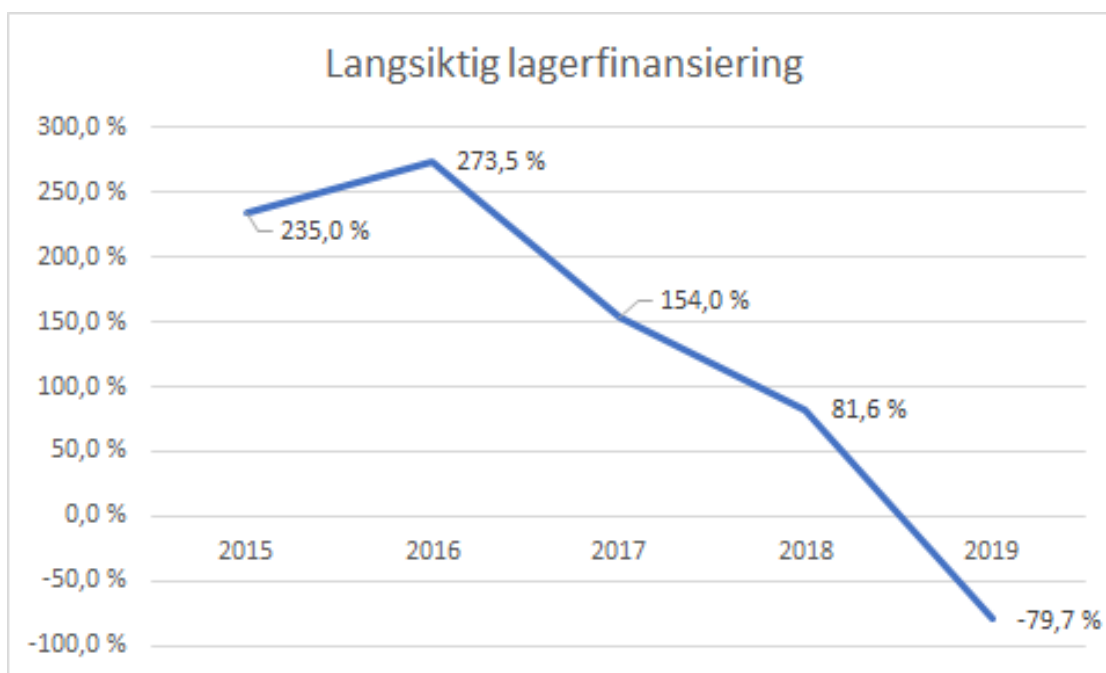
Bedriften kan også se nærmere på varelageret og kostnadene til kapitalbindingen. Varelageret er en post som binder opp mye kapital, og i Rosenborg Bakeri AS' tilfelle er det en risiko for at varer som blir liggende, blir ukurante. Det vil være viktig å ha et varelager som minimerer kapitalbindingen og kostnader, uten at dette har en negativ effekt på virksomheten sin leveringsevne. For å få til dette er det viktig med en god lagerstyring, noe som involverer god planlegging, hyppige innkjøp og gode valg av leverandører som tilbyr hurtig levering (Skarbøvig, 2020).

I tillegg til kundefordringer og varelager kan bedriften se nærmere på posten leverandørgjeld. Dette er en post som er med på å redusere arbeidskapitalen. For at bedriften skal være i stand til å forbedre arbeidskapitalen vil det være viktig å forhandle seg frem til gode betingelser i avtaler med leverandører. Alt annet likt, vil det her være gunstig å forhandle frem en så lang betalingstid som mulig, så lenge dette ikke påvirker prisen i negativ retning. Desto lengre betalingsbetingelser bedriften får, desto bedre vil det være for likviditeten til bedriften. Med andre ord så blir deler av driften til bedriften finansiert gjennom leverandørene (Skarbøvig, 2020).

Langsiktig lagerfinansiering

I likhet med finansierungsgrad 1, finansierungsgrad 2 og arbeidskapital forteller nøkkeltallet langsiktig lagerfinansiering oss i hvilken grad lageret er finansiert av langsiktige midler. Nøkkeltallet gir oss derfor innsikt i hvor mye av varelageret hos Rosenborg Bakeri AS som finansieres av langsiktige midler. Forholdstallet burde være over 100% og finansiert med langsiktig gjeld for å ikke presse selskapets likviditet. Fra 2015 til 2016 øker forholdstallet fra 235% til et toppunkt på 273,5 % (svært tilfredsstillende). Videre ser vi en negativ endring fra 2016 til et bunnpunkt i 2019 på - 79,7 % (ikke tilfredsstillende). Varelageret finansieres i mindre grad av langsiktige midler og bidrar til å presse selskapets likviditet. Årsaken til

Rosenborg Bakeri AS opplever negativ trend kan være et resultat av en økning av sum varelager fra 2015 til 2019 i kombinasjon med at den kortsiktige gjelden har økt i samme periode.



Figur 14: Langsiktig lagerfinansiering 2015-2019

Soliditet

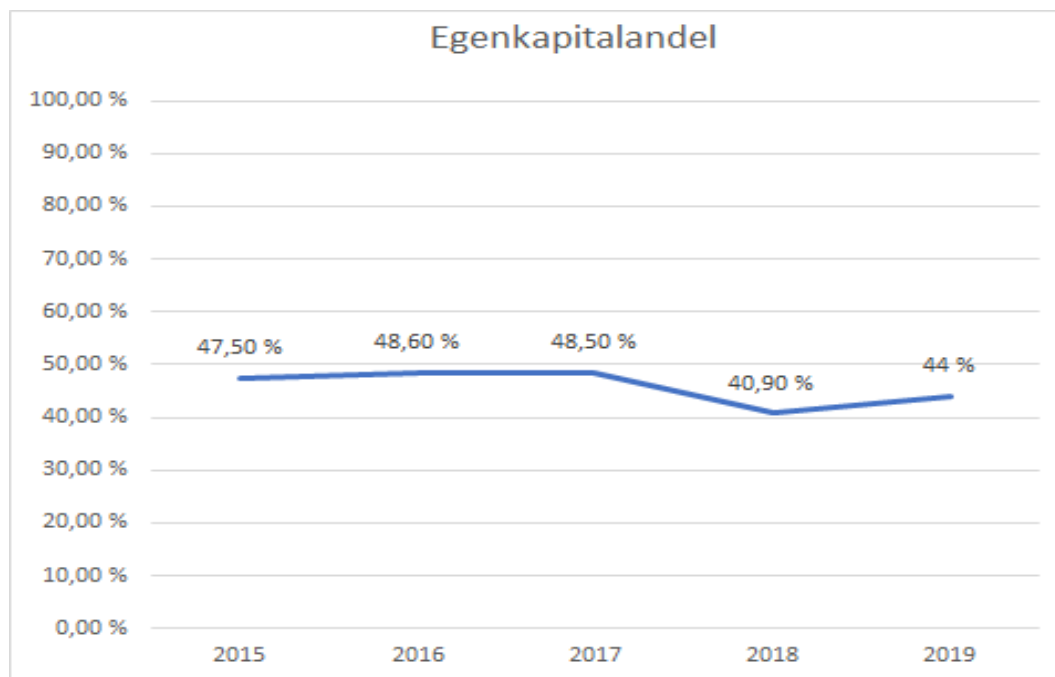
I analysen av soliditeten skal vi se nærmere på Rosenborg Bakeri AS sin evne til å tåle tap. Vi skal presentere nøkkeltallene egenkapitalandelen, gjeldsgraden og rentedekningsgraden til Rosenborg Bakeri AS.

Egenkapitalandel

År	2015	2016	2017	2018	2019
Egenkapital	8 101	8 288	8 400	8 875	10 159
Totalkapital	17 070	17 051	17 316	21 728	23 095

Egenkapitalandel i %	47,5 %	48,6 %	48,5 %	40,9 %	44,0 %
-----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Tabell 3: Egenkapital, Totalkapital og Egenkapitalandel i % 2015-2019



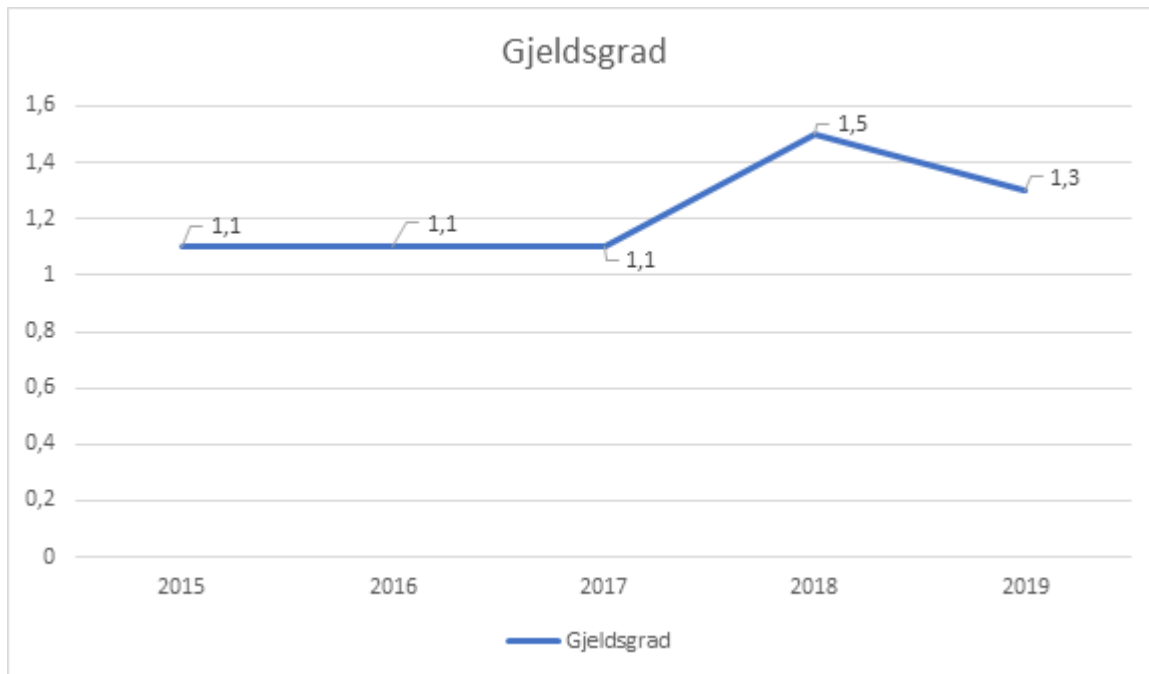
Figur 15: Egenkapitalandel 2015-2019

Rosenborg Bakeri AS sin egenkapitalandel har i perioden 2015-2019 vært stabil mellom 40 - 50%. En egenkapitalandel på over 30 % er tilfredsstillende som nevnt tidligere i oppgaven og over 40 % regnes som meget bra. Egenkapitalen har økt i hele perioden og økningen er på ca. 2 000 000 kr i perioden 2015-2019. Økningen av egenkapitalen i perioden skyldes tilbakeholdt overskudd.

Gjeldsgrad

År	2015	2016	2017	2018	2019
Gjeldsgrad	1,1	1,1	1,1	1,5	1,3

Tabell 4: Gjeldsgrad



Figur 16: Gjeldsgrad 2015-2019

Gjeldsgraden viser forholdet mellom hvor mye gjeld bedriften har i forhold til egenkapitalen. Dermed viser gjeldsgraden forholdet mellom kapital som er finansiert fra eksterne og kapital som er finansiert av eierne. Proff forvalt operer med en fordeling hvor over 20 ikke er tilfredsstillende, 20-8 er svak, 7-3 er tilfredsstillende, 2-1 er god og lavere enn 1 er meget god. Rosenborg Bakeri AS har ligget på et godt nivå i perioden 2015-2019, likevel ser man at gjeldsgraden økte noe mellom 2017 og 2018. Årsaken til dette hoppet er at den langsiktige og kortsiktige gjelden økte i 2018, mens sum egenkapital var på omtrent det samme nivået som tidligere år. Likevel ble gjeldsgraden redusert noe mellom 2018 og 2019, dette skyldes at sum egenkapital økte i 2019. Gjeldsgraden til selskapet ligger på et godt nivå, og har dermed ikke et stort forbedringspotensial. Likevel er det nødvendig for Rosenborg Bakeri AS å være oppdatert på forholdet mellom kapital som er finansiert av eksterne og kapital som er finansiert av eierne.

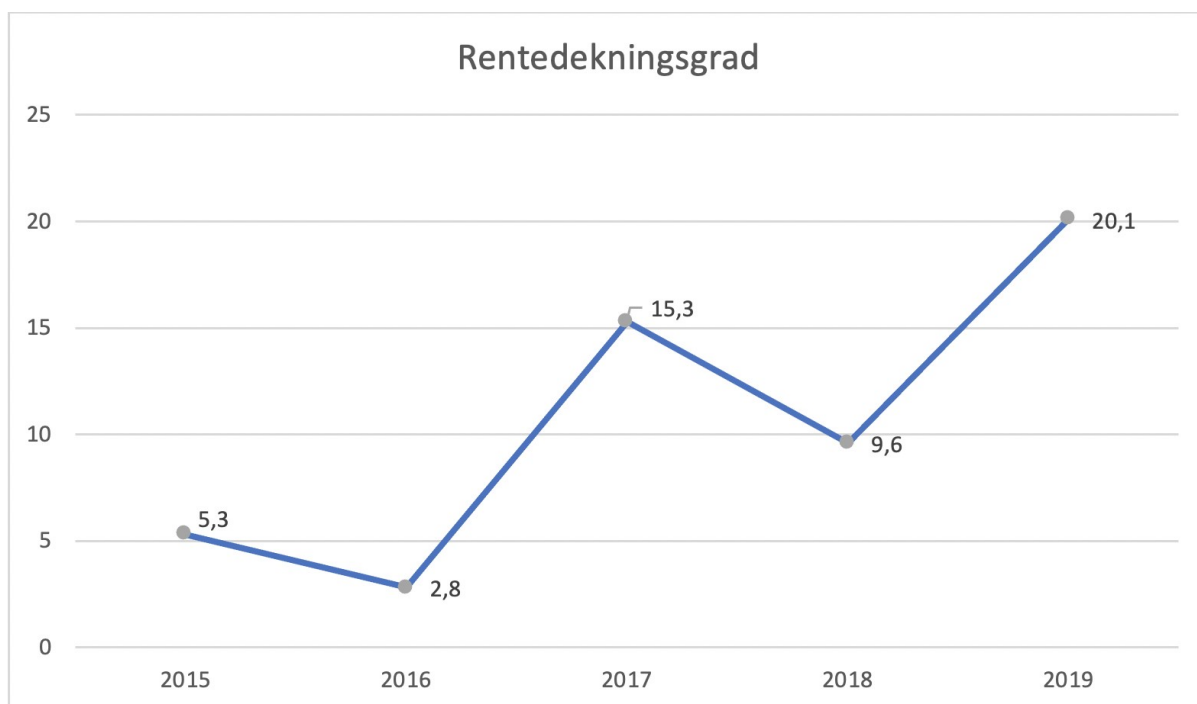
Rentedekningsgrad

Rentedekningsgraden forteller i hvilken grad en bedrift er i stand til å betale sine rentekostnader til rett tid. Nøkkeltallet vil være spesielt viktig for bedrifter med høy gjeld, da det som nevnt viser bedriften sin evne til å betale renter og avdrag.

Fra Proff Forvalt sine nettsider finner vi følgende inndeling av rentedeckningsgraden:

Ikke tilfredsst.	Svak	Tilfredsst	God	Meget god
< 0,6	0,6-1,0	1,1-1,9	2,0-3,5	>3,5

Tabell 5: Vurdering av rentedeckningsgrad i fra "ikke tilfredsstillende" til "Meget god"



Figur 17: Rentedeckningsgrad 2015-2019

Av grafen kan vi lese at bedriften har hatt en økning i rentedeckningsgraden i perioden 2015-2019. I 2015 var den på 5,3 og er gjennom perioden økt til hele 20,1 i 2019, som er å regne som meget bra. Rosenberg Bakeri AS hadde i starten av perioden (2015) et ordinært resultat før skattekostnad på 671 000 og finanskostnader på 156 000. I slutten av perioden (2019) har de et ordinært resultat før skattekostnad på 1 679 000 og finanskostnader på 88 000. Den forbedrede rentedeckningsgraden i perioden skyldes dermed både bedret lønnsomhet og reduserte finanskostnader.

Fra 2016 til 2017 øker rentedeckningsgraden betraktelig. Årsaken til dette er en sterk reduksjon i finanskostnader fra 190 000 til 15 000. Ordinært resultat før skattekostnad reduseres i perioden fra 345 000 til 215 000.

Fra 2017 til 2018 ser vi at bedriften har en nedgang i rentedeckningsgraden til tross for økt ordinært resultat før skattekostnad. Dette skyldes primært en økning i perioden i finanskostnader på hele 373,3 %, mens økningen i ordinært resultat før skattekostnader var på 184,1%.

Den markante økningen fra 2018 til 2019 skyldes primært en stor økning i ordinært resultat før skattekostnad, som økte med 176%. Økningen i finanskostnader derimot var på kun 23,94%.

PESTEL-analyse

En analyse av makroforhold

Nedenfor vil det presenteres makroforhold som vi vurderer som mest relevante i markedet som Rosenborg Bakeri AS opererer i. I analysen av makroforholdene vil PESTEL-rammeverket benyttes, og følgende forhold vil legges vekt på; politiske forhold, sosiokulturelle forhold, teknologiske forhold, miljømessige forhold og juridiske forhold. Økonomiske forhold har blitt utelukket fra analysen, da det kom fram i dybdeintervjuet at økonomiske forhold ikke påvirket Rosenborg Bakeri AS i stor grad. Det antas derfor at de økonomiske forholdene i perioden 2015-2019 hadde liten påvirkning på Rosenborg Bakeri AS. I tillegg har det blitt vurdert å analysere de politiske, juridiske og miljømessige forholdene sammen, da noen av faktorene overlapper hverandre.

Politiske, juridiske og miljømessige forhold

Det er forskjellige faktorer innenfor de politiske, juridiske og miljømessige forholdene som påvirker Rosenborg Bakeri AS. Vi har derfor blitt valgt å dele de mest sentrale faktorene inn i delkapitler som påvirker selskapet, og vurdere om faktorene hemmer eller skaper muligheter for Rosenborg Bakeri AS.

Sukkeravgiften

Etter forhandlinger mellom regjeringen og Frp angående statsbudsjettet i 2021 ble avgiften på sukker fjernet. Man skulle anta at dette var fordelaktig for situasjonen til Rosenborg Bakeri AS per dags dato, i motsetning til perioden 2015-2019 da sukkeravgiften fortsatt var til stede. Likevel kom det fram i dybdeintervjuet at sukkeravgiften ikke påvirket selskapet før avgiften ble fjernet. Sukker som selskapet bruker inngår i selve produktet som blir solgt, men blir ikke solgt som en råvare. Derfor har ikke sukkeravgiften hemmet selskapet under perioden 2015-2019. Likevel kan fjerning av sukkeravgiften slå positivt ut på andre virksomheter. Dersom disse virksomhetene tilbyr substitutter, kan dette anses som trusler for Rosenborg Bakeri AS.

Norske lønninger og statlige tilsyn

Den nåværende daglig leder Heidi Helgesen ga under dybdeintervjuet uttrykk for at selv om sukkeravgiften ikke påvirket selskapet, har bransjen blitt hardt rammet av andre avgifter. En særlig stor utfordring i bransjen er konkurransen fra utenlandske aktører. Lønningene i Norge er betydelig høyere enn i lavkostland. Fordi Rosenborg Bakeri AS må forholde seg til norsk lønnsnivå, er de ikke i stand til å ta den samme prisen som konkurrerende produkter produsert i lavkostland. I tillegg til at bransjen må forholde seg til norsk lønningsnivå er det også en rekke statlige tilsyn som påvirker bransjen, blant annet Arbeids- og mattilsynet. Mattilsynet kontrollerer etterlevelsen av sentrale krav i matlovgivningen. For at selskapene i bransjen ikke skal utføre regelverksbrudd er det nødt til å opprettholdes en høy standard som medfører kostnader. Når det er snakk om arbeidstilsynet er deres oppgave å legge premisser og følger opp at virksomheter holder et høyt nivå med hensyn til helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. Ved at bransjen må opprettholde en høyere standard medfører dette ytterligere kostnader, som gjør det vanskeligere å konkurrere mot selskap fra lavkostland hvor det ikke stilles like strenge krav til helse, arbeidsmiljø og sikkerhet.

Bruken av lokale og eksterne produsenter

Det er gunstig å se sammenhengen mellom miljømessige og juridiske forhold. Så langt det lar seg gjøre bruker Rosenborg Bakeri AS lokale produsenter. Likevel er det rimeligere å benytte seg av hvete fra bønder fra California istedenfor fra norske bønder. Det kom frem fra dybdeintervjuet at en god kornhøst for den norske bonden gir bakeren høye priser og dårlig kvalitet, da dette gjør at tollavgiften på importert korn øker. Den eneste hveten som har god nok kvalitet for Rosenborg Bakeri AS' produkter er den Californiske hveten og er i utgangspunktet billigere enn norsk hvete, selv om den blir produsert såpass langt unna Norge.

Teknologiske forhold

Som nevnt tidligere i teorikapittelet vil teknologiske forbedringer være nødvendig for å lykkes med å skape produkter og tjenester som er høyt etterspurt. Selskapet har investert tungt i helt nye maskiner i perioden 2015-2019. Årsaken til at slike investeringer har blitt gjort er at de ønsker å gjøre drift og produksjon mer effektiv. Investeringer i teknologiske forbedringer viser at Rosenborg Bakeri AS har en proaktiv tilnærming, som gjør at de fortsatt kan være en aktuell aktør i bransjen.

Sosiokulturelle forhold

I utgangspunktet antok vi at de sosiokulturelle forholdene ikke påvirket bransjen i stor grad. Likevel kom det frem at Rosenborg Bakeri AS har utnyttet enkelte trender i samfunnet. Bruken av sosiale medier har vært med på å endre hvordan selskapet markedsførte seg i perioden 2015-2019. Selskapet har utnyttet sosiale medier som et utstillingsvindu. Selskapet har bygget et team rundt sosiale medier, for å utnytte trenden på best mulig måte. Rosenborg Bakeri AS har blitt trukket ut som markedsledere innenfor sosiale medier.

SWOT-analyse

Strengths - Styrker

Oppsummert dreier styrkene til Rosenborg Bakeri AS seg om deres lange historie og status som en produsent av kvalitetsprodukter. De er også flinke til å være tidlig med på trender i bakeribransjen og fornye seg selv. Samtidig vet de å ta vare på de tradisjonelle produktene kunder har hatt et forhold til gjennom generasjoner. Rosenborg Bakeri AS har også et markedsledende og profesjonelt uttrykk på internett og sosiale medier. I de siste årene har de investert tungt i å fornye maskinparken sin. Samtidig er de fortsatt en helt selvstendig bedrift som ikke har blitt kjøpt opp av større leverandører. Dette gir enkelte konkurransefortrinn over andre større konditor kjeder/leverandører. Videre vil vi redegjøre for styrkene Rosenborg Bakeri AS som bedrift har, og gjerne hvordan de kan bygge videre på disse.

Rosenborg Bakeri AS har et konkurransefortrinn få andre bakerier i Norge har. Bakeriet ble grunnlagt i 1902 og er i dag eid og drevet av 4. generasjons etterkommere. Som 4. generasjons eiere besitter de enormt mye taus kunnskap. Dette er et konkurransefortrinn og en fordel som utvilsomt bør brukes strategisk. De har gjennom historien opparbeidet seg et rykte som et bakeri der man kan forvente bakevarer av høy kvalitet. Siden bakeriet har levert kvalitetsprodukter til generasjoner av kunder, oppnår man en vareprat penger ikke kan kjøpe. Bakeriet er utvilsomt en sterk merkevare i byen. Rosenborg Bakeri AS er kvalitet. De må passe på at bedriften alltid forblir et synonym med kvalitet i konkurransen mot de masseproduserte varene laget av store, utenlandske leverandører. Det vil være kritisk for bakeriet at man opprettholder det gode ryktet, dersom man skal klare å overleve i en bransje stadig preget av sammenslåinger og oppkjøp.

Tar man en titt på Rosenborg Bakeri AS' 'online tilstedeværelse' får man fort ett inntrykk av en seriøs bedrift som mestrer digital markedsføring. For eksempel markedsfører de seg på Facebook og Instagram, der sidene deres har nesten 23 000 likes og 5000 følgere henholdsvis i skrivende stund. At bedriften har en profesjonell tilstedeværelse på internett, forsterker inntrykket om at dette er en seriøs bedrift som vet hva de holder på med og leverer kvalitet på alle områder. Daglig leder Heidi Helgesen fortalte også i intervjuet at de forstod tidlig at internett og sosiale medier kom til å bli en viktig arena for å markedsføre seg selv. Hun forteller at de anser sosiale medier som en arena med tilnærmet grenseløse muligheter for å

vise frem produktene deres. Vi er enige i hennes vurdering, og ønsker å tilføre at de må fortsette å opprettholde høy standard på det som legges ut på sosiale medier.

Videre forteller Heidi at de bruker mye tid på å følge med på utenlandske konditor trender, da gjerne på sosiale medier. De gjør dette for å hente inspirasjon til utvikling av nye produkter. At bedriften er villige til å prøve nye ting og ønsker å oppdatere produktsortimentet er en styrke de må ta med seg videre. Daglig leder forteller at «Rosenborg Bakeri AS er flinke til å finne balansen mellom trend og tradisjon». Innsikten i hvilke varer som er verdt å ta med seg videre fremover og hvilke man skal avvikle er en viktig taus kunnskap som er vanskelig for konkurrenter å kopiere. Vi tror ikke at Rosenborg Bakeri AS hadde overlevd så lenge i konditori bransjen uten å ha en forståelse for trender, og hvilke produkter kundene deres liker. Denne tause kunnskapen er et konkurransefortrinn de må ta vare på.

Av balanseregnskapet fremgår det at bedriften har investert tungt i anleggsmidler i den aktuelle perioden. Daglig leder bekrefter dette og sier at de ønsker å fortsette å investere i nye maskiner som i større grad er automatiserte. At bedriften besitter en ny og moderne maskinpark, fører med seg en del fordeler. Først og fremst i tilknytning til automatisering. De nye maskinene muliggjør mer effektiv produksjonen av varer. Daglig leder spesifiserer dette med at de nye maskinene har flere, mer nøyaktige funksjoner som kan ytterligere heve kvaliteten på produktene. For det andre kan nye maskiner potensielt benyttes i markedsføring som en moderne bedrift, som er villig til å benytte nye og mer effektive maskiner i driften. Til slutt kan en nyere maskinpark føre til kostnadsbesparelser i form av redusert vedlikehold og nedetid.

Den siste, men også største styrken til Rosenborg Bakeri AS kan, ifølge daglig leder tolkes som et tveegget sverd. De negative sidene vil bli omtalt i neste kapittel «Weaknesses – Svakheter». Styrken handler om at Rosenborg Bakeri AS ikke har slått seg sammen med flere andre bakerier, eller blitt kjøpt opp av større leverandører som for eksempel Baker Hansen i Oslo området. At Rosenborg Bakeri AS fortsatt styrer seg selv fullt og helt gir de et par viktige konkurransefortrinn andre bakerier i slike unioner ikke har. Heidi nevner først og fremst handlefrihet som et konkurransefortrinn over andre større bakerier. Det som menes med handlefrihet er for eksempel at bedriften kan selv kan velge varesortiment, prising, eller ta strategiske avgjørelser uten at det må passe sammen med en større overordnet strategi med flere andre aktører. Rosenborg Bakeri AS er i stand til å respondere på endringer i markedet

eller nye trender raskere som følge av å være mindre i størrelse enn de store kjedene. Den lokale tilstedeværelsen til Rosenborg Bakeri AS gjør også at de er i stand til å levere ferskere varer enn hva en stor kjede med en sentralisert produksjon kan.

Weaknesses - Svakheter

I dette underkapittelet vil vi synliggjøre potensielle svakheter ved Rosenborg Bakeri AS.

Kort oppsummert dreier svakhetene til Rosenborg Bakeri AS seg om at de må betale høyere lønninger enn utenlandske konkurrenter. I intervjuet med daglig leder og personalansvarlig kommer det frem at en ikke har arbeidet systematisk med strategi, noe vi mener er problematisk. Rosenborg Bakeri AS er også betraktelig mindre i størrelse enn enkelte leverandører som for eksempel Hatting. De større leverandørene kan ta utnytte av stordriftsfordeler ved innkjøp og kostnadsbesparelser som følge av sentralisering. I teksten under vil vi ytterligere belyse disse nevnte svakhetene.

I intervjuet med daglig leder og personalansvarlig i Rosenborg Bakeri AS kom det fram at de ikke har særlig kjennskap til strategiske verktøy som SWOT eller PESTEL. Å ikke ha kjennskap til slike strategiske verktøy er ikke problematisk i seg selv. Men å ikke ha systematisk jobbet med å vurdere den strategiske situasjonen til selskapet her og nå, og for fremtiden, kan være problematisk. En konsekvens av å ikke ha gjennomført strategiske analyser av selve bedriften og makroforholdene rundt bedriften, kan være at man går glipp av gode muligheter. Motsatt kan det også gjøre at Rosenborg Bakeri AS ikke evner å imøtekomme eventuelle trusler. Disse mulighetene må ikke nødvendigvis være lønnsomme, men kan være gode strategiske muligheter. Slike strategiske muligheter kan være at man posisjonerer seg på en bestemt måte i et marked for å skremme bort konkurrenter. Typisk kunne dette være å åpne et nytt lokale i et område før en konkurrent. At Rosenborg Bakeri AS får åpnet lokale først, gjør området mindre attraktivt for andre. Fordi nå må man dele inntekten i området med Rosenborg Bakeri AS, noe som kan gjøre hele prosjektet ulønnsomt for konkurrenten. Motsatt kan man unngå at bedriften begår kostbare feilgrep dersom selskapet aktivt jobber med strategi knyttet til selskapet og dets omgivelser. I intervjuet forteller de at alt av økonomi håndteres av eksternt revisor og alt juridisk håndteres av eksternt advokatfirma. En mulig løsning for å sette i gang en kultur hvor en aktivt jobber med strategi

kunne være å kontakte et eksternt selskap som spesialiserer seg på selskapsstrategi. Siden bransjen typisk er drevet på tynne marginer er det kritisk at bedriften er klar over hvilke potensielt lønnsomme muligheter som eksisterer der ute, og hvordan en kan unngå kostbare strategiske feil.

Norske lønninger utgjør helt klart en ulempe mot konkurrenter som produserer varer i utlandet og kan betale arbeiderne mye lavere lønninger. Daglig leder forteller at lønnskostnader er et område bedriften kontinuerlig jobber med å effektivisere og holde på et så lavt nivå som mulig.

Maskinene Rosenberg Bakeri AS benytter i driften er svært kapitalkrevende å anskaffe og vedlikeholde. Samtidig kan nye, smartere maskiner være et viktig virkemiddel i å redusere lønnskostnader, men utgjør samtidig en større utfordring hva angår finansiering. I regnskapsanalysen ser vi at bedriften har benyttet seg av kortsiktig gjeld for å finansiere kjøp av nye anleggsmidler. I fremtiden vil vi foreslå at en tilstreber at anleggsmidler og lagervarer er finansiert med langsiktig finansiering.

Det er en del utfordringer knyttet til Rosenberg Bakeri AS og lokalene deres. Bedriften er helt avhengig av å plassere bakeriene sine på steder hvor det er mye gående trafikk. I Trondheim er det kun et begrenset antall steder hvor det er nok trafikk til å lønnsomt kunne drive et bakeri. Når daglig leder uttrykker at de «skal ikke ut av Trondheim, i hvert fall ikke ennå» kan det være problematisk for bedriftens vekst. Dersom Rosenberg Bakeri AS skulle åpne flere bakerier i Trondheim må de være sikre på at det er nok trafikk til å drifte bakeriet, samtidig som at det ikke spiser inntekt fra et annet av selskapet lokaler. En åpning av mange flere lokaler vil potensielt kunne endre måten folket i Trondheim ser på Rosenberg Bakeri AS som merkevare. Det må finnes en balanse mellom vekst i antall butikker, og at man ikke blir oppfattet som hvilken som helst bakerikjede som i andre byer.

Rosenborg Bakeri AS har 14 bakerier i Trondheim. Egentlig betyr dette at man har spredd produksjonslokalene sine utover hele byen. Dette er en lite effektiv løsning sammenlignet med de store leverandørene hvor man produserer på ett sentralt sted, for å så distribuere ut over byen/landet. For Rosenberg Bakeri AS er det ikke mulig å opprettholde kundenes forventninger til kvalitet og ferskhet dersom man skulle ha basert seg på en slik sentralisert produksjon. Men vi ønsker fortsatt å presisere at en slik strukturering av produksjonen har en

kostbar bakside som man må ta hensyn til. Flere lokaler betyr også flere ansatte og flere kostbare lokaler.

Som tidligere nevnt kan Rosenborg Bakeri AS' størrelse og egenrådighet anses som en klar fordel. Samtidig fører det med seg en del ulemper. Større kjeder kan som nevnt effektivisere forsyningsnettverkene og produksjonen sin på en måte Rosenborg Bakeri AS ikke kan. Større leverandører har også de finansielle ressursene til å gjennomføre større bestillinger og produksjons kapasitet til å produsere og distribuere større mengder produkter enn Rosenborg Bakeri AS. Dette gjør at store leverandører som Hatting kan i større grad utnytte stordriftsfordeler som rabatter ved bestillinger. De store konditor leverandørene tar en større markedsandel og er bedre rustet til å forsvare den enn Rosenborg Bakeri AS. Andre fordeler dreier seg om størrelsen på markedet til Rosenborg Bakeri AS og andre leverandører. Der andre leverandører kan benytte hele Norge som sitt marked, er Trondheim grovt sett Rosenborg Bakeri AS' eneste marked. For å bøte på ulempene som kommer med å være mindre i størrelse, må bedriften spille på fordelene ved denne egenskapen for alt det er verdt.

Til slutt er det verdt å problematisere Rosenborg Bakeri AS avhengighet av Trondheim. Dersom man skulle finne at det er begrensede muligheter for ekspansjon i byen der alle har et forhold til Rosenborg Bakeri AS må man gjerne begynne å se seg om utenfor byen. Men i andre steder rundt Trondheim har Rosenborg Bakeri AS mest sannsynlig ikke den samme merkevare statusen. En må gjerne forvente at bedriften må konkurrere med andre bakerier på relativt like vilkår, eller faktisk med dårligere forutsetninger enn bakeriene som allerede er etablerte i den nye byen. Siden bedriften ikke har gjennomført strategiske analyser av omgivelsene sine eller bedriften selv, er det vanskelig å si hvilke forutsetninger Rosenborg Bakeri AS har til å vokse ut av Trondheim.

Opportunities - Muligheter

Vi har identifisert flere områder hvor det eksisterer muligheter i omgivelsene. Dette henger i stor grad sammen med de styrker og svakheter Rosenborg Bakeri AS har. Nærmere bestemt gir styrkene noen muligheter, samt at svakhetene er forhold som burde sees på som muligheter for forbedring. Dette vil nå drøftes med eksempler.

Vi har tidligere nevnt at en av Rosenborg Bakeri AS' sine fremste styrker er det ryktet og den merkevaren de har i Trondheim. Dessuten er de et lokalt bakeri, og det er ingen tvil om at de har en fordel da det eksisterer en sterk merkevare hos Trondheims lokalbefolkning.

Konkret vil det bety at man kan prise noe høyere, da det gode omdømmet til bedriften vil kunne kompensere til en viss for en høyere pris. Dessuten er Rosenborg Bakeri AS som nevnt opptatt av kvalitet, og dette gir desto mer muligheter hva angår prising.

Som bakeri har man nødvendigvis en viss begrensning på hva det er man skal produsere. Dvs, uansett utvikling i teknologi m.m., er det i grove trekk de samme type varene man skal produsere (brød, rundstykker, kaker etc.). Likevel vil det være viktig å følge med trender. Informantene nevner at de holder ett øye på hva som skjer ute i Europa for å undersøke nye trender. Dette er ting som dersom de ikke skulle fungere på kort sikt, fortsatt vil kunne selge grunnet deres etablerte rykte. Altså har de rom for å prøve og feile med nye bakervarer.

Selv nevner de innsatsen med automatisering av produksjonslinjen. Dette vil i fremtiden gi dem muligheten for å være mer effektive, både hva angår kostnader samt produksjon.

En annen mulighet i kampen mot importvarer vil kunne være å opprette avtaler med butikkjeder, eksempelvis ved å selge brød/rundstykker i butikker som Rema 1000. Dette vil sette store krav til produksjonslinjen, men vil igjen innebære høyere grad av stordriftsfordeler. Eksempelvis er "bulk-buying", altså at man ved store innkjøp av råvarer oppretter avtaler og rabatter, noe som minsker innkjøpskostnader. Da vil de kunne redusere prisene mens de beholder marginer og dermed tar opp kampen med importvarene.

Likevel er det en viktig anerkjennelse at kapasiteten de har i dag er forbeholdt den driften de har bestående av 13 utsalgssteder. Ikke minst er det en fare for at dette vil gå negativt utover det som kanskje er Rosenborg Bakeri AS sin fremste styrke, nemlig merkevaren. Dersom de skulle ta en slik masse-produksjonsavtale er det fare for å bli stemplet som mer opptatt av lønnsomhet enn kvalitet, ikke for å nevne de miljømessige konsekvensene en slik avtale vil kunne ha (mer utslipp knyttet til økt produksjon m.m.)

Miljømessige hensyn er for øvrig også noe som åpner muligheter i seg selv, da det stadig blir mer fokus på miljø og helse. Tydeliggjøring av arbeid mot lavere utslipp, eventuelt fokus på sunnere råvarer vil være ting som bare vil forbedre deres allerede sterke rykte i byen.

Avslutningsvis innebærer det faktum at de selv ikke driver med strategisk analyser en tydelig mulighet. Det er i seg selv imponerende at de har stått støtt gjennom verdenskriger, finanskriser, og nå ser ut til å håndtere den største krisen siden 2. verdenskrig. Likevel er verden i stadig utvikling, og automatisering samt utenlandske konkurrenter gjør at de til enhver tid må være orientert om omgivelsene – og dette er noe som nevnte strategiske rammeverk (SWOT, PESTEL etc.) vil i enda større grad kunne hjelpe med.

Likevel bør det nevnes at på tross av at de tidligere har hatt en mer reaktiv enn proaktiv tilnærming til strategisk arbeid, tar til seg det som er nyttig og gjør dette med høy kvalitet. Eksempelvis drives sosiale-media profilene deres av et dedikert team som sørger for at alt de legger ut er til en viss standard, meget positivt. Det at de har klart seg gjennom så mye henger nok i stor grad sammen med dette, og er et lovende utgangspunkt for å gripe muligheter i fremtiden.

Threats - Trusler

Avslutningsvis ser vi på hvilke eventuelle trusler Rosenberg Bakeri AS møter på. Etter gjennomført analyse og intervju avdekkes det at Rosenberg Bakeri AS som tidligere nevnt ikke har noe kjennskap til strategiske verktøy som PESTEL og SWOT. Selv om det ikke er kritisk å kjenne til teorien bak slike strategiske verktøy, kan det få store konsekvenser dersom man ikke er klar over hvilke trusler som kan dukke opp. Slike trusler kan være en ny og større aktør som spiller på andre styrker enn merkevare eller en innføring av et nytt konsept som svekker Rosenberg Bakeri AS. Til tross for at Rosenberg Bakeri AS ikke har benyttet seg av SWOT, eller PESTEL-analyse, forteller daglig leder Heidi Helgesen at de har svært klar over hvilke trusler de står ovenfor. Hun ikke vil gi all æren til Rosenberg Bakeri AS sterke merkevare ettersom det er bakeriets evne til å tilpasse seg og forutse trusler.

I intervjuet var hun svært bestemt på å få frem hvilke utfordringer de stod overfor i dagens marked. Hun presiserte at de største truslene kunne deles inn i to kategorier, import og

stordriftsfordeler. Disse truslene anser de som mer eller mindre konstant og er alltid noe de forholder seg til.

Derimot er det salg av bakevarer som brød, rundstykker m.m i dagligvarebutikker de opplever som utfordrende. De frykter at kunder i større grad velger produkter fra store, utenlandske leverandører som ofte selges i dagligvarebutikker. For eksempel trekker hun frem at neste års morsdagskaker allerede er ferdig bakt og venter på å dukke opp i butikkene til morsdag. Bakerier i Polen har allerede bakt tusenvis av morsdag, farsdag kaker og boller til en brøkdel av det det hadde kostet for Rosenborg Bakeri AS. Rosenborg Bakeri AS er selvsikre på at kvaliteten på egne bakevarer er av langt bedre kvalitet enn det du finner i kakedisken i dagligvarebutikker. Derimot er det tilgjengeligheten de polske bakerier tilbyr som overgår Rosenborg Bakeri AS. Store butikkjeder tjener mer på salg av kaker av lavere kvalitet, til en lavere pris, enn Rosenborg Bakeri AS gjør på sine kvalitetsprodukter. Videre belyser hun flere årsaker til at dette er et økende problem. Avgiftene knyttet til å drive et bakeri i Norge kontra i Polen, lønnskostnaden ved produksjon av stort volum og logistikk ved levering av bakevare.

Avgiftene knyttet til produksjonsprosessen og drift utgjør en betydelig trussel. Når en butikkjede ønsker å tilby bakevarer til anledninger som morsdag, farsdag og andre markeringer er de avhengig av å kunne bestille tusenvis av kaker til lav innkjøpspris. Selv om Heidi ikke ville gå inn i detalj på hvilke avgiftsnivå og grossister de benytter seg av, konstaterer hun at Rosenborg Bakeri AS opererer i et adskillig høyere avgiftsnivå enn sine utenlandske konkurrenter som driver med eksport. Dette fører til at de kan selge kakene sine til langt lavere pris, med en høyere fortjeneste da de sikrer seg et prismessig konkurransefortrinn og kan levere større mengder til større butikkjeder.

Lønnskostnadene knyttet til produksjonen av norske bakevarer er svært høye og gir utenlandske bakerier et fortrinn da de verken basert i Norge eller avhengig av høy kvalitet på produktene. Dette utgjør en adskillig forskjell da lønnskostnadene knyttet til produksjonen er betraktelig lavere da arbeiderne er utenlandske fabrikkansatte og ikke norske bakere. Rosenborg Bakeri AS er i motsetning til sine konkurrenter svært avhengig av høy ekspertise og et øye for detaljer. Varene som importeres er bakt på lønninger norske bakere ikke kan, eller ønsker å lønne sine ansatte med.

Logistikken bak leveranser av bakverk er et mye større problem enn antatt. Baker- og konditorbransjen er svært avhengig av leveransens tidshorisont da dette har en stor innvirkning på bakverkets kvalitet. Varene Rosenberg Bakeri AS har en betraktelig kortere holdbarhet, kontra bakevarer som er beregnet for salg i dagligvarebutikker. Man er derfor avhengig av å ha rask leveringstid og kunne sende varene så fort som mulig fra ovn til hylle. Får man eliminert dette aspektet er man plutselig ikke avhengig av de naturlige begrensninger som kommer ved å drive et bakeri.

Som nevnt over er også stordriftsfordeler en trussel i seg selv. Utfordringen med å drive bakeri uten å dra nytte av stordriftsfordeler utgjør en trussel som berører flere aspekter som logistikk, avgifter og lønnskostnader. Det er viktig å presisere at Rosenberg Bakeri AS på ingen måte er liten, nystartet eller uerfaren. Problemet ligger heller ved hvilken markedsposisjon de ønsker å ha. Et eksempel hun legger frem er Hatting, der er viktig å presisere at hun ikke ønsker å legge de frem som en versting, men at de betjener markedet på en annen måte enn de. *“Hvor enn du ser, i hvilken som helst butikk ser du Hatting i frysedisken, ofte flere sorter av brød, rundstykker, boller og andre bakverk”* sier Heidi. De eliminerer faktorer som ellers står svært sentralt hos Rosenberg Bakeri AS ved å fryse produktene, flytte til svære lokaler uavhengig av antall forbipasserende, øke produksjon ved bruk av helautomatiske maskiner og «outsourc» der de kan. Disse endringene bidrar til å gi dem et konkurransefortrinn da de drar nytte av fordeler som omhandler lønnsnivå, avgiftsklasse og logistikk. Hatting velger dette fremfor toppkvalitet, fokus på ekspertise, service og dedikerte utsalg lokasjoner.

Til tross for at Rosenberg Bakeri AS ikke har kjennskap til strategiske analyseverktøy som SWOT og PESTEL er de klar over hvilke trusler som finnes der ute og hvilke endringer som må gjøres. Daglig leder har et sterkt fokus på en proaktiv tilnærming til endringene de står ovenfor. Hvilke endringer som gir størst uttelling er like spennende for oss som det er for de da de stortrives med å gjøre det de er best på, overholde kvalitet i et stadig skiftende marked.

Oppsummering SWOT

	Styrker	Svakheter
Interne	<ul style="list-style-type: none"> ● Merkevare og rykte ● Enormt med taus kunnskap hos ledelsen ● Kvalitetsprodukter ● Endringsvillige 	<ul style="list-style-type: none"> ● Norsk bakeri - norske lønninger og avgifter ● Lite bakeri relativt til større utenlandske produsenter/leverandører ● Ikke samme mulighet for effektiv drift som større produsenter/leverandører
	Muligheter	Trusler
Eksterne	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortsette å holde seg oppdatert på nye trender i Europa. ● Automatisering av maskinparken ● Sosiale medier 	<ul style="list-style-type: none"> ● Import ● Norske lønninger og avgiftsnivå ● Konkurrenter kan drive mer effektivt.

Tabell 6: Oppsummering av SWOT analyse i SWOT modell

5. Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi gjennomført en nøkkeltallsanalyse og en strategisk analyse for å besvare problemstillingen: “Hvordan har lønnsomheten utviklet seg i Rosenborg Bakeri AS i perioden 2015-2019, og hva kan denne utviklingen skyldes?”

Likviditeten til Rosenborg Bakeri AS viser en negativ utvikling i perioden 2015 til 2019. Etter Proff Forvalts vurdering av de to nøkkeltallene, er en likviditetsgrad 1 i 2019 på 0,93 å regne som svak, og en likviditetsgrad 2 i 2019 på 0,84 er tilfredsstillende.

Finansieringen til Rosenborg Bakeri AS har i perioden hatt en negativ utvikling med unntak av i 2016. I 2019 er nøkkeltallene for finansiering svake og bedriften har en usunn finansieringsstruktur som skyldes økt gjeld. Finansieringsgrad 1 viser at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig kapital i 2019. Negativ arbeidskapital i 2019 er også et tegn på at bedriften må gjøre tiltak for å bedre finansieringsstrukturen og øke likviditeten for å skaffe seg større handlingsrom.

Soliditeten til Rosenborg Bakeri AS har i perioden vært stabilt god som er et tegn på at de evner å tåle tap. Bedriften har i hele perioden en egenkapitalandel på over 40 % som er meget bra. Egenkapitalen har økt i hele perioden på grunn av økt opptjent egenkapital. Gjeldsgraden har vært stabilt god i perioden, men økte til 1,5 i 2018 da gjelden økte mer enn egenkapitalen.

Basert på de målene for lønnsomhet vi har brukt i oppgaven har Rosenborg Bakeri AS vært i positiv utvikling. Dette skyldes blant annet markant økning i driftsinntektene de siste årene, noe som gjenspeiles i nøkkeltallene. Totalkapitalrentabiliteten (ROI) viser at det for samtlige år har vært positiv avkastning på kapitalen bundet i bedriften. Ved utvidet analyse av denne kommer det frem at det er resultatgraden som i hovedsak har vært driver for økningen i Totalkapitalrentabiliteten, samt at stabilt høy omløpshastighet på kapitalen for alle år er positivt. Dermed er konklusjonen at lønnsomhetsutviklingen har vært positiv over perioden.

Rosenborg Bakeri AS blir påvirket av en rekke makroforhold. Når det gjelder de politiske, juridiske og miljømessige forholdene er norske lønninger, ulike tilsyn og bruken av produsenter de forholdene som i størst grad påvirker bedriften. I tillegg har Rosenborg AS foretatt en rekke investeringer og utbedringer både i maskinparken, men også fokusert på nettsiden og sosiale medier. Dette har blitt gjort, da teknologien er i stadig utvikling og nye trender i ulike kundesegmenter har oppstått.

Styrkene til Rosenborg Bakeri AS er deres merkevare og gode rykte i Trondheim. Samtidig er de flinke på sosiale medier og holde seg oppdaterte på nye trender innenfor bakeribransjen. Den aller største svakheten ved Rosenborg Bakeri AS dreier seg om at de er et norsk bakeri som må betale høye norske lønninger og avgifter, i motsetning til utenlandske konkurrenter. En stor mulighet for Rosenborg Bakeri AS kan ligge i at de per i dag ikke driver med spesifikt strategisk arbeid rundt teoretiske konstruksjoner som SWOT/PESTEL. Arbeid med dette vil kunne forbedre kunnskapen de har om deres omgivelser. Truslene Rosenborg Bakeri AS står overfor er i all hovedsak knyttet til import av bakverk fra aktører som drar nytte av stordriftsfordeler. Investering i automatiserte maskiner er derfor essensielt for å kunne ivareta plassen i markedet og øke produksjonen av bakverk for å holde følge med sine konkurrenter.

I fremtiden vil det være spennende å følge med på hvordan Rosenborg Bakeri AS takler utfordringene knyttet til import og avgiftsnivå. I 2020 rammet Covid-19 pandemien bakeriet hardt. En videreføring av oppgaven kunne vært å analysere hvordan dette annerledesåret har rammet bedriften.

6. Kilder

Bøker

Erichsen, M. Solberg, F. og Stiklestad T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2.utgave). Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kristoffersen, T. (2016). *Årsregnskapet : En grunnleggende innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforl.

Pettersen, A. Framnes, R. Thjømøe, H. M. og Blom S. E. (2018) *Markedsføringsledelse* (9.utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Whittington, R., Johnson., G, Scholes, K., Regnér., P og Angwin, D. (2019) *Exploring Strategy* (12. utgave) Pearson.

Internettsider

NDLA (n.d.) TONE - strategi for kildekritikk. Tilgjengelig fra:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:14/topic:1:185701/resource:1:169741> (Hentet: 07. mars 2021)

Matportalen (30.11.2020) *Smilefjes- Kafe og restaurant*. Tilgjengelig fra:
https://www.matportalen.no/smilefjes/spisested/trondheim/rosenborg_bakeri_byasen_butikksenter.Z1006061506040851190MVMYZ_Tilsynsobjekt (Hentet: 25. mars 2021)

Arbeidstilsynet (2020). *Om oss*. Tilgjengelig fra:
<https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/> (Hentet: 25. mars 2021)

Svartdal, F. (2018). *Reliabilitet*. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/reliabilitet> (Hentet: 07. februar 2021)

Dahlum, S. (2020). *Validitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 07. mars 2020)

Dahl, G.,(n.d.) *Kapitalens omløpshastighet*. Tilgjengelig via:

https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/regnskap-analyse/kapitalens-omloepshastighet (Hentet: 03. februar 2021).

Roksvaag, O. (2020). *Økende forskjeller i bransjen*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bakeri.net/okende-forskjeller-i-bransjen/> (Hentet: 15. mars 2021)

Berg-Jacobsen, J.A. (2019) *75 prosent av bakeriene er lagt ned*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bakeri.net/75-prosent-av-bakeriene-er-lagt-ned/> (Hentet: 19. mars 2021)

Rosenborg Bakeri AS (2021) Tilgjengelig fra:

<https://www.rosenborgbakeri.no/> (Hentet: 16. april 2021)

Sander, K. (2019). *Likviditetsanalyse*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/likviditetsanalyse/>

(Hentet: 29. mars 2021)

Brudvik. M. (2010) *Strategisk analyse (SWOT-analyse)*. Tilgjengelig fra:

<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/strategisk-analyse-swot-analyse> (Hentet: 12. mars 2021)

Proff Forvalt (2021). Tilgjengelig fra:

<https://forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/Regnskapsanalyse/954421066> (Hentet: 05. februar 2021)

Skarbøvig, E (2020). Hva er arbeidskapital og hvorfor er det viktig? *Pareto Bank Blogg*, 30. oktober. Tilgjengelig fra:

<https://blogg.paretobank.no/hva-er-arbeidskapital-og-hvorfor-er-det-viktig> (Hentet: 05. mars 2021)

Queensland Government (2017) *Benefits and limitations of SWOT analysis* Tilgjengelig fra: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/swot-analysis/benefits-limitations> (Hentet: 10. mars 2021)

Master- og bacheloroppgaver

Kjørlaug, Ø. (2009) *Bakeribransjen i Norge*. Masteroppgave. Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/169189/Kjorlaug%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 11. mars 2021)

Mannsverk, T. og Johansen R. M. (2009) *Venturekapital i Nord-Norge - en analyse av tre tidligfase investeringsfond*. Masteroppgave. Universitetet i Tromsø. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/7553459-Venturekapital-i-nord-norge.html> (Hentet: 01. april 2021)

Rapporter

Bugge, A.B., Lavik R. og Lillebø, K. (2008). *Nordmens brød og kornvaner*. SIFO. https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/934/file74767_fagrapport_2008-2-web.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 14. mars 2021)

Bilder

Bilde nr.1- CFI Education Inc.(2015-2021) *Pestel Analysis* Tilgjengelig fra <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/> (Hentet 19.april.2021)

7. Vedlegg

Resultatmargin s. 452	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	671 090	344 835	282 255	607 919	1 679 287
Driftsinntekter	60 168 123	59 541 487	56 847 588	63 902 508	73 599 996
Resultatmargin	1,1%	0,6%	0,5%	1,0%	2,3%

Egenkapitalrentabilitet	2015	2016	2017	2018	2019
Ordinært resultat før skatt	671 090	344 835	282 255	607 919	1 679 287
Gj.Snitt EK	7 976 439	8 194 464	8 344 108	8 637 404	9 517 134
Egenkapitalrentabilitet	8,4%	4,2%	3,4%	7,0%	17,6%

Totalkapitalrentabilitet	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	811 197	179 058	-68 007	97 786	1 649 243
Finansinntekter	16 328	355 755	297 442	581 048	117 810
Gjennomsnittlig totalkapital	17 798 600	17 060 203	17 183 359	19 521 895	22 411 667
Totalkapitalrentabilitet	4,6%	3,1%	1,3%	3,5%	7,9%

Resultatgrad	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	811 197	179 058	-68 007	97 786	1 649 243
Finansinntekter	16 328	355 755	297 442	581 048	117 810
Driftsinntekter	60 168 123	59 541 487	56 847 588	63 902 508	73 599 996
Resultatgrad	1,4%	0,9%	0,4%	1,1%	2,4%

Totalkapitalens omløpshastighet	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsinntekter	60 168 123	59 541 487	56 847 588	63 902 508	73 599 996
Gjennomsnittlig totalkapital	17 798 600	17 060 203	17 183 359	19 521 895	22 411 667
Totalkapitalens omløpshastighet	338,0%	349,0%	330,8%	327,3%	328,4%

Tabell 7: Beregninger av nøkkeltall lønnsomhetsanalyse 2015-2019

RESULTATEGNSKAP i hele 1000	2019	2018	2017	2016	2015
Sum salgsinntekter	73524	63782	56693	59541	60168
Annen driftsinntekt	76	121	155	0	0
Sum driftsinntekter	73600	63903	56848	59541	60168
Varekostnad	17653	16674	14142	14946	15021
Beholdningsendringer	-	-	0	0	0
Lønnskostnader	35040	30450	27353	28667	29095
Herav kun lønn	29371	25694	22907	24237	24550
Ordinære avskrivninger	1962	1773	1755	1693	1692
Nedskrivning	-	-	-	-	-
Andre driftskostnader	17295	14908	13665	14057	13549
Driftsresultat	1649	98	-68	179	811
Inntekt på invest. annet foretak i sm k	-	-	0	0	0
Inntekt på investering i datterselskap	-	-	0	0	0
Sum annen renteinntekt	111	87	70	22	16
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	-	-	0	0	0
Sum annen finansinntekt	7	494	228	334	0
Sum finansinntekter	118	581	297	356	16
Nedskrivning fin. anleggsmidler	-	-	-	-	-
Sum annen rentekostnad	88	71	21	4	43
Andre finanskostnader	-	0	849	521	1
Sum annen finanskostnad	-	0	-6	-160	113
Sum finanskostnader	88	71	15	190	156
Resultat før skatt	1679	608	214	345	671
Sum skatt	395	133	103	157	423
Ordinært resultat	1284	475	112	188	248
Ekstraordinære inntekter	-	-	-	-	-
Ekstraordinære kostnader	-	-	-	-	-
Skatt ekstraordinært	-	-	0	0	0
Årsresultat	1284	475	112	188	248
Utbytte	-	-	-	-	-
Konsernbidrag	-	-	-	-	-

Tabell 8: Resultatregnskap 2015-2019 (Proff.no, 2021)

BALANSEREGNSKAP i hele 1000	2019	2018	2017	2016	2015
Goodwill	-	-	-	-	-
Sum immaterielle midler	1 668	2 063	2 196	2 298	2 456
Sum anleggsmidler	13 002	11 182	8 086	6 388	7 019
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	-	-	-	-	-
Maskiner/anlegg/biler	-	-	-	-	-
Driftsløsøre/ inventar/ verktøy/ Biler	55	75	103	0	57
Sum varige driftsmidler	11 252	9 006	5 878	4 058	4 517
Aksjer/Investeringer i datterselskap	-	-	-	-	-
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	-	-	0	0	0
Investeringer i aksjer og andeler	-	-	-	-	-
Andre fordringer	70	100	0	19	34
Sum finansielle anleggsmidler	82	113	13	31	46
Sum varelager	971	743	781	695	660
Kundefordringer	1 065	1 200	640	1 077	1 213
Konsernfordringer	-	-	-	-	-
Sum fordringer	2 570	2 686	1 483	2 000	2 375
Sum investeringer	-	-	0	97	857
Kasse/Bank/Post	6 552	7 117	6 966	7 871	6 159
Sum Kasse/Bank/Post	6 552	7 117	6 966	7 871	6 159
Sum omløpsmidler	10 093	10 546	9 230	10 663	10 051
Sum eiendeler	23 095	21 728	17 316	17 051	17 070
Aksje/Selskapskapital	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-
Sum innskutt egenkapital	10 669	10 669	10 669	10 669	10 669
Sum opptjent egenkapital	-510	-1 794	-2 269	-2 381	-2 568
Annen egenkapital	-	-	-	-	-
Sum egenkapital	10 159	8 875	8 400	8 288	8 101
Sum avsetninger til forpliktelser	-	-	0	0	0
Pant/gjeld til kredittinstitusjoner	2 069	2 913	889	0	469
Langsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Ansvarlig lånekapital	-	-	-	-	-
Sum annen langsiktig gjeld	-	-	0	0	0
Annen langsiktig gjeld	-	-	-	-	-
Sum langsiktig gjeld	2 069	2 913	889	0	469
Gjeld til kredittinstitusjoner	71	71	12	37	0
Leverandørgjeld	2 674	2 981	1 916	2 095	2 219
Skyldig offentlige avgifter	3 140	2 995	2 609	2 866	2 995
Utbytte	-	-	-	-	-
Kortsiktig konserngjeld	-	-	-	-	-
Annen kortsiktig gjeld	4 982	3 892	3 490	3 764	3 286
Sum kortsiktig gjeld	10 867	9 940	8 027	8 763	8 500
Sum gjeld	12 936	12 853	8 916	8 763	8 969
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	23 095	21 728	17 316	17 051	17 070
Garantistillelser	-	-	-	-	-
Pantstillelser	-	-	-	-	-

Tabell 9: Balanseregnskap 2015-2019

