

Vebjørn Andreas Forthun Arff
Camilla Hegge
Sunniva Kalland Skilleås

Lønnsomhetsanalyse av Norsk Kylling AS

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen
Medveileder: Morten Kringstad
April 2024



Vebjørn Andreas Forthun Arff
Camilla Hegge
Sunniva Kalland Skilleås

Lønnsomhetsanalyse av Norsk Kylling AS

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen
Medveileder: Morten Kringstad
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet av en gruppe studenter med økonomistyring eller regnskap som studieretning det 3. året i bachelorløpet, og er en obligatorisk del av bacheloropplegget.

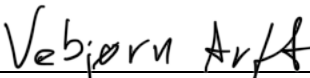
Vi har gjennomført en lønnsomhetsanalyse av bedriften Norsk Kylling AS i perioden 2017-2022. Analysen inneholder flere sentrale nøkkeltall beregnet av bedriftens årsregnskap, nøkkeltall vi har benchmarket opp mot veiledende standarder samt en bransjekonkurrent. Vi har i forbindelse med oppgaven også foretatt en SWOT-analyse for å kunne få et bedre blikk inn i bedriftens strategiske situasjon, samt undersøkt hvordan bedriften selv tror aspekter som dyrevelferd og bærekraft vil påvirke bedriftens lønnsomhet i fremtiden.

Vi ønsker å rette en takk til Norsk Kylling, og da særlig deres sjef for bærekraftig innovasjon, Gisle Bakken, for å stille til intervju og invitere oss til omvisning i bedriftens nye lokaler. Hans kunnskap og bidrag med sentral forståelse for bedriftens interne og eksterne faktorer har vært til stor hjelp og har bidratt til å gjøre oppgaven sterkere. Vi vil også takke ham for at han godtok at vi kunne bruke hans navn i bacheloroppgaven.

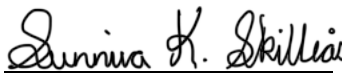
Vi ønsker også å rette en stor takk til våre veiledere, Tor-Eirik Olsen og Morten Kringstad, som har vært tilgjengelige for alle oppdukkende spørsmål underveis i arbeidet med oppgaven. De har gitt oss konstruktive og gode tilbakemeldinger som har bidratt til å heve oppgaven vår til et høyere nivå.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 2024


Vebjørn A. F. Arff


Camilla Hegge


Sunniva K. Skilleås

Sammendrag

I vår bacheloroppgave har vi gjennomført en lønnsomhetsanalyse av Norsk Kylling i perioden 2017-2022. Bedriften, som er heleid av Rema 1000, har i perioden vunnet flere priser for deres engasjement og arbeid for dyrevelferd, og er den første til å drive storskala kyllingslakteri etter den internasjonale dyrevelferdsstandarden European Chicken Commitment. I tillegg til deres arbeid for dyrevelferd, har bedriften gjennomført en rekke investeringer med hensikt å redusere klima- og miljøpåvirkning. Norsk Kyllings investeringer og arbeid for å lage en bærekraftig verdikjede som ivaretar dyrevelferd gjør bedriften interessant å undersøke i vår bacheloroppgave.

For å undersøke Norsk Kyllings lønnsomhet og utviklingen av denne har vi gjennomført en regnskapsanalyse ved bruk av nøkkeltall. Vi har valgt nøkkeltall som kan deles inn i kategoriene finansiering, likviditet, soliditet og lønnsomhet, med særlig vekt på lønnsomhet. Nøkkeltallene har gitt oss innsikt i utviklingen av lønnsomheten til Norsk Kylling. For å oppnå en enda dypere forståelse, og undersøke hvordan deres fremtidige lønnsomhet kan påvirkes av bærekraftige forhold, gjennomførte vi en strategisk analyse av interne og eksterne faktorer som påvirker lønnsomheten. Denne strategiske analysen er basert på et intervju med Gisle Bakken, sjef for bærekraftig innovasjon ved Norsk Kylling, og har bidratt til å løfte bacheloroppgaven til et høyere nivå.

Vi sammenligner enkelte nøkkeltall med Grilstad AS, en bedrift på omtrent lik størrelse som Norsk Kylling, og som opererer i samme bransje. Selv om det er likhetstrekk mellom bedriftene, bør det nevnes at Norsk Kylling har gjennomført en rekke investeringer i perioden, noe som Grilstad ikke har.

Analysen vår viser at utviklingen av lønnsomheten til Norsk Kylling er påvirket av deres investeringer i bærekraftige løsninger. På kort sikt har det gitt bedriften svake nøkkeltall for lønnsomhet, men både nøkkeltall og den strategiske analysen viser tegn til at investeringene vil være lønnsomme i fremtiden. På grunn av at investeringene er gjennomført nylig har vi enda ikke sett full effekt av dem, og det vil være spennende å følge utviklingen av Norsk Kylling videre.

Abstract

For our bachelor's thesis we have conducted a profitability analysis of the Norwegian chicken company Norsk Kylling from 2017 to 2022. The company, which is wholly owned by Rema 1000, have won multiple awards for their work on animal welfare, and is the world's first producer operating in accordance with the European Chicken Commitment. They also have a large focus on sustainable operations, which have been made possible due to a range of new and recent investments. This provided a strong motivational framework for our bachelor's thesis as we all share a strong passion for sustainable operations and how sustainability intersects with profitability.

To properly analyze Norsk Kylling's profitability over our chosen time period we have used a multitude of accounting key indicators, with profitability being a key area of focus. Amongst other key financial indicators used are figures related to solidity, liquidity and funding, all of whom have contributed greatly to our understanding of Norsk Kylling's economic development. In order to elevate this understanding, we did a strategic analysis of the external and internal factors affecting the company using a SWOT-analysis. As part of this we conducted an interview with Gisle Bakken, head of sustainable innovation at Norsk Kylling, who contributed greatly in helping us achieve a multifaceted understanding of the company's operations in the period. Due to the many recent investments, we also tried to provide a prediction of how animal welfare and sustainability will impact profitability in the future. Information regarding this part was also provided during the interview.

We also chose to compare Norsk Kylling's profitability with Grilstad, another company of approximately the same size operating in a similar market. We did this primarily to gain valuable insights in how Norsk Kylling compares to other actors in the business.

Our analysis shows us that Norsk Kylling has had a generally profitable period once new and necessary investments are taken into account, factors which provide important nuance to our key indicators. Due to the investments being so recent, we have yet to see the full effect of them on profitability, which could provide for exciting new research in the future.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduksjon | 1 |
| 1.1 Presentasjon av Bedriften – Norsk Kylling AS..... | 1 |
| 1.2 Hvorfor Norsk Kylling..... | 2 |
| 1.3 Problemstilling | 2 |
| 1.4 Oppgavens oppbygging | 3 |
| 2. Teori | 4 |
| 2.1 Regnskap | 4 |
| 2.1.1 Regnskapsanalyse og nøkkeltall | 4 |
| 2.2 Finansiering | 6 |
| 2.2.1 Finansieringsgrad 1..... | 6 |
| 2.2.2 Finansieringsgrad 2..... | 6 |
| 2.2.3 Arbeidskapital..... | 7 |
| 2.3 Likviditet..... | 7 |
| 2.3.1 Likviditetsgrad 1..... | 7 |
| 2.3.2 Likviditetsgrad 2..... | 7 |
| 2.4 Soliditet..... | 8 |
| 2.4.1 Egenkapitalandel | 8 |
| 2.4.2 Gjeldsgrad..... | 9 |
| 2.4.3 Rentedekningsgrad | 9 |
| 2.5 Lønnsomhet | 9 |
| 2.5.1 Totalkapitalrentabilitet..... | 10 |
| 2.5.2 DuPont-modellen | 11 |
| 2.5.3 Egenkapitalrentabilitet etter skatt | 12 |
| 2.5.4 Fortjenestemargin | 13 |
| 2.6 Omtrentlig lånerente | 13 |
| 2.7 SWOT-analyse..... | 14 |
| 3. Metode | 15 |
| 3.1 Valg av problemstilling | 15 |
| 3.1.1 Tidsavgrensning..... | 16 |
| 3.2 Undersøkellesdesign | 17 |
| 3.2.1 Innsamling av data..... | 17 |
| 3.3 Nøkkeltall | 18 |
| 3.3.1 Sammenligningsgrunnlag | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 Undersøkelsens validitet og reliabilitet..... | 20 |
| 3.4.1 Validitet | 20 |
| 3.4.2 Reliabilitet | 21 |
| 4. Analyse..... | 23 |
| 4.1 Finansiering | 24 |
| 4.1.1 Finansieringsgrad 1..... | 24 |
| 4.1.2 Finansieringsgrad 2..... | 25 |
| 4.1.3 Arbeidskapital..... | 26 |
| 4.2 Likviditet..... | 27 |
| 4.2.1 Likviditetsgrad 1..... | 27 |
| 4.2.2 Likviditetsgrad 2..... | 28 |
| 4.3 Soliditet..... | 29 |
| 4.3.1 Egenkapitalandel | 29 |
| 4.3.2 Gjeldsgrad..... | 30 |
| 4.3.3 Rentedekningsgrad | 31 |
| 4.4 Lønnsomhet | 32 |
| 4.4.1 Totalkapitalrentabilitet..... | 32 |
| 4.4.2 DuPont-modellen..... | 35 |
| 4.4.3 Egenkapitalrentabilitet etter skatt | 37 |
| 4.4.4 Fortjenestemargin | 38 |
| 4.5 SWOT-analyse..... | 39 |
| 4.5.1 Styrker | 39 |
| 4.5.2 Svakheter | 41 |
| 4.5.3 Muligheter | 42 |
| 4.5.4 Trusler..... | 43 |
| 4.5.5 Oppsummerende modell av SWOT-analysen | 44 |
| 4.6 Bærekraft og dyrevelferd i et fremtidig lønnsomhetsperspektiv..... | 45 |
| 4.6.1 Hvordan Norsk Kylling inkluderer bærekraft og dyrevelferd i deres arbeid | 45 |
| 4.6.2 Bærekraft og dyrevelferd i et fremtidig lønnsomhetsperspektiv | 45 |
| 5. Konklusjon..... | 48 |
| 6. Referanseliste..... | 51 |
| Vedlegg – Beregning av nøkkeltall for Norsk Kylling AS..... | 53 |
| Vedlegg – Beregning av nøkkeltall for Grilstad AS..... | 55 |

Figurliste:

| | |
|--|----|
| Figur 1: DuPont-modell med dekomponeringer | 12 |
| Figur 2: Finansieringsgrad 1 | 24 |
| Figur 3: Finansieringsgrad 2 | 25 |
| Figur 4: Arbeidskapital i prosent av omsetning | 26 |
| Figur 5: Likviditetsgrad 1 | 27 |
| Figur 6: Likviditetsgrad 2 | 28 |
| Figur 7: Egenkapitalandel | 29 |
| Figur 8: Gjeldsgrad | 30 |
| Figur 9: Rentedekningsgrad | 31 |
| Figur 10: Totalkapitalrentabilitet | 33 |
| Figur 11: Resultatgrad..... | 35 |
| Figur 12: Totalkapitalens omløpshastighet | 36 |
| Figur 13: Egenkapitalrentabilitet etter skatt | 37 |
| Figur 14: Fortjenestemargin..... | 39 |
| Figur 15: Oppsummerende SWOT-analyse | 44 |

Tabell-liste:

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Omtrentlig lånerente | 13 |
| Tabell 2: Samletabell over nøkkeltall | 23 |
| Tabell 3: Finansieringsgrad 1..... | 24 |
| Tabell 4: Finansieringsgrad 2..... | 25 |
| Tabell 5: Arbeidskapital i prosent av omsetning | 26 |
| Tabell 6: Likviditetsgrad 1 | 27 |
| Tabell 7: Likviditetsgrad 2..... | 28 |
| Tabell 8: Egenkapitalandel | 29 |
| Tabell 9: Gjeldsgrad..... | 30 |
| Tabell 10: Rentedekningsgrad | 31 |
| Tabell 11: Totalkapitalrentabilitet..... | 32 |
| Tabell 12: Dekomponert DuPont-analyse..... | 35 |
| Tabell 13: Egenkapitalrentabilitet etter skatt | 37 |
| Tabell 14: Fortjenestemargin | 38 |

1. Introduksjon

1.1 Presentasjon av Bedriften – Norsk Kylling AS

Norsk Kylling AS ble etablert på Støren i Trøndelag i 1991 og har derfor en lang historie som kyllingprodusent i regionen. I løpet av sin lange drift har de gått fra å være en bedrift med liten tanke rettet mot bærekraft og dyrevelferd til å i dag være en verdensledende aktør innen bærekraftige løsninger for miljø, dyrevelferd, og effektivitet i produksjonen. Denne transformasjonen begynte gjennom deres tette bånd med REMA 1000, et forretningsbånd som ble påbegynt i 1994 og som med tiden vokste til et fullt oppkjøp av bedriften av REMA i 2012. I denne perioden hadde Norsk Kylling også store driftsutfordringer og perioder med negativ omsetning grunnet for lite salg. For å løse denne problematikken bestemte kyllingbedriften seg for å i 2015 ta kontroll over hele verdikjeden og kjøpte opp deres leverandør Hugaas Rugeri, noe som bidro til at de samme år klarte å snu den negative trenden (Norsk Kylling, u.å.b).

I denne perioden startet også arbeidet med det som skulle gjøre at Norsk Kylling ble verdensledende innen bærekraft og dyrevelferd da de i 2016 lanserte sin nye visjon om å skape “Verdens beste næringsmiddelverdikjede” (Norsk Kylling, u.å.b). De ønsket å sikre denne visjonen gjennom konkrete og strategiske prosjekter, hvor den første oppgaven ble å finne en ny og mer bærekraftig kyllingtype med bedre helse. Dette førte til at de fra 2017 til 2020 faset ut deres tidligere kyllingtyper og begynte overgangen til den saktevoksende kyllingtypen Hubbard. Denne typen har bedre helse enn den vanligste kyllingtypen i Norge, Ross 308, noe som også bidrar til bedre dyrevelferd i det dyrene selv har det bedre, samt reduserer dødelighet blant kyllingene (Norsk Kylling, u.å.a). Norsk Kylling investerte i samme periode i et nytt kyllingslakteri og foredlingsanlegg på Orkanger, et klimanøytralt anlegg som benytter seg av 100% fornybar energi som åpnet i 2021. I 2023 åpnet de også et nytt rugeri på deres gamle eiendommer på Støren, dette utstyrt med ny klekketeknologi som sikrer god dyrevelferd. Også i konstruksjonen av dette bygget har klima og miljø stått sentralt, og bygget er derfor dimensjonert som et nullutslippsbygg som gjenvinner egen energi (Norsk Kylling, u.å.b).

1.2 Hvorfor Norsk Kylling

Det er tydelig at Norsk Kylling har en ambisiøs visjon som har krevd utvikling og investeringer i hele produksjonskjeden. De er den første bedriften som driver storskala kyllingslakteri etter den internasjonale dyrevelferdsstandarden European Chicken Commitment, og er de siste årene blitt tildelt flere priser for sitt arbeid for dyrevelferd og deres utvikling mot klimanøytral kyllingproduksjon (Norsk Kylling, u.å.b). Det er derfor all grunn til å hevde at Norsk Kylling baner vei inn i det grønne skiftet som en sterkt samfunnsbevisst bedrift som tar de nødvendige stegene som trengs for å overleve også i omstillingen til et grønnere næringsliv. Dette gjør at Norsk Kylling for oss fremstår som en ekstra interessant bedrift å samarbeide med i vår lønnsomhetsanalyse da de i perioden vi ønsker å se på har tatt store grep og gjort store endringer som kommer til å påvirke lønnsomheten både på kort og på lang sikt i forbindelse med deres visjoner og ønsker om å bli mer dyrevennlig og bærekraftig.

1.3 Problemstilling

En god problemstilling skal etter Jacobsen (2022) være både spennende, enkel og fruktbar. Med spennende hevder Jacobsen at undersøkelsen må inneholde noe overraskende hvor resultatet ikke allerede er gitt når undersøkelsen foretas. Dette er noe vi mener vår problemstilling oppfyller i det den tilføyer ny og interessant kunnskap om en spennende bedrift i ledelsen for bærekraftig utvikling i Norge. Problemstillingen skal også være enkel nok til at den er mulig å forske på, noe vi mener vi har klart gjennom klare avgrensninger, samt fruktbar i det det skal være mulig å gjøre empiriske undersøkelser basert på problemstillingen, begge faktorer vi mener problemstillingen oppfyller.

På bakgrunn av disse faktorene har vi derfor valgt den overordnede problemstillingen *“Hvordan har lønnsomheten for Norsk Kylling AS utviklet seg i perioden 2017-2022?”* For å besvare dette spørsmålet har vi også laget to underproblemstillinger, hvor den første av disse ønsker å se på hvilke faktorer som kan forklare lønnsomhetsutviklingen i perioden. Dette har resultert i underproblemstillingen *“Hvilke faktorer er det som kan forklare lønnsomhetsutviklingen til Norsk Kylling AS i perioden 2017-2022?”*. Bedriften har også i perioden drevet store endringer og investeringer for å bli en bærekraftig bedrift som setter dyrevelferd høyt, og dette har ledet til den andre underproblemstillingen *“Hvordan vil Norsk*

Kyllings lønnsomhet påvirkes på kort og lang sikt av deres investeringer i mer bærekraftig og dyrevelferdsmessig produksjon?”.

1.4 Oppgavens oppbygging

I det neste kapitlet vil vi introdusere relevant teori for lønnsomhetsanalyser og strategiske analyseverktøy. Teorikapitlet vil presentere utvalgte nøkkeltall som gir innblikk i bedriftens økonomiske situasjon og utvikling. I tillegg vil kapitlet inneholde en estimering av omtrentlig lånerente, samt teorien bak det strategiske analyseverktøyet SWOT.

Videre i kapittel 3 vil vi vise de metodiske valgene vi har tatt i oppgaven vår. Herunder vil problemstillingen, undersøkelsesdesign og utvelgelse av nøkkeltall bli diskutert. Til slutt i dette kapitlet vil vi ta en kritisk gjennomgang av oppgavens validitet og reliabilitet, for å redusere faren for ugyldige data.

Kapittel 4 inneholder analyse og drøftelse av dataene vi har innhentet. Hvert nøkkeltall presenteres grafisk og ved hjelp av tabell, for så å bli vurdert og drøftet. Nøkkeltallene blir sammenlignet med benchmarkbedriften Grilstad AS, omtrentlig lånerente og, for enkelte nøkkeltall, fastsatte akseptable nivåer. Deretter analyserer vi bedriftens strategi med vekt på dens styrker, svakheter, muligheter i fremtiden og trusler fra konkurrerende bedrifter, krav fra myndighetene og lignende, før vi så avslutter med å beskrive hvordan Norsk Kylling selv tror at deres nyinvesteringer i og fokus på dyrevelferd og bærekraft kommer til å påvirke deres lønnsomhet i fremtiden.

Oppgaven avsluttes i kapittel 5, hvor vi oppsummerer hovedfunnene fra analysen og drøftingen og presenterer vår konklusjon, samt går inn på mulig videre forskning som vi anser at vil kunne være både spennende og relevant basert på de funn vi har gjort i oppgaven.

2. Teori

Innledende vil vi presentere teorier innenfor regnskapsanalyse og analyseverktøy. Teorien vil hovedsakelig vektlegge regnskapsmessige nøkkeltall samt det strategiske analyseverktøyet SWOT. Teorien legger grunnlaget for analysekapitlet og videre drøfting for å besvare hvordan lønnsomheten for Norsk Kylling har utviklet seg i perioden 2017-2022.

2.1 Regnskap

Aksjeselskap er pliktig til å føre regnskap etter Regnskapsloven §1-2 første ledd. Årsregnskapet følger kalenderåret og skal bl.a. inneholde resultatregnskap og balanse (Lovdata, 1999). Analyse av regnskapsdataene bidrar til den økonomiske styringen innad i bedrifter og vil følgelig fungere som et verktøy til å utarbeide strategier. Regnskapsanalyse kan deles inn i vertikal og horisontal regnskapsanalyse. Vertikal regnskapsanalyse ser på sammenhengene mellom tallene i regnskapet. Horisontal regnskapsanalyse viser hvordan tallene har utviklet seg over tid, det vil si fra ett år til det neste. Vi ønsker å undersøke utviklingen av lønnsomheten til Norsk Kylling over en gitt tidsperiode, og vil hovedsakelig gjennomføre horisontal regnskapsanalyse (Knardal og Sending, 2022).

2.1.1 Regnskapsanalyse og nøkkeltall

Et sentralt hjelpemiddel for å se sammenhenger mellom regnskapstall er å utarbeide og analysere nøkkeltall. Nøkkeltall benyttes både internt i bedriften og av eksterne aktører. Internt fungerer nøkkeltall som et hjelpemiddel til økonomisk styring og strategiplanlegging og er av en mer kvalitativ natur (Knardal og Sending, 2022). Nøkkeltallene vil synliggjøre positive og/eller negative økonomiske trender. Bedriften kan bruke analysen til å korrigere problemområder i en tidlig fase eller ta læring av positive trender og forsterke disse områdene. Eksterne aktører bruker nøkkeltall til å vurdere bedriftens kredittverdighet og er av en mer kvantitativ natur. Kredittverdigheten til bedriften vil fortelle finansinstitusjoner og leverandører hvor stor risiko det er forbundet med å være kreditor for bedriften. Dette vil da gjøre det enklere eller vanskeligere å opprette et forhold til kreditorer ettersom kredittverdigheten deres ansees som god eller dårlig.

Nøkkeltallsanalyse består av tre trinn. (1) Korreksjon av analysedata, (2) Beregning av nøkkeltall og (3) Tolkning av nøkkeltall. Det første trinnet handler om å bearbeide regnskapsdataene til å gi et så korrekt bilde av bedriften som mulig. Korreksjoner kan være hjelpsomt dersom bedriften har bygninger eller andre eiendeler som reelt har høyere verdi enn det som er regnskapsført, eller om bedriften har utført arbeid som foreløpig ikke er fakturert. For å kunne korrigere regnskapstall kan det være behov for informasjon som ikke kommer fram i det offisielle regnskapet. Oppgaven vår bruker offentlig tilgjengelig data for å utarbeide nøkkeltall, og nøkkeltallene vil derfor ikke korrigeres etter intern kunnskap om Norsk Kyllings regnskaps- og balanseverdier. Det andre trinnet er å beregne nøkkeltallene, og det siste og mest krevende trinnet i nøkkeltallsanalysen er selve tolkningen og analysen av nøkkeltallene. Enkeltvis gir nøkkeltallene lite informasjon, men sett i sammenheng med utvikling over tid kan de gi informasjon om positive eller negative trender. Bedriften kan bruke informasjonen til å dekomponere endringene i bedriften, eller markedet, for å finne bakgrunnen til trenden i nøkkeltallene (Knardal og Sending, 2022).

Man ønsker gjerne å si om utviklingen i bedriften har vært god eller dårlig. Dette kan være en utfordrende oppgave siden hvorvidt utviklingen har vært god eller ikke vil være relativt til bedriftens ambisjoner, størrelse, og bransjen bedriften opererer i. Det er derfor nødvendig å etablere et sammenligningsgrunnlag for å tolke nøkkeltallene. Sammenligningen kan være nøkkeltallene til bedriften over tid, og bør i så fall vise utviklingen over minimum en treårsperiode. Nøkkeltallene kan også sammenlignes med bransjetall eller bransjestandarder (Knardal og Sending, 2022).

Det er flere fordeler med å bruke nøkkeltall for å analysere regnskapet til Norsk Kylling. Nøkkeltallene er enkle å regne ut, og nødvendig informasjonen er offentlig. I tillegg er nøkkeltallene sammenlignbare: de kan sammenlignes horisontalt, altså hvordan de har utviklet seg innad i bedriften, og de kan sammenlignes med andre bedrifter i samme bransje hvis nøkkeltallet er et forholdstall. Nøkkeltallene deles inn i fire kategorier: (1) finansiering, (2) likviditet, (3) soliditet og (4) lønnsomhet, hvor hver kategori kan inneholde flere nøkkeltall, og noen nøkkeltall kan være relevant innenfor flere kategorier (Knardal og Sending, 2022). Dette gir oss muligheten til å ta i bruk de nøkkeltallene som gir mest interessant informasjon. Enkelheten, de ulike mulighetene for sammenligning og fleksibiliteten er grunnen til at vi har valgt å analysere regnskapet til Norsk Kylling ved hjelp av nøkkeltall.

2.2 Finansiering

Finansiering handler om anskaffelsen av kapital og hvordan denne kapitalen blir brukt. Det ser på hvordan anleggsmidlene og omløpsmidlene til en bedrift er finansiert gjennom for eksempel langsiktig eller kortsiktig gjeld. Nøkkeltallene for finansiering ser på sammensetningen av bedriftens eiendeler, enten på kort eller lang sikt. De nøkkeltallene vi har valgt å se på i denne oppgaven er finansieringsgrad 1 og 2, samt arbeidskapital.

2.2.1 Finansieringsgrad 1

Finansieringsgrad 1 viser forholdet mellom anleggsmidler og langsiktig kapital. Nøkkeltallet viser til hvilken grad anleggsmidler er langsiktig finansiert, enten gjennom langsiktig gjeld og egenkapital, eller gjennom kortsiktig kapital. En sunn finansiering tilsvarer en verdi på under 1; da er alle anleggsmidlene og deler av omløpsmidlene finansiert gjennom langsiktig kapital. Dersom nøkkeltallet er større enn 1 vil dette tyde på en usunn finansiering der deler av anleggsmidlene er kortsiktig finansiert (Kristoffersen, 2019).

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{Anleggsmidler}}{(\text{Langsiktig gjeld} + \text{egenkapital})}$$

2.2.2 Finansieringsgrad 2

Finansieringsgrad 2 fokuserer på forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld og viser til hvilken grad bedriftens omløpsmidler er kortsiktig finansiert. Dette nøkkeltallet omtales også som likviditetsgrad 1 da det er relevant både for finansieringen og likviditeten i et selskap (Kristoffersen, 2019). For en sunn finansiering bør omløpsmidlene være finansiert gjennom både langsiktig og kortsiktig gjeld. Dette tilsvarer en verdi av nøkkeltallet på over 1. Den totale verdien av omløpsmidler vil da overstige den kortsiktige gjelden.

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

2.2.3 Arbeidskapital

Vi vil se på arbeidskapital i prosent av omsetningen til bedriften. Arbeidskapital sier, i likhet med finansieringsgrad 1 og 2, noe om hvordan omløpsmidlene til bedriften er finansiert. Arbeidskapitalen bør være positiv, men det er flere ulike definisjoner på hva en bra arbeidskapital er, blant annet fordi dette vil være bransjespesifikt. Nøkkeltallet viser differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Dersom nøkkeltallet er under 0 vil dette tyde på at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Arbeidskapital er derfor tett knyttet til finansieringsgrad 1 og 2 (Kristoffersen, 2019).

$$\text{Arbeidskapital i \%} = \frac{\text{Omløpsmidler} - \text{Kortsiktig gjeld}}{\text{Omsetning}} * 100\%$$

2.3 Likviditet

Likviditeten viser til en bedrifts betalingsevne; evnen til å betale sine forpliktelser ved forfall. Det vil si at en bedrift med god likviditet har økonomiske midler som kan være tilgjengelig på kort varsel. De har dermed god betalingsevne ved forutsette og uforutsette økonomiske forpliktelser (Kristoffersen, 2019). Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på to nøkkeltall knyttet til likviditet: likviditetsgrad 1 og 2.

2.3.1 Likviditetsgrad 1

Som nevnt ovenfor er nøkkeltallet likviditetsgrad 1 det samme som finansieringsgrad 2, og vi vil her se på den likviditetsmessige analysen av nøkkeltallet. Nøkkeltallet viser forholdet mellom kortsiktig gjeld og omløpsmidler, og med et likviditetsmessig perspektiv bør nøkkeltallet være over 2, altså bedriften bør ha dobbelt så mye omløpsmidler som gjeld for å ha god likviditet (Kristoffersen, 2019).

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

2.3.2 Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 viser i hvor stor grad en bedrift er i stand til å betale kortsiktig gjeld ved bruk av deres mest likvide midler; omløpsmidler unntatt varebeholdning. I likhet med likviditetsgrad 1 viser også dette nøkkeltallet forholdet mellom kortsiktig gjeld og omløpsmidler. Varebeholdning er her fratrukket da man her fokuserer på de omløpsmidlene som er mest

tilgjengelig for bedriften og varebeholdningens regnskapsmessige verdi er noe mer usikker (Sparebank 1, u.å.). Likviditetsgrad 2 bør være større enn 1, da dette vil si at bedriften har god evne til å betale sine forpliktelser ved bruk av kun deres mest likvide midler (Kristoffersen, 2019).

$$\text{Likviditetsgrad 2} = \frac{\text{Omløpsmidler} - \text{varelager}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

2.4 Soliditet

Soliditeten til en bedrift sier noe om i hvilken grad bedriften vil tåle tap, og er knyttet til finansieringen av bedriften. Vi fokuserer i denne oppgaven på tre nøkkeltall tilknyttet soliditet: egenkapitalandel, gjeldsgrad og rentedekningsgrad.

2.4.1 Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen til en virksomhet viser i hvor stor grad bedriftens eiendeler er finansiert gjennom egenkapital, og sier noe om hvor mye tap bedriften kan tåle før gjelden også blir berørt. En egenkapitalandel på 100% tilsvarer en finansiering med kun egenkapital, mens en egenkapitalandel lik 50% viser en finansiering med like store deler av egenkapital og gjeld. Høy egenkapitalandel tilsvarer en god soliditet. Nøkkeltallet for egenkapitalandel viser sammenhengen mellom egenkapital og totalkapital.

Vi har valgt å benytte oss av gjennomsnittlig egenkapital og totalkapital ved utregningen av nøkkeltallet da vi mener dette vil gi et mer rettviseende bilde av bedriftens faktiske utvikling over årene. Hva som regnes som en god egenkapitalandel er bransjespesifikt, men et nivå på over 30% er tilstrekkelig for de fleste virksomheter (Kristoffersen, 2019).

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

2.4.2 Gjeldsgrad

Gjeldsgrad viser forholdet mellom egenkapital og gjeld og er tett knyttet til egenkapitalandelen. En gjeldsgrad på 1 tilsvarer like store verdier av gjeld og egenkapital. Her vil lave verdier av gjeldsgrad tilsvare bedre soliditet. Jo høyere gjeldsgrad en bedrift har, desto lavere egenkapitalandel vil de ha. Økt gjeldsgrad kan også bety økte krav mot bedriften i form av renter og betalingsforpliktelser (Kristoffersen, 2019).

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

2.4.3 Rentedekningsgrad

Rentedekningsgrad viser en bedrifts evne til å betale rentekostnader ved forfall og viser forholdet mellom ordinært resultat og rentekostnad. Om bedriften har en rentedekningsgrad på under 1 vil den ikke være i stand til å betale sine rentekostnader. Forholdstallet bør derfor være større enn 1 slik at bedriften ikke taper penger (Kristoffersen, 2019).

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

2.5 Lønnsomhet

Lønnsomhet refererer til virksomhetens evne til å tjene penger, altså om inntektene overstiger kostnadene til bedriften. For at en bedrift skal kunne overleve er det viktig at den er lønnsom, ikke nødvendigvis hvert år, men på sikt og jevnt over. Det er mange påvirkbare faktorer som spiller en rolle for lønnsomheten til en bedrift; eksempelvis kostnader, investeringer og inntekter. Det er også ikke-påvirkbare faktorer som har innvirkninger på lønnsomheten, som utviklingen i markedet, krav fra myndighetene, konkurrenter og til dels de ovennevnte faktorene som også er nevnt som påvirkbare (Kristoffersen, 2019). Det gjør det interessant å undersøke lønnsomheten til Norsk Kylling, og vi vil utvikle nøkkeltall for lønnsomheten til Norsk Kylling.

For å gjøre lønnsomhetsnøkkeltall sammenlignbare, uavhengig av størrelsen på bedriften, uttrykkes lønnsomheten som forholdstall. Nøkkeltallene måler lønnsomheten i forhold til total kapital, egenkapital eller driftsinntekter til bedriften og viser hvilken avkastning bedriften får på kapitalen deres (Ibsen, 2022). For å gjøre en vurdering av lønnsomheten til Norsk Kylling

vil vi presentere nøkkeltallene total kapitalrentabilitet, egen kapitalrentabilitet og fortjenestemargin. Total kapitalrentabiliteten vil bli dekomponert etter DuPont-modellen og deles opp i nøkkeltall for resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet.

2.5.1 Total kapitalrentabilitet

Total kapitalrentabilitet (TKR), som internasjonalt kalles Return On Investments (ROI), forteller hvor mye hver investerte krone i virksomheten gir i avkastning. Nøkkeltallet inneholder elementene inntekter, kostnader og investeringer, og er et sentralt nøkkeltall for å måle lønnsomhet. På grunn av at nøkkeltallet er et forholdstall kan det også brukes som prestasjonsmål, som er nyttig for bedrifter med flere avdelinger. Det er viktig å være bevisst eventuelle korrigeringer av analysedata før man beregner total kapitalrentabiliteten for at nøkkeltallet skal reflektere de reelle forholdene i bedriften. Telleren inneholder driftsresultatet summert med finansinntektene til bedriften, mens nevneren består av total kapitalen til bedriften. Total kapitalen er summen av balansepostene omløpsmidler og anleggsmidler, ev. summen av egen kapital og gjeld (Kristoffersen, 2019). Både teller og nevner påvirkes derfor av verdsettelsen av eiendelene til bedriften. Driftsresultatet påvirkes av avskrivningene, mens nevneren inneholder eiendelenes kapitalbinding. Eksempelvis kan bygninger stige i verdi selv om de avskrives i regnskapet. Det kan gjøre at ukorrigert total kapitalrentabilitet vil være misvisende for lønnsomheten til bedriften, og at eiendeler som i realiteten har steget i verdi over flere år, undervurderes i regnskapet. For å korrigere driftsresultatet og total kapitalen må man ha innsikt i regnskapet og virksomhetens eiendeler (Kristoffersen, 2019). Slik innsikt kommer, som nevnt, ikke fram i bedrifters offisielle regnskap, og vi vil derfor ikke foreta korrigeringer av regnskapsverdiene til Norsk Kylling.

Det er fire ulike måter å definere investert kapital. Virksomheter kan velge å definere total kapital som; total kapital, gjennomsnittlig total kapital, sysselsatt kapital eller total kapital korrigert for eiendeler som ikke er i bruk. For ekspanderende bedrifter anbefales det å bruke gjennomsnittlig total kapital i nevneren, og det er definisjonen vi vil benytte videre i våre lønnsomhetsvurderinger. Gjennomsnittlig total kapital er inngående total kapital pluss utgående total kapital delt på to. Gjennomsnittlig total kapital vil gi et mer rettvise bilde av total kapitalrentabiliteten i år hvor store investeringer påvirker total kapitalen (Olsen, 2023).

En rimelig total kapital ligger på et nivå mellom 10 - 15%. Den bør være høyere enn gjennomsnittlig lånerente for at virksomheten skal ha tjent på hver investerte krone (Proff.no, u.å.).

$$\text{Total kapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Resultat før skatt} + \text{Finanskostnader})}{(\text{Gjennomsnittlig total kapital})}$$

2.5.2 DuPont-modellen

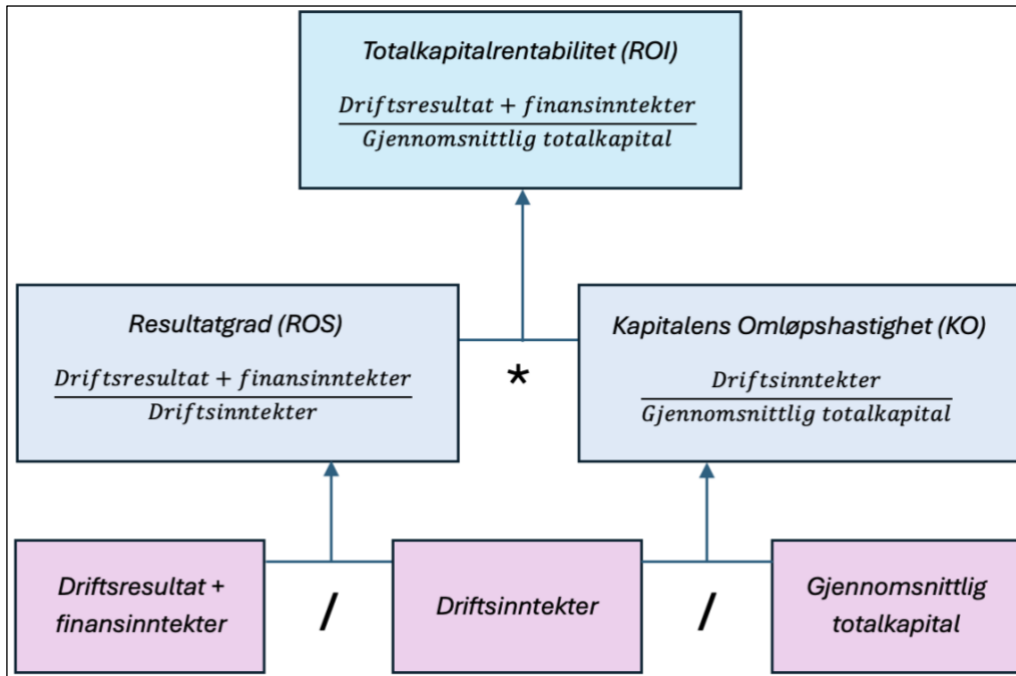
Total kapitalrentabilitet kan dekomponeres etter DuPont-metoden, der total kapitalrentabiliteten er et produkt av resultatgraden (ROS) og total kapitalens omløpshastighet (KO). Dekomponeringen kan hjelpe bedrifter å finne årsaken til at avkastningen på total kapitalrentabiliteten har endret seg, eller hvorfor bedriften har høyere eller lavere ROI sammenlignet med andre virksomheter (Knardal og Sending, 2022). Begge nøkkeltallene har svakheter og styrker som utfyller hverandre. Det er verdt å merke seg at KO alene ikke sier noe om lønnsomhet, og gir informasjon om lønnsomhet først når det kobles sammen med ROS. Dette gjør sammenhengen mellom ROS og KO viktig.

Resultatgrad (ROS) inneholder elementer fra regnskapet og forteller hvor stor andel resultat hver salgskrone kaster av seg. Generelt er det bedre med høyere ROS da det betyr at bedriften sitter igjen med mer av inntektene. Ved lav eller synkende resultatgrad vet man at forholdet mellom inntekter og kostnader er et problem i bedriften (Knardal og Sending, 2022). Med denne kunnskapen kan det iverksettes tiltak for å forbedre resultatgraden.

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

Total kapitalens omløpshastighet er et mål på sirkulasjonen av kapitalen i bedriften, altså et mål på hvor god bedriften er til å generere inntekter på eiendelene den har. Ved lav omløpshastighet av kapitalen kan bedriften se på muligheter for å redusere bedriftens kapitalbinding. Dette kan eksempelvis gjøres ved å kvitte seg med død kapital; eiendeler som ikke bidrar til verdiskapning. Bedrifter kan også øke KO ved å øke inntektene (Olsen, 2023).

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



Figur 1: DuPont-modell med dekomponeringer

Modellen er basert på modell i "Finansregnskap med Analyse" (Knardal & Sending, 2022).

2.5.3 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

Egenkapitalrentabilitet (EKR) forteller hvor stor avkastning eierne får på sine investerte midler og er derfor et interessant nøkkeltall for eierne av bedriften. En lønnsom bedrift vil ha høy egenkapitalrentabilitet, noe som vil si at eierne får høy avkastning per investerte krone. Man skiller mellom egenkapitalrentabilitet før og etter skatt. Vi velger i denne oppgaven å se på egenkapitalen etter skatt siden egenkapitalrentabilitet fratrukket skatt gir mest nøyaktig bilde på eiernes faktiske avkastning. Dersom bedriften er finansiert kun med egenkapital vil egenkapital- og totalkapitalrentabiliteten være den samme. For at bedriften skal være attraktiv for investorer bør egenkapitalrentabiliteten være høyere enn risikofri rente med tillegg for risiko (Kristoffersen, 2019). Egenkapitalrentabiliteten vil ligge noe over totalkapitalrentabiliteten avhengig av hvor stor andel av bedriften som er finansiert gjennom fremmedkapital eller egenkapital. Jo større andel som er finansiert av fremmedkapital, jo større er skillet mellom EKR og ROI (Knardal og Sending, 2022).

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

2.5.4 Fortjenestemargin

Fortjeneste er hvor mye en bedrift sitter igjen med etter at samlede inntekter fra alle dens aktiviteter er fratrukket samlede kostnader. Bedrifter kan beregne hvor stor andel av hver omsetningskrone som er fortjeneste ved å se på forholdet mellom årsresultatet og driftsinntektene. Fortjenestemargin inkluderer både driftsresultat og finansieringsaktiviteter (Knardal og Sending, 2022). Andelen av hver omsetningskrone som er fortjeneste bør helst overstige 5% (Tripletex, u.å.). Endringer i fortjenestemargin kan skyldes ulike forhold på inntekts- og kostnadssiden, og signaliserer et behov for dypere analyse (Knardal og Sending, 2022).

$$\text{Fortjenestemargin} = \frac{\text{Årsresultat}}{\text{Driftsinntekter}}$$

2.6 Omtrentlig lånerente

| | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Gjennomsnittlig Styringsrente</i> | 1,33% | 0,08% | 0,36% | 1,15% | 0,57% | 0,5% |
| <i>Påslag</i> | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| <i>Omtrent lånerente</i> | 2,83% | 1,58% | 1,86% | 2,65% | 2,07% | 2,00% |

Tabell 1: Omtrentlig lånerente

Renten er hentet fra Norges Bank (u.å.b).

For å vurdere nivået på ROI skulle vi ideelt sett visst hvilket avkastningskrav Norsk Kylling har til totalkapitalrentabilitet. På grunn av at vi ikke vet avkastningskravet beregner vi omtrentlig lånerente, dette siden totalkapitalrentabiliteten bør ha verdier som er høyere enn gjeldsrenten med tillegg for risiko for at det skal være lønnsomhet å ha investert kapital i en virksomhet (Knardal og Sending, 2022). Norges Bank har oppgitt gjennomsnittlig styringsrente for hvert år mellom 2017 og 2022. For å estimere omtrentlig lånerente gjennomfører vi et påslag på styringsrenten på 1,5%. Norges Bank bruker styringsrenta som virkemiddel til å opprettholde verdiskapningen i samfunnet og regulere prisøkning. De siste årene har det vært store svingninger i styringsrenten, dette skyldes Corona-pandemien og høy inflasjon i årene som følger (Norges Bank, u.å.a).

2.7 SWOT-analyse

Regnskapstallene i seg selv gir bare et rent beskrivende bilde, og sier i seg selv ikke noe om de mulige årsakene til at tallene er som de er. For å kunne kaste lys over mulige årsaker til disse, trengs en strategisk analyse. SWOT-analyse (heretter SWOT) er et mye brukt slikt strategisk analyseverktøy som oppsummerer interne og eksterne faktorer som påvirker en bedrift på en enkel og oversiktlig måte (Krogh, Roos og Roos, 2021). SWOT, som er en forkortelse for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Styrker, Svakheter, Muligheter og Trusler) kan derfor ses som en overordnet analyse hvor en kartlegger både de interne faktorene i form av styrker og svakheter bedriften har, samt eksterne faktorer i form av muligheter og trusler som ligger i bedriftens omgivelser (Krogh, Roos og Roos, 2021). Målet er at en gjennom en slik kartlegging skal bedriften kunne legge et godt grunnlag for videre strategiarbeid basert på en helhetlig forståelse av bedriften og dens omgivelser som i større grad sikrer at den vil kunne oppnå sine mål (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Vi kommer i denne oppgaven primært til å hente inn informasjon til vår SWOT gjennom et kvalitativt intervju med sjef for bærekraftig informasjon i Norsk Kylling.

Gjennomføringen av en SWOT-analyse er gjerne todelt. Hvor en først ser på de eksterne og interne faktorene hver for seg før en setter de sammen i en overordnet analyse, gjerne i form av et 2x2 rutenett med positive og negative aspekter som den ene dimensjonen, og hvorvidt det er eksternt eller internt som den andre. Ved den interne analysen ønsker man å finne ut av virksomhetens sterke og svake sider ved å se på deres ressurser eller mangel på disse. Resurser kan her bety mye, og brukes ofte om både personalkompetanse, fysiske ressurser, kvalitet på produkter og/eller tjenester etc., og dette kan derfor gi verdifull informasjon om hvilke tiltak som må gjøres og hva det er en stiller sterkt med for å oppnå sin valgte strategi (Krogh, Roos og Roos, 2021). I den eksterne delen ser en mer på forhold som ligger utenfor bedriftens kontroll, men som allikevel vil kunne påvirke bedriften enten positivt eller negativt. Slike forhold kan være både makroforhold slik som lover og regler, konjunkturer, sosiale og kulturelle forhold eller lignende, men kan også være andre forhold slik som forhandlingsmakten til bedriftens leverandører, kunder og konkurrenter (Krogh, Roos og Roos, 2021). Når dette er gjort settes analysene sammen i en større og overordnet analyse som svarer på hvordan virksomheten best mulig kan bruke sine styrker til å utnytte muligheter og forebygge trusler, hvordan de kan utnytte mulighetene deres til å overkomme deres svakheter, samt hvordan de kan overkomme sine svakheter for å unngå mulige trusler (Fjeldstad og Lunnan, 2018).

3. Metode

Metode danner grunnlaget i et hvert forskningsprosjekt. Uten en klar plan for hvordan en undersøkelse skal foretas, er det stor fare for at en ender opp med informasjon som er irrelevant for å besvare ens problemstilling eller begår etiske feilsteg som kan sette oppgavens validitet og reliabilitet i fare. For å forhindre dette vil vi denne delen gå inn på hvordan vi har gått frem i vår undersøkelse for å ivareta forskningsetiske hensyn samt sørge for at vår forskning er relevant og besvarer tematikken vi ønsker å forske på. Dette vil vi gjennomføre ved å først redegjøre for vårt valg av problemstilling, før vi deretter går inn på vårt undersøkelsesdesign. Deretter vil vi gå inn på hvordan vi har gått frem for å hente inn og utregne våre nøkkeltall, før vi avslutter med å vurdere oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av problemstilling

Overordnet problemstilling:

“Hvordan har lønnsomheten for Norsk Kylling AS utviklet seg i perioden 2017-2022?”

Underproblemstillinger:

“Hvilke faktorer er det som kan forklare lønnsomhetsutviklingen til Norsk Kylling AS i perioden 2017-2022?”.

“Hvordan vil Norsk Kyllings lønnsomhet påvirkes på kort og lang sikt av deres investeringer i mer bærekraftig og dyrevelferdsmessig produksjon?”.

Problemstillingen er det som bestemmer teori og forskningsmetode i et forskningsprosjekt. Målet blir å finne teori og metode som på best mulig vis vil muliggjøre vårt ønske om å svare på vår valgte problemstilling (Christoffersen, Johannessen og Tufte, 2020). Dette viser viktigheten i en tydelig og presis problemstilling som får frem hva det er en ønsker å forske på slik at valg av teori og metode på best mulig vis kan bistå i besvarelsen av ens valgte forskningsprosjekt (Christoffersen, Johannessen og Tufte, 2020). En må altså foreta en avgrensning (Jacobsen, 2022). I vår problemstilling har vi valgt å avgrense lønnsomhetsutviklingen til en gitt bedrift, Norsk Kylling AS, over en gitt tidsperiode, 2017-2022, noe som i begge tilfellene bidrar til å gjøre problemstillingen undersøkbar gjennom tydelig gitte avgrensninger.

Et annet viktig aspekt er hvor problemstillingen står langs tre gitte dimensjoner. Den første av disse dimensjonene dreier seg om hvorvidt problemstillingen er klar eller uklar (Jacobsen, 2022). Vår valgte problemstilling baserer seg på et ønske om tilførsel av ny kunnskap, noe som kan tyde mot en uklar problemstilling. Samtidig legges det opp til at vi får en dypere innsikt i case-bedriften, noe som igjen kan helle mot en mer tydelig klarhet. Vi vil derfor hevde at hovedtyngden i vår problemstilling ligger i den klare enden av den glidende skalaen mellom klarhet og uklarhet.

Dette kan trekkes inn i dimensjonen om beskrivende versus forklarende problemstillinger (Jacobsen, 2022). Her vil vi hevde at vår problemstilling inneholder elementer av begge, dette fordi den ønsker å beskrive det vi ser i lønnsomhetsutviklingen til Norsk Kylling over en gitt tidsperiode, samt at den er forklarende i det vi ønsker å se på mulige årsaker til at denne har vært som den har vært i løpet av perioden. Vår problemstilling vil også være beskrivende i det vi ønsker å se på hva bedriften selv tror vil være effekten på lønnsomhetsutviklingen av deres dyrevelferds- og bærekraftsfokus både på kort og på lang sikt. I denne delen vil vi primært basere oss på et intervju med Norsk Kyllings sjef for bærekraftig innovasjon Gisle Bakken, samt trekke inn sekundærdata vi har funnet frem til i resten av oppgavearbeidet, noe som gjør at denne delen blir mer beskrivende.

Til slutt ser en på hvorvidt problemstillingen er å anse som generaliserbar eller ikke, altså om det er mulig å ekstrapolere funnene gjort i denne undersøkelsen til hele populasjonen eller ikke. For at det skal være mulig å generalisere på bakgrunn av en undersøkelse ligger det et grunnleggende krav om at en må undersøke et utvalg av en viss størrelse trukket tilfeldig fra hele populasjonen (Jacobsen, 2022). Gitt at vår problemstilling kun dreier seg om et enkelt undersøkelsesobjekt, vil det være lite ønskelig å generalisere disse funnene til resten av populasjonen. Videre ble vår casebedrift valgt i stor grad fordi de skiller seg ut fra markedet gjennom deres store investeringer i bærekraft og dyrevelferd, noe som i seg selv gjør bedriften lite representativ for markedet som helhet, og som derfor gjør det vanskelig å generalisere funnene gjort om Norsk Kylling i denne oppgaven.

3.1.1 Tidsavgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til seksårsperioden mellom 2017 og 2022. I løpet av disse årene har Norsk Kylling gjennomført endringer i verdikjeden med hensyn til bærekraft og

lønnsomhet som gjør det mulig for oss å undersøke både hoved- og underproblemstillingene våre. Ved å avgrense tidsperioden til seks år vil vi få nok data til å undersøke problemstillingen uten at det blir for mye data for oppgaven å håndtere.

3.2 Undersøkellesdesign

Etter å ha bestemt problemstillingen og avgrenset tidsperioden, må vi avgjøre hvilket undersøkelsesdesign som er mest egnet til å samle inn valide og reliable data i undersøkelsen. Valget av undersøkelsesdesign vil ha stor betydning for om vi klarer å svare på problemstillingen, og er derfor et kritisk punkt for undersøkelsen (Jacobsen, 2022).

Vi har en eksplorativ problemstilling som dypdykker i Norsk Kyllings lønnsomhetsutvikling. Vi har derfor valgt et intensivt undersøkelsesdesign, nærmere bestemt, et enkeltcase-studie. Gjennom casestudie vil vi få god innsikt i en hendelse eller et fenomen (Jacobsen, 2022). Vi vil derfor kunne besvare *hvorfor* lønnsomheten til Norsk Kylling har utviklet seg slik den har, og undersøke om det er i sammenheng med omdannelsen til en bærekraftig verdikjede.

Siden vi ønsker å si noe om utviklingen i lønnsomheten til Norsk Kylling over tid, gjennomfører vi også en tidsseriestudie. Regnskapet og balansen vil være et øyeblikksbilde av bedriften den 31.12 i hvert utvalgte år, og vil si noe om tilstanden til bedriften på de aktuelle tidspunktene. En tidsseriestudie vil gi oss muligheten til å sammenligne bedriftens lønnsomhet over tid (Jacobsen, 2022).

3.2.1 Innsamling av data

Problemstillingen vår konsentrerer seg om kun én enhet, Norsk Kylling AS. Kvantitative metoder samler inn data gjennom tekst og ord, og benyttes for å få dybdeforståelse for et fenomen. Kvantitative metoder baseres på tall og størrelser, og brukes for å kunne generalisere resultater fra en undersøkelse (Jacobsen, 2022). For å sikre validiteten og reliabiliteten til resultatene våre, har vi valgt å triangulere metodene. Det vil si at vi benytter begge metodene i denne undersøkelsen.

For å opparbeide et teoretisk grunnlag til å kunne gjennomføre analysen av Norsk Kylling, har vi brukt eksisterende kvalitative og kvantitative kilder, også kalt sekundærdata. Sekundærdata defineres som data som er innhentet og bearbeidet av andre enn oss selv (Jacobsen, 2022). Vi har primært brukt pensumbøker fra NTNU Handelshøyskole som kilder til teori om nøkkeltall, strategiske analyser og metodikk. Videre har vi supplert pensumbøkene med nettbaserte kilder, herunder Norsk Kyllings egne nettsider, og Proff.no som presenterer årsresultatene til Norsk Kylling.

Til analysedelen har vi innhentet primærdata i form av et åpent, individuelt intervju med sjef for bærekraftig innovasjon ved Norsk Kylling. Intervjuet foregikk ansikt til ansikt på bedriftens egne lokaler på Orkanger, og hadde lav grad av strukturering for å oppnå naturlige og ærlige svar fra respondenten (Jacobsen, 2022). Vi hadde på forhånd avklart rollene innad i gruppen, der en hadde ansvaret for å holde intervjuet, mens de andre refererte. I tillegg ble det tatt lydopptak. Formålet med intervjuet var å undersøke hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler bedriften opplever at den har, og om disse forholdene har hatt en påvirkning på lønnsomheten deres i perioden. Vi ønsket også å få et innblikk i deres tanker om hvordan de selv tror arbeidet med bærekraft og dyrevelferd vil påvirke lønnsomheten deres på kort og lang sikt. Dette brukte vi til å underbygge egne resultater fra sekundærkilder, og til utviklingen av vår egen strategiske analyse av bedriften. Intervjuguiden vår inneholdt hovedspørsmål og eventuelle hjelpespørsmål, i tillegg til at det ble stilt oppfølgingsspørsmål ved behov. Det resulterte i at vi innhentet utfyllende og informative data til egne analyser.

3.3 Nøkkeltall

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på ulike nøkkeltall knyttet til lønnsomhet, finansiering, likviditet og soliditet. Nøkkeltallene vi har valgt innenfor disse kategoriene mener vi viser fram noen av de interessante forholdene innenfor driften av virksomheten. Innenfor lønnsomhet har vi valgt å fokusere på total kapitalrentabilitet, da dette inneholder både elementer fra regnskap og balansen og er et godt grunnlag for dekomponering. Vi har valgt å støtte opp dette nøkkeltallet og dekomponeringen med fortjenestemargin og egenkapitalrentabilitet.

For finansiering fokuserer vi på finansieringsgrad 1, og bruker nøkkeltallene arbeidskapital og finansieringsgrad 2 for å støtte opp dette nøkkeltallet. Vi ønsket å se på finansieringsgrad 1 da vi la merke til større investeringer i anleggsmidler gjennom de siste årene, når vi undersøkte bedriften. Vi valgte også å se på bedriftens likviditet, gjennom nøkkeltallene likviditetsgrad 1 og 2.

Det var også på grunn av disse investeringene at vi valgte å se på bedriftens soliditet gjennom gjeldsgrad og egenkapitalandel. Disse nøkkeltallene valgte vi å støtte opp med rentedekningsgrad, for å se til hvilken grad bedriften evner å betale sine rente forpliktelser, noe som er knyttet til hvor mye gjeld bedriften har.

Gjennom utregningen av nøkkeltallene til både Norsk Kylling AS og Grilstad AS har vi konsekvent brukt gjennomsnittlig egenkapital og totalkapital. Vi har valgt å benytte oss av gjennomsnittlig egenkapital og totalkapital da dette gir et mer realistisk bilde av bedriftens faktiske kapital da det tar hensyn til investeringer gjennom året.

3.3.1 Sammenligningsgrunnlag

Vi har valgt å benytte oss av to sammenligningsgrunnlag gjennom analysen av nøkkeltallene. Det første sammenligningsgrunnlaget er en generell benchmark basert på hva teorien oppgir som “gode” verdier av nøkkeltallene. Det andre sammenligningsgrunnlaget er nøkkeltall knyttet til det vi har valgt som benchmark-bedrift, som i denne oppgaver er Grilstad AS. Vi valgte Grilstad da begge bedriftene hovedsakelig driver med slakt, og produksjon av kjøtt og vilt. Begge bedriftene er også lokalisert i Trøndelag og hadde i 2022 lignende driftsinntekter. Den største forskjellen mellom de to virksomhetene er Norsk Kylling AS sitt fokus på bærekraft.

Vi har derfor, for noen av de relevante nøkkeltallene, regnet ut og fremstilt grafisk nøkkeltallene til Grilstad AS. Disse utregningene vil følge i eget vedlegg. Vi kommenterer derimot ikke på forholdene bak Grilstad sine nøkkeltall, og sier ikke noe om andre forhold innad i bedriften.

3.4 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

For at undersøkelsen vår skal ha rot i virkeligheten må dataene vi henter inn oppfylle to krav: (1) empirien må være valid, og (2) empirien må være reliabel. Validitet handler om at resultatene våre har gyldighet og relevans for det spørsmålet vi har stilt. Med reliabilitet mener vi at resultatene våre må være pålitelige og troverdige (Jacobsen, 2022). Når empirien oppfyller kravene for validitet og reliabilitet kan undersøkelsen vår si noe om virkeligheten, og derav gi best mulig grunnlag til å besvare problemstillingen. For å minimere risikoen for feilkonkluderings er det viktig å reflektere over potensielle feilkilder i, eller utfordringer med, dataene våre, eller om metodikken vår fremprovoserer svarene vi ønsker å se.

3.4.1 Validitet

Validitet kan deles inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet handler om hvor generaliserbare funnene våre er, og vil følgelig ikke være relevant siden vi ikke ønsker å generalisere resultatene våre. Intern gyldighet handler om hvor gyldige resultatene våre er, eller sagt på en annen måte; har vi målt det vi faktisk ønsket å måle på en korrekt måte? (Jacobsen, 2022).

For at vi som forskere skal kunne undersøke et fenomen, er det nødvendig at vi har samme begrepsforståelse innad i forskningsgruppen og at intervjuobjektet også har samme forståelse av begrepet (Jacobsen, 2022). De fleste begrepene, slik som lønnsomhet, styrker og svakheter, er kjente begreper, og har lav risiko for at det er ulike oppfatninger av begrepene. Det mest abstrakte begrepet som brukes i oppgaven og under intervjuet er “bærekraft”. Fokuset på bærekraft er relativt nytt i næringsindustrien, og forståelsen av begrepet har vært dynamisk og under utvikling i tiden det har eksistert (FN-Sambandet, 2023). Det betyr at det er risiko for at det er ulik oppfatning av hva som ligger i begrepet “bærekraft”. For å redusere denne risikoen, har vi i intervjuet spurt respondenten hva bedriften selv legger i begrepet “bærekraft”.

Det er viktig at intervjuet er utarbeidet for å besvare problemstillingen vår, og at intervjuet består av spørsmål som kan gi oss data og empiri vi trenger for å undersøke lønnsomheten til Norsk Kylling. Som hjelp til å utforme spørsmål av god kvalitet har vi brukt Dag Ingvar Jacobsens; *“Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode”* som verktøy. Intervjuet består av en del åpne spørsmål, slik som; “Hva vil du si er de

fremste styrkene til Norsk Kylling?”. Åpne spørsmål kan være gunstig for å trigge ryggmargsrefleksene til respondenten og på den måten oppnå reflekterte, ærlige og nyanserte svar. Vi vil unngå doble spørsmål for å unngå usikkerhet for hvilket spørsmål som blir besvart (Jacobsen, 2022). Til slutt har vi sendt intervjuguiden til vår veileder for kvalitetskontroll og tips til kvalitetssikring.

For at intervjuet skal kunne gi undersøkelsen nyttige data, må intervjuobjektet være i stand til å svare informert og utfyllende på spørsmålene under intervjuet. Vi ønsker å undersøke lønnsomheten til Norsk Kylling, og hvordan lønnsomheten har blitt påvirket av bedriftens investeringer for å øke bærekraftig produksjon og dyrevelferd. Som sjef for bærekraftig innovasjon har Gisle Bakken en sentral rolle i avgjørelsene for bærekraftige investeringer og utvikling. Han har derfor god kunnskap om den bærekraftige utviklingen og hvordan den kan ha påvirket lønnsomheten.

Overordnet har vi planlagt en metodisk tilnærming som gir resultatene våre best mulig kvalitet og gyldighet. Vi har innhentet informasjon om Norsk Kylling fra andrehåndskilder, satt oss inn i regnskapet deres og deres egne opplysninger om historien og arbeid fra nettsiden deres. Det betyr at vi går inn i intervjuet med et grunnlag for å ha god forståelse for svarene fra Bakken, og vi kan komme med gode oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Ved at vi har satt oss godt inn i bedriften på forhånd, viser vi intervjuobjektet at vi tar oppgaven på alvor, og kan gi intervjuobjektet motivasjon til å svare utfyllende og godt på våre spørsmål.

3.4.2 Reliabilitet

Ved vurdering av reliabiliteten til resultatene våre må vi vurdere hvilke faktorer som kan styrke eller svekke troverdigheten til våre funn.

For å utarbeide nøkkeltall har vi benyttet Norsk Kylling sine årsregnskap, tilgjengelig fra Brønnøysundregistrene. Siden aksjeselskap er lovpålagt å registrere årsregnskap og oppgi korrekte opplysninger vil den største feilkilden i regnskapet være inntastingsfeil fra vår side. For å redusere muligheten for inntastingsfeil, og styrke reliabiliteten til nøkkeltallene, har vi kontrollert hverandres beregninger, og gjort vurderinger om den grafiske utviklingen av nøkkeltallene samsvarer med opplysningene vi har fra årsregnskapet. En annen potensiell feilkilde i regnskapet er om balansen og registrerte eiendeler reflekterer de faktiske verdiene i

bedriften. På grunn av at bedriften har gjennomført store investeringer i nyere tid, vil historisk kostpris være nærliggende dagens markedsverdi, og dermed redusere mulighetene for at bedriften har store eiendeler som reelt er mer verdt enn det som er oppgitt i regnskapet. Det er derfor sannsynlig at verdiene i regnskapet og balansen samsvarer med faktisk verdi av eiendelene til bedriften. En potensiell annen feilkilde kan ligge i at dette er sekundærdata, altså data som normalt er innhentet med andre formål. I vårt tilfelle er derimot formålet med dataene sammenfallende med eget formål, og årsregnskapet til Norsk Kylling er derfor å regne som en god kilde.

For å styrke reliabiliteten til funnene våre fra andrehåndskilder, har vi gjennomført en enkeltcase-studie med Gisle Bakken, sjef for bærekraftig innovasjon i Norsk Kylling. Bakken har innsikt og kunnskap til å besvare spørsmål fra det bærekraftige perspektivet vi ønsker. For å oppnå en naturlig kontekst for intervjuobjektet, samt gi intervjuer et helhetlig inntrykk av bedriften, har vi valgt å møte Bakken på Orkanger i Norsk Kyllings egne lokaler. Naturlige og trygge omgivelser gjør intervjuet til en avslappet og naturlig samtale som øker troverdigheten og åpenheten til intervjuobjektet (Jacobsen, 2022). På den andre siden kan naturlige omgivelser være et forstyrrende element for Bakken, dette med tanke på at han strengt tatt er på jobb og kan ha andre presserende oppgaver enn å stille til intervju. Dette så ikke ut til å være noe problem under vårt besøk på Norsk Kyllings lokaler, da respondenten tok seg tid til å gi en omvisning av lokalene og forklarte utfyllende om produksjonen og på våre spørsmål underveis.

Et siste aspekt som påvirker påliteligheten til intervjuobjektet, er motivasjonen bak å stille til intervju. En motiverende faktor til å delta i intervjuet kan være å stille Norsk Kylling i et godt lys utad. Bakken kan benytte anledningen til å forsterke gode trekk ved bedriften og unnlate eller holde tilbake på utfordringer eller negative påvirkninger som kommer fra bedriften. For å redusere faren for overvekt av positive påvirkninger fra bedriften, har vi utarbeidet en intervjuguide med hoved- og oppfølgingspørsmål om både positive og negative aspekter i bedriften. I tillegg vil vi ha et kritisk syn på informasjonen vi innhenter.

4. Analyse

Oppgaven vil videre benytte nøkkeltall for lønnsomhet, finansiering, likviditet og soliditet for å drøfte lønnsomheten til Norsk Kylling i tidsperioden 2017-2022. Dataene er hovedsakelig hentet fra Norsk Kyllings nettside, samt deres offentlige regnskap som ligger ute på Proff.no. Disse suppleres med førstehandsdata fra intervju med Gisle Bakken, sjef for bærekraftig innovasjon i Norsk Kylling. I sum vil dette gi en helhetlig analyse av bedriftens strategiske muligheter i samsvar med dens styrker, svakheter, muligheter og trusler.

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---------|--------|--------|--------|----------|---------|
| Totalkapitalrentabilitet | -5,18% | 1,27% | 4,35% | 5,52% | -13,04% | -1,38% |
| Resultatgrad (ROS) | -1,80% | 0,55% | 2,03% | 3,03% | -19,18% | -2,47% |
| Kapitalens omløpshastighet (KO) | 2,869 | 2,296 | 2,141 | 1,823 | 0,680 | 0,559 |
| Egenkapitalrentabilitet etter skatt | -12,67% | 1,81% | 10,68% | 16,69% | -120,55% | -33,67% |
| Fortjenestemargin | -1,60% | 0,21% | 1,21% | 1,86% | -18,47% | -5,80% |
| Driftsmargin | -1,82% | 0,53% | 1,91% | 2,66% | -20,05% | -2,61% |
| Finansieringsgrad 1 | 1,049 | 0,610 | 0,790 | 0,895 | 0,996 | 0,910 |
| Finansieringsgrad 2 (likviditetsgrad 1) | 0,937 | 2,577 | 1,946 | 1,517 | 1,030 | 1,765 |
| Arbeidskapital | -0,99% | 15,95% | 8,22% | 5,99% | 0,85% | 14,5% |
| Likviditetsgrad 2 | 0,554 | 1,605 | 0,802 | 1,157 | 0,608 | 1,374 |
| Egenkapitalandel | 36,12% | 27,31% | 24,23% | 20,34% | 10,42% | 9,63% |
| Gjeldsgrad | 2,059 | 3,254 | 3,013 | 4,682 | 11,497 | 7,910 |
| Rentedekningsgrad | -7,771 | 2,531 | 6,247 | 14,399 | -7,022 | -1,300 |

Tabell 2: Samletabell over nøkkeltall

Alle tall nevnt i analysen vil være i hele tusen. Dette er for å unngå unødvendig store tall, samt at deres eget regnskap er oppgitt på denne måten. Nøkkeltallene presenteres i en tabell som viser utviklingen over tidsperioden 2017-2022. I tillegg vil utviklingen illustreres grafisk. De oransje, stiplede linjene i diagrammene viser “benchmark”-nivået for hvert nøkkeltall, enten fra sammenlignings-bedriften Grilstad AS, eller en standard som er gitt ved det enkelte nøkkeltall. Der Grilstad brukes vil det i tillegg brukes oransje firkanter for å bedre vise bedriftens utvikling. Nøkkeltall som sammenlignes med omtrentlig lånerente, vil presentere renten som en gul prikkete linje med gule kryss. De blå linjene i grafene vil være nøkkeltallene til Norsk Kylling, hvor firkanter igjen brukes for å bedre vise bedriftens utvikling.

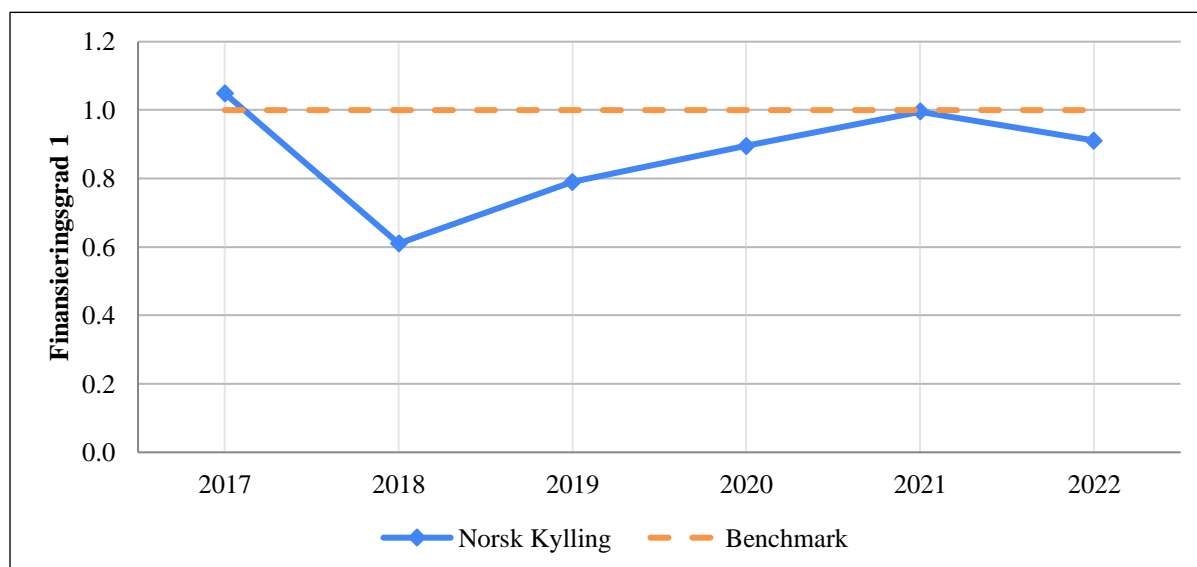
4.1 Finansiering

For å drøfte Norsk Kylling AS sin finansiering har vi utarbeidet nøkkeltallene for finansieringsgrad 1 og 2, samt arbeidskapitalen til bedriften, basert på regnskapsdata tilgjengelig på proff.no.

4.1.1 Finansieringsgrad 1

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Finansieringsgrad 1 | 1,049 | 0,610 | 0,790 | 0,895 | 0,996 | 0,910 |

Tabell 3: Finansieringsgrad 1



Figur 2: Finansieringsgrad 1

Tallene for finansieringsgrad 1 (Tabell 3) viser forholdet mellom anleggsmidlene til Norsk Kylling og deres langsiktige kapital. Som nevnt i teorien er det anbefalt at dette nøkkeltallet bør ligge under 1. Om nøkkeltallet ligger over 1, vil dette bety at deler av anleggsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld.

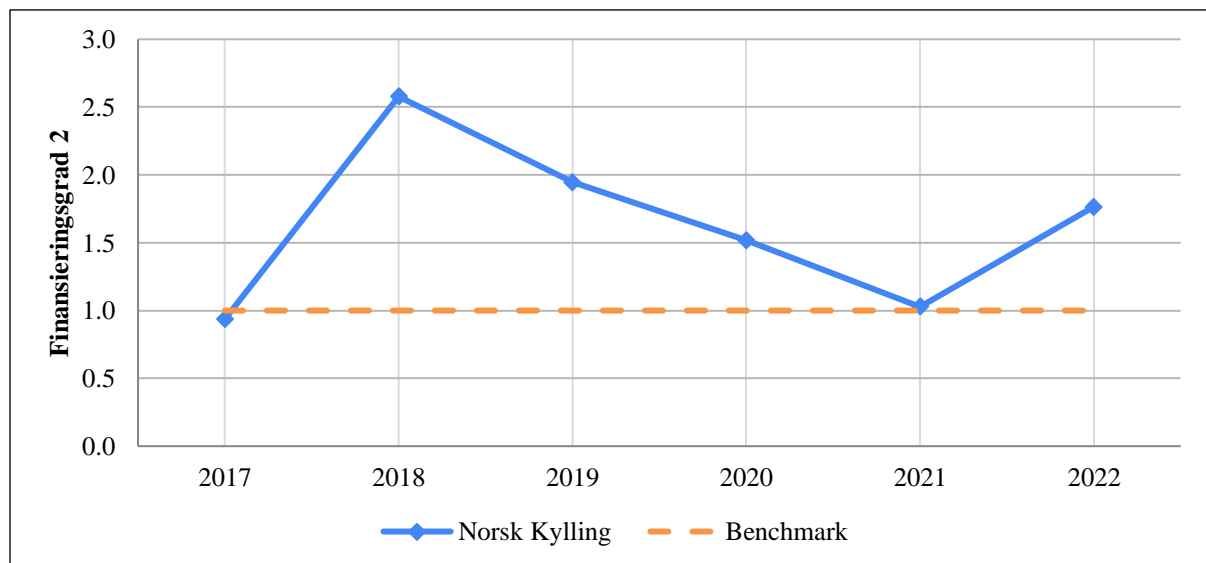
Av grafen (Figur 2) ser man at Norsk Kylling har, gjennom perioden 2017 til 2022, holdt et relativt stabilt nivå for finansieringsgrad 1. I starten av perioden hadde de en finansiering som tilsvarte at kortsiktig gjeld finansierte deler av deres anleggsmidler. De korrigerer derimot dette for 2018 da de investerte i nye anleggsmidler og finansierte dette gjennom opptak av langsiktig gjeld. Fra 2018 ligger Norsk Kylling under benchmarknivået, der bedriften investerer i nye anleggsmidler, men finansierer dette på en sunn måte. I 2021 investerte bedriften i et større anleggsmiddel, et nytt slakteri og videreforedlingsanlegg. Samtidig med investeringen øker

derimot Norsk Kylling sin langsiktige gjeld, og de fortsetter å holde seg under det anbefalte nivået. Vi ser en sakte økning i perioden 2018 til 2021, noe vi ser fra grafen at de starter å korrigere i 2022. Denne svingningen fram til 2021 har derimot vært nødvendig da Norsk Kylling er en bedrift i vekst, og de bærekraftige investeringene har vært viktig for deres strategi. De investeringene de foretar seg i dag også vil bli viktige i fremtiden for å nå bedriftenes egne klimamål, og for å møte eventuelle fremtidige klimareguleringer.

4.1.2 Finansieringsgrad 2

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Finansieringsgrad 2 | 0,937 | 2,577 | 1,946 | 1,517 | 1,030 | 1,765 |

Tabell 4: Finansieringsgrad 2



Figur 3: Finansieringsgrad 2

Finansieringsgrad 2 er et mål på hvor stor del av omløpsmidlene som er finansiert gjennom kortsiktig gjeld. Anbefalt nivå er over 1 da dette indikerer at deler av omløpsmidlene er langsiktig finansiert. Dette nøkkeltallet henger i stor grad sammen med tolkningen av finansieringsgrad 1, og omtales også som likviditetsgrad 1.

Fra grafen (Figur 3) ser man at fra 2017 til 2018 så hadde Norsk Kylling en betydelig forbedring i finansieringen av omløpsmidler, noe som skyldes en nedgang i deres kortsiktige gjeld og en økning i omløpsmidler i samme periode. Dette kan ha sammenheng med at bedriften i 2018 introduserte en ny, saktevoksende kyllingtype som økte mengden kjøtt per kylling

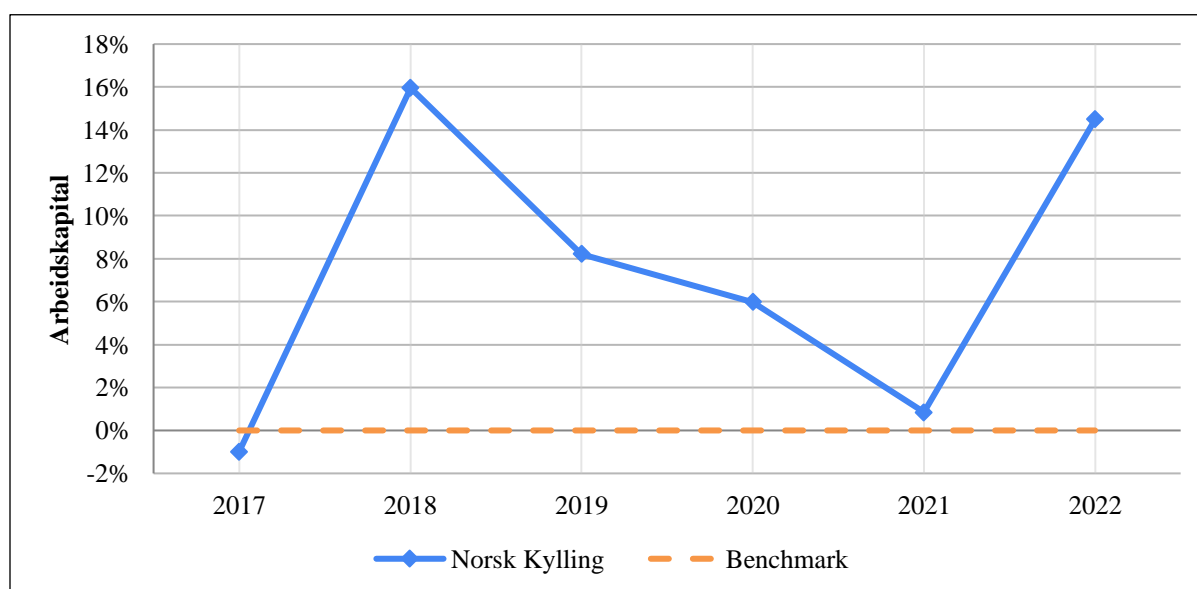
sammenlignet med deres tidligere sort. Den nye kyllingtypen kan derfor ha bidratt til økt varelager i perioden.

I løpet av den aktuelle perioden holder Norsk Kyllings finansiering av omløpsmidler seg sunn, og ligger over det anbefalte nivået. I 2017 ser man at de er under det anbefalte nivået, men de har som nevnt en merkbar forbedring til 2018. Fra 2018 til 2021 har de en noe negativ utvikling, som de snur i 2022. Grafen viser samlet sett en sunn finansiering av omløpsmidlene, der deler er finansiert langsiktig, med en positiv trend for kommende perioder.

4.1.3 Arbeidskapital

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| Arbeidskapital i % av omsetning | -0,99% | 15,95% | 8,22% | 5,99% | 0,85% | 14,50% |

Tabell 5: Arbeidskapital i prosent av omsetning



Figur 4: Arbeidskapital i prosent av omsetning

Arbeidskapital beskriver også forholdet mellom omløpsmidler og gjeld. Hovedregelen er at arbeidskapitalen bør være positiv, da dette betyr at deler av omløpsmidlene er finansiert med langsiktig kapital. Vi har valgt å presentere dette nøkkeltallet i prosent av omsetningen.

I likhet med grafen (Figur 4) for finansierungsgrad 2, ser vi at bedriftens arbeidskapital var lavere enn det anbefalte nivået i 2017. Dette skyldes en større andel kortsiktig gjeld enn omløpsmidler i virksomheten, og tyder på en usunn finansiering. De korrigerte derimot dette i 2018, da de hadde sin topp i perioden på 16% (Tabell 5). Etter 2018 svekkes arbeidskapitalen hvert år frem til 2021, der de begynner å nærme seg benchmark-linjen. Vi ser fra regnskapet

fra proff.no, at Norsk kylling fra 2020 til 2021 økte sin kortsiktige gjeld. De korrigerte derimot dette i 2022, der de klarte å øke sine omløpsmidler samtidig som deres kortsiktige gjeld gikk ned. Dette kan sette dem godt opp for en sunn arbeidskapital for kommende år.

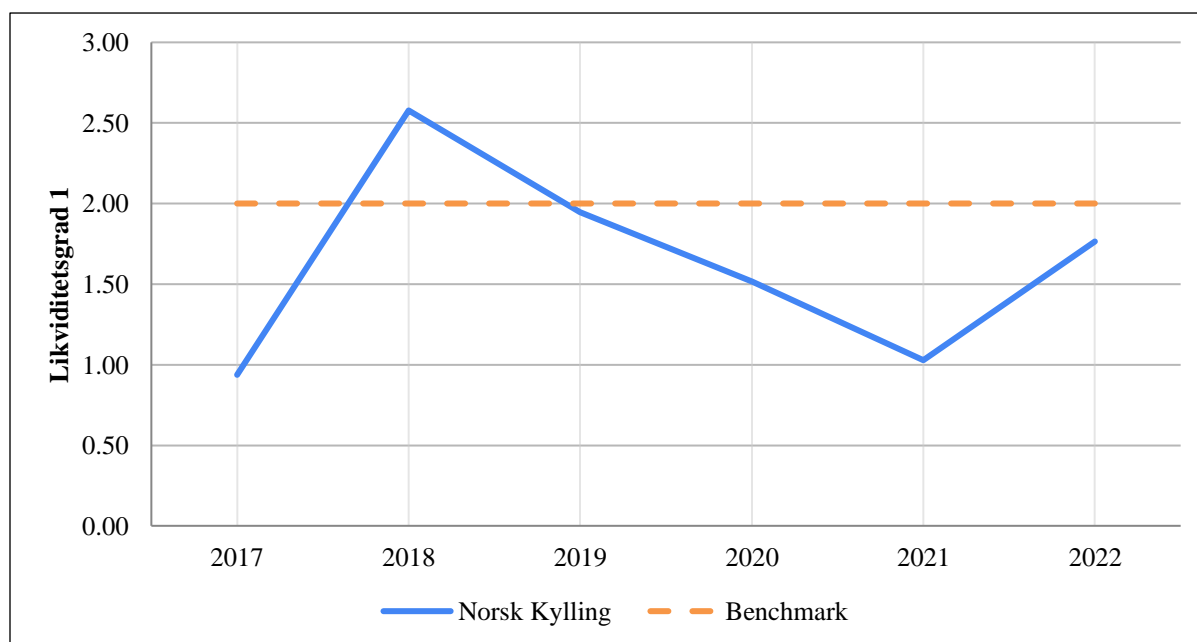
4.2 Likviditet

Videre vil vi se på utviklingen av Norsk Kylling sin likviditet. Likviditet viser bedriftens betalingsevne, og vi har her valgt å se på likviditetsgrad 1 og 2.

4.2.1 Likviditetsgrad 1

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Likviditetsgrad 1 | 0,937 | 2,577 | 1,946 | 1,517 | 1,030 | 1,765 |

Tabell 6: Likviditetsgrad 1



Figur 5: Likviditetsgrad 1

Likviditetsgrad 1 er samme nøkkeltall som finansieringsgrad 2, men for likviditetsgrad 1 vil den anbefalte verdien av nøkkeltallet være over 2. Selv om nøkkeltallet er likt, vil tolkningen være forskjellig, da vi her har en likviditetsmessig vinkling på nøkkeltallet.

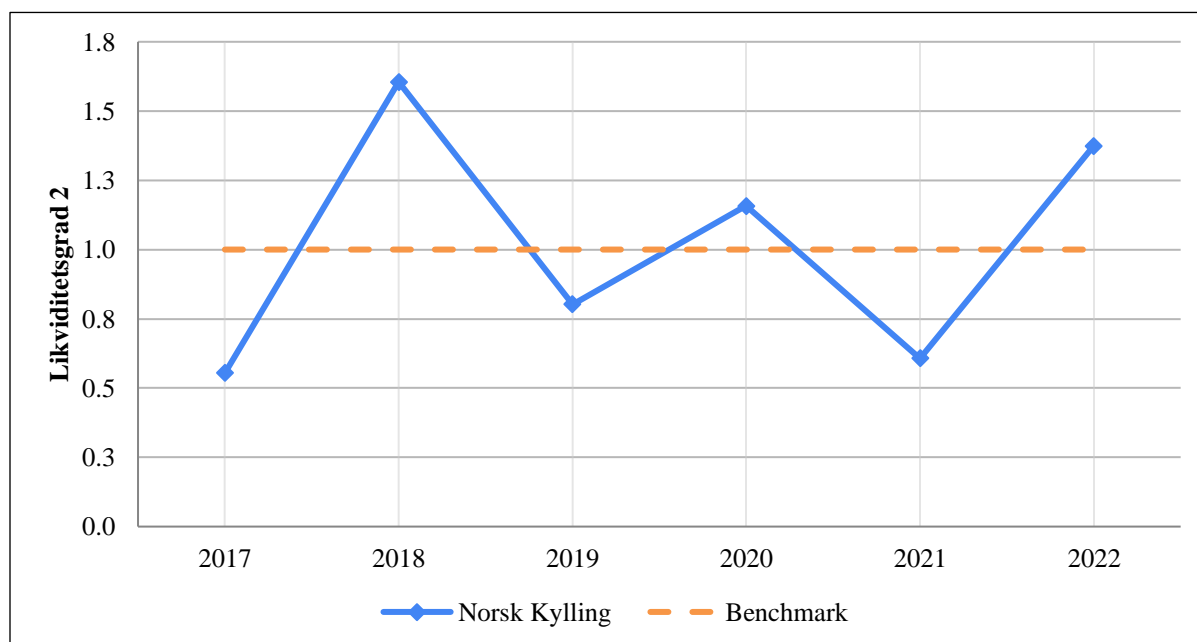
Som sett av *Figur 5*, med unntak av toppen på 2,5 i 2018, ligger Norsk Kylling under det anbefalte nivået gjennom hele perioden. Vi ser fra grafen at i både 2017 og 2021 lå bedriften på rundt 1, altså halvparten av det anbefalte nivået. Norsk Kylling har gjennomgående hatt en

svak likviditet i perioden. Nøkkeltallet viser en stabil nedgang fra 2018 til 2021, og de har et nytt bunnpunkt i 2021. Fra 2021 ser det derimot ut som at de har en positiv utvikling, og de nærmer seg den anbefalte verdien på 2 i 2022.

4.2.2 Likviditetsgrad 2

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Likviditetsgrad 2 | 0,554 | 1,605 | 0,802 | 1,157 | 0,608 | 1,374 |

Tabell 7: Likviditetsgrad 2



Figur 6: Likviditetsgrad 2

Likviditetsgrad 2 viser forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld, fratrukket de minst likvide omløpsmidlene. Dette nøkkeltallet gir, sammen med likviditetsgrad 1, et godt inntrykk av bedriftens betalingsevne. Nøkkeltallet bør være større enn 1.

Grafen (Figur 6) viser en varierende likviditetsgrad 2 i perioden 2017-2022, og fra regnskapet kan vi se at det kan være flere grunner til dette. Et problem innen analysen av likviditetsgrad to er usikkerheten knyttet til hva bedriften regner som varelager, og derfor hvilke endringer i varelageret som har ført til variasjonen i perioden. Under intervjuet med sjef for bærekraftig innovasjon spurte vi om hva bedriften selv definerte som varelager, og de hadde ikke et klart svar på spørsmålet. Det er naturlig med svingninger i sum varelager, og dermed i nøkkeltallet, da de leverer et ferskvareprodukt, og regnskapet kun gir et øyeblikksbilde av varelageret ved slutten av hvert år.

Gjennom hele perioden har Norsk Kylling, som nevnt, hatt svingninger i nøkkeltallet. Dette gir bedriften en usikker likviditet. Vi ser fra grafen at de i 2018 lå over det anbefalte nivået, og derfor hadde en god likviditet. De har en nedgang igjen i 2019 og en påfølgende oppgang i 2020. Vi ser fra regnskapet at bedriften halverte varelageret sitt fra 2019 til 2020, og dette kan være en mulig årsak til svingningen. Da vi ikke har noe mer informasjon om hva som inngår i varelageret, kan det være vanskelig å si noe mer om hva en slik halvering av varelageret vil bety. Vi ser derimot igjen at bedriften forbedret sin likviditetsgrad 2 i 2022.

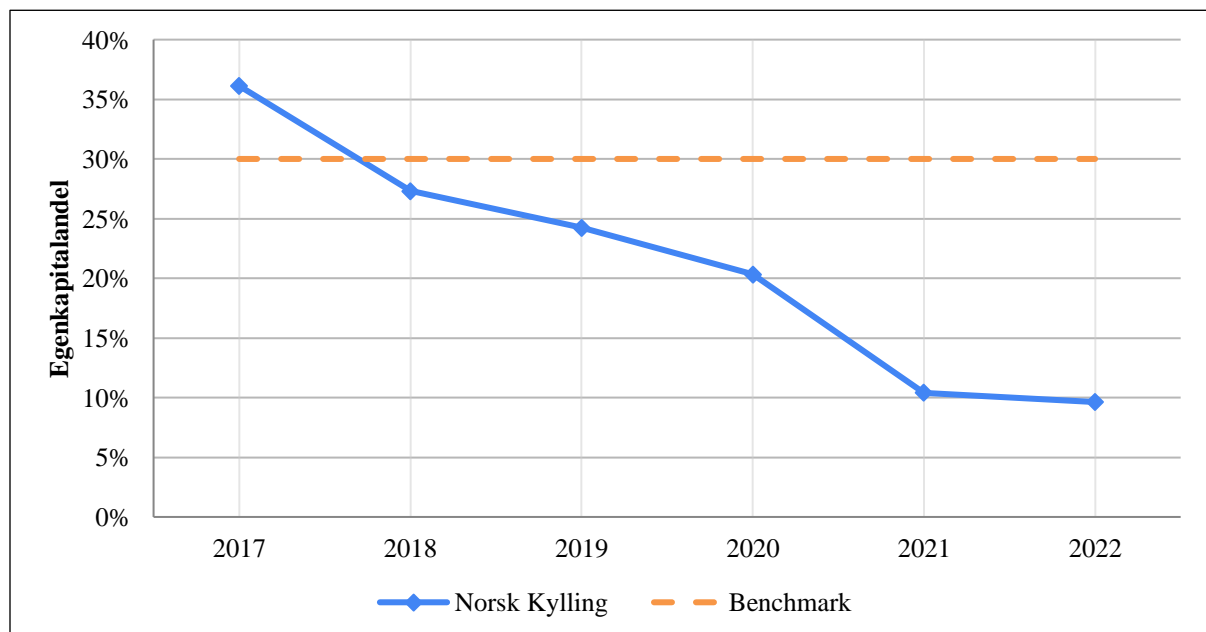
4.3 Soliditet

For nøkkeltall innenfor soliditet fokuserer vi som nevnt tidligere på egenkapitalandel, gjeldsgrad og rentedeckningsgrad. Disse nøkkeltallene skal vise hvor mye Norsk Kylling kan tåle av tap.

4.3.1 Egenkapitalandel

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Egenkapitalandel | 36,12% | 27,31% | 24,23% | 20,34% | 10,42% | 9,63% |

Tabell 8: Egenkapitalandel



Figur 7: Egenkapitalandel

Egenkapitalandelen til et selskap beskriver forholdet mellom egenkapital og total kapital. Vi har for dette nøkkeltallet valgt å benytte oss av gjennomsnittlig egenkapital og gjennomsnittlig total kapital. Anbefalt nivå for egenkapitalandel er som tidligere nevnt 30%.

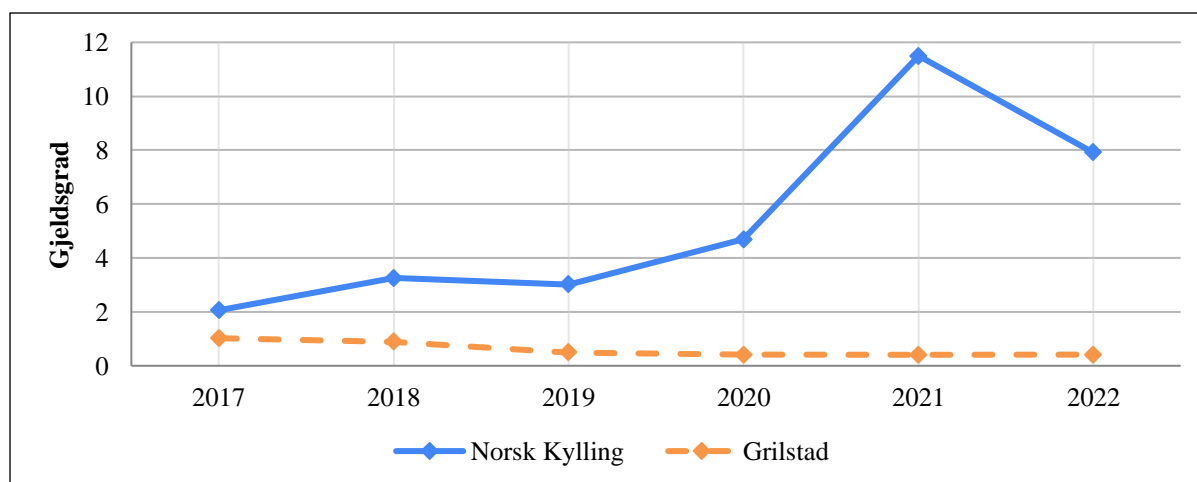
Vi ser av *Figur 7* at Norsk Kylling har hatt en betydelig forverring av sin egenkapitalandel i den aktuelle perioden. I 2017 lå de over det anbefalte nivået, men fra 2018 og frem til periodens slutt har egenkapitalandelen hatt nedgående verdier. Vi har i beregningen av egenkapitalandel brukt gjennomsnittlig egenkapital og total kapital, noe som forklarer hvorfor grafen viser en jevn nedgang i egenkapitalandelen, mens det i regnskapet synes å være mer sporadiske hopp i egenkapitalen og total kapitalen.

Norsk Kylling har en nedgående egenkapitalandel, og er i 2020 på rundt 10% (*Tabell 8*). Dette er under det anbefalte nivået, og kan over tid være problematisk for bedriften. Forklaringen på utviklingen av egenkapitalandelen finner man i regnskapet. Vi ser at bedriften har økt sin gjeld, uten at egenkapitalen har økt tilsvarende. Økningen i gjelden skyldes de investeringene bedriften har foretatt seg i perioden. På den ene siden vil en egenkapitalandel under det anbefalte nivået være negativt for bedriften. På den andre siden er investeringene nødvendig for bedriftens fremtidige vekst.

4.3.2 Gjeldsgrad

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Gjeldsgrad | 2,059 | 3,254 | 3,013 | 4,682 | 11,497 | 7,910 |

Tabell 9: Gjeldsgrad



Figur 8: Gjeldsgrad

Gjeldsgrad viser forholdet mellom egenkapital og gjeld. Vi har i grafen brukt gjeldsgraden til Grilstad AS som sammenligning.

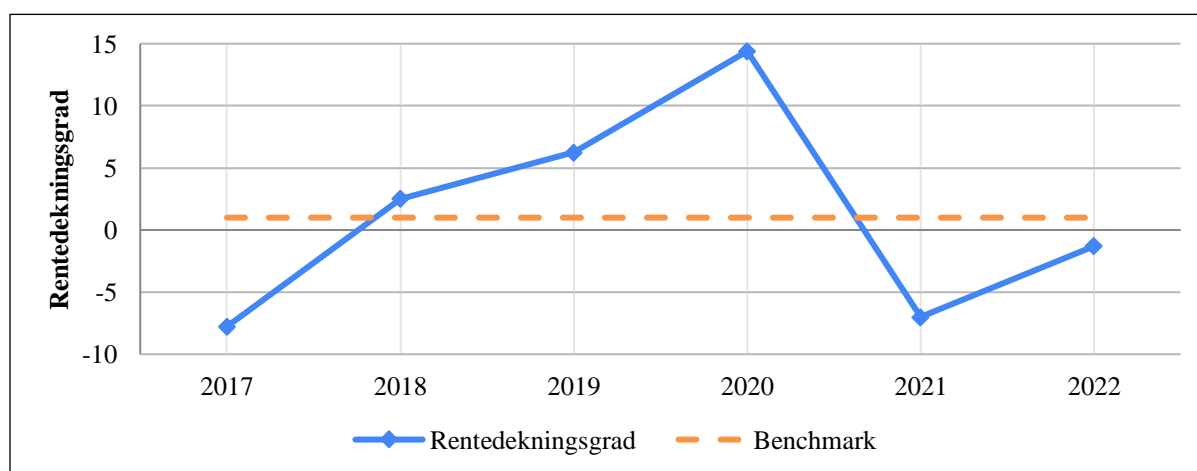
Fra *Figur 8* ser man at Norsk Kylling ligger betydelig over nivået til Grilstad AS gjennom hele perioden. Vi ser at Grilstad har hatt en stabil gjeldsgrad, mens Norsk Kylling har i større grad hatt en varierende gjeldsgrad. Nøkkeltallet når sin topp i 2021, på 11,5, noe som kan forklares av Norsk Kylling sitt gjeldsoptak fra 2020 til 2021 uten en tilsvarende økning i egenkapitalen (*Tabell 9*). De hadde da 11 ganger mer gjeld enn egenkapital i 2021. I samme år hadde Grilstad en gjeldsgrad på 0,4.

Den store forskjellen fra vår sammenligningsbedrift skyldes hovedsakelig investeringene Norsk Kylling gjennomførte i 2021 da de åpnet et nytt kyllingslakteri. Slakteriet ble finansiert gjennom opptak av langsiktig gjeld uten at egenkapitalen til bedriften økte tilsvarende. Dette resulterte i en svak gjeldsgrad for bedriften, som indikerer en mulig behov for endring i kommende år.

4.3.3 Rentedeckningsgrad

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Rentedekningsgrad | -7,771 | 2,531 | 6,247 | 14,399 | -7,022 | -1,300 |

Tabell 10: Rentedekningsgrad



Figur 9: Rentedekningsgrad

Rentedekningsgraden beskriver en bedrifts evne til å dekke sine rentekostnader og eventuell gevinst. I denne grafen har vi brukt 1 som en generell benchmark, et tall som tilsier at bedriften akkurat vil ha nok til å dekke sine forpliktelser.

Av *Figur 9* ser vi at Norsk Kylling begynte perioden med en svak rentedekningsgrad, men at de har hatt en positiv utvikling av nøkkeltallet fra 2018-2020. På det høyeste, i 2020, var bedriftens rentedekningsgrad 14, som er en sterk verdi i forhold til nøkkeltallets benchmarknivå. I investeringsåret 2021 svekkes rentedekningsgraden til -7, noe som kan være et urovekkende nøkkeltall. Dette året økte også gjelden til Norsk Kylling betraktelig, noe som betyr en vesentlig økning av gjeldsrenter (*Tabell 10*). Derimot er denne utviklingen i nøkkeltallet nødvendig for å oppnå den bærekraftige utviklingen bedriften vil ha for fremtiden.

Selv med økt styringsrente i perioden 2021-2022, og i den sammenheng økte rentekostnader, har bedriften klart å forbedre nøkkeltallet i denne perioden. Det viser en positiv utvikling av rentedekningsgrad til tross for høy gjeld og negativt resultat. Den positive utviklingen kan skyldes at de i samme periode forbedret resultatet sitt.

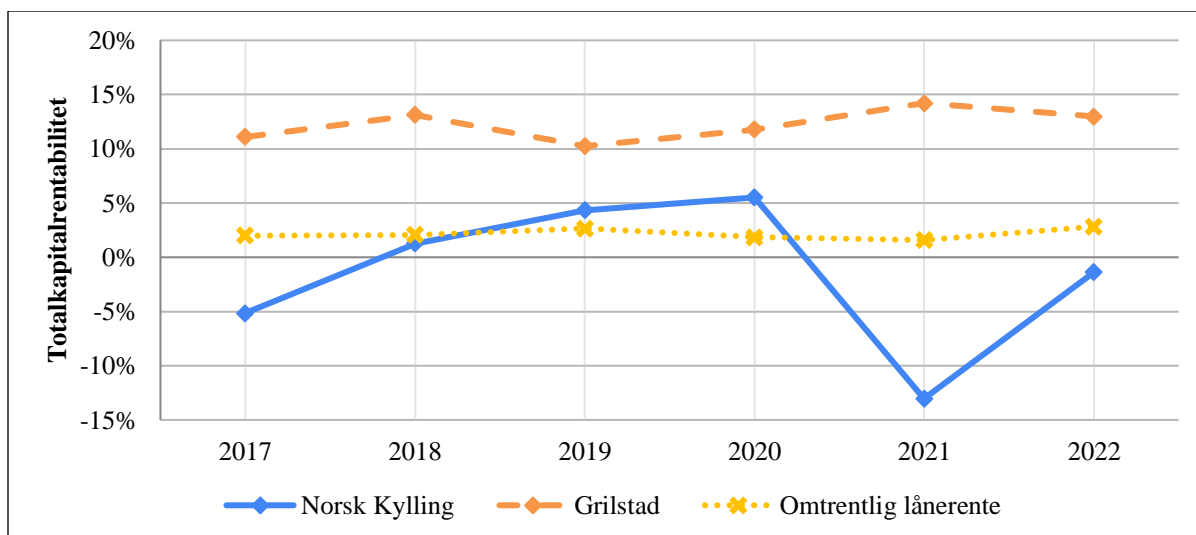
4.4 Lønnsomhet

For å diskutere lønnsomheten til Norsk Kylling har vi utarbeidet nøkkeltall for total kapitalrentabilitet som vi dekomponerer etter DuPont-modellen til resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet. Vi vil også diskutere egenkapitalrentabilitet etter skatt og til slutt fortjenestemargin. Data til utregningene er hentet fra Norsk Kyllings offentlige regnskap som ligger ute på Proff.no.

4.4.1 Total kapitalrentabilitet

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| <i>Total kapitalrentabilitet</i> | -5,18% | 1,27% | 4,35% | 5,52% | -13,04% | -1,38% |
| <i>TKR Grilstad AS</i> | 12,97% | 14,22% | 11,77% | 10,25% | 13,12% | 11,11% |
| <i>Omtrentlig lånerente</i> | 2,00% | 2,07% | 2,65% | 1,86% | 1,58% | 2,83% |

Tabell 11: Total kapitalrentabilitet



Figur 10: Total kapitalrentabilitet

Norsk Kyllings total kapitalrentabilitet har i tidsperioden fra 2017 til 2022 hatt store svingninger (Figur 10). Historien deres gjenspeiles i svingningene, og det er mulig å trekke tråder mellom svingningene og konkrete hendelser i bedriften.

I 2017 innførte virksomheten en ny kylling-type, Hubbard. Dette året blir både salgsinntektene og varekostnadene redusert sammenlignet med året før. På grunn av at salgsinntektene reduseres i større grad enn kostnadene, blir driftsresultatet negativt. Negativt driftsresultat betyr at Norsk Kylling også får negativ total kapitalrentabilitet ROI, som i klartekst vil si at bedriften taper penger dette året. I 2018 var salgsinntektene tilsvarende de i 2017, men med ytterligere reduserte varekostnader fikk bedriften et positivt driftsresultat. Overgangen til Hubbard reduserer antall kyllinger som går inn i produksjon årlig med 3 millioner. Reduksjonen kommer av at den nye kyllingtypen lever et lengre og friskere liv, den opplever mindre sykdom og har lavere dødelighet. Norsk Kylling får mindre svinn med den nye kyllingtypen, og dette kan være medvirkende til at varekostnadene reduseres. Lønnsomhetsutviklingen til bedriften ser ut til å være på rett vei i 2018, da ROI både blir positiv og høyere enn gjennomsnittlig lånerente.

Total kapitalrentabiliteten til Norsk Kylling fortsetter å gradvis øke fra 2018 frem til 2020. ROI er fremdeles under et rimelig nivå mellom 10-15%, men har en stigende trend og er høyere enn gjennomsnittlig lånerente. Det bør dog nevnes at gjennomsnittlig lånerente i 2020, samt 2021, er lavere enn normalt på grunn av unntaksår i forbindelse med Corona-pandemien. Likevel øker salgsinntektene mer enn driftskostnadene hvert år i denne perioden, og det er ingen store endringer i avskrivninger. Dette fører til den positive trenden i total kapitalrentabiliteten som

indikerer at utfasingen av deres tidligere kyllingtype, og innføringen av Hubbard, var et godt valg for å forbedre lønnsomheten til Norsk Kylling.

I 2021 åpnet Norsk Kylling sitt nye slakteri på Orkanger. Det medførte økte anleggsmidler i bedriften, og dermed økte kostnader i forbindelse med avskrivninger. Anleggsmidlene økte med omtrent 1 540 millioner kroner, og avskrivningene gjorde et betydelig hopp i regnskapet fra å være i underkant av 40 millioner til nesten 169 millioner kroner. Investeringen i nytt slakteri kan på kort sikt ha vært medvirkende til at Norsk Kylling hadde negativt driftsresultat og svak ROI på -13,04% i investeringsåret (*Tabell 11*). Det kan derimot forventes at store investeringer er nødvendige for å skape positive kontantstrømmer i fremtiden, selv om de medfører negativt resultat i investeringsåret. Av den grunn trenger ikke negativ ROI i et investeringsår å være like urovekkende som i tilfeller hvor negativ ROI er et resultat av svekkede salgsinntekter og forhøyede driftskostnader. Dermed kan Norsk Kyllings negative ROI i 2021 være resultatet av at de har tatt kontrollert risiko for fremtidig lønnsomhet.

Avkastningen på investeringen av slakteri på Orkanger vises allerede i 2022. Selv om bedriften fremdeles har negativ ROI, som ligger langt under både Grilstad AS og omtrentlig lånerente, øker salgsinntektene med omtrent 290 millioner kroner. Det kan være et tegn på økt effektivitet i tilknytning til åpning av nytt slakteri, noe som tillater bedriften å produsere og selge mer sluttprodukt. Samtidig reduseres lønnskostnadene og avskrivningene fra året før, noe som er en positiv utvikling. Selv om bedriften også har økte driftskostnader, og driftsresultatet fremdeles er negativt, vises en positiv utvikling i total kapitalrentabiliteten i 2022.

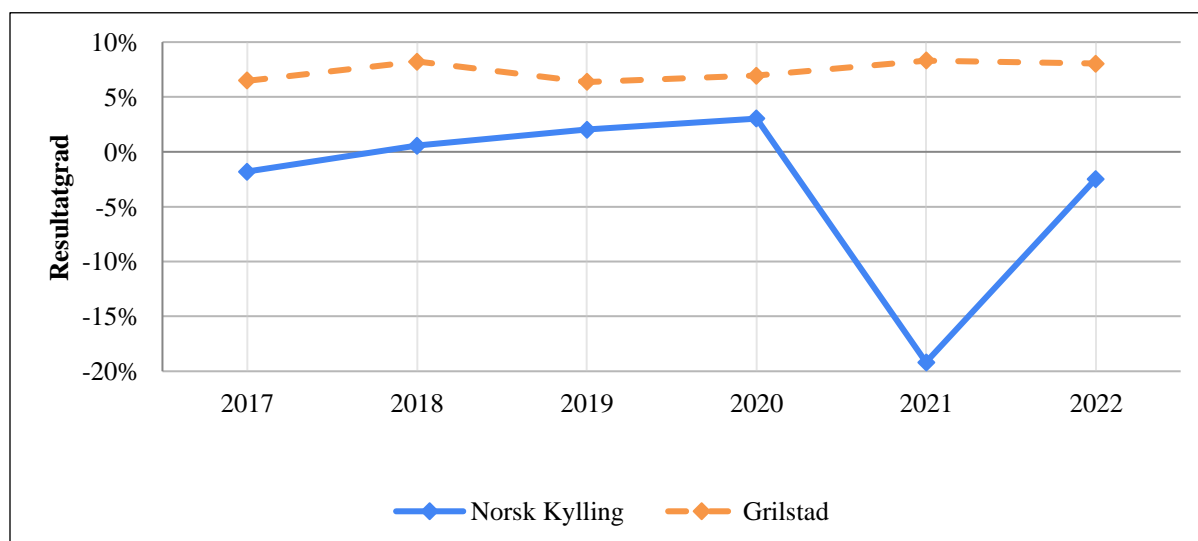
Norsk Kylling har høye ambisjoner og store fremtidsplaner som krever forbedringer i verdikjeden deres. Ser man alene på total kapitalrentabiliteten til bedriften, og sammenligner den med Grilstads, omtrentlig lånerente og benchmarknivået på 10%, kan man vurdere at bedriften har svak ROI, noe som indikerer at bedriften bør gjøre tiltak for å øke lønnsomheten. Når man derimot vet at Norsk Kylling jobber langsiktig, og at variasjonene til ROI stammer fra kontrollerte forhold, trenger ikke svak ROI i unntaksår å være like urovekkende som i normalår. Total kapitalrentabiliteten fra 2022 indikerer at investeringene deres vil gi fremtidig avkastning, noe sjef for bærekraftig innovasjon i Norsk Kylling også ga inntrykk av at de opplever i bedriften. Det vil være interessant å følge utviklingen i årene fremover, for å se om investeringene og risikoen de har tatt vil være lønnsom på lang sikt.

4.4.2 DuPont-modellen

For å få større innsikt i hva som har drevet utviklingen av ROI vil vi dekomponere total kapitalrentabiliteten til resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet. Som nevnt tidligere i oppgaven sier ikke total kapitalens omløpshastighet KO alene noe om lønnsomhet, men sett sammen med resultatgraden ROS kan det gi oss informasjon om det finnes en hoveddriver til endringene i ROI til Norsk Kylling. Vi vil først presentere dekomponeringen i tabell, og etterfølge tabellen med grafisk fremvisning av ROS og KO hver for seg.

| | Resultatgrad | | Kapitalens omløpshastighet | | Total kapitalrentabilitet |
|------|--------------|---|----------------------------|---|---------------------------|
| 2017 | -1,80% | x | 2,869 | = | -5,18% |
| 2018 | 0,55% | x | 2,296 | = | 1,27% |
| 2019 | 2,03% | x | 2,141 | = | 4,35% |
| 2020 | 3,03% | x | 1,823 | = | 5,52% |
| 2021 | -19,18% | x | 0,680 | = | -13,04% |
| 2022 | -2,47% | x | 0,559 | = | -1,38% |

Tabell 12: Dekomponert DuPont-analyse

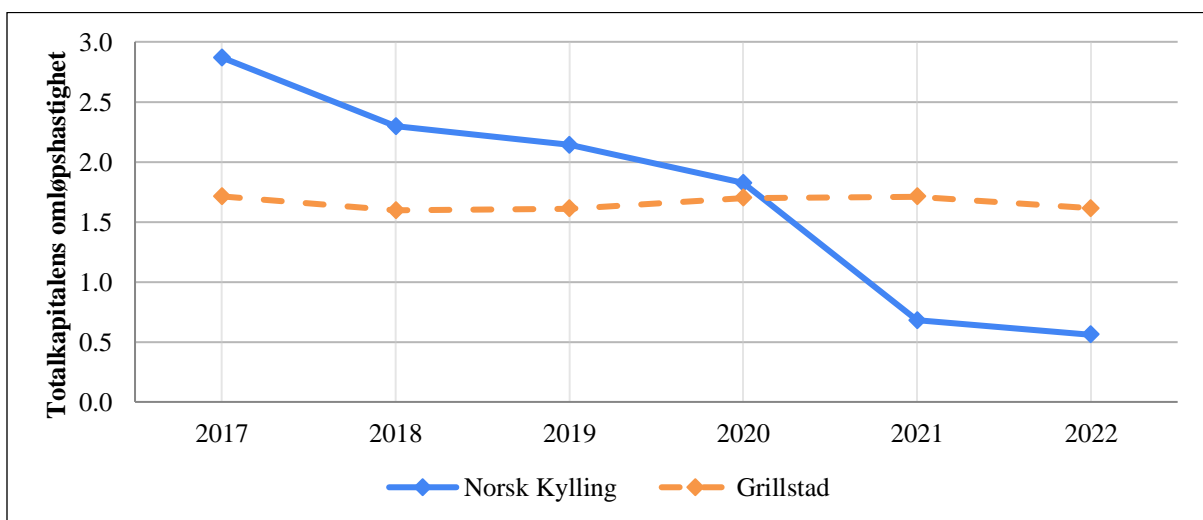


Figur 11: Resultatgrad

Total kapitalrentabiliteten dekomponeres til et produkt av resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet for å gi større innsikt i hva som gjør at ROI er på et bestemt nivå. Resultatgraden gir opplysninger om forholdet mellom driftsresultatet og driftsinntektene i regnskapet. Som vi kan se på *Figur 11* ligner utviklingen av resultatgraden til Norsk Kylling i stor grad på utviklingen av total kapitalrentabiliteten i seksårsperioden vi analyserer. Det viser tydelig sammenhengen mellom resultatgraden og endringene i ROI. Igjen ser vi at bedriften har negativt driftsresultat i 2017, 2021 og 2022. Fra drøftingen av ROI vet vi at salgsinntektene

har steget gradvis, og at det negative driftsresultatet kommer av økte varekostnader i 2017, og vesentlig økte avskrivningskostnader i 2021 og 2022. Vi ser en positiv utvikling av resultatgraden fra og med 2018 til og med 2020. Likevel er den langt lavere enn Grilstads resultatgrad. Som tidligere diskutert har ikke Grilstad gjennomført store investeringer på lik linje med Norsk Kylling. Det er derfor ikke unaturlig at Norsk Kylling har lavere resultatgrad enn Grilstad. For at Norsk Kylling skal få positiv resultatgrad må de enten øke inntektene eller redusere kostnadene i tiden som kommer. Med hensyn til opplysningene vi har om at Norsk Kylling har investert i nytt rugeri og klekkeri på Støren i 2023, gir det indikasjoner på at 2023 også vil preges av høye avskrivningskostnader med innvirkning på resultatgraden.

Resultatgraden gir ingen informasjon om kapitalbindingen i virksomheten. Vi vet derfor ikke om finansieringen av driften har vært forsvarlig. For å undersøke hvor god bedriften er til å tjene penger på de eiendelene den har, ser vi nærmere på totalkapitalens omløpshastighet.



Figur 12: Totalkapitalens omløpshastighet

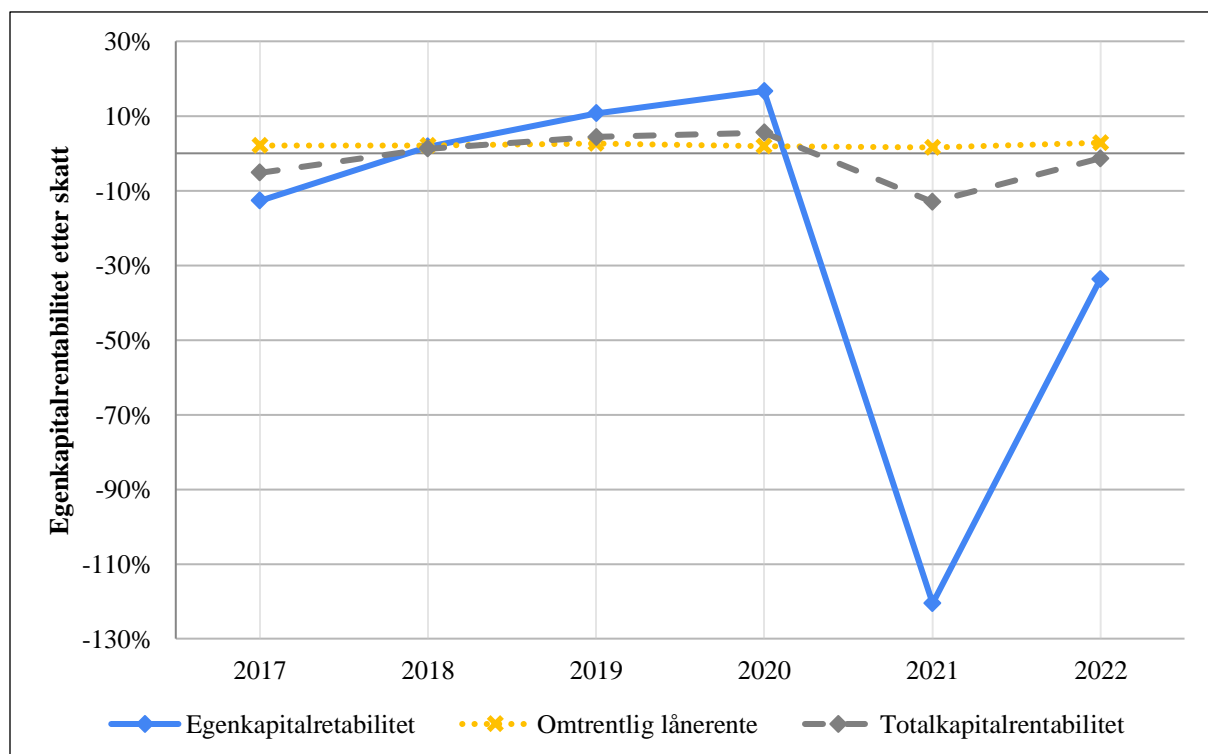
Vi kan lese av Figur 12 at Norsk Kylling har hatt nedgang av omløpshastigheten til totalkapitalen fra 2017 til 2022. I 2017 var driftsinntektene deres nesten 3 ganger større enn totalkapitalen. Dette året var Norsk Kylling flinkest til å generere inntekter på eiendelene de allerede hadde, og hadde en sterk KO i underkant av 3 (Tabell 12). Gjennom perioden blir KO gradvis svekket, noe som er naturlig tatt i betraktning investeringene som bedriften har gjennomført. Investeringene øker totalkapitalen i bedriften, noe som reduserer KO med mindre bedriften klarer å øke driftsinntektene tilsvarende økningen de har i totalkapitalen. Investeringen i nytt slakteri kommer til syne i endringen av KO fra 2020 til 2021. I denne tidsperioden er utviklingen kurven til KO brattest, som er naturlig med tanke på økningen av totalkapital som ble nevnt under drøftingen av ROI.

Den synkende omløpshastigheten på totalkapitalen til Norsk Kylling kan hovedsakelig forklares av store investeringer. Fremover vil det være viktig for bedriften å øke inntektene eller selge unna eiendeler som ikke er i bruk, også kjent som død kapital. Disse tiltakene vil bidra til å øke KO i tiden fremover. Norsk Kylling kan øke resultatgraden gjennom å redusere driftskostnader, eller ved å øke driftsinntektene mer enn driftskostnader. Deres nye slakteri og klekkeri drives av fornybar energi i tillegg til at de gjenbraker egen energi. Det kan bidra til å redusere tidligere energikostnader. På sikt vil også deres reduserte energiforbruk kunne bidra til å redusere miljøavgifter, og i den tid gi sparte kostnader. De vil også redusere svinnet gjennom å ha en friskere kylling som trenger færre medisiner og har bedre levedyktighet. Alle ovennevnte tiltak vil bidra til en positiv utvikling av totalkapitalrentabilitet. Hvordan investeringen i nytt rugeri på Støren vil påvirke regnskapet og balansen for 2023 gjenstår å se.

4.4.3 Egenkapitalrentabilitet etter skatt

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------|---------|-------|--------|--------|----------|---------|
| Egenkapitalrentabilitet | -12,67% | 1,81% | 10,68% | 16,69% | -120,55% | -33,67% |
| Totalkapitalrentabilitet | -5,18% | 1,27% | 4,35% | 5,52% | -13,04% | 1,38% |

Tabell 13: Egenkapitalrentabilitet etter skatt



Figur 13: Egenkapitalrentabilitet etter skatt

Egenkapitalrentabiliteten viser hvor mye eierne av bedriften får tilbake på investeringene sine. I *Tabell 13* ser vi at Norsk Kylling i 2017 hadde en negativ egenkapitalrentabilitet på -12,67%. Dette kom av at bedriften hadde negativt årsresultat etter skatt, noe som kan knyttes til overgangen til Hubbard. I 2018, -19 og -20 hadde Norsk Kylling positiv egenkapitalrentabilitet. I de to sistnevnte årene er egenkapitalrentabiliteten høyere enn totalkapitalrentabiliteten, og det har vært lønnsomt for eierne å ha investert i bedriften. I 2020 fikk eierne igjen 16,69% av hver investerte krone, som kan ansees som god avkastning på investerte midler.

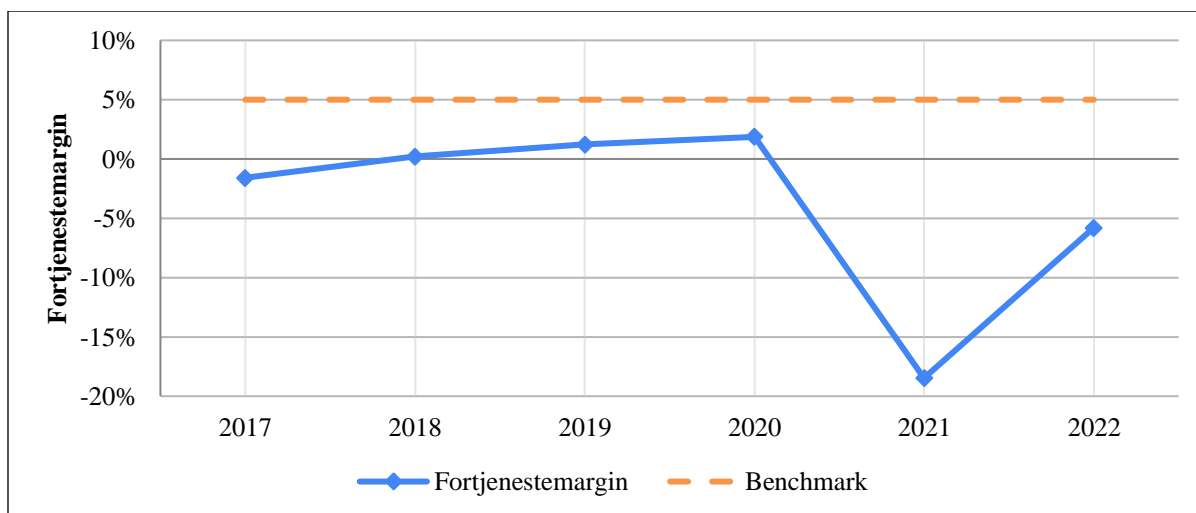
Norsk Kylling finansierte nytt slakteri hovedsakelig gjennom å ta opp langsiktig gjeld i 2021. Det nye slakteriet påvirket driftsresultatet gjennom økte avskrivninger, som igjen påvirket det samlede årsresultatet sammen med økte rentekostnader. Økningen i rentekostnader og avskrivninger resulterte i negativt ordinært resultat etter skatt, som betyr at egenkapitalrentabiliteten også er negativ. I 2021 hadde Norsk Kylling en svært svak egenkapitalrentabilitet på -120,55%, noe som betyr at det ikke var lønnsomt å være investor i 2021. Som nevnt tidligere er det verdt å merke seg at 2021 er et unntaksår for bedriften der de gjennomfører en vesentlig investering i nytt anlegg. Egenkapitalrentabiliteten blir forbedret allerede i 2022 til -33,67%, dette til tross for økte rentekostnader grunnet økning av styringsrenta og dermed også lånerenta.

Norsk Kylling har en fremoverlent visjon om å bli verdensledende innen bærekraft og dyrevelferd, en visjon som krever store investeringer for å utvikle og omdanne verdikjeden. Både kunder og investorer krever i større grad enn tidligere at bedrifter tar samfunnsansvar, noe Norsk Kylling viser at de tar på alvor gjennom utviklingen av bedriften de siste årene. Selv om det ikke har vært lønnsomt å være eier de to siste årene, indikerer utviklingen av ROI, og deres arbeid for bærekraft og dyrevelferd, at Norsk Kylling kan bli en ettertraktet aktør i tiden fremover. Det kan derfor også bli lønnsomt for eierne av bedriften på sikt.

4.4.4 Fortjenestemargin

| | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------------------------|--------|---------|-------|-------|-------|--------|
| <i>Fortjenestemargin</i> | -5,80% | -18,47% | 1,86% | 1,21% | 0,21% | -1,60% |

Tabell 14: Fortjenestemargin



Figur 14: Fortjenestemargin

Norsk Kylling har, som tidligere diskutert, hatt negativt årsresultat i 2017, 2020 og 2021. Det vil si at bedriften har gått med underskudd, altså hatt negativ fortjeneste, disse årene. En av årsakene til lave salgsinntekter og forhøyede kostnader er, som nevnt, unntaksår med investeringer, som har medført forhøyede avskrivninger. I 2018, -19 og -20 øker fortjenesten til Norsk Kylling gradvis. Dette viser at overgangen til Hubbard har vært lønnsom.

Av Figur 14 ser vi at fortjenestemarginen har vært under 5% i tidsperioden, og denne vurderes derfor isolert sett som svak/dårlig. Selv om fortjenestemarginen er lav, er den akseptabel når vi kjenner bakgrunnen for at bedriften har hatt lite fortjeneste de siste årene. Utviklingen fra 2021 til 2022 viser en positiv trend. Dette indikerer at Norsk Kylling kan oppnå overskudd i tiden fremover med mindre investeringene deres ikke bidrar til reduserte kostnader og/eller økte salgsinntekter på sikt.

4.5 SWOT-analyse

Denne SWOT-analysen er hovedsakelig basert på informasjon hentet fra vårt intervju med Gisle Bakken, sjef for bærekraftig innovasjon ved Norsk Kylling. Vi har også hentet informasjon fra andre kilder, da primært deres årsrapporter for den aktuelle perioden, samt annen tilgjengelig informasjon fra deres nettsider.

4.5.1 Styrker

Norsk Kylling er en bedrift som har innehatt ulike markedsposisjoner opp gjennom årene, og det var ikke gitt at bedriften skulle klare å overleve nedgangen den opplevde i perioden 2010-

2015 (Norsk Kylling, u.å.b). Tross vanskeligheter, klarte bedriften å overleve nedgangsperioden, og innehar i dag flere priser for sitt arbeid innenfor bærekraft og dyrevelferd, et arbeid som også har krevd store investeringer fra midten av 2010-tallet og utover. Vi mener at slike snuoperasjoner ikke vil være mulig uten at bedriften innehar et sett med styrker som bidrar til å befeste deres posisjon, og at det derfor vil være av særns interesse å belyse de styrkene som har bidratt til at Norsk Kylling innehar den posisjonen de har i dag.

I perioden 2017-2022 har det som nevnt blitt foretatt mange store investeringer i bedriften, investeringer som Bakken trekker frem som en sentral styrke bedriften har innehatt. Ved åpning av nytt slakteri i Orkanger 2021, har de inntatt en verdensledende posisjon innenfor bærekraft og dyrevelferd. Disse nyinvesteringene har bidratt til å gjøre bedriften til en referansekunde, som av deres leverandører brukes til å vise andre potensielle kunder hvordan slike investeringer kan foretas på en positiv og lønnsom måte, noe som også bidrar til å øke bedriftens ry.

En annen viktig styrke som trekkes frem av Bakken er Norsk Kylling sin økonomi- og samarbeidsmodell med bøndene de samarbeider med. Dette samarbeidet har i stor grad vært med på å muliggjøre at de har kunnet foreta de store endringene som har blitt gjort i perioden. Her trekkes det spesielt frem innføringen av saktevoksende kylling samt produksjon i henhold til ECC, som begge ble muliggjort av deres gode samarbeid med bøndene, og Bakken legger stor vekt på viktigheten av dette samarbeidet som et grunnlag for mange av de andre styrkene bedriften innehar.

I tillegg har bedriften gjennomført et stort ERP-prosjekt (enterprise resource planning), hvor det ble foretatt en større digitalisering av hele verdikjeden som muliggjør en mer nøyaktig rapportering og innsamling av data. Denne styrken kan også trekkes inn i Norsk Kylling sitt eierskap til sin verdikjede, et eierskap som i langt større grad muliggjør oppsyn og derav også gjør det lettere å redegjøre for, og å rette opp i, eventuelle utslipp eller andre uønskede faktorer.

Åpenhet er også noe av det Bakken trekker frem som en viktig styrke for Norsk Kylling. Han vektlegger her spesielt hvordan Norsk Kylling har delt av sin egen kunnskap for å kunne lære mer selv, samt åpenhet for å igjen kunne lære av andre, begge faktorer han hevder er viktig for utviklingen av Norsk Kylling. Dette samsvarer godt med hvordan faglitteraturen vektlegger åpenhet som en viktig del av suksessgrunnlaget for å få til endringer og transformasjon, noe det er grunn til å hevde at Norsk Kylling har drevet med i perioden (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

Denne åpenheten kan knyttes til deres bærekraftsfokus, da spesielt opprettelsen av en egen avdeling for bærekraftig innovasjon. Denne avdelingen trekkes av Bakken frem som et viktig konkurransefortrinn som muliggjør investeringer og endringer som i tillegg til å være lønnsomme, også støtter opp rundt dyrevelferd og bærekraft. Videre muliggjør dette nærmere kontakt med forskningsmiljøene, noe som igjen kan bidra til at Norsk Kylling får tak i ny kompetanse. I et marked hvor samfunnsansvar og bærekraft blir stadig viktigere både for forbrukere og kunder, vil en evne til å være ledende innenfor disse temaene kunne fremstå som et sterkt konkurransefortrinn overfor konkurrentene, både i et økonomisk og et kompetansemessig perspektiv.

En siste styrke som trekkes frem er også Norsk Kylling sine eiere. Norsk Kylling har siden 2012 vært heleid av Rema 1000, som siden den gang har vært en sentral støttespiller for bedriften. Her trekkes det blant annet frem hvordan de gjennom tiden har hatt stor tro på Norsk Kylling og deres prosjekter, og derfor har gått inn med et ønske om at Norsk Kylling skal lykkes. Dette har også fungert som en sikkerhet i en periode hvor Norsk Kylling har måttet foreta mange nye investeringer som blant annet har gått ut over deres umiddelbare lønnsomhet, en sikkerhet det kan hevdes at ville vært vanskelig uten en tilsvarende engasjert eier.

4.5.2 Svakheter

Hva gjelder svakheter, var det primært en svakhet som Bakken fokuserte på i vårt intervju. Her ble det lagt vekt på at Norsk Kylling hittil har brukt veldig lite tid på merkevarebygging av selve bedriften Norsk Kylling, noe som har bidratt til at deres merkevare som bedrift hittil er lite kjent. Her påpekes det at det har blitt gjort en innsats, men at kjennskapen til Norsk Kylling enda kan bli høyere. Norsk Kylling har definitivt en god historie å fortelle, men dersom alt det gode Norsk Kylling har gjort innenfor bærekraft og dyrevelferd ikke er kommunisert ut godt nok, vil det foreligge liten kunnskap om dette blant forbrukerne. Selv om økt fokus på dyrevelferd og bærekraft kan være et veldig viktig konkurransefortrinn i seg selv, dersom dette er noe kundene og forbrukeren ikke får med seg, vil det være svært vanskelig for bedriften å dra nytte av denne styrken. Vi fikk også opplyst i intervjuet at dette er et fokusområde for Norsk Kylling, og at det per i dag er en svakhet de jobber for å gjøre noe med.

En annen faktor som *kan* ses som en svakhet og som kommer frem fra regnskapet deres, er bedriftens gjeldsgrad og egenkapitalandel. Her ser en at egenkapitalandelen sank betraktelig

over perioden fra 36% i 2017 til 9,6% i regnskapsåret 2022. Vi ser også en tilsvarende negativ trend i gjeldsgraden. Normalt sett ville disse nøkkeltallene kunne være sterkt faretruende og definitivt anses som en svakhet. Samtidig har Norsk Kylling i samme periode foretatt flere nødvendige nyinvesteringer som har krevd kapital. Det er derfor viktig å se utviklingen i egenkapitalandel og gjeldsgrad i lys av disse investeringene, hvor lav egenkapitalandel og høy gjeldsgrad i dag kan være nødvendig for høyere egenkapitalandel og lavere gjeldsgrad i fremtiden. Vi vil derfor rette et *tja, kanskje* på om dette er en svakhet eller ikke, og tolke det dit hen at dette kanskje må ses mer på som en mindre utfordring som potensielt kan løses ved hjelp av de relaterte investeringene heller enn en direkte svakhet. Men, det kan likevel tolkes som en svakhet i det egenkapitalandelen og gjeldsgraden kan minske bedriftens spillerom i tiden fremover.

4.5.3 Muligheter

Av muligheter trekker Bakken igjen frem nyinvesteringene de har foretatt i perioden. Her legges det vekt på hvordan disse investeringene legger til rette for ekspansjon og utvikling, hvor byggene blant annet er laget slik at det skal være mulig å ekspandere produksjonen på sikt når dette trengs. Her bør det også nevnes at deres tidligere bygg ved nedleggelsen av disse allerede var underdimensjonert for daværende drift, og derfor heller ikke ville være tilrettelagt for ekspansjoner, noe som igjen betyr at deres nyinvesteringer i nytt slakteri, og nå også nytt rugeri, var en nødvendighet som måtte inntreffe. I tillegg gir nyinvesteringene mulighet til å ekspandere i form av produktsortimentet, hvor innovasjon kan bidra til å skape nye og spennende produkter som potensielt kan gjøre det bra på markedet.

En annen mulighet er muligheten deres kjennskap til verdikjeden og godt utviklede ERP-systemer gir for å kunne effektivisere og forbedre. Ikke bare vil dette kunne være positivt overfor Norsk Kyllings sin lønnsomhet; prosjekter muliggjort av ERP-systemet gjør at en også kan realisere positive gevinster innenfor bærekraft og dyrevelferd, eksempelvis gjennom mer sirkulære ressursmodeller og mer fornybar energi. Bakken trekker også frem mulighetene i prosjekter som kan gi både bærekraftsmessige og økonomiske gevinster til sammen, slik som eksempelvis overgang til nye typer fôr eller nye typer emballasje. Her vektlegger Bakken viktigheten av at slike prosesser faktisk er lønnsomme, noe de er nødt til å være dersom målet om en samfunnsmessig endring til en mer sirkulær modell skal være mulig.

Bakken trekker også frem de mange mulighetene som ligger i Norsk Kylling sin historie og arbeidet de har gjort, nettopp for å fremme bærekraft og samfunnsansvar i deres bedrift. Blant annet er overgangen til en sunnere og mer levedyktig kylling en potensiell historie som kan ha stor merkevareverdi når denne kommer ut til kunder og forbrukere. At bedriften skiller seg positivt ut med tanke på bærekraft og dyrevelferd er derfor bare ikke å anse som en styrke, men også en mulighet for å kunne bygge en sterk merkevare og derav også kunne dra nytte av den medfølgende økonomiske avkastningen.

Den siste muligheten som trekkes frem er bruken av deres energisentral, et bygg tilknyttet deres slakteri som tar i bruk overskuddsvarme fra Elkem Thamshavn til å produsere energi, samt bruker sjøvann til hjelp i nedkjølingen som trengs for å holde deres produkter og råvarer kaldere og derfor også øke deres holdbarhet. I tillegg til å være noe Norsk Kylling selv kan dra nytte av, er denne energisentralen lagt opp slik at energien kan deles med industriområdet rundt Norsk Kylling. Større bruk av dette energikonseptet, som legger opp til å dele energi med naboene, kan derfor representere både en bærekraftig, men også en økonomisk, mulighet bedriften kan ta i bruk.

4.5.4 Trusler

Hva gjelder trusler trekker Bakken først og fremst ting som uforutsette hendelser. Eksempelvis traff både COVID-19-pandemien og den russiske invasjonen av Ukraina bedriften hardt. I tillegg nevnes biologiske uforutsette hendelser slik som fugleinfluensa eller klima- og miljømessige trusler slik som eksempelvis flom, både hos bedriften selv og hos deres samarbeidsbønder. Det legges vekt på at de har iverksatt risikoanalyser og tiltak for å kunne dempe effektene på begge disse truslene. Blant annet vil den desentraliserte modellen hvor kyllingene vokser opp hos ulike bønder bidrar til å kunne dempe effektene av slike eventuelle uforutsette hendelser, selv om slike uforutsette hendelser fortsatt vil ha en negativ påvirkning uansett hvor mye en legger til rette for å minimere dem.

En annen sentral trussel bedriften står overfor igjen er tilgangen til kompetanse. Det å få riktig og god kompetanse ut til Orkanger kan være vanskelig i konkurransen med andre alternativer som gjerne ligger i mer sentrale strøk, og som fort kan gjøre det vanskeligere for Norsk Kylling å tiltrekke seg den kompetansen de trenger. I tillegg til at lokasjon kan være problematisk overfor kompetanserekutteringen, trekkes det også frem hvordan denne tilgangen til

kompetanse er et generelt problem for norske bedrifter, og hvor det allerede er stor konkurranse om kompetente arbeidstakere nasjonalt.

Den siste trusselen som Bakken fremhever er endringer i regelverk, slik som eksempelvis EUs industriutslippsdirektiv. I tillegg rulles det ut stadig flere bærekraftsregler og bærekraftslovverk både i EU og USA. Bedriften er slikt sett lite bekymret for regler tilknyttet EU-taksonomien og CSRS, noe de allerede i dag er flinke på, og hvor det kun trengs litt tilpasning til nye lovverk. Det poengteres at trusselen her ligger i at det også kan komme andre nye lovverk, og hvor lovverk som settes i Bruxelles ikke nødvendigvis er like godt tilpasset det å drive med kyllingfabrikk i Norge som å drive i for eksempel Tyskland.

4.5.5 Oppsummerende modell av SWOT-analysen

For å godt kunne oppsummere de mest sentrale poengene fra vår SWOT-analyse, har vi valgt å vise frem resultatene i en modell. Faktorer skrevet i kursiv er diskutabile, og det er derfor ikke gitt at de skal telles i sine respektive kategorier eller ikke.

| | |
|--|--|
| <u>Styrker:</u> | <u>Svakheter:</u> |
| Nyinvesteringer Samarbeidsmodell med bøndene Godt oppbygd ERP-system Eierskap til verdikjeden Åpenhet og innovasjon Bærekraft og samfunnsansvar Eieren deres | Lite kjent merkevare <i>Svak egenkapitalandel og gjeldsgrad</i> |
| <u>Muligheter:</u> | <u>Trusler:</u> |
| Nyinvesteringers mulighet for ekspansjon Bruk av godt utviklet ERP-system Markedsverdien av deres bærekraft og samfunnsansvar Energisentral og energideling | Uforutsette hendelser Lokasjon og tilgang til kompetanse Endringer i lovverk og reguleringer |

Figur 15: Oppsummerende SWOT-analyse

4.6 Bærekraft og dyrevelferd i et fremtidig lønnsomhetsperspektiv

Som nevnt er Norsk Kylling en bedrift som setter bærekraft og dyrevelferd høyt, noe de blant annet har fått flere priser for. Samtidig er dette områder hvor det stilles stadig større krav fra både myndigheter og forbrukere, og det er derfor klart at dette er faktorer som i stor grad vil kunne påvirke bedriftens lønnsomhet i tiden fremover. Vi anser det derfor som relevant å utdype hvordan det er Norsk Kylling selv tror deres fokus på bærekraft og dyrevelferd vil påvirke deres lønnsomhet både på kort og på lengre sikt. Informasjonen i denne analysen er igjen basert på intervju foretatt med Gisle Bakken, sjef for bærekraftig innovasjon ved Norsk Kylling.

4.6.1 Hvordan Norsk Kylling inkluderer bærekraft og dyrevelferd i deres arbeid

For å kunne snakke om hvordan Norsk Kyllings arbeid med dyrevelferd og bærekraft påvirker lønnsomheten, bør vi først ha et grep om hvordan Norsk Kylling definerer bærekraft, samt hvordan dette inngår i arbeidet. I vårt intervju med Bakken kom det derfor frem at det ikke er bærekraft i seg selv som ligger til grunn for bedriftens strategi og visjon, men det å ta ansvar. Her trekker Bakken frem hvordan dette ansvaret er noe som ligger til grunn for alt de gjør, og danner slikt sett grunnsteinen i bedriftens visjon. Norsk Kylling skal ikke ha en egen bærekraftsstrategi fordi strategien i seg selv skal være bærekraftig.

For å oppnå dette bruker bedriften en rekke ulike styringsverktøy i form av tallbaserte mål, slik at de lettere kan bryte ned tallene for å iverksette tiltak, samt gode samarbeidsrutiner og kontroller opp mot deres samarbeidsbønder for å sørge for at dyrevelferd også ivaretas gjennom hele verdikjeden. Videre trekker Bakken frem viktigheten av gode prestasjonsmål og indikatorer, samt god rapportering, innenfor klima som regel årlig, men også månedlig rapportering på mange av de andre tallene. Eksempler på tall det rapporteres på er måltall etter Greenhouse Gas-protokollen (GHG), salg og utslippsmål etc.

4.6.2 Bærekraft og dyrevelferd i et fremtidig lønnsomhetsperspektiv

Med bakgrunn i dette kan vi nå gå inn på hvordan Norsk Kylling mener bærekraft og dyrevelferd kommer til å påvirke bedriftens lønnsomhet på kort sikt. Her er det rimelig å anta at mye av det som vil påvirke lønnsomhet på kort sikt, også i dag er med på å påvirke lønnsomheten, og en del av de faktorene som trekkes frem her vil derfor ha overføringsverdi

som mulige påvirkningsfaktorer på lønnsomheten i perioden 2017-2022. Et eksempel på en slik påvirkningskraft er bedriftens overgang til kyllingtypen Hubbard. Denne er både større og friskere enn deres tidligere kyllingtyper, noe som har bidratt til mindre sykdomsrelaterte kostnader, samt at de også får mer ut av hver kylling de produserer. En annen faktor som Bakken tror kan påvirke bedriftens lønnsomhet positivt i tiden fremover er overgangen til fornybar energi og påfølgende energieffektivisering, en faktor som i stor grad også kan knyttes opp mot muligheten som ligger i deres nye energisentral og mulighetene til å dele denne energien med andre bedrifter. Til slutt trekker Bakken også frem deres nyinvesteringer i nytt slakteri og rugeri som bærekrafts- og dyrevelferdsfaktorer de mener vil påvirke, og allerede i dag også påvirker, bedriftens lønnsomhet positivt.

Samtidig foreligger det også kortsiktige utfordringer som Bakken antar de vil møte i forbindelse med bærekrafts- og dyrevelferdsarbeidet i tiden fremover. En slik utfordring er hvordan Norsk Kylling opererer som en foregangsbedrift innenfor disse temaene. Selv om det å ligge i tet for bærekraftig utvikling kan være en styrke, vil dette også skape utfordringer i det at man ikke har tidligere kunnskap å bygge på. Man må derfor basere mye av sitt arbeid på forutsetninger og lære underveis, noe som potensielt kan påvirke lønnsomheten negativt dersom forutsetningene ikke viser seg å stemme. I tillegg har det i den siste tiden blitt langt dyrere å drive bærekraftige investeringer, hvor den høye renten og svake kronen er sterkt påvirkende faktorer som bidrar til at en må forsøke å tenke nytt når en gjennomfører bærekraftige investeringer. For å motvirke dette vektlegger Bakken viktigheten av gode støtteordninger fra offentlige myndigheter, noe han trekker frem som viktig for muligheten til å gjennomføre lønnsomme og bærekraftige strategier i en så presset samfunnsøkonomisk situasjon som i dag.

Hva gjelder lønnsomhetspåvirkning på lang sikt, legger Bakken vekt på samfunnsutviklingen mot strengere krav og forventning om å drive ansvarlig. Han trekker derfor frem arbeid med dyrevelferd og bærekraft ikke som en positiv påvirkning på lønnsomheten, men som en forutsetning for å kunne drive lønnsom virksomhet i seg selv. I tillegg til dette trekker han også frem hvordan det å drive mer bærekraftig er artigere og mer motiverende, begge faktorer som indirekte kan påvirke bedriftens lønnsomhet.

Alt dette innebærer også et sett med langsiktige utfordringer, hvor den største utfordringen per i dag ligger på at de klarer å nå de langsiktige målene de har satt seg. Selv om Bakken har stor

tro på at dette er noe Norsk Kylling kommer til å klare, vektlegger han også at dette vil være avhengig av utviklingen av ny teknologi. En annen påvirkende faktor på lang sikt er samfunnet. Dersom det skal være lønnsomt med bærekraftig utvikling på lang sikt krever det en samfunnsmessig omstilling, og dersom denne omstillingen ikke skjer vil det bli vanskeligere for Norsk Kylling å klare å ta inn de besparelsene som kan hentes i en mer sirkulær økonomisk modell. Her trekker Bakken frem viktigheten av at det kommer endringer i både lover og rammevilkår som sikrer en slik samfunnsmessig endring.

5. Konklusjon

I denne oppgaven har vi benyttet kvantitative og kvalitative metoder for å undersøke problemstillingen *“Hvordan har lønnsomheten for Norsk Kylling AS utviklet seg i perioden 2017-2022?”*. Vi har drøftet ulike årsaker til utviklingen, og rettet fokus mot hvilken effekt deres grønne satsing har hatt for lønnsomheten i perioden. For å stadfeste vinklingen vår, har vi utarbeidet og besvart under-problemstillingene; *“Hvilke faktorer kan forklare lønnsomhetsutviklingen til Norsk Kylling AS i perioden 2017-2022?”*, og *“Hvordan vil Norsk Kyllings lønnsomhet påvirkes fremover av deres investeringer i mer bærekraftig og dyrevelferdsmessige produksjon?”*. For å besvare problemstillingene har vi analysert det offentlige regnskapet til Norsk Kylling, som ligger ute på Proff.no. I tillegg har vi innhentet kvalitativ informasjon fra Norsk Kyllings nettside og via intervju med sjef for bærekraftig innovasjon i Norsk Kylling, Gisle Bakken.

I analysedelen har vi drøftet lønnsomheten til Norsk Kylling ved hjelp av nøkkeltallene; total kapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet etter skatt og fortjenestemargin. Vi har undersøkt bedriftens betalingsevne, soliditet og hvordan bedriften har finansiert sine aktiviteter. Nøkkeltallene har vi sammenlignet med Grilstad, gitte benchmark nivåer og omtrentlig lånerente. Total kapitalrentabiliteten har vi dekomponert etter DuPont-modellen for å gi oss innsikt i bedriftens resultatgrad og total kapitalens omløpshastighet. Nøkkeltallene til Norsk Kylling viser store endringer over seksårsperioden vi har analysert.

Nøkkeltallene som er utarbeidet av regnskapet og balansen til Norsk Kylling har vært varierende i perioden vi har analysert. I 2017 har bedriften svake nøkkeltall for finansiering og likviditet, og et negativt ordinært resultat før skatt bidrar til svak rentedekningsgrad, de har derimot en god gjeldsgrad og egenkapitalandel. Videre i 2018 forbedrer de nøkkeltallene for finansiering og likviditet, mens både bedriftens gjeldsgrad og egenkapitalandel forverres. En mulig årsak til dette er at selv om anskaffelsen av nye anleggsmidler har vært gjennomført på en sunn måte, gjennom langsiktig gjeld, så har ikke økningen i gjeld samspilt med økningen i egenkapitalen. Frem til 2021 forverres derimot de fleste nøkkeltallene innenfor finansiering, likviditet og soliditet, unntaket er igjen bedriftens rentedekningsgrad, som har en positiv utvikling. Bedriften var lite lønnsom i 2017, men hadde høye verdier for total kapitalens omløpshastighet. I motsetning til nøkkeltallene for finansiering, likviditet og soliditet, forbedres lønnsomheten hvert år fra 2017 frem til 2020, noe som kan tyde på at utfasingen av

tidligere kyllingtype, og innføringen av Hubbard, en friskere kylling, har vært et strategisk godt valg for lønnsomheten til bedriften. Mens lønnsomheten til bedriften forbedrer seg, forverres omløpshastigheten til totalkapitalen, noe som kan være forventet med bedriftens økning av totalkapital. Norsk Kyllings lønnsomhet har en positiv utvikling fra 2017 til 2020.

I 2021 investerer Norsk Kylling i nytt foredlingsanlegg på Orkanger. Det ser ut til å være en av driverne til svake nøkkeltall dette året, da store økninger av anleggsmidler, avskrivningskostnader og gjeldskostnader bidrar i stor grad til negativt driftsresultat og høy belåningsgrad. Nøkkeltallene for 2021 kan være urovekkende, men i og med at dette er et investeringsår betyr det at økte kostnader dette året vil være forventet. Dette gjenspeiles for eksempel godt i bedriftens gjeldsgrad og rentedekningsgrad, som viser store endringer fra 2020-2021. Flere av nøkkeltallene for finansiering, likviditet og soliditet har noen av sine laveste verdier i perioden. På den positive siden ser vi at selv om finansieringen blir svakere, så er verdiene fortsatt over de anbefalte nivåene. Bedriften hadde negativt driftsresultat i 2021, og lønnsomheten til Norsk Kylling var svært svak dette året, men kan være forventet i et unntaksår med store investeringer som på sikt kan generere inntekter til bedriften.

Alle nøkkeltallene, unntatt egenkapitalandelen, til Norsk Kylling viser vesentlig forbedring fra 2021-2022. Dette til tross for økte renter, og høye avskrivningskostnader som følge av opptak av langsiktig gjeld og anskaffelse av nye anleggsmidler. Både nøkkeltallene og intervjuet gir inntrykk av at Norsk Kyllings investeringer i nytt anlegg på Orkanger og deres arbeid for å ta kontroll over deres verdikjede kan på sikt bli lønnsomt for bedriften.

Til slutt har vi også fått et godt innblikk i hvordan Norsk Kylling mener deres fokus på bærekraft og deres mange nyinvesteringer vil påvirke bedriftens lønnsomhet både på kort og på lang sikt. Vi fikk derfor god innsikt i hvordan casebedriften tror bærekraft og dyrevelferd vil påvirke deres lønnsomhet både positivt og negativt i tiden fremover.

Dette kan vi trekke inn i videre forskning, hvor det i all hovedsak er to temaer vi ønsker å fremheve som potensielt spennende forskningsprosjekter i fremtiden. Den første av disse dreier seg om den store omveltningprosessen og de store endringene som er foretatt i bedriften i perioden 2017-2022. En periode som har vært markert med flytting til nye bygg, endring av kyllingtype fra Ross til Hubbard, og flere andre endringer. Mens vår forskning primært har konsentrert seg om lønnsomheten i perioden, er det tydelig at denne perioden også kan være av stor interesse å se på fra et organisasjons- og endringsperspektiv. Gjennom et slikt fokus

kan en blant annet få et større innblikk i hvordan endringsprosessen ble foretatt fra et organisasjonsmessig perspektiv og hvordan dette påvirket arbeidstakerne. En slik studie vil også kunne belyse mye om hvordan endringsledelse spilte en rolle i organisasjonen i tidsrommet, samt hva det er som har kjennetegnet endringsprosessen Norsk Kylling har gjennomgått. Det er med andre ord mye interessant å hente i å se på bedriften i et organisasjons- og endringsperspektiv.

Et annet tema som kunne vært interessant for videre forskning er å se på den faktiske effekten av Norsk Kylling sin fokus på dyrevelferd og bærekraft på deres fremtidige lønnsomhet. Gjennom intervjuet fikk vi blant annet hørt mye om hvilke tanker Norsk Kylling selv hadde om tematikken, da både i form av positiv og negativ påvirkning av lønnsomheten. Dette muliggjør en sammenligning av disse prediksjonene med den faktiske effekten som er fremkommet, og kan derfor danne grunnlaget for et nytt forskningsprosjekt i fremtiden, et prosjekt vi definitivt håper at noen fremtidige studenter eller forskere fatter interesse for å gå i dybden på, og som vi mener vil kunne være av stor forskningsmessig verdi.

6. Referanseliste

Christoffersen, L., Johannessen, A. og Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for Økonomisk Administrative Fag*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

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

Fjeldstad, Ø.D. og Lunnan, R. (2018) *Strategi*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

FN-Sambandet (2023) *Bærekraftig utvikling, FN-Sambandet*. Tilgjengelig Fra: <https://fn.no/tema/baerekraftig-utvikling-fattigdom-og-befolkning/baerekraftig-utvikling> (Funnet: 5. april 2024).

Ibsen, K. (2022) *Disse nøkkeltallene må du ha kontroll på som styremedlem, Styreforeningen*. Tilgjengelig Fra: <https://artikler.styreforeningen.no/nokkeltallene-du-ma-ha-kontroll-pa-som-styremedlem> (Funnet: 5. april 2024).

Jacobsen, D.I. (2022) *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode*. 4. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Knardal, P.S. og Sending, A. (2022) *Finansregnskap med analyse*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kristoffersen, T. (2019) *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 6. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Krogh, G. von, Roos, G. og Roos, J. (2021) *Strategi - en innføring*. 7. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Lovdata (1999) *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. Tilgjengelig Fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1 (Funnet: 5. april 2024).

Norges Bank (u.å.a) *Styringsrenten*. Tilgjengelig Fra: <https://www.norges-bank.no/tema/Statistikk/Styringsrente-daglig/> (Funnet: 10. april 2024).

Norges Bank (u.å.b) *Styringsrenten årsgjennomsnitt*. Tilgjengelig Fra: <https://www.norges-bank.no/tema/Statistikk/Styringsrente-daglig/Styringsrente-arlig/> (Funnet: 10. april 2024).

Norsk Kylling (u.å.a) *Dyrevelferd*. Tilgjengelig Fra: <https://nye.norsk-kylling.no/dyrevelferd/> (Funnet: 28. februar 2024).

Norsk Kylling (u.å.b) *Vår historie*. Tilgjengelig Fra: <https://www.norsk-kylling.no/om/tidslinje/> (Funnet: 28. februar 2024).

Olsen, T.-E. (2023) 'Prestasjons-/Resultatmåling og evaluering'. *Sentrale Verktøy i Økonomistyring*, Trondheim, 9. november 2023.

Proff.no (u.å.) *Nøkkeltall - Forklaringer og formler*, Proff.no. Tilgjengelig Fra: <https://innsikt.proff.no/hjelp-og-tips/nokkeltall-forklaringer-og-formler/> (Funnet: 11. April 2024).

Sparebank 1 (u.å.) *Hva er likviditet?*, Sparebank 1. Tilgjengelig Fra: <https://www.sparebank1.no/nb/bank/bedrift/regnskap/guide/likviditet.html> (Funnet: 11. April 2024).

Tripletex (u.å.) *Hva er fortjeneste?*, Tripletex. Tilgjengelig Fra: <https://www.tripletex.no/ordbok/hva-er-fortjeneste/> (Funnet: 11. April 2024).

Vedlegg – Beregning av nøkkeltall for Norsk Kylling AS

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| IB totalkapital | 313 527 | 336 346 | 476 260 | 500 190 | 837 211 | 2 490 700 |
| UB totalkapital | 336 346 | 476 260 | 500 190 | 837 211 | 2 490 700 | 2 543 010 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 324 937 | 406 303 | 488 225 | 668 701 | 1 663 956 | 2 516 855 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| IB egenkapital | 124 819 | 109 947 | 111 952 | 124 634 | 147 332 | 199 310 |
| UB egenkapital | 109 947 | 111 952 | 124 634 | 147 332 | 199 310 | 285 398 |
| Gjennomsnittlig egenkapital | 117 383 | 110 950 | 118 293 | 135 983 | 173 321 | 242 354 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Anleggsmidler | 199 140 | 233 056 | 323 399 | 623 064 | 2 157 805 | 2 072 169 |
| Langsiktig gjeld | 79 951 | 269 951 | 284 716 | 548 716 | 1 968 106 | 1 990 778 |
| Egenkapital | 109 947 | 111 952 | 124 634 | 147 332 | 199 310 | 285 398 |
| Finansierungsgrad 1 | 1,05 | 0,61 | 0,79 | 0,90 | 1,00 | 0,91 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Omløpsmidler | 137 207 | 243 204 | 176 791 | 214 147 | 332 896 | 470 840 |
| Kortsiktig gjeld | 146 449 | 94 358 | 90 841 | 141 164 | 323 284 | 266 833 |
| Finansierungsgrad 2 | 0,94 | 2,58 | 1,95 | 1,52 | 1,03 | 1,76 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Omløpsmidler | 137 207 | 243 204 | 176 791 | 214 147 | 332 896 | 470 840 |
| Kortsiktig gjeld | 146 449 | 94 358 | 90 841 | 141 164 | 323 284 | 266 833 |
| Omsetning | 932 188 | 932 992 | 1 045 493 | 1 219 276 | 1 131 222 | 1 407 302 |
| Arbeidskapital i prosent | -1,0% | 16,0% | 8,2% | 6,0% | 0,8% | 14,5% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Omløpsmidler | 137 207 | 243 204 | 176 791 | 214 147 | 332 896 | 470 840 |
| Varelager | 56 049 | 91 747 | 103 947 | 50 769 | 136 431 | 104 208 |
| Kortsiktig gjeld | 146 449 | 94 358 | 90 841 | 141 164 | 323 284 | 266 833 |
| Likviditetsgrad 2 | 0,55 | 1,61 | 0,80 | 1,16 | 0,61 | 1,37 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Gjennomsnittlig egenkapital | 117 383 | 110 950 | 118 293 | 135 983 | 173 321 | 242 354 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 324 937 | 406 303 | 488 225 | 668 701 | 1 663 956 | 2 516 855 |
| Egenkapitalandel | 36,1% | 27,3% | 24,2% | 20,3% | 10,4% | 9,6% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Gjeld | 226 400 | 364 309 | 375 556 | 689 879 | 2 291 390 | 2 257 611 |
| Egenkapital | 109 947 | 111 952 | 124 634 | 147 332 | 199 310 | 285 398 |
| Gjeldsgrad | 2,06 | 3,25 | 3,01 | 4,68 | 11,50 | 7,91 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ordinært resultat før skatt | -19 129 | 2 977 | 16 611 | 28 070 | -267 490 | -104 667 |
| Rentekostnader | 2 181 | 1 945 | 3 166 | 2 095 | 33 344 | 45 501 |
| Rentedekningsgrad | -7,77 | 2,53 | 6,25 | 14,40 | -7,02 | -1,30 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| Resultat før skatt | -19 129 | 2 977 | 16 611 | 28 707 | -267 490 | -104 667 |
| Finanskostnader | 2 312 | 2 198 | 4 640 | 8 180 | 50 568 | 69 957 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 324 937 | 406 303 | 488 225 | 668 701 | 1 663 956 | 2 516 855 |
| Totalkapitalrentabilitet | -5,2% | 1,3% | 4,4% | 5,5% | -13,0% | -1,4% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| Driftsresultat | -16 986 | 4 911 | 19 980 | 32 383 | -226 832 | -36 760 |
| Finansinntekter | 165 | 265 | 1 270 | 4 504 | 9 909 | 2 050 |
| Driftsinntekter | 932 188 | 932 992 | 1 045 493 | 1 219 276 | 1 131 222 | 1 407 302 |
| Resultatgrad | -1,8% | 0,6% | 2,0% | 3,0% | -19,2% | -2,5% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Driftsinntekter | 932 188 | 932 992 | 1 045 493 | 1 219 276 | 1 131 222 | 1 407 302 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 324 937 | 406 303 | 488 225 | 668 701 | 1 663 956 | 2 516 855 |
| Totalkapitalens omløpshastighet | 2,87 | 2,30 | 2,14 | 1,82 | 0,68 | 0,56 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|---------------|
| Driftsresultat | -14 872 | 2 005 | 12 633 | 22 698 | -208 945 | -81 612 |
| Gjennomsnittlig egenkapital | 117 383 | 110 950 | 118 293 | 135 983 | 173 321 | 242 354 |
| Egenkapitalrentabilitet etter skatt | -12,7% | 1,8% | 10,7% | 16,7% | -120,6% | -33,7% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| Årsresultat | -14 872 | 2 005 | 12 633 | 22 698 | -208 945 | -81 612 |
| Driftsinntekter | 932 188 | 932 992 | 1 045 493 | 1 219 276 | 1 131 222 | 1 407 302 |
| Fortjenestemargin | -1,6% | 0,2% | 1,2% | 1,9% | -18,5% | -5,8% |

Vedlegg – Beregning av nøkkeltall for Grilstad AS

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| IB totalkapital | 821 836 | 895 880 | 939 099 | 810 249 | 862 802 | 977 492 |
| UB totalkapital | 895 880 | 939 099 | 810 249 | 862 802 | 977 492 | 1 096 387 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 858 858 | 917 490 | 874 674 | 836 526 | 920 147 | 1 036 940 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gjeld | 452 751 | 443 369 | 267 064 | 252 236 | 282 565 | 318 112 |
| Egenkapital | 443 129 | 494 730 | 543 185 | 610 566 | 694 927 | 778 276 |
| Gjeldsgrad | 1,02 | 0,90 | 0,49 | 0,41 | 0,41 | 0,41 |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Resultat før skatt | 86 002 | 114 169 | 86 037 | 95 320 | 128 763 | 131 044 |
| Finanskostnader | 9 411 | 6 242 | 3 587 | 3 098 | 2 041 | 3 483 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 858 858 | 917 490 | 874 674 | 836 526 | 920 147 | 1 036 940 |
| Totalkapitalrentabilitet | 11,1% | 13,1% | 10,2% | 11,8% | 14,2% | 13,0% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Driftsresultat | 95 098 | 117 770 | 88 521 | 96 927 | 129 527 | 132 916 |
| Finansinntekter | 315 | 2 641 | 1 103 | 1 491 | 1 277 | 1 611 |
| Driftsinntekter | 1 470 596 | 1 464 790 | 1 409 190 | 1 420 606 | 1 574 466 | 1 671 474 |
| Resultatgrad | 6,5% | 8,2% | 6,4% | 6,9% | 8,3% | 8,0% |

| Årstall | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Driftsinntekter | 1 470 596 | 1 464 790 | 1 409 190 | 1 420 606 | 1 574 466 | 1 671 474 |
| Gjennomsnittlig totalkapital | 858 858 | 917 490 | 874 674 | 836 526 | 920 147 | 1 036 940 |
| Totalkapitalens omløpshastighet | 1,71 | 1,60 | 1,61 | 1,70 | 1,71 | 1,61 |

