

# Produksjonsdel

FTL00D

**Økonomistyring**  
**Organisasjon og ledelse**  
**Markedsføringsledelse**

**Dato: 30. – 31. mai 2011**

**Tverrfaglig eksamen**  
**LØM 2011**

Gjelder for alle tekniske fagretninger unntatt maritime linjer.

# Informasjon til produksjonsdelen

<b>Produksjonsdel:</b>	Utleveres: mandag 30. mai kl. 0900 Innleveres: tirsdag 31. mai kl. 1500
<b>Hjelpemidler:</b>	Alle hjelpemidler tillatt
<b>Andre opplysninger:</b>	<p>Besvarelsen fra produksjonsdelen skal skrives på PC og leveres inn til skolen som utskrift 31. mai. Skolen oppbevarer besvarelsen til neste dag for bruk i dokumentasjonsdelen. Oppgaven og besvarelsen leveres samlet ut til studenten 1. juni.</p> <p>Studenten kan samarbeide med andre i produksjonsdelen, men besvarelsen som leveres, <b><u>skal være individuell</u></b>.</p> <p>Besvarelsen kan være <b>tot. maksimalt 8 utskriftssider</b> i 12 punkts skriftstørrelse og enkel linjeavstand. Det er <i>ikke</i> anledning til å levere inn vedlegg utover denne sidetallsbegrensningen.</p> <p>Studenten kan legge inn egne begrunnede forutsetninger utover de som er gitt i oppgavene. Det er svært viktig å oppgi kilde dersom det gjengis stoff fra læremidler eller andre kilder.</p>
<b>Om vurderingen:</b>	<p>Nedenfor finnes en oversikt over på hvilke nivåer av kunnskapsstigen de ulike delene av eksamen ligger. På laveste nivå er kravet at studenten kan gjengi (reprodusere) kunnskap. På mellomnivået er kravet at studenten kan bruke kunnskapene sine, viser forståelse og begrunner sine valg.</p> <p>På det høyeste nivået er kravet at studenten viser evne til vurdering, refleksjon og analyse.</p> <p>Sensorene skal vurdere den helhetlige kompetansen og sette en samlet karakter for produksjons- og dokumentasjonsdelen.</p> <p>I den grad dokumentasjonsdelen ikke bekrefter det inntrykket man har av produksjonsdelen, vil dokumentasjonsdelen være avgjørende for karaktersettingen.</p>
<b>Nivå</b>	<b>Sensor vurderer hvordan studenten viser evne til å:</b>
<b>Forstå og bruke kunnskap:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeid bedriftens verdigrunnlag og etiske retningslinjer</li> <li>• Sett opp driftsregnskap for 2010 og beregn tilleggssatser</li> <li>• Finn relevante nøkkeltall</li> <li>• Utarbeid begrunnet forslag til resultatbudsjett for 2011</li> </ul>
<b>Analyse og vurdering:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drøft bruk av ”Produkt” og ”Personalet” i kombinasjon</li> <li>• Drøft hvordan påvirke holdninger og bedriftskulturen</li> <li>• Drøft bruk av kalkylemetode og begrunn valg</li> <li>• Formuler og begrunn målene for 2011</li> </ul>

Situasjonsbeskrivelsen under er bransjeuavhengig. Hvis du mener at opplysningene i situasjonsbeskrivelsen ikke er utfyllende nok, kan du ta egne begrunnede forutsetninger.

## Situasjonsbeskrivelse

Bedriften HopePartner AS er en mellomstor håndverksbedrift på Østlandet, nærmere bestemt på øvre Romerike. HopePartner AS ble etablert på midten av nittitallet av to brødre som fortsatt jobber i bedriften. I tillegg har det de siste årene kommet inn nye eiere med økt krav til avkastning på investert kapital. I dag har bedriften 14 fulltidsansatte hvorav 4 personer utgjør ledelsen/ administrasjonen. Bedriftens suksesskriterier har vært kvalitet, service og leveringspresisjon.

Oslo og Akershus er et vekstområde, og bedriften har merket et betydelig press i markedet. Det er stor tilflytting av både privatpersoner og bedrifter, samt tendenser til overetablering av konkurrerende virksomheter i regionen. HopePartner AS ønsker selvsagt å delta i "kampen" om de gode kundene, men dette bør skje etter forretningsmessige akseptable prinsipper. Myndighetene har for tiden fokus på bransjen på grunn av mistanke om utbredt "svart arbeid". En negativ side ved at flere ser lønnsomhetspotensialet i et område i vekst er en utidig "stjeling" av kompetente personer mellom bedriftene, og rekruttering av medarbeidere med spisskompetanse er blitt et alvorlig problem. Flere av bedriftens konkurrenter har leid inn "billige" utenlandske fagarbeidere med tilsynelatende godt resultat. HopePartner AS har seriøst vurdert, som eneste bedrift i regionen, å ta inn lærlinger.

Du ble uteksaminert ved Fagskolen våren 2009 og har arbeidet i bedriften som prosjektleder siden høsten samme året. Nå er du tilbudt jobben som daglig leder i HopePartner AS. Som ganske fersk fagskolekandidat opplever du dette tilbudet som en karrieremessig stor mulighet og utfordring, samt en anerkjennelse av din kompetanse.

I løpet av de to årene du har jobbet i firmaet, har du registrert en del forhold som du i kraft av å være daglig leder må ta tak i for å igangsette nødvendige og konstruktive endringsprosesser.

- Flere ansatte har etter din mening et lite ansvarlig og bevisst forhold til miljøspørsmål. Noen hevder at dette temaet er blitt hysteri, og du har hørt uttalelser som "vår bedrift kan ikke alene redde verden, og det som har fungert så langt fungerer fortsatt godt nok, dessuten er det både kostbart og tidkrevende å ha for stort fokus på miljøet". For å kunne fremstå som en miljøbevisst bedrift, og på sikt forandre firmanavnet til Hope MiljøPartner AS, må både holdninger, handlinger og praksis i bedriften endres.
- Det forekommer også overfakturering av kundene, og dette er egentlig en underrapportering av ineffektivitet. Bedriften har etter din mening et stort potensial for å øke produktiviteten. Og bedre ressurs- og kapasitetsutnyttelse vil kunne føre til økt lønnsomhet. Det krever imidlertid en mentalitetsendring hos flere av de ansatte, samt organisatoriske forbedringer. Du har også oppdaget en meget uheldig utvikling i bruken av overtid.

Bedriften skal i løpet av kort tid ha en gjennomgang av sine leverandøravtaler, og hovedspørsmålet blir om avtalene skal reforhandles eller om man skal skifte leverandører. Et

evt. leverandørskifte vil kunne innebære en betydelig prisreduksjon på innsatsfaktorer, men det vil gå på bekostning av materialkvaliteten og kontrollmuligheter av underleverandører.

For å opprettholde en akseptabel lønnsomhet på sikt tror du at spesialisering er riktig forretningsmessig strategi. Dette vil kreve en intensivering av kompetansehevingen, og en mer målrettet rekruttering og karriereplanlegging i bedriften.

Du er godt kjent med det nye innen moderne ledelsesfilosofi hvor man gjennom økt fokus på de ansatte skaper bedre kvalitet for kundene. Dette er forklart med at det er de ansatte i møte med kundene som genererer verdier for bedriften. En leder som evner å engasjere, delegere og tilrettelegge for at ansatte kan gjøre en god jobb i interaksjon med bedriftens kunder, vil lykkes. Mantraet er at de ansatte må gis fullmakter til å møte kundene utover hva som vanligvis forventes, og de ansatte må kunne ta ansvar på selvstendig grunnlag.

På kurs hos Teknologisk Institutt har du fått innsikt i *Lean-prinsippene*, hvor målet er å skape høyest mulig kvalitet til lavest mulig kostnad på kortest mulig tid, ved kontinuerlig å fjerne det som ikke er verdiskapende for kunden. Du er litt skeptisk til metoden fordi det minner om *taylorisme* og *scientific management* (vitenskapelig ledelse).

## OPPGAVER:

### 1. KonkurransEVirkemiddel

Drøft hvordan en gjennomtenkt bruk av "Produkt" og "Personalet" i kombinasjon kan være et strategisk effektivt konkurransEVirkemiddel for HopePartner AS.

### 2. Verdigrunnlag og etiske retningslinjer

Utarbeid et forslag til bedriftens verdigrunnlag og etiske retningslinjer.

### 3. Holdninger og bedriftskultur

Drøft hvordan du som daglig leder og troverdig prosesspådriver konkret kan påvirke dagens holdninger og bedriftskulturen.

### 4. Driftsregnskap for 2010 og tilleggssatser

Sett opp bedriftens driftsregnskap for 2010 basert på resultatregnskapet for 2010, og beregn tilleggssatser for indirekte kostnader. Drøft bruk av kalkylemetode og begrunn dine valg.

### 5. Nøkkeltall og mål for 2011

Hvilke nøkkeltall er det naturlig å ta utgangspunkt i for å formulere relevante økonomiske mål for videre utvikling og styring av bedriften?

Formuler målene for 2011 og begrunn forslaget.

### 6. Resultatbudsjett for 2011

Med utgangspunkt i situasjonsbeskrivelsen, resultat- og driftsregnskapet for 2010 og formulerte mål for 2011 skal du utarbeide et forslag til resultatbudsjett for 2011.

Begrunn dine valg.

### Vedlagt følger regnskapsinformasjon.

<b>Resultatregnskap</b> (tall i kr 1000)	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Salgsinntekt	20 441	19 916
Annen inntekt	3	36
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>20 444</b>	<b>19 952</b>
Varekostnad inkl. beholdningsendringer	8 372	7 930
Lønn og sosiale kostnader	6 238	5 907
Avskrivninger	250	230
Andre kostnader	2 748	2 613
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>17 608</b>	<b>16 680</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>2 836</b>	<b>3 272</b>
Finansinntekt	179	119
Finanskostnad	61	23
<b>Ordinært resultat før skatt</b>	<b>2 954</b>	<b>3 368</b>
Skattekostnad ordinært resultat	827	943
<b>Ordinært resultat</b>	<b>2 127</b>	<b>2 425</b>
Ekstraordinær poster		
<b>Årsresultat</b>	<b>2 127</b>	<b>2 425</b>

<b>Tilleggsinformasjon:</b>		
Direkte lønnskostnad (inkl. sosiale kost.)	3970	3759
Indirekte variable kostnader	1678	1554

<b>Reelle (virkelige) nøkkeltall</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Totalkapitalrentabilitet	34,60 %	43,00 %
Egenkapitalrentabilitet før skatt	68,90 %	168,40 %
Gjennomsnittlig gjeldsrente	2,4 %	1,4 %
Resultatgrad	14,70 %	17,00 %
Driftsmargin	13,87 %	16,40 %
DG	31,4 %	33,5 %
Likviditetsgrad 1	2,13	1,52
Likviditetsgrad 2	1,91	1,34
Gjennomsnittlig varelagertid	37 dager	39 dager
Gjennomsnitt kredittid kunder	46 dager	46 dager
Gjennomsnittlig kredittid leverandører	7 dager	7 dager
EK %	57 %	40 %
AK i % av oms.	22,30 %	12,60 %
Faktureringsgrad	89 %	90 %