

# Virksomhedsøkonomi A maj 2009

## Vejledning

Dette opgavesæt bygger på informationer fra en konkret virksomhed. Materialet er tilpasset denne opgaves særlige formål. Af hensyn til virksomheden er denne anonymiseret i opgaven.

Opgavesættet omfatter 5 opgaver, der hver har et antal spørgsmål. Ved hvert spørgsmål er angivet en vejledende vægt, som benyttes ved bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse.

En Word fil med alle spørgsmål kan hentes her. Gem filen på din disk, inden du begynder at anvende denne. Som navn på filen angiver du dit eget navn, klasse og eksamensnummer.

En Excel fil (projektmappe) med alle bilag kan hentes her. Gem projektmappen på din disk, inden du begynder at anvende denne. Som navn på filen angiver du dit eget navn, klasse og eksamensnummer.

Der er i opgavesættet, hvor dette er relevant, link til billedkopier af de bilag, som du også finder i projektmappen.

## Virksomhedsbeskrivelse

Jernstøberiet Gramas A/S blev grundlagt i 1800-tallet og er dermed et af landets ældste selskaber. Oprindeligt producerede virksomheden alt indenfor jern og metal såsom jernbanebroer, komfurer, kirkeklokker, kedler og pumper. I dag er Gramas A/S' idé, at udvikle, producere, sælge og servicere pumper og pumpesystemer til mange forskellige formål.

Virksomheden sælger specialudviklede pumper til skibe og til forskellige industrielle formål. Pumperne anvendes for eksempel, når chokoladeproducenter skal have den tyktflydende varme chokolade pumpet rundt i de store industrianlæg.

Virksomhedens pumpesystemer anvendes til fjernvarmeinstallationer, vandforsyning og spildevandsafledning.

Gramas A/S er en global virksomhed både, hvad angår salg og produktion af pumper. Virksomheden har en eksportandel på mere end 70 %. Eksporten sker både direkte til kunderne og indirekte gennem datterselskaber, agenter og distributører. Datterselskaberne ligger i en række lande som f.eks. Tyskland, Norge, USA, England og Kina. Det kinesiske selskab blev etableret i 2007 for at komme ind på det voksende kinesiske marked.

Gramas A/S beskæftiger i dag mere end 400 medarbejdere og har en årlig omsætning på ca. 500 mio. kr.

# Opgave 1

## Virksomheden

Kunderne kan vælge mellem et komplet produktprogram af standardpumper eller få konstrueret specialudviklede pumper, som bliver tilpasset pumpens formål og placering.

Udover salg af pumper servicerer Gramas A/S kunderne før salget med konstruktion samt efter salget med installation, reparation og salg af reservedele gennem virksomhedens veludviklede netværk af servicecentre.

For at servicere kunderne bedst muligt har Gramas A/S salgskontorer og servicecentre fordelt over hele verden. Det nyeste tiltag er bærbare computere med trådløs opkobling i alle servicebiler, så montørerne er i stand til at yde den optimale service på stedet hos kunden.

Alle Gramas A/S' pumper er udviklet, produceret og markedsført under ISO 9001 kvalitetscertificering. Virksomheden lægger stor vægt på kvalitetsstyring og anser det for vigtigt, at kunderne forbinder Gramas A/S med kvalitet.

Gramas A/S er ikke miljøcertificeret, fordi kunderne ikke fokuserer på dette. Virksomhedens pumper er imidlertid meget energirigtige, idet de bruger væsentlig mindre energi end konkurrenternes.

Konkurrencen er hård på markedet for pumper, men for kunderne er hurtig service vigtigere end prisen. Det gælder især marinesektoren, hvor det er dyrt at have et skib til at ligge stille i forbindelse med en reparation. Gramas A/S er meget opmærksomme på at imødekomme kravene på denne del af markedet.

## Spørgsmål 1.1 - 1.2

### 1.1 (5 %)

Redegør for, hvilke fordele Gramas A/S kan opnå ved at være ISO 9001 certificeret.

### 1.2 (5 %)

Gramas A/S' konkurrencestrategi er differentiering. Forklar, hvordan virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne.

## Opgave 2

### Produktionsstyring

Gramas A/S har et mindre færdigvarelager af standardpumper, men de fleste pumper produceres først, når virksomheden modtager en ordre fra kunden. Kunderne har derfor mulighed for at få tilpasset pumperne til netop deres behov. Gramas A/S' gennemsnitlige leveringstid er 14 dage, men den kan være betydelig længere ved kundespecifikke pumper.

Når Gramas A/S modtager en ordre fra en kunde, indtaster salgsafdelingen ordren i virksomhedens økonomistyringssystem, hvorefter der udskrives en produktionsordre. Produktion af en pumpe foregår ved, at en række komponenter, som f.eks. løbehjul, pumpehus, aksler, rotor mv. samles til en pumpe. Efter samling af komponenterne males pumpen, inden den er klar til levering. Nogle af komponenterne køber Gramas A/S hos underleverandører, mens de selv producerer resten.

En del af komponenterne lagerføres. Det skyldes, at lange omstillingstider ved nogle maskiner gør det fordelagtigt at producere i store serier. Derudover sælges en del af komponenterne også som reservedele, hvor der er krav om hurtig levering.

En af de komponenter, som virksomheden ofte selv producerer, er en rotor. Se næste side. Produktionen af rotor foregår ved, at stangstål transporteres fra det udendørs råvarelager hen til en CNC-maskine, hvor stålet skæres op i emner og drejes. Efter drejning transporteres emnerne på vogne videre til næste maskine, hvor der sker en nottrækning. Til sidst sendes emnerne videre til fræsning på et af virksomhedens bearbejdningscentre. De færdigproducerede rotor vaskes, inden de lagres. Hvis produktionen ikke planlægges hensigtsmæssigt, kan der opstå en del spildtid undervejs i processen.

### Spørgsmål 2.1 - 2.2

#### 2.1 (5 %)

Vurder, hvilket produktionslayout Gramas A/S' benytter til produktion af rotor.

#### 2.2 (5 %)

Diskuter Gramas A/S' beslutning om først at producere pumper, når virksomheden har modtaget en ordre fra kunden.

# Opgave 3

## Knap kapacitet og prisdifferentiering

De seneste års højkonjunktur har gjort det svært for Gramas A/S at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden råder over en del avancerede CNC-maskiner, som skal betjenes af industriteknikere. Manglen på industriteknikere gør, at virksomheden ikke er i stand til, at producere alt det kunderne efterspørger.

Virksomheden sælger sine pumper på følgende tre markeder:

- Marinemarkedet
- Industrimarkedet
- Anlægsmarkedet

Virksomhedens gennemsnitlige dækningsgrad er 45 %, men den er meget forskellig på de tre markeder.

Marinemarkedet er stort, og Gramas A/S markedsandel er forholdsvis lille. Leveringstiden er en vigtig konkurrenceparameter på dette marked, hvor salgsprisen til gengæld er mere underordnet.

Industrimarkedet er betydeligt mindre, men konkurrencen er hård. Der konkurreres blandt andet på salgsprisen.

På anlægsmarkedet er der ofte tale om store projekter, som kræver stor kapacitet. Derudover er der hård priskonkurrence på markedet, hvorfor Gramas A/S ikke afgiver tilbud på dette marked i det kommende år.

## Spørgsmål 3.1 - 3.5

### 3.1 (10 %)

Udarbejd den optimale afsætningsplan for DP78 under hensyntagen til den begrænsede kapacitet på 23.000 stk.

De nødvendige oplysninger findes i bilag 1.

### 3.2 (5 %)

Beregn det samlede dækningsbidrag ved den optimale afsætningsplan. Se spørgsmål 3.1.

### 3.3 (5 %)

Vurder, om forudsætningerne for prisdifferentiering mellem marinemarkedet og industrimarkedet er opfyldt.

### 3.4 (5 %)

Vurder, om det er lønsomt at købe DP78 hos underleverandøren. I bekræftende fald anføres, hvor mange pumper Gramas A/S skal købe hos underleverandøren.

### 3.5 (5 %)

Diskuter Gramas A/S' beslutning om ikke at afgive tilbud på anlægsmarkedet i det kommende år.

# Opgave 4

## Investering og logistik

Det er muligt at øge virksomhedens kapacitet ved at investere i et fuldautomatisk bearbejdningscenter, som kræver mindre arbejdskraft. Det nye bearbejdningscenter kan desuden udføre flere funktioner. Det betyder, at både den interne transporttid og omstillingstiden nedbringes.

Leverandøren af bearbejdningscentret har udarbejdet tidsstudier på centret. Disse tidsstudier kan bruges til beregning af lønbesparelsen i produktionen. Ud fra disse data har økonomichefen beregnet, at den årlige lønbesparelse vil udgøre kr. 400.000. Hertil kommer et årligt dækningsbidrag på kr. 340.000 på grund af den ekstra kapacitet.

Anskaffessummen for centret udgør kr. 2.100.000. Den forventede levetid for centret er 6 år, hvorefter det vurderes at kunne sælges for kr. 200.000. Gramas A/S anvender en kalkulationsrente på 12 % p.a.

Produktionschefen er lidt usikker på de fremsendte tidsstudier og dermed, om besparelsen på lønomkostningerne kan opnås.

### Spørgsmål 4.1 - 4.5

#### 4.1 (5 %)

Vurder, hvilke investeringsårsager der er tale om.

#### 4.2 (5 %)

Udarbejd investeringsforslagets nettobetalingstrøm.

I bilag 2 findes en skabelon. Skabelonen kan eventuelt anvendes.

#### 4.3 (5 %)

Vurder, om investeringsforslaget er lønsomt.

#### 4.4 (5 %)

Beregn, hvor meget den årlige lønbesparelse mindst skal udgøre for, at investeringsforslaget er lønsomt.

#### 4.5 (5 %)

Forklar, hvordan investeringen i det fuldautomatiske bearbejdningscenter kan påvirke virksomhedens leveringsservice.

# Opgave 5

## Regnskabsafslutning og budgetkontrol

Økonomiafdelingen er ved at afslutte regnskabet for 2008. Der mangler kun at blive taget hensyn til følgende interne bilag (alle beløb i kr. 1.000):

1. Råvarer overført til produktionsafdelingen i december udgør kr. 11.934
2. Lønforbrug i produktionen i december udgør kr. 3.160
3. Færdigproducerede varer overført til færdigvarelageret i december udgør kr. 21.522
4. Udleverede varer fra færdigvarelageret i december opgjort til variable produktionsomkostninger udgør kr. 23.213
5. Afskrivning på tekniske anlæg og maskiner udgør kr. 7.172
6. Afskrivning på biler udgør kr. 1.323
7. Afskrivning på inventar udgør kr. 1.115
8. Reparation af en varebil for kr. 58 er ved en fejl blevet debiteret konto 2230: Reparation og vedligeholdelse.  
Fejlen rettes
9. Momsregnskabet skal afsluttes.

En gang årligt udarbejder Gramas A/S budgetter for det kommende år. Årligt sammenholdes de realiserede tal med de budgetterede tal. De budgetansvarlige i de enkelte afdelinger skal redegøre for eventuelle afvigelser.

### Spørgsmål 5.1 - 5.3

#### 5.1 (15 %)

Færdiggør afslutningsskemaet for 2008, idet de manglende interne bilag registreres.

Saldobalancen fremgår af bilag 3.

#### 5.2 (5 %)

Udarbejd en resultatkontrol for 2008.

I bilag 4 findes en skabelon til udarbejdelse af resultatkontrol. Skabelonen kan eventuelt anvendes.

#### 5.3 (5 %)

Forklar, hvilke mulige årsager der kan være til afvigelsen mellem den realiserede og den budgetterede dækningsgrad. Se spørgsmål 5.2.