

Input til løsning af opgave 1 (økonomi):

Det er min opfattelse at da vi ikke nævner vægte i eksamensopgaven at opgaverne vægtes lige , altså fx hhv. 7, 6 og 7 point

Opgave 1.1 Benchmark

Foretag en benchmark regnskabsanalyse hvor du sammenligner Hartmann's og Huhtamaki's finansielle performance, inddrag her også en vurdering af arbejdskapitalen og dens udvikling. Udover sammenligningen skal du også sikre dig, at du kommenterer specifikt på Hartmann's *rentabilitet, likviditet og soliditet*. Du kan tage udgangspunkt i oplysninger givet i afsnit 8. *Financial highlights and ratios* og du er velkommen til at foretage yderligere beregninger

Huhtamaki					
	2010	2009	2008	2007	2006
Revenue	1.952	1.832	2.260	2.311	2.276
Cost of goods sold	1.632	1.530	2.043	2.028	1.946
Gross profit	320	302	217	283	329
Fixed cost	186	182	291	255	184
EBIT	134	120	-75	28	146
result for the period	115	74	-110	-20	97
total assets	1.865	1.759	1.952	2.191	2.269
Net Invested capital	1.228	1.173	1.410	1.688	1.750
net working capital	308	299	382	464	440
net debt	270	368	587	748	711
Equity	849	737	702	793	860

Ratios Huhtamaki					
	2010	2009	2008	2007	2006
Gross margin	16,4	16,5	9,6	12,2	14,5
Profit margin	6,9	6,5	-3,3	1,2	6,4
Asset Turnover	1,0	1,0	1,2	1,1	1,0
ROCE	7,2	6,8	-3,8	1,3	6,4
ROIC	10,9	10,2	-5,3	1,7	8,3
Working capital in % of revenue	15,8	16,3	16,9	20,1	19,3

soliditet	46	42	36	36	38
nulpunktsomsætning	1132	1104	3037	2082	1270
sikkerhedsmargin	42	40	-34	10	44

Hartmann					
	2010	2009	2008	2007	2006
Revenue	1.483	1.380	1.491	1.492	1.475
Cost of goods sold	1.091	1.002	1.084	1.104	1.104
Gross profit	392	378	407	388	371
Fixed cost	319	311	341	534	309
EBIT	73	67	66	-146	62
result for the period	53	51	-16	-324	-95
total assets	1.225	1.216	1.189	1.220	1.438
Net Invested capital	733	786	725	799	920
net working capital	128	151	100	112	144
net debt	275	345	317	592	338
Equity	549	508	456	22	544

Ratios Hartmann					
	2010	2009	2008	2007	2006
Gross margin	26,4	27,4	27,3	26,0	25,1
Profit margin	4,9	4,9	4,4	-9,8	4,2
Asset Turnover	1,2	1,1	1,3	1,2	1,0
ROCE	6,0	5,5	5,6	-12,0	4,3
ROIC	10,0	8,5	9,1	-18,3	6,7
Working capital in % of revenue	8,6	10,9	6,7	7,5	9,8

	45	42	38	2	38
	1206	1135	1249	2054	1228
	19	18	16	-38	17

Udviklingen (index tal)

Omsætningsmæssigt har Hartmann klaret sig bedst overperioden , idet de gennem den økonomisk svære periode har formået at holde en uforandret omsætning, hvorimod HUH er 14% nede ift. basisåret 2006. HUH har også en negativ udvikling i faste omkostninger idet disse er steget overperioden til trods for den lavere omsætning.

På balancen har de begge formået at tilpasse kapitalen til det lavere aktivitetsniveau .HUH har været rigtig gode til at nedbringe deres arbejdskapital(dog fra et højt niveau!)

Rentabiliteten

HUH er generelt bedre målt på afkastningsgrader og dette primært fordi de har væsentlig højere overskudsgrad , idet de målt på AOH er ringere. Hartmann skal således arbejde strategisk med at fastholde eller øge AOH (mindre lager, debitorer, outsourcing, m.m.) og øge OG (mere effektive, LEAN , omkostningsminimering m.m.)

Hartmann har en forretningsmodel med relativt færre variable omkostninger og relativt flere faste omkostninger end HUH, en interessant model at diskutere.

Dermed har Hartmann en højere nulpunktsomsætning og markant lavere sikkerhedsmargin (HUH's omsætning kan faktisk falde med 42 % før selskabet giver underskud hvor det tilsvarende for Hartmann er 19%)

Likviditet

Hartmann binder markant mindre arbejdskapital pr. omsat krone (8,6 mod 15,8)

Det er ikke muligt at beregne likviditetsnøgletal, som fx Current og acid ratio, positivt vil det være hvis den studerende nævner disse.

Soliditet

HUH = $849 \cdot 100 / 1865 = 45,5 \%$ (vokset fra 38 i 2006)

Hartmann = $549 \cdot 100 / 1225 = 44,8\%$ (vokset fra 38 i 2006)

Meget ens målt på soliditet og begge har en pæn soliditet.

Samlet kan Hartmann strategisk arbejde med at forbedre / diskutere
OG

Fordelingen af variable og faste omkostninger
Samt fastholde og forberede arbejdskapitalen

Opgave 1.2.1

I afsnit 10. *Egg Packaging* nævner Hartmann " *we offer a wide range of sizes, colours and shapes*".
Hvordan kan denne produktstrategi påvirke Hartmann's økonomi og finansielle nøgletal.

Vi så tidligere at OG er et problem her og at der skal arbejdes strategisk på at forbedre dette og at det her primært er de faste omkostninger der skal nedbringes. Det at have et dybt og bredt sortiment kan betyde :

- Højere lageromkostninger
- Højere marketing og udviklingsomkostninger
- Større administrationsomkostninger, indkøbsomkostninger m.m.
- Mindre indkøbsrabatter
- En vanskeligere økonomistyring
- M.m

Det kan dog også være positivt at kunne tilbyde kunderne så meget, men det kræver så også at der skal kunne præsteres en højere Dækningsbidrag, som så også er tilfældet her.

Opgave 1.2.2

I bestræbelserne på at øge *profit margin* har du fra økonomiafdelingen bestilt et ABC output på en specifik varegruppe indenfor *Egg* emballage. I appendix 1 finder du dette ABC output.

Hvordan vil du analysere på materialet i appendix 1 og hvilke tiltag vil du overveje i relation til at øge *profit margin* på hele varegruppen.

ABC kan understøtte dette ved at

Identificere hoved aktiviteterne og gode fordelingsnøgler, sikre god gennemsigtighed for brugere. Gå efter de "lavt hængende frugter" som fanger 80-90 % med et overskueligt antal

aktiviteter og undgå eksponentielle stigninger i udviklings og driftsomkostninger til modelleringen.

Målet med ABC er at sætte fokus på ansvaret for alle omkostningstræk. ABC modellerer en udvidelse af de variable omkostninger med henblik på at **alle** omkostninger dækkes i vurderinger til brug for prissætning, opgjort lønsomhed samt opfølgning med henblik på beslutninger om fremtiden fx om sortiments bredde og dybde.

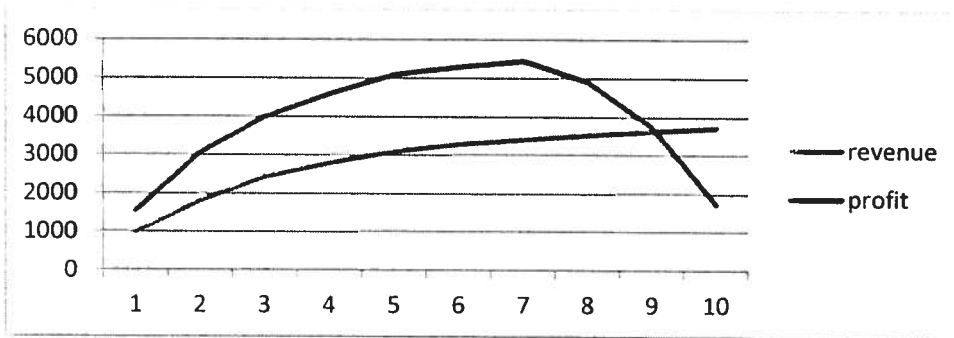
Product profitability					
Product name	Revenue	Total cost	income 1000 kr.	Accumulated income 1000 kr.	Acc. Income %
egg 4	650	495	155	155	89,1%
egg 1	1.000	850	150	305	175,3%
egg 2	820	725	95	400	229,9%
egg 5	300	241	59	459	263,8%
egg 6	360	310	50	509	292,5%
egg 9	130	110	20	529	304,0%
egg 8	100	85	15	544	312,6%
egg 3	120	175	-55	489	281,0%
egg 10	90	205	-115	374	214,9%
egg 7	200	400	-200	174	100,0%
Total	3.770	3.596	174		

Det er nu oplagt at produkterne 3, 10 og 7 bidrager negativt og det bør således overvejes hvorvidt disse skal udgå – husk dog evt. afsætnings- og omkostningsmæssige sammenhænge.

Ved fx at beregne OG pr. produkt fremgår det at OG på de "positive" produkter svinger mellem 23 og 11 og det bør kunne føre til tiltag og strategiske overvejelser som fx

- Prisjusteringer
- Produksanering
- Ændrede snitflader til kunder
- Udarbejdelse af modeller/strategianalyser (fremskrivning af lønsomhed)
- Udarbejdelse af prissætningsværktøjer
- Make/Buy-analyser
- Ændringer i produktmiks
- Standardomkostningsmodeller
- Produktionseffektivisering
- Vurdering af leaninitiativer

Det vil være positivt såfremt de studerende kan tegne / grafisk vise *whale curve* :



PS . profit skal divideres med 10

Dette input er udarbejdet af Morten Lyng, ZBC, mlan@zbc.dk.

Assignment 2 (30%)

Opgave 2 (30%)

PBA – ISM reeksamen 10. august 2011. Semester 2011 (Hartmann)

Input til løsning af spørgsmål 2:

Spørgsmålet lyder:

”Udarbejd en overordnet struktureret beskrivelse af Hartmann’s forretningsmodel, hvorefter du skal analysere og kommenterer på Hartmann’s organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer.”

Og den engelske version

“Prepare an overall structural description of Hartmann's business model and then analyze and comment on Hartmann's organizational and managerial challenges.”

Generelt:

- Opgaven vægter med 30% og skal således afspejle at hele tre fag inddrages i opgaveløsningen. Fraregnes 1 time til at læse opgaven igennem, må det med andre ord forventes, at den studerende bruger 1½ timer på at løse opgaven. Ved vurdering af besvarelsen er det vigtigt at huske dette.
- Den studerende skal strukturere sin besvarelse v.h.a. en forretningsmodel. Hvilken model den studerende vælger at benytte afhænger af hvilke modeleer den pågældende skole har arbejdet med. Nogle skoler har arbejdet med Osterwalders business model, andre benytter Hutt & Spech’s Components of a Business model, andre skoler benytter sikkert nogle helt tredje modeller. Det der er vigtigt, er at den studerende viser i sin besvarelse er at han/hun arbejder metodisk og struktureret på baggrund af en selvvalgt model.
- I casen kan ikke findes informationer således at alle aspekter vedr. fra forretningsmodellen kan behandles grundigt. Dette skal der tages højde for og den gode studerende vil sikkert opstille nogle forudsætninger og beskrive nogle begrænsninger ved den valgte model.
- Den studerende skal inddrage relevante modeller/begreber og teorier i besvarelsen af opgaven. I modsat fald skal det trække væsentligt ned i karakteren og det vil være særdeles vanskeligt for den studerende at bestå spørgsmålet.
- Som altid bør det inddrages i bedømmelsen af opgaven, om der er sket en faglig progression fra AP niveau til PBA.

- Den studerende skal inddrage case materialet i løsningen af opgaven. Rent teoretiske løsninger "one size fits all-løsninger" bør derfor vægtes lavt.

Konkret:

- Hartmann er blandt verdens største producenter af "moulded - fibre packing" med mere end 1.500 BtB kunder i 50 lande.
- De har fokus på bæredygtighed, genbrugspapir, CO2 neutral og biologiske nedbrydelige produkter. Medlem af UN Global Compact -> CSR
- Hartmanns forretningsmodel er bl.a. bygget om tætte relationer med BtB kunderne -> Key Partners.
- Produktionen foregår i egne produktionsfaciliteter . Fire fabrikker i Europa, hvor Hartmann har de fleste af sine kunder, en fabrik i Nord Amerika og en i Israel.
- Salgskontorer findes i 12 lande og marketing aktiviteterne er placeret midt i Europa i byen Frankfurt.
- Vokser primært igennem organisk vækst.
- Forbruget af æg er forholdsvist konstant.
- Udover produktion af æggebakker produceres emballage til mobiltelefoner og bakker til sygehuse.

Det skal pointeres at ovenstående er eksempler på områder den studerende kan komme ind på.

Opsamling:

- Den gode besvarelse inddrager relevant teori- og modelapparat fra faget logistik og organisation/ledelse. På denne baggrund forholder den studerende sig analyserende til forretningsmodel, supply chain, placering af produktionsenheder, salgskontorer etc. Der udvises faglig progression fra Markedsføringsøkonom (AP) til PBA.
- Den mindre gode besvarelse inddrager begrænset teori- og modelapparat og får måske ikke inddraget fagområdet tilstrækkeligt. Ligeledes forholder den studerende sig i mindre grad analyserende og i højere grad beskrivende til forretningsmodellen. Endelig er der kun sket begrænset/ingen faglig progression fra Markedsføringsøkonom til PBA niveau.
- Nogle af de organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer som den studerende kan vælge at beskrive og analysere er Hartmanns brug af offshoring i stedet for outsourcing .
- Deres fokus på corporate social responsibility, herunder deres engagement i UN Global Compact.
- Hvilke kompetencer bør Hartmann besidde for at kunne skabe værdi igennem de langvarige relationer til deres BtB kunder.

Assignment 3 (30%)

Opgave 3 (30%)

PBA – ISM reeksamen 10. august 2011. 1. Semester 2011 (Hartmann)

Input til løsning af spørgsmål 3:

Spørgsmålet lyder:

"Hartmann har lanceret en ny strategi "competitive edge – driving growth" (se afsnittet "new strategy"). Baseret på relevante analyser skal du vurdere Hartmanns evne til at gennemføre den nye strategi. Du er velkommen til at inkludere konklusionerne fra opgave 2 i din vurdering"

Og den engelske version

"Hartmann has launched a new strategy "competitive edge – driving growth" (see section "new strategy"). Based on relevant analysis you should assess Hartmann's capability to implement the new strategy. You are welcome to include conclusions from assignment 2 in your assessment."

Generelt:

- Som det fremgår af opgaveteksten hænger spørgsmål 3 tæt sammen med spørgsmål 2 og der henvises således også her til input til løsning af spørgsmål 2. Nogle studerende vil måske have gennemført nogle diskussioner/analyser i spørgsmål 2, som er relevant for spørgsmål 3. Den studerende bør dog selv henvise til dette, men ved bedømmelsen af besvarelsen må spørgsmål 2 og 3 gerne ses i en helhed.
- Spørgsmålet vægter med 30% og er primært tænkt inden for Salg og marketing, men andre fag kan også inddrages i opgaveløsningen. Det bør vægte positivt, hvis den studerende evner at gennemføre en holistisk vurdering af virksomhedens evne til at gennemføre den nye strategi.
- Fraregnes 1 time til at læse opgaven igennem, må det forventes, at den studerende bruger 1½ timer på at løse opgaven. Ved vurdering af besvarelsen er det vigtigt at huske dette.
- Den studerende skal inddrage relevante modeller/begreber og teorier i besvarelsen af opgaven. I modsat fald skal det trække ned i karakteren og det vil være særdeles vanskeligt for den studerende at bestå spørgsmålet.
- Som altid bør det inddrages i bedømmelsen af opgaven, om der er sket en faglig progression fra AP niveau til PBA.
- Den studerende skal inddrage case materialet i løsningen af opgaven. Rent teoretiske løsninger "one size fits all-løsninger" bør derfor vægtes lavt.

Konkret:

- Spørgsmålet er med vilje stillet forholdsvis bredt, således at der gives mulighed for den studerende at overveje (og meget gerne diskutere) forskellige metodiske indgangsvinkler til at løse opgaven og dermed mulighed for at udvise selvstændighed og overblik over metodevalget. Metodisk forståelse og selvstændighed bør belønnes
- Det er naturligvis vigtigt, at den studerende tager udgangspunkt i virksomhedens nye strategi og hele tiden relaterer sine analyser og konklusionerne til virksomhedens evne til at gennemføre denne. Den nye strategi er gengivet i casematerialets punkt 6. Strategien er to-faset, hvor første fase går ud på at skabe en ensartet virksomhedskultur og organisatoriske stordriftsfordele (Input til vurdering af dette kommer i høj grad fra spørgsmål 2, hvor der bl.a. kan fokuseres på virksomhedens hidtidige udfordringer samt udskiftning af ledelsen ultimo 2010) samt stærke kompetencer i produktion, marketing og salg. Dette kan analyseres gennem forretningsmodellen. Anden fase skal skabe vækst gennem konsolidering (herunder stærke kunderelationer, høj kvalitet etc.), fokus på europæiske vækst markeder og endelig en stærk markedsposition i Nordamerika. Den studerende bør forholde sig til sammenhængen i strategien og vurdere hensigtsmæssigheden i de to faser og ikke mindst, at der ingen tidsfrister er fastsat for strategiens gennemførelse.
- Som nævnt vil nogle studerende måske vælge at arbejde videre med forretningsmodellen fra spørgsmål 2 og gå i dybden med de områder, som specifikt er relevante for løsningen af spørgsmål 3 med særlig fokus fase 1 af den nye strategi. Det kunne f.eks. være diskussion og vurdering af virksomhedens kernekompetencer, produktportefølje og produktudviklingskompetence, den nuværende kundebase og relationerne til kunderne m.m.
- Til diskussion af fase 2 af strategien bør virksomhedens konkurrencemæssige situation vurderes og relevante modeller til dette inddrages, som f.eks. benchmarking. I denne forbindelse vil det være relevant at inddrage besvarelsen fra spørgsmål 1 i diskussionen (finansiel benchmarking analyse mellem Hartmann og Huhtamaki). I diskussionen bør den studerende blandt andet forholde sig til, at konkurrenterne er konglomerater som på grund af deres størrelse og forskellige forretningsområder har en finansiel styrke og mulighed for economies of scale and scope som Hartmann ikke har i samme grad. Hartmann vil sandsynligvis ikke kunne konkurrere på prisen og den studerende bør derfor forholde sig til om Hartmann har tilstrækkelige kompetencer til at føre en effektiv differentieringsstrategi og vurdere markedets prisfølsomhed. Ligeledes kan den studerende diskutere om fokus på "operational effectiveness" vil være nok til at gøre virksomheden konkurrencedygtige – også på prisen. Endvidere er et interessant at den ene af de to store konkurrenter har 96% af sin omsætning på det amerikanske marked – som netop er et fokus område i Hartmanns nye strategi.
- Potentialet på fokusmarkederne bør vurderes og forbruget af æg fremgår også af materialet, hvor det bl.a. kan ses, at Europa er et modent marked, hvorfor vækst stort set alene kan komme fra øget markedsandel. Markedet for high-end produkter er stort i Europa, men konkurrencen er også hård, blandt andet fra Ovotherm, som er i kraftig vækst.
- I caseteksten nævnes, at high-end produkter ikke er blevet lanceret i Nordamerika endnu, hvilket burde være et interessant potentiale for netop Hartmann.

Det skal pointeres at ovenstående er eksempler på områder den studerende kan komme ind på.

Opsamling:

- Den gode besvarelse inddrager relevant teori- og modelapparat fra faget Salg og Marketing, men inddrager også andre fag i diskussionen. På denne baggrund forholder den studerende sig analyserende til virksomhedens evne til at gennemføre den nye strategi og foretager en selvstændig vurdering heraf. Der udvises faglig progression fra Markedsføringsøkonom (AP) til PBA.
- Den mindre gode besvarelse inddrager begrænset teori- og modelapparat og får måske ikke inddraget fagområdet tilstrækkeligt ligesom andre fag ikke inddrages i besvarelsen. Ligeledes forholder den studerende sig i mindre grad analyserende og i højere grad beskrivende til virksomhedens evne til at gennemføre den nye strategi ligesom der ikke er en selvstændig vurdering heraf. Endelig er der kun sket begrænset/ingen faglig progression fra Markedsføringsøkonom til PBA niveau.

PBA – ISM re-eksamen 08.08.2011 (Hartmann)

Input til løsning af opgave 4 (20%-jura)

Hartmann is exporting to many countries all over the world. Provided that no agreement has been made on the question of governing law with business costumers there might be

- *a question of which country´s law that shall apply and – if Danish law shall apply –*
- *which part of the Danish laws that regulate the sale.*

Assignment 4.1: Please make a legally justified internal note to the Management regarding such questions.

Hartmann eksporterer til mange lande over hele verden. Forudsat, at der ikke er indgået aftale om lovvalgsspørgsmålet med erhvervskunder, kan der være et spørgsmål om,

- *hvilket lands lov, der skal anvendes, og - hvis dansk ret gælder -*
- *hvilke dele af de danske regler, der regulerer salget*

Opgave 4.1: Giv et juridisk begrundet internt notat til ledelsen om sådanne spørgsmål.

Opgaven er knyttet til læringsmålet i uddannelseselement 1 – kunden som udgangspunkt, hvorefter den studerende som kompetence skal kunne identificere aftalen og salgets relevante retsregler og skal kunne analysere og vurdere de juridiske konsekvenser af en international salgsaftale.

Efter Haag-konventionens artikel 4, stk. 1 (§ 4, stk. 1 i lov om hvilket lands retsregler der skal anvendes på løsøre af international karakter) vil sælgers lands regler som hovedregel skulle bruges, dvs. dansk ret i dette tilfælde. Undtagelsesbestemmelsen i § 4, stk. 2 om at købers land regler gælder, hvis køber afgiver bestilling til Hartmanns repræsentant i købers land kan også nævnes.

Hvis dansk ret gælder, er detv aftaleloven, der gælder for aftalespørgsmålet på grund af det danske forbehold til CISG del II i medfør af CISG art 92. For købespørgsmålet er det CISG del III, der gælder for ikke nordiske lande og købeloven, der gælder for de nordiske land på grund af det nordiske forbehold i medfør af CISG art 94.

Hartmann has a registered trademark that is shown on the frontpage of this case.

Assignment 4.2: Please make a legally justified internal note to the Management of the possibility to prohibit producers of eggs to use a similar trademark.

Hartmann har et registreret varemærke, der er vist på forsiden af denne opgave.

Opgave 4.2: Giv et juridisk begrundet internt notat til ledelsen om mulighederne for at forbyde producenter af æg at bruge et lignende varemærke.

Opgaven er knyttet til læringsmålet i uddannelseselement 3 – innovation - hvorefter den studerende som kompetence skal kunne anvende reglerne om beskyttelse af immaterielle

rettigheder. Besvarelsen skal derfor nævne muligheden for en varemærkeregistrering (hvilket også er tilfældet under VR nr. 1979 00146, 19790112 – hvilket dog ikke forudsættes nævnt)

Desuden kan besvarelsen nævne mulighederne for få sit varemærket registreret mere internationalt ved:

Registrering i det enkelte land

Registrering som EU-varemærke

Registrering som internationalt varemærke (Madrid-varemærke)

The Management is aware that one of the competitors in its marketing materials compare its product with similar products from Hartmann

Assignment 4.3: Please give a legally justified internal note to the Management of possibilities of comparative advertising.

Direktionen er blevet opmærksom på, at en af konkurrenterne i sit marketingmateriale sammenligner sine produkter med de tilsvarende produkter fra Hartmann

Opgave 4.3: Giv en juridisk begrundet internt notat til direktionen om mulighederne for sammenlignende reklame.

Opgaven er knyttet til læringsmålet i uddannelseselement 2 – branche og konkurrenter - hvorefter den studerende som viden skal have kendskab til EU markedsføringsrettens regler om sammenlignende reklame samt relevante kodeks fra ICC.

Den studerende kan her anføre markedsføringslovens § 5 eller direktiv 2006/114/EF af 12. december 2006 om vildledende og sammenlignende reklame. Det kan her anføres, at sammenlignende reklame er tilladt, når følgende betingelser er opfyldt:

- Reklamen er ikke vildledende;
- reklamen sammenligner varer eller tjenesteydelser, der opfylder samme behov eller tjener samme formål;
- reklamen er objektiv og sammenligner en eller flere konkrete og relevante egenskaber, der kan dokumenteres, og som er repræsentative for disse varer eller tjenesteydelser, herunder prisen;
- reklamen skaber ikke forveksling på markedet mellem annoncøren og en konkurrent;
- reklamen bringer ikke en konkurrents varemærker, firmanavne eller andre karakteristiske kendetegn i miskredit eller udsætter dem for nedvurdering;
- for produkter med oprindelsesbetegnelse vedrører reklamen i hvert enkelt tilfælde produkter med samme betegnelse;
- reklamen drager ikke utilbørligt fordel af den anseelse, der er knyttet til en konkurrents varemærke eller andre karakteristiske kendetegn;
- reklamen fremstiller ikke en vare eller en tjenesteydelse som en imitation eller en kopi af en vare eller tjenesteydelser, der er dækket af et beskyttet varemærke eller firmanavn.

Dette input er udarbejdet af Henrik Steen Andersen, Erhvervsakademi Lillebælt, hsan@tietgen.dk, 2242 4023