



Antal blad /  
Number of sheets

16 ✓

# TENTAMEN / EXAMINATION

- Anvisningar:** Skriv din anonymitetskod på varje blad.  
Endast en uppgift får lösas på varje blad.  
Var vänlig skriv tydligt!
- Instructions:** Write your anonymous code on each sheet.  
Answer only one question on each sheet.  
Please write clearly!

Vänligen texta anonymitetskoden i textboxen enligt exempel nedan!  
Please write the Anonymous Code clearly in the textbox like example below!

**Bokstäver/Letters:**

A-B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M-N-O  
P-Q-R-S-T-U-V-W-X-Y-Z-Å-Ä-Ö

**Siffror/Numbers:**

Ø-1-2-3-4-5-6-7-8-9

Exempel: 

A	B	C	1	7	Ø	-	Ø	1	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

FEGC44 Företags ekonomi  
Kurskod + Kurs / Course Code + Course:

Ekonomistyrning 2  
Delkurs / Part course:

Anonymitetskod / Anonymous code =  
Kurskod + kodnr / course code + code number

F E G C 4 4 - Ø 6 7 ✓

Tentamensdatum /  
Examination date:

2016-10-21

## Behandlade uppgifter / Solved problems

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
>	>	>	>	>	>	>	>							
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

## Ifylles av lärare / To be completed by the examiner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Poäng / Marks gained: \_\_\_\_\_

Betyg / Grade: \_\_\_\_\_

Max poäng / Total marks gained: \_\_\_\_\_

För Gk poäng / Marks gained to be passed: \_\_\_\_\_

Examin. lärare / Kursansvarig signatur / Signature of the examiner

Namnförtydligande / Clarification of the signature



Ange Kurskod + anonymitetskod / Enter Course code + anonymous code  
(Vid icke anonym tentamen ange Kurskod + Namn + personnummer)  
(At non anonymous examination enter Course code + Name + Personal identity number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive  
page no:

1

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points for  
the question:

Lärarens  
anteckning / Notes  
from the examiner:

## Svarsbilaga

### FEGC44 Ekonomistyrning II

Del: Dan Nordin





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

2

Uppgift nr /  
Question no:

1

Poäng / Points  
awarded:

10

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

HP

6p

a) Brist på riktning: när anställda inte vet vad organisationen vill ha ut av dem så är det sannolikt att de inte betar sig i organisationens bästa intresse. Därför behöver viktiga resultat/handlingar kommuniceras effektivt till de anställda.

- Problem med motivation: det finns ofta skillnader mellan individuella och organisatoriska mål, individer har egenintresse. Därför kan anställda behöva extra incitament för att öka motivationen att prestera bra.

b) Control problem avoidance kan ske genom:

- Eliminering av aktiviteter: man kan eliminera aktiviteter genom t.ex. avyttring eller överlåtelse till en tredje part. Då försvinner problemen med och behovet av styrning med aktiviteterna.

- Riskdelning: riskdelning kan ske genom t.ex. försäkring eller joint ventures. Då överförs åtminstone en del av risken för styrningsproblem till t.ex. försäkringsgivaren.

- Automatisering: organisationer kan automatisera genom datorer, robotar och expertsystem. Dessa presterar kontinuerligt och minskar problem med mänskliga faktorer, som t.ex. oärlighet, motivation, illojalitet.

- Centralisering: centralisering kan ske genom antingen att alla beslut tas av toppledningen, eller att vissa viktiga beslutsområden centraliseras. Att viktiga beslut begränsas till toppledning kan minska styrningsproblem förutsatt att ledningen har bra insikt i den berörda verksamheten.



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGCH4-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

3

Uppgift nr /  
Question no:

2

Poäng / Points  
awarded:

7

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Behavioral displacement inträffar när MCS produceras och uppmuntrar beteenden som inte överensstämmer med organisatoriska mål. Behavioral displacement i kulturstyrning kan inträffa när beteendenormer- och värderingar eller mått för utvärdering som grund för gruppbelöningar inte överensstämmer med organisatoriska mål. Behavioral displacement kan inträffa i system för resultatstyrning, action controls samt personal/kulturstyrning.

(2p)

b) Gamesmanship involverar de handlingar anställda utför för att förbättra deras prestationsindikatorer utan att producera positiva ekonomiska effekter för organisationen. Två former av gamesmanship är slack creation och datamanipulering. Slack creation är anställdas överdrivna konsumtion av resurser jämfört med vad som behövs, dvs deras konsumtion av resurser som inte lätt kan rättfärdigas i termer av deras bidrag till de organisatoriska målen.

(5p)





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEG44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

4

Uppgift nr /  
Question no:

3

Poäng / Points  
awarded:

16

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Action control innebär den ökade sannolikheten att anställda utför (inte utför) vissa handlingar som är kända för att vara fördelaktiga (skadliga) för organisationen. Action control kan implementeras på fyra sätt: beteendebegränsningar (fysiska och administrativa), preaktion reviews, handlingsansvarighet (actions accountability) och redundans. Effektiviteten hos action control beror på förmågan att definiera önskade handlingar samt att övervaka eller följa dem.

b) Separation av arbetsuppgifter är en administrativ form av beteendebegränsning. Det innebär att vissa viktiga arbetsuppgifter delas upp i mindre delar som utförs av olika personer. Då beror det inte på endast en person att denna viktiga uppgift utförs tillfredsställande. (Kanske dåligt exempel, men) Tex årsredovisningar utförs av ekonomen, chefer, godkänns av överordnade och kontrolleras av revisorer.

c) Fördelar med action control: 1. Det är den mest direkta formen av styrning, om den är tillräckligt bra så behövs inte resultatstyrning. 2. Den tenderar att leda till dokumentation av den ackumulerade kunskapen om vad som fungerar bäst. 3. Det är ett effektivt sätt att hjälpa den organisatoriska koordinationen, det ökar handlingars förutsägbarhet och minskar mängden av informationstuden som behövs för en koordinerad prestation.

Nackdelar med action control: 1. Det har en begränsad genomförbarhet, behaviora displacement kan skapas för att fokus sätts på mindre viktiga handlingar som

↓



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

5

är lätta att övervaka. 2. Action control har en tendens att kväva kreativitet och anpassning. 3. Vissa former av action control är dyrt att implementera, speciellt preaction reviews. 4. Speciellt action accountability kan orsaka slarv hos anställda samt användande av genvägar. 5. Action control tenderar att skapa negativa attityder.

Uppgift nr /  
Question no:

3

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

6

Uppgift nr /  
Question no:

4

Poäng / Points  
awarded:

14

Lärens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) I kostnadsenheter har ledningen ansvar för en del av organisationens kostnader, dvs ett finansiellt mått på inputs. Kostnadsenheter har en låg grad av kränglighet samt en låg grad av ekonomiskt ansvar. Kostnadsenheter kan återfinnas i avdelningar för produktion, R&D, marknadsföring m.m.

(4 p)

b) Standard cost centers kan inputs lätt mätas i monetära termer och outputs i fysiska termer. Det finns en kausalitet mellan inputs och outputs som även den är lätt att mäta och förstå. Styrning kan ske genom att jämföra faktiska kostnader med en standardkostnad. Exempel på verksamhet är produktionsavdelningar. Om ett företag tillverkar bord så kan komponenter (inputs) lätt mätas i monetära termer och bordet som tillverkas (outputs) i fysiska termer. Kausaliteten är välkänd eftersom en viss mängd av komponenter tillverkar  $\times$  antal bord.

(5 p)

c) I Managed cost centers är outputs svårare att mäta och kausaliteten mellan inputs och outputs är inte välkänd. Exempel på verksamhet är marknadsföringsaktiviteter. Det är lätt att mäta hur mycket pengar som spenderas på marknadsföring. Det är dock svårare att mäta de outputs som produceras av det. Det är även svårt att mäta hur mycket outputs som skapas av marknadsföringen, dvs kausaliteten är inte välkänd. Styrning kan ske genom att mäta hur mycket kostnaderna hålls sig till budgeten och planerade utgifter.

(5 p)



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

7

Uppgift nr /  
Question no:

5

Poäng / Points  
awarded:

8

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

2,0

a) Budgetprocessen är mycket komplex och många intressenter inom företaget har olika åsikter om hur budgeten bör fördelas och utföras. Därför sker förhandlingar mellan olika avdelningar och parter för att försöka göra budgeten så optimal som möjligt, för olika verksamheter och för hela organisationen. Förhandlingarnas utfall beror mycket på olika nivåer av förhandlingsmakt.

b) De två rollerna som finns i spelet om budgeten är väktare och förkämpare. Väktare är ofta chefer på högre nivåer och ekonomer. Deras mål är kostnadsreducering. De har en helhetssyn och ett helhetsansvar. Förkämpare finns ofta nära verksamheten och kunderna. De ser främst sin egen verksamhet och vill tillskanska sig så mycket resurser som möjligt för att använda i sin egna verksamhet.

3,0

c) Personer kan vara både väktare och förkämpare, fast i olika situationer. Man bör försöka få en balans mellan rollerna eftersom för starka väktare kan hindra organisationens utveckling och för starka förkämpare kan göra att kostnader skenar iväg och äventyrar organisationens överlevnad. Förkämpare kan göras till väktare genom att utbildas om helheten, organisationens risker. Väktare kan göras till förkämpare genom att utbildas om de olika verksamheterna och varför det är viktigt att de får de resurser som de behöver.

3,0





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGCH-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

8

Argument för transferpriser:

Uppgift nr /  
Question no:

6

1. Transferpriser förser med lämpliga ekonomiska signaler för beslutsfattande.

Poäng / Points  
awarded:

9

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

2. Transferpriser ger bra information för utvärderingssyftet av säljande och köpande enheter. För att veta hur enheter har presterat är det bra att alla transaktioner räknas med, även interna.

3. Transferpriser kan användas för att medvetet flytta vinster mellan olika enheter. Vill man ha/behovs högre vinster i en enhet så kan de tillåtas köpa produkter/tjänster av en annan enhet för ett lågt pris, vilket ökar vinsten senare.

4. Transferpriser kan användas när det inte finns någon extern marknad. Företaget kanske kan göra och överföra en speciellt anpassad produkt som den externa marknaden inte tillhandahåller.



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

9

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

10

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

11

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

Lärens  
anteckning  
Examiner's remarks:





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

12

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

## Svarsbilaga

### FEGC44 Ekonomistyrning II

Del: Johan Lorentzon



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

13

Uppgift nr /  
Question no:

7

Poäng / Points  
awarded:

8

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

1. Variationsanalyser: en teknik som beskriver hur och varför faktisk prestation skiljer sig från det planerade. Variationsanalyser har två syften: 1. Särskilja kontrollerbara från okontrollerbara faktorer som gör att resultatet skiljer sig från det planerade. 2. Isolera speciella kontrollerbara faktorer från andra så att specifika individer eller grupper kan hållas ansvariga.

2. Flexibla prestationsstandarder: prestationsstandarderna definieras efter de faktiska förhållandena under mätningssperioden. Prestationsstandarder kan variera med olika okontrollerbara faktorer, som tex industrins försäljningsvolym. Prestationsstandarder kan göras mer flexibla genom flexibla budgetar, scenarioanalyser och genom att uppdateras oftare.

3. Relativa prestationsutvärderingar: utvärderingarna görs inte i fasta termer, utan i relation till hur andra har presterat. Man kan jämföras med tex andra anställda inom organisationen eller nära konkurrenter. För att man ska kunna jämföra olika individer/grupper så krävs det att de utfört ungefär samma arbetsuppgifter samt att de varit utsatta för samma möjligheter och begränsningar.

4. Subjektiva prestationsutvärderingar: utvärderare använder professionella bedömningar om hurvida anställda har presterat bra med de givna förhållandena. Det kan ge fylligare beskrivningar om prestationerna. Dock kan det göra att anställda

✓





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

14

Inte lika på utvärderingarna. Utvärderingarna  
kan också bli orättvisa eller inkonsekventa.

Uppgift nr /  
Question no:

7

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:



Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGCH4-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

15

Uppgift nr /  
Question no:

8

Poäng / Points  
awarded:

8

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Det finns olika botemedel för myopiskt beteende:

1. Kombinationer av mått: tex balanced scorecard, man använder kombinationer av mått som ger en balans mellan finansiella och icke-finansiella mått, långsiktiga och kortsiktiga mål, interna och externa perspektiv, och mått som är lätta och svåra att mäta. Genom måttkombinationer kan pressen på kortsiktiga resultat, och därför också kortsiktigt beslutsfattande, minskas.
2. Ändra vad som mäts: istället för redovisningsvinster kan economic income mätas direkt genom att göra prognoser om framtida kassaflöden och diskontera dem till nuvärde. Gör man detta i början och i slutet av mätperioden så är skillnaden det värde som har skapats.
3. Använda preaction reviews för att styra långsiktiga investeringar: Man kan skilja på rörelsekostnader och utvecklingskostnader i prestationsmått. Rörelsekostnader (kortsiktigt) mätas och påverkar prestationsutvärderingar. Utvecklingskostnader (långsiktigt) mätas ej i prestationsutvärderingar och därför kan kostsamma och lönsamma investeringar göras utan att det påverkar utvärderingen negativt.
4. Ändra tidshorisonten: man kan förlänga tidshorisonten som mätningen görs under och belöningar ges. Ju längre tidshorisont, desto bättre stämmer redovisningsmått överens med economic income, vilket minskar kortsiktiga beslut.
5. Justera eller förbättra prestationsmått: Modifikationer av mått kan göras för att det

↓





Ange anonymitetskod / Write your anonymity code  
(Vid icke anonym tentamen ange kurskod + namn + personnummer)  
(For non-anonymous exams write the course code + name + civic registration number)

FEGC44-067

Löpande sidnr  
Consecutive no:

16

Uppgift nr /  
Question no:

8

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

ska stamma bättre överens med economic  
income. EVA-måttet är ett bra exempel. Det gör  
modifikationer av redovisningsinformationen för  
att ge ett mått som ger underlag för långsiktigt  
beslutsfattande.

6. Minska pressen på kortsiktiga resultat: det  
här kan göras genom att antingen kommunicera  
den minskade pressen till medarbetare eller  
att göra de kortsiktiga prestationsmålen lättare  
att uppnå så att anställda får mer tid över  
till att fundera över och implementera lång-  
siktiga beslut.