



Antal blad /
Number of sheets

17 ✓

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
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

FEAC44 Företags ekonomi C

Kurskod + Kurs / Course Code + Course:

Ekonomistyrning II

Delkurs / Part course:

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

F	E	A	C	4	4	-	Ø	2	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tentamensdatum /
Examination date:

9/10-15

Behandlade uppgifter / Solved problems

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
X	X	X	X	X	X	X								
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)

Löpande sidnr
Consecutive
page no:

Fegc44-028

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)

Löpande sidnr
Consecutive no:

Fegc44-028

2

Fråga 1:

Uppgift nr /
Question no:

a) Personnel control - är då man väljer att styra företaget ^{genom att} medarbetaren ska ha stor självständighet. Selfmonitoring innebär

1a

Poäng / Points
awarded:

12

att personen ser efter sig själv och behöver inte bli beteendestyrkt likt mer rutinmässiga jobb. Medarbetaren anser att få vara självständig är den största bonusen och strävar därför inte i lika stor grad mot resultatbonusen som medarbetare i resultatstyrning gör. Skillnaden mellan personnel och cultural control är att i cultural control är fokus på att medarbetarna ska ta hand om varandra och se till att alla sköter deras arbetsuppgifter

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

medans i personnel control är det individen med hjälp av selfmonitoring som har ansvaret för sig själv. Det finns tre olika sätt att implementera personnel control. 1) selection = placement,

2) training 3) job design

1) selection and placement - att man väljer rätt medarbetare till jobbet och placerar den på rätt typ av arbetsuppgifter. Individens mål och organisationens mål ska vara någorlunda lika. $\begin{matrix} I & F \\ \text{Individ} & \text{Förlag} \end{matrix}$

2) training - individen kan genom träning bli bättre på det den gör men också att den blir mer upplyst om vad organisationen eftersträvar och hur individen kan anpassa sig till det.

3) job design - att anpassa arbetsuppgifterna efter den personens erfarenheter och kunskap.

ett exempel på personnel control kan vara att en forstare arbetar självständigt med ett förskningsprojekt och behöver ingen som kontrollerar vad denne gör.

(4p)



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)

Löpande sidnr
Consecutive no:

Fegc44-028

3

Fråga 1:

Uppgift nr /
Question no:

b) Cultural control - Man låter medarbetarna inspekera och ta hand om varandra. Detta skapar ett grupptryst och normer om hur medarbetarna ska förhålla sig på arbetsplatsen. Det är en kraftfull styrning då människor alltid tittar och försöker att anpassa sig till gruppen. Till skillnad från personal control används ofta gruppbelöningar för att motivera gruppen att jobba efter resultat. Det kan ibland vara svårt att styra kulturen på ett företag vilket kan leda till att gruppen styrs på fel sätt. Det är lättare att på så sätt styra individen i personal control än i cultural control. Ett exempel på cultural control kan vara att medarbetarna värdesätter att man är punktlig och kommer i tid. Om personen i fråga kommer sent kan gruppen t.ex. frysa ut den personen eller inte låta den personen vara med i gruppens samtalsämnen. Ytterligare ett exempel är att alla i gruppen ska arbeta hårt för att få ta del av belöningen. Om man ej arbetar hårt får man ingen bonus.

1b, c

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

Medarbetarna blir som små chefer och kontrollerar de andra "Suddenly they were bosses all around me"

c) Jag tror att cultural control används i stor utsträckning på företag med en stark företagsanda t.ex. Google eller Apple. Det är två av världens mest attraktiva arbetsplatser och människor drömmer om att få vara en del av företagskulturen. Eftersom det är eftertraktat att arbeta på dessa företag och att företagskulturen redan är så pass utbredd i företaget använder sig företaget av sina medarbetare för att inspirera och styra de nya medarbetarna.

(4p)



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)

Fcg44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

4

cyfots. Det är alltså företag och situationer där.

- Det redan finns en etablerad företagsskulturer
- Efterfrågan på att arbeta just på det företaget är hög
- Själständiga medarbetare
- Människor låter sig påverkas av andra

som kan använda sig främst av cultural control.

Jag tror inte företag använder endast en av de olika styrsystemen utan en kombination av alla.

Företag där välutbildade människor arbetar brukar inte uppskatta att bli styrda genom ex. actioncontrol.

Det kan då vara bra att styra organisationen med hjälp av cultural control.

I mindre familje företag är det också vanligt med cultural control. Familjemedlemmarna påverkar varandra genom deras sätt att vara behandla varandra. Jag tror inte många skulle uppskatta att ens familjemedlemmar pekade med hela handen om vad du skulle göra hela tiden.

Uppgift nr /
Question no:

19

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

(4p)



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)

Feoc 44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

5

Fråga 2:

Uppgift nr /
Question no:

2a, b, c

Poäng / Points
awarded:

14

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

a) Vad som utmärker ett expense-cost center är att avdelningen bedriver en verksamhet där medarbetarna står på sig kostnader som inte direkt leder till någon form av direkt intäkt. De chefer som är ansvariga för avdelningen ska vara kostnadsmedvetna och kontrollera att kostnaderna inte sticker iväg. Expense-cost center återfinns oftast längst ner i organisationen, i produktionen. Det finns också stödfunktioner som klassificeras som cost center t.ex. R&D, HR, PR och dom arbetar mot hela företaget. Typiska cost centers är produktionsavdelningar. Cost centers ansvarar inte för investeringkostnader utan bara för kostnader som den avdelningen står på sig.

(5 p)

b) Standard cost center - Är cost centers som ofta står för själva tillverkningen och produktionen i företaget. De är ofta anpassningsbara och dom arbetar ständigt med att förbättra produktionen och strypa kostnader samtidigt som man behåller kvalitén. Det kan t.ex. vara tillverkningsavdelningen av bildörvar på volvo personvagnar. Cheferna står ansvariga för de kostnader produktionen åstadkommer och också de kostnader för personal och liknande. De finns i de flesta företag.

(4 p)

c) Managed cost center - Det är avdelningar såsom: R&D, HR, PR och marknadsföringscenter. De är stödfunktioner åt företaget som i stor utsträckning arbetar med hela företaget. Kostnader som uppkommer här leder vanligtvis inte till en direkt intäkt utan kan leda till utveckling av produkter eller patent företaget står för, också att medarbetarna på företaget mår bra och trivs. →

(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)

Fecg44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

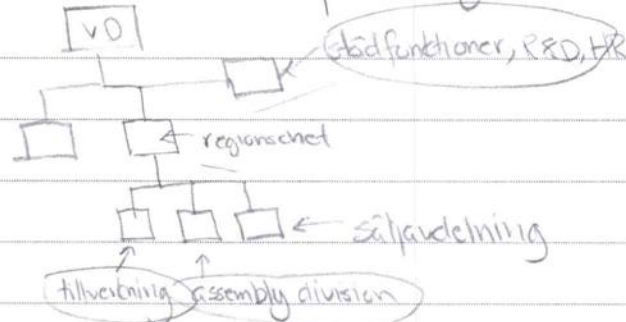
6

c) forts Volvos HR (human relations) avdelning kan vara ett exempel på managed cost center. Dessa kan genom ett bra jobb minska kostnaderna för sjukbidrag, arbetsskador etc.

Uppgift nr /
Question no:

2c

Poäng / Points
awarded:



Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

De inringade avdelningarna kan vara expense centers i företaget. Det framgår var i organisationen man kan hitta dem. (kompletterande svar till 2a,b,c)



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)

Fegc44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

7

Uppgift nr /
Question no:

3

Poäng / Points
awarded:

7

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

Fråga 3: Den kritik som har framförts mot traditionell budget är:

- Tar lång tid att göra och kostar mycket pengar
- Skapar bara kostnader och inget värde
- När budgeten väl kommer ut är siffrorna oanvändbara för marknaden ändrar sig så snabbt
- Den veideras så många gånger att den blir användbar som prestationsavstämning

Jag anser att traditionell budget skapar stora problem på marknader som är snabba på att förändras och miljöer där människor är "objektet" (patienter mm).

För marknader som är snabba på att förändras kan företag inte använda siffror som har tagits fram flera månader tidigare utan företagen måste snabbt kunna anpassa sig till marknaden och till ny teknologi. IT branschen är ett exempel på en snabbt föränderlig marknad. Det kommer nya teknologier varje dag vilket företagen måste matcha och kan därför inte vara låsta till en budget. "Det får kosta vad det kosta vill" är ett uttryck som kan användas i den situationen. Det är bättre att använda resurserna på investeringar än i en budget som inte kommer följas.

Ytterligare en miljö där budget skapar mer problem än lösningar är inom äldre vård och sjukvård.

Det svenska systemet är uppbyggt så att kvalitén ska komma i första hand och kostnaden i andra. Det kan vara svårt för personalen att behandla personer om man i oktober månad inser att budgeten har spruckit och man har inga mer pengar att bota patienter med. Personer förväntar sig att få den vård de

(7p)



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)

FEGC44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

8

Fråga 3 forts. behöver och har rätt till att få. Ska man
tumma på människors liv och hälsa för att budgeten
ska hålla? Vissa behöver också ställa sig frågan om kostnaden för att rädda
ett liv är värt att komma efter budgeten?
Ytterligare en miljö där budgeten skapar problem
är för nystartade företag. Det är ofta dyrare än
vad man tror att slå sig in på en ny marknad.
Budgeten kan i det här fallet vara en stoppbloss för
företaget då det krävs extra resurser för företaget
att etablera sig på marknaden. Följer företagen
budgeten kan det betyda att företaget går
misste om marknadsandelar eller möjligheten
att etablera sig på marknaden.

Uppgift nr /
Question no:

3

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:



Fegc44-028

9

Fråga 4:

Uppgift nr /
Question no:

A) Positive learning - handlar om att företaget lär sig och utvecklas genom att de ständigt arbetar mot att nå prestationsmålen på bästa sätt.

2/a,b,c

Poäng / Points
awarded:

Företaget utvärderar processen för att ta sig till målen och ser om det är något de kan ändra något negativt eller ta med sig något positivt från vad som har skapats. Det kan t.ex vara att företaget hade som mål att sätta upp 1000 fält i Afrika under året. Då de ständigt arbetar med att nå prestationsmålen och utvärderar vad som händer kan de snabbt utveckla ett system som säkerställer att de når upp till 1000 fält under året.

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

B) Perverse learning - "learning the wrong lessons". Det betyder att man lär sig fel. Det kan exempelvis vara att man tittar på en kollega hur den arbetar och tar efter och på så sätt lär sig fel rutiner vilket leder till att resultatmålen inte uppnås. Resultatet man vill uppnå kan t.ex vara "nöjda kunder genom ett trevligt bemötande" använder sig då kollegan av en dålig samtalskonst kan det hindra en från att nå målet.

C) Heger & Gupta kunde dra slutsatserna att om man använder sig av samma resultatmått hela tiden blir tillslut de resultatmåten informationsfattiga och oanvändbara. De förespråkar istället att man ska använda sig av olika resultatmått över tiden för att förhindra att resultatmåten blir informationsfattiga.



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)

Fegc44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

10

Uppgift nr /
Question no:

4g

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

forts 4g) Problemet med just den slutsatsen är att många andra forskare hävdar att arbetarna fokuserar på det man mäts på. "What you measure is what you get". Det kan vara svårt för medarbetarna att egentligen veta vad organisationen vill ha ut av dem om man hela tiden ska ändra det man mäts på. Det blir i sin tur inte en maximal användning av arbetarna. Just att det är en paradox menar att man har förutsättningarna för att lyckas men på något sätt finns det problem som hindrar prestationen från att lyckas.



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)

Fcgc44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

11

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)

FEGC44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

12

Uppgift nr /
Question no:

Poäng / Points
awarded:

Lärares
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)

Löpande sidnr
Consecutive no:

Fegc44-028

13

Fråga 5: Det begrepp som Merchant och Vander Stede pratar om är myopi. Myopi innebär att cheferna fattar beslut som gynnar det kortfristiga perspektivet. Det kan vara så att cheferna får en bonus om de uppnår budget på kort sikt. Det kan leda till att cheferna gör allting de kan för att påverka resultatet för att kunna få tillgång till bonusen.

Uppgift nr /
Question no:

5

Poäng / Points
awarded:

11

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

① Cheferna kan övertala kunderna om att köpa ett stort parti varor (som de egentligen inte behöver) nu, istället för senare, och hota med att de kommer öka priset om inte varorna köps nu. Detta kan leda fram till att kunderna känner sig pressade att köpa nu och relationen mellan säljare och köpare blir dålig på lång sikt vilket leder till att köparen byter leverantör.

② Cheferna kan känna sig pressade att uppnå redovisningsbaserad ^{prestationsmätt} vilket leder till att de inte väljer att investera i ett långsiktigt projekt vilket drar på sig stora kostnader nu men större vinster i framtiden. Om chefen drar på sig kostnader nu kommer den inte nå målen och ^{möjlig} bli av med sin bonus.

Det kan också vara så att chefen vill visa ett så högt resultat som möjligt och förfalskar därmed faktureringsdatomen för att föra in så stora intäkter som möjligt. Detta kan på lång sikt leda till att revisorn anmärker på redovisningen och skriver en oren revisionsberättelse och i och med det förlorar företaget trovärdighet och kunder. Skatteverket kan också bli inblandat och kräva ut vite eller liknande. Att förfalska faktureringsdatum brukar kallas gamesmanship.

① Exempel på detta: Inför förra sommaren skulle Telia göra om deras webbhotell tjänster. Cheferna pressade då personalen att →



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)

Fegc44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

14

Uppgift nr /
Question no:

5

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

folks fråga 5: sälja på kunderna onödiga paket som de inte behövde. Motivet bakom detta var att cheferna skulle få en bonus om de hade uppnått en viss säljnivå på just webbhotells tjänster innan tjänsten gjordes om. På långsikt fick det konsekvensen att många sade upp deras abonnemang när de nya tjänsterna togs i kraft.

② För att exemplifiera använder jag Finspångs tekniska verk. Chefen har ingen kunskap om verksamheten och vet därmed inte hur en bra investering ser ut. "Fotfolket" med kunskap om verksamheten ville att företaget skulle investera i en ny grävmaskin till en stor kostnad. Chefen som hade fått order om att strypa kostnaderna gick inte med på denna investering. Det skedde med att en av de existerande grävmaskinerna gick sönder och de var tvungna att expressbeställa en ny till en högre kostnad.



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)

Fegc44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

15

Fråga 6:

Merchant och Van der Stede menar att genom att tydligt särskilja rörelsekostnader och utvecklingskostnader kan man motverka myopi. De menar att chefer blir mer villiga att investera i långsiktiga utvecklingsprojekt om de särredovisas så det tydligt framgår hur just den chefen har stött den löpande verksamheten. Genom att särskilja kostnaderna blir det lättare för överordnade chefer att avgöra om den löpande verksamheten har varit lönsam och om chefen har uppnått de prestationsmål som var uppsatta.

Detta motverkar också chefens vilja att manipulera redovisningen för att visa på ett så bra resultat som möjligt.

I och med att utvecklingskostnaderna innehåller alla kostnader relaterade till projektet blir det enkelt att se hur stor total kostnaden blev för företaget. Chefen kan därmed visa på bra resultat i den löpande verksamheten.

Detta är ett av sex sätt att "bota" myopi.

Uppgift nr /
Question no:

6

Poäng / Points
awarded:

10

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)

Löpande sidnr
Consecutive no:

Fegg 44-028

16

Fråga 7:

Uppgift nr /
Question no:

7

Det som kan göras för att eliminera opåverkbara faktorer eller mätperioden är:

Poäng / Points
awarded:

10

- Att göra en avvikelseanalys
- Att använda en subjektivbedömning
- Att använda relativa prestationsmätt

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks:

För det första kan man göra en avvikelseanalys som innebär att man analyserar resultatet och hur det kan ha påverkats av okontrollerbara faktorer. Man staplar oftast upp det som är okontrollerbart och använder ett viktningssystem för att se hur mycket det påverkade resultatet.

Att använda sig av en subjektivbedömning kan vara bra. Vid t.ex ett lönesamtal kan det vara bra att chefen använder sin egna bedömning av situationen där chefen väger in sin egna uppfattning om de opåverkbara faktorerna och hur medarbetaren handskades med dem. Det kan vara bra att få det förklarat i ord av någon istället för att enbart analysera siffror. Förhoppningsvis har chefen funnits nära till då de okontrollerbara faktorerna uppstod så den har en bra förståelse över handlingsförloppet.

Att använda sig av relativa prestationsmätt kan förenkla bedömningen av chefen. I Sverige har det varit stora striden om mjölkbranschen. Bönderna får mindre betalt per liter mjölk medan cheferna tar ut bonusar. Detta har orsakat att okontrollerbara faktorer har uppkommit. För att alla ska kunna göra en bedömning har väl deras chefer har presenterat kan



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)

Fcg44-028

Löpande sidnr
Consecutive no:

17

Fråga 7 forts. Arla använde sig av relativa
prestationsmätt för att utvärdera med hjälp av
liknande företag och se om de har presterat
väl jämfört med konkurrenterna "liknande företag".

Uppgift nr /
Question no:

7

Poäng / Points
awarded:

Lärarens
anteckning
Examiner's remarks: