



Antal blad /  
Number of sheets

15

# 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 Ekonomistyrning II

Kurskod + Kurs / Course Code + Course:

Delkurs / Part course:

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

F	E	G	C	4	4	-	Ø	Ø	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tentamensdatum /  
Examination date:

12/8-15
---------

## 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 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)

FEGC44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

11

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

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)

FEG L44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

19

Uppgift nr /  
Question no:

7

Poäng / Points  
awarded:

9

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Kontrollbarhetsprincipen säger att anställda endast ska hållas ansvariga för vad de kan påverka. Det leder till att de börjar fokusera på att arbeta med det som påverkas av okontrollerbara faktorer för att minimera dess påverkan. Vid prestationsmätningar innebär det att man måste ta bort de faktorerna ifrån resultatet och efter det göra en slutlig prestationsbedömning.

Efter mätperioden, alltså i samband med prestationsmätningen, kan elimineringen av faktorer vara både objektivt & subjektivt.

De objektiva metoderna är:

Variansanalys; Analys av varianser i mätningarna för att ta bort effekten av okontrollerbara faktorer.

Relativ prestationsutvärdering; Mäta prestationen i relation till andra.

Scenarioanalys; Innan mätperioden skapas olika scenarior för vad som kan hända & bestämt resultat därefter. Då tar man det scenariot som passar in på mätperioden och ser om prestationen var bra.

Den subjektiva bedömningen är helt enkelt att bedöma om prestationen var bra utifrån omvärldens förhållanden.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank





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)

FEAC44-004

Löpande sidnr  
Consecutive no:

12/13

Uppgift nr /  
Question no:

7

Poäng / Points  
awarded:

Lärens  
anteckning  
Examiner's remarks:

b) Finns 3 typer av okontrollerbara faktorer.

Ekonomiska - inflation, eftertrågan, kundens välbefinnande.

Act of nature - Jordbävning, storm, brand  
Ömsesidigt beroende - Beroende av andra enheter för att få verksamheten att gå runt. Kan vara att anställda arbetar i flera enheter, handlar av andra enheter osv.

Innan mätperioden kan dessa reduceras genom försäkring och design av ansvarsenheter. Försäkring hjälper främst ekonomiskt om skada inträffar.

Designen av ansvarsenheter säger att man ska hålla anställda ansvariga för det man vill att de ska fokusera på. Håller man dem ansvariga för att reducera effekten av icke-kontrollerbara faktorer & inte faktorer i sig får man dem att skifta fokus till det de kan kontrollera.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank



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)

FEH44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

13/7

Uppgift nr /  
Question no:

8

Poäng / Points  
awarded:

9

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Det kan handla om att de missar bonus eller att de hålls ansvariga för sånt som sker kortbiktigt utan att de får någon kompensation för de långsiktiga beslut som tagits. Detta uppstår läst om mätperioderna är korta.

b) x Byta fokus till långsiktiga mål. (Utöka mätperioden)

x Inte hålla dem ansvariga för beslut som endast ger en positiv effekt för en lång framtid. Då hålls de ansvariga när detta inträffar eller att det bör ha inträffat.

x Ha en kombination av mått för att visa att man fokuserar på olika saker & inte endast kortbiktig vinning.

c) Branscher som kräver investeringar (stora) för att vara slagkraftiga. Det som slår mig först är bildomsbranschen. Samtidigt som man måste hånga med i teknologin krävs ofta stora investeringar för att utveckla nya bilmodeller som kanske inte kommer ut för en ett par år senare. Att bara tänka kortsiktigt skulle kunna ha potential att slå ut ett helt företag.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank



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:

14/15

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

Lärens  
anteckning  
Examiner's remarks:

*[Handwritten mark]*





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+009

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

Skriv ej i detta område  
Don't write in this area



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:

2

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

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)

FEHLY4-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

3

Uppgift nr /  
Question no:

2

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

Hur Volvo personvagnar bör använda sig av ansvarsenheter beror helt på om de har en funktionell eller divisionaliserad organisationsstruktur. Det beror även på graden av decentralisering.

Med tanke på organisationens storlek antar jag att den har en divisionaliserad organisationsstruktur.

Vad som kan sägas är att VD:n för Volvo blir ansvarig för en investeringsenhet. Sedan kan man dela upp organisationen mer under hen, exempelvis divisioner.

De olika divisionerna kan tänkas vara investeringsenheter också förutom en eller två stödfunktionerna hamnar. Den divisionschef som har dessa som ansvarar för istället en kostnadsenhet. Hen blir ansvarig för att hålla ned kostnaderna för de administrativa delarna av organisationen.

I den division som produktionen hamnar i finns resultat enhet, vilken kan delas upp i en kostnadsenhet och en intäktsenhet. Då det kan antas att alla försäljningar av deras bilar är lönsamma fungerar det,

9p



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)

FEGC44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

4

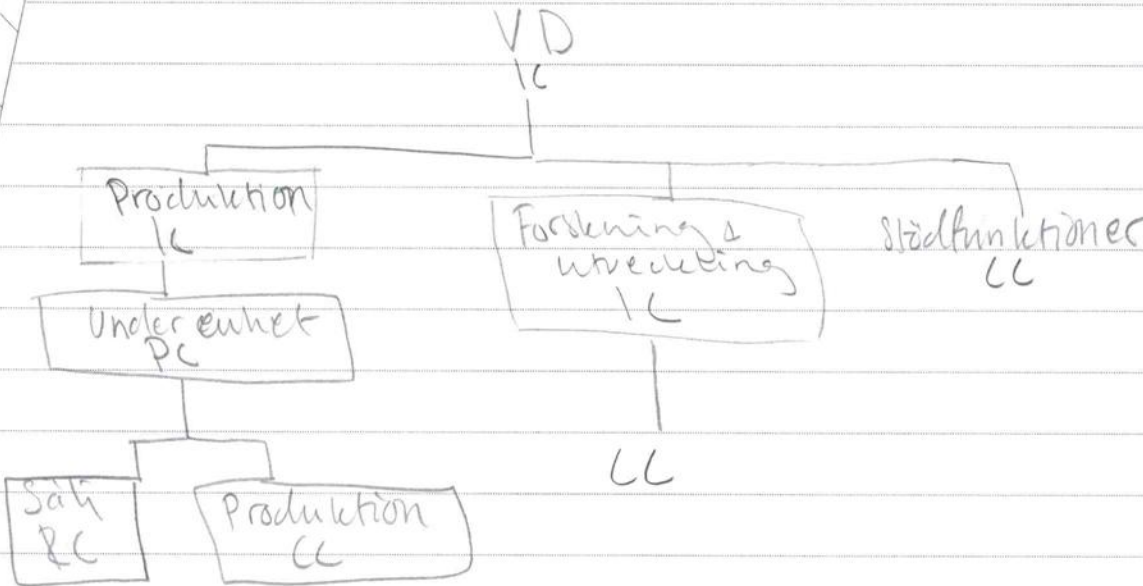
Uppgift nr /  
Question no:

2

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank



I investeringsenheten är man ansvarig för de enheter som ligger "under" en.

Vadför jag valde att ha forskning & utveckling som en investeringsenhet är pga att det måste tas beslut om hur bilmodellerna ska utvecklas men även vilka nya modeller som det ska investeras i. Ansvarig för forskarna blir får ett kostnadsansvar då enheten inte producerar utan endast kostar i form av resurser. En annan division kan tänkas vara "marknad" där högste chefen är ansvarig för en investeringsenhet och under delas de upp i sälj(ce) marknadsföring (cc).



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)

FE6CH-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

5

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

Uppgift nr /  
Question no:

2

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Da min kunskap om Volvo's organisation  
är mycket begränsad kan jag inte  
säga mer än så. Jag skulle anta  
att den tävnen är indelad i diverse  
länder som de finns i.





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)

FEG LUU-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

6

Uppgift nr /  
Question no:

3

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Budget kan anses som ett förhandlings-  
spel mellan de som ska följa  
budgeten & de som sätter budgeten.  
Detta uppstår pga den informations-  
asymmetri som finns mellan olika nivåer  
inom en organisation. De som sätter  
budgeten (chefer/verkställare) har en klar  
insyn i hela organisationen & hur olika  
enheter samspelar. Men de som ska  
följa budgeten (anställda/doers) har en  
mycket bättre insyn i hur deras enhet  
fungerar & vad som är möjligt att utveckla  
i den. Det kan därför bli ett spel  
sinsemellan för att "vinna".

4/5

b) Väktare & Slagkämpen

c)

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank



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)

FE6L44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

7

Uppgift nr /  
Question no:

Poäng / Points  
awarded:

8

Lärares  
anteckning  
Examiner's remarks:

a) Budgetar revideras sällan & kan därför inte anpassas för olika händelser i omvärlden. De flesta ändrar sin budget årligen vilket kan vara för sent i många snabbt föränderliga marknader.

Det kan även vara ett sätt att minska kostnaderna, budgetering är resurskrävande i form av arbets timmar. Budgetering kan även göra att folk läser sig på att nå budget målen oavsett vad som krävs.

b) Att se bortom budgetering och hitta andra metoder än att läsa sig på kostnad- & intäktsmätt i en organisation.

c) I en snabbt föränderlig marknad där till och med ett år är lång tid. Banker fungerar bra utan budget då de lätt jämföra sig med varandra (homogena produkter + homogen marknad). De har en väldigt specifik marknad jämförelse med andra och fokuserar inte på produktion.

d) Jag tror att den vanliga budgeten behövs på många marknader fortfarande. Framst i företag med en varu produktion.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank





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)

FE6C44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

8

Uppgift nr /  
Question no:

5

Poäng / Points  
awarded:

5

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Att belöna individen är bra då en konkurrens mellan kollegor uppstår. Att känna detta, påverkar mer till att utveckla sina förmågor & att faktiskt utvecklas för att möta sina egna kunskaper. Att ha en tävlingsinriktad sälj avdelning är positivt då man per automatik pushar resterande att göra bättre ifrån sig. En osämja inom säljgruppen kan uppstå om någon är en dålig följare & inte kan hantera förhållanden. Det kan även stå tillbaka på hela avdelningen om fokus istället hamnar på att komma före varandra än att lyssna på kunden.

Att belöna gruppen skapar inte samma konkurrens mellan kollegor men det kan skapa konkurrens mellan grupper. Det skapar även en egenkontroll på gruppen. De andra vill att alla ska göra bra ifrån sig då det direkt påverkar dem själva. Det kan däremot skapa osämja i gruppen & det finns alltid en risk för free-riders, folk som glider med på andras besträvan.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank





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)

FEGC44-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

89

Uppgift nr /  
Question no:

6

Poäng / Points  
awarded:

6

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank

I icke-vinstdrivande organisationer används inte kvantifierbara mål utan oftast är målen subjektiva. Detta gör att målen blir svårsmätbara. = Svårt att avgöra om prestationen är bra. Samtidigt används målen för att ge incitament i vinstdrivande organisationer, när målen tilldelas belöning. Detta fungerar inte i NPO. Belöning delas ut till de anställda och det kan därför vara svårt att styra via mål.

Ex: Målet i en skola är att ge alla elever en bra utbildning. Detta är ett subjektivt mål som kan vara svårt att mäta. Man kan använda sig av snittbetyg för att se om läraren har gjort ett bra jobb men det behöver egentligen inte säga något heller. Elever har olika bakgrund & därmed olika kunskapsbaser. En elev, till exempel, har alltid haft svårt för teoretiska kurser så ett 6 kanske är oerhört bra för hen medan en annan har lättare & får därmed högre betyg. Betyder det att lärarens prestation vad gäller första eleven är sämre? Nej.

→



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)

FE644-009

Löpande sidnr  
Consecutive no:

9/10

Uppgift nr /  
Question no:

6

Poäng / Points  
awarded:

Lärarens  
anteckning  
Examiner's remarks:

Att styra via mål i NPO är kanske inte  
det värsta. Ofta kan det antas att  
de som arbetar i en NPO är dragna till  
egna organisationer & vad de står för.  
Därför kan det antas att de är motiverade  
& inte behöver belöningar för att  
göra sitt bästa. Men vad det innebär  
ändå är att man inte kan använda  
samma styrmedel som i vinstdrivande  
organisationer.

Skriv ej i detta område  
Leave this area blank