



Institutionen för handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Ekonomistyrning II

Kurskod: FÖ350G

Datum: 2023-10-27

Högskolepoäng för tentamen: 5 hp

Skrivtid: 14.30-19.30

Ansvarig lärare: Fredrik Lundell

Berörda lärare: Henrik Linderöth

Hjälpmedel/bilagor: högskolans miniräknare

- Anvisningar
- ☐ Ta nytt blad för varje lärare
 - ☒ Ta nytt blad för varje ny fråga
 - ☒ Skriv endast på en sida av papperet.
 - ☒ Skriv namn och personnummer på samtliga inlämnade blad.
 - ☒ Numrera lösbladen löpande.
 - ☒ Använd inte röd penna.
 - ☒ Markera med kryss på omslaget vilka uppgifter som är lösta.

Följande betygskriterier gäller vid skriftlig tentamen:

Väl Godkänd: 30-40p
Godkänd: 20 -29,5p
Underkänd: 0-19,5p

Skrivningsresultat bör offentliggöras inom 18 arbetsdagar

Lycka till!

Antal sidor totalt 8

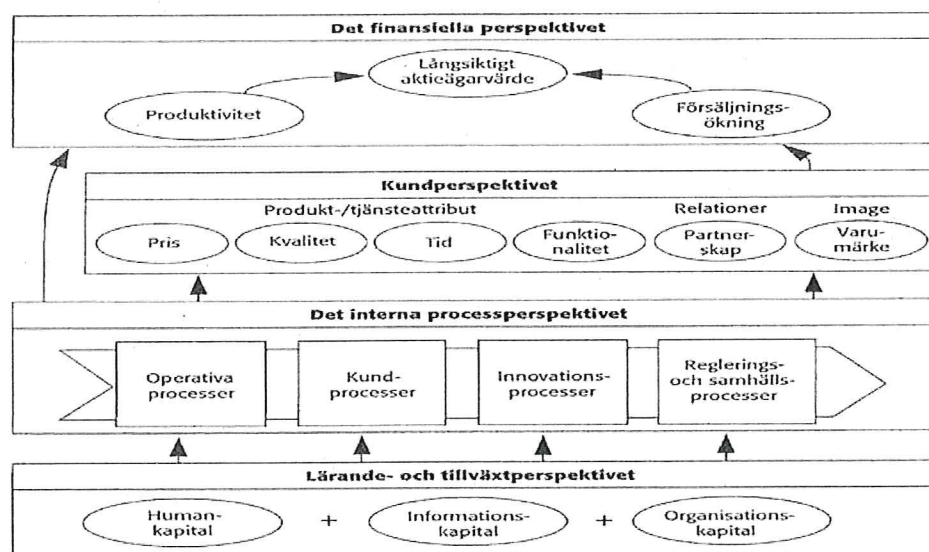
Uppgift 1 (6 poäng)

När ekonomistyrningen utformas är det viktigt att företagets affärsidé (enkelt uttryckt: vad, till vem och hur) och konkurrensstrategi (t ex pris, kvalitet, tid, flexibilitet, pålitlighet) hänger ihop med utformningen av styrsystemet.

Din uppgift är att, kortfattat, först tänka ut en enkel affärsidé (du väljer en av egenskaperna "vad, till vem, eller hur"), samt välj en dimension av konkurrensstrategin (välj en av "pris, kvalitet, tid, flexibilitet, pålitlighet") som hänger ihop med affärsidén. Sedan skall du kortfattat beskriva hur en del av den administrativa/strukturella styrningen (ledningsstruktur, organisationsstruktur, eller policyer och tillvägagångssätt), samt hur en del av mål och uppföljning/procedurer (planering, budget och prestationsmått, eller belöningssystem) skall utformas för att hänga ihop med affärsidé och strategi.

Uppgift 2 (4 poäng)

Det balanserade styrkortet lanserades som ett alternativ till den traditionella ekonomistyrningen som upphovsmännen till styrkortet Kaplan och Norton ansåg vara problematisk. Nedan ser du en schematisk bild av en generisk strategikarta som är central när styrkortet skall utformas.



En generisk strategikarta. Källa: Något bearbetad från Kaplan & Norton (2004, sid 31).

Din uppgift är kortfattat beskriva vad utgångspunkten är när det balanserade styrkortet skall utformas, samt beskriva vilka två problem inom ekonomistyrningen som man vill lösa med det balanserade styrkortet.

Uppgift 3 (4 poäng)

Antag att du arbetat på ett stort multinationellt företag som tillverkar och säljer lastbilar de senaste fyra åren efter din examen, och precis blivit lägre chef inom en tillverkande enhet. Du har tillsammans med en annan kollega på din enhet varit på en konferens där en helt ny generation av tillverkningsutrustning presenterades, och ni är båda övertygade om att detta är något som skulle förbättra produktiviteten och effektiviteten i många av företagets tillverkningsenheter. Det krävs dock att företagsledningen gör en avsevärd investering. Hur kommer du och din kollega att gå vidare, baserat på det du lärt dig i denna kurs, för att kunna övertyga företagsledningen så att de genomför investeringen i denna tillverkningsutrustning? Fokusera på era två viktigaste åtgärder.

Uppgift 4 (5 poäng)

Ett företag har 300 000 kr över att investera för, och tre olika investeringsalternativ att välja mellan. Följande ekonomiska information om dessa finns tillgänglig:

	<i>Maskin A</i>	<i>Maskin B</i>	<i>Maskin C</i>
<i>Ekonomisk livslängd (år)</i>	4	4	3
<i>Anskaffningsutgift</i>	100 000	100 000	100 000
<i>Beräknade årliga inbetalningsöverskott</i>			
<i>År 1</i>	40 000	50 000	50 000
<i>År 2</i>	40 000	50 000	50 000
<i>År 3</i>	40 000	30 000	50 000
<i>År 4</i>	40 000	30 000	

Företaget tillämpar konsekvent 8 % kalkylränta. Hjälp deras ekonomiansvarige, som inte läst kursen ekonomistyrning II och känner sig väldigt osäker, att förklara med hjälp av beräkningar och tydliga argument för hur företaget bäst använder sin investeringsbudget.

Uppgift 5 (8 poäng)

Fräs och Trim AB tillverkar flera olika verktyg och redskap för trädgårdsunderhåll. Deras populäraste är ogrästrimmern Åskar, som säljs till kunderna för 950 kr. För att tillverka en Åskar krävs en metallstång, ett handtag, två plastkåpor och en motor. Metallstången och motor köps från leverantörer i Vietnam, för 50 kr respektive 350 kr. Plastkåpan tillverkas på plastverkstaden, men handtaget tillverkas på monteringsavdelningen som också är där som färdiga produkten sätts ihop. Marknadsavdelningen marknadsför och säljer sedan Åskar på marknaden.

Det har under året förekommit en hel del diskussioner internt i företaget kring hur internprissättning ska ske. Chefen för monteringsavdelningen hävdar att särkostnaden, 25 kr, bör användas för plastkåpan, men att övriga internpriser i företaget bör vara marknadspriser. På externa marknaden antas en plastkåpa kosta 75 kr och handtaget 125 kr. Däremot hävdar marknadsavdelningen att samtliga internpriser bör bestämmas utifrån självkostnaden, där plastkåpan kostar 50 kr och handtaget 100 kr.

a.) Hur skulle det påverka företags, och de tre avdelningarnas rörelseresultat om de skulle utgå ifrån de två olika förslagen som avdelningscheferna angett? Företaget förväntas sälja 25 000 stycken av Åskar under kommande år. (6p)

b.) Hur tycker du att internpriserna bör sättas i detta företag? Gör nödvändiga antaganden. (2p)

Uppgift 6 (5 poäng)

a.) När är Business Process Re-engineering (BPR) mest relevant att använda sig av? Utgå ifrån ett verkligt eller fiktivt exempel för att illustrera. (3p)

b.) Skulle Business Intelligence vara användbart i samband med BPR? I så fall, hur? (2p)

Uppgift 7 (8 poäng)

En företagsledning diskuterar hur den ska utvärdera sina olika affärsenheter. Vd:n Egon Gabrielsson anser att dagens system där de använder räntabilitet på totalt kapital (*Resultat efter finansiella intäkter/totalt kapital*) fungerar alldeles utmärkt, medan Lisa Ärlig (Finansdirektör) och Frida Johansson (Chefscontroller) argumenterar starkt för att företaget ska använda residualresultat (som de anser ska beräknas som: *Resultat efter finansiella intäkter – Sysselsatt kapital*Kalkylräntan*). Marknadsansvarige, Sune Gnidén, förespråkar användandet av räntabilitet på eget kapital (*resultat efter finansiella poster/eget kapital*). Framförallt är det två affärsenheter, X och Y, som de är oense om hur väl de presterar (nedan är en sammanställning av det budgeterade utfallet för år 6, alla belopp i tkr). De bedriver samma sorts verksamhet, men på olika marknader. Alla affärsenheter har en kalkylränta på 8 %.

Enhet	Kassa	Kundfordr.	Varulager	Anl.tillg.	Eget kap	Lev. skulder	Banklån
X	100	500	1500	9400	3500	450	7550
Y	50	650	1000	3000	1700	250	2750
	Rörelsevinst	Räntekostnader	Ränteintäkter				
X	1320	300	10				
Y	650	225	5				

a.) Vilket av ovan föreslagna mått anser du att företagsledningen bör använda vid utvärdering av affärsenheterna? Diskutera dina argument på ett tydligt sätt och visa dina beräkningar. (4p)

b.) Båda affärsenheterna ges möjligheten att göra en investering med anskaffningsutgift på 2500 tkr, och skulle under år 6 generera ett rörelseresultat på 350 tkr. På vilket sätt påverkar val av något av de föreslagna måtten hur cheferna på de respektive affärsenheterna troligtvis kommer att agera? Gör nödvändiga antaganden. (4p)

Nuvärdefaktor Formel = $(1 + r)^{-n}$ r = ränta
n = antal år

År / Procent	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	0,9901	0,9804	0,9709	0,9615	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696
2	0,9803	0,9612	0,9426	0,9246	0,9070	0,8900	0,8734	0,8573	0,8417	0,8264	0,8116	0,7972	0,7831	0,7695	0,7561
3	0,9706	0,9423	0,9151	0,8890	0,8638	0,8396	0,8163	0,7938	0,7722	0,7513	0,7312	0,7118	0,6931	0,6750	0,6575
4	0,9610	0,9238	0,8885	0,8548	0,8227	0,7921	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830	0,6587	0,6355	0,6133	0,5921	0,5718
5	0,9515	0,9057	0,8626	0,8219	0,7835	0,7473	0,7130	0,6806	0,6499	0,6209	0,5935	0,5674	0,5428	0,5194	0,4972
6	0,9420	0,8880	0,8375	0,7903	0,7462	0,7050	0,6663	0,6302	0,5963	0,5645	0,5346	0,5066	0,4803	0,4556	0,4323
7	0,9327	0,8706	0,8131	0,7599	0,7107	0,6651	0,6227	0,5835	0,5470	0,5132	0,4817	0,4523	0,4251	0,3996	0,3759
8	0,9235	0,8535	0,7894	0,7307	0,6768	0,6274	0,5820	0,5403	0,5019	0,4665	0,4339	0,4039	0,3762	0,3506	0,3269
9	0,9143	0,8368	0,7664	0,7026	0,6446	0,5919	0,5439	0,5002	0,4604	0,4241	0,3909	0,3606	0,3329	0,3075	0,2843
10	0,9053	0,8203	0,7441	0,6756	0,6139	0,5584	0,5083	0,4632	0,4224	0,3855	0,3522	0,3220	0,2946	0,2697	0,2472
11	0,8963	0,8043	0,7224	0,6496	0,5847	0,5268	0,4751	0,4289	0,3875	0,3505	0,3173	0,2875	0,2607	0,2366	0,2149
12	0,8874	0,7885	0,7014	0,6246	0,5568	0,4970	0,4440	0,3971	0,3555	0,3186	0,2858	0,2567	0,2307	0,2076	0,1869
13	0,8787	0,7730	0,6810	0,6006	0,5303	0,4688	0,4150	0,3677	0,3262	0,2897	0,2575	0,2292	0,2042	0,1821	0,1625
14	0,8700	0,7579	0,6611	0,5775	0,5051	0,4423	0,3878	0,3405	0,2992	0,2633	0,2320	0,2046	0,1807	0,1597	0,1413
15	0,8613	0,7430	0,6419	0,5553	0,4810	0,4173	0,3624	0,3152	0,2745	0,2394	0,2090	0,1827	0,1599	0,1401	0,1229
16	0,8528	0,7284	0,6232	0,5339	0,4581	0,3936	0,3387	0,2919	0,2519	0,2176	0,1883	0,1631	0,1415	0,1229	0,1069
17	0,8444	0,7142	0,6050	0,5134	0,4363	0,3714	0,3166	0,2703	0,2311	0,1978	0,1696	0,1456	0,1252	0,1078	0,0929
18	0,8360	0,7002	0,5874	0,4936	0,4155	0,3503	0,2959	0,2502	0,2120	0,1799	0,1528	0,1300	0,1108	0,0946	0,0808
19	0,8277	0,6864	0,5703	0,4746	0,3957	0,3305	0,2765	0,2317	0,1945	0,1635	0,1377	0,1161	0,0981	0,0829	0,0703
20	0,8195	0,6730	0,5537	0,4564	0,3769	0,3118	0,2584	0,2145	0,1784	0,1486	0,1240	0,1037	0,0868	0,0728	0,0611

Nusummeffaktor Formel = $[1 - (1 + r)^{-n}] / r$ r = ränta
 n = antal år

År / Procent	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	0,9901	0,9804	0,9709	0,9615	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696
2	1,9704	1,9416	1,9135	1,8861	1,8594	1,8334	1,8080	1,7833	1,7591	1,7355	1,7125	1,6901	1,6681	1,6467	1,6257
3	2,9410	2,8839	2,8286	2,7751	2,7232	2,6730	2,6243	2,5771	2,5313	2,4869	2,4437	2,4018	2,3612	2,3216	2,2832
4	3,9020	3,8077	3,7171	3,6299	3,5460	3,4651	3,3872	3,3121	3,2397	3,1699	3,1024	3,0373	2,9745	2,9137	2,8550
5	4,8534	4,7135	4,5797	4,4518	4,3295	4,2124	4,1002	3,9927	3,8897	3,7908	3,6959	3,6048	3,5172	3,4331	3,3522
6	5,7955	5,6014	5,4172	5,2421	5,0757	4,9173	4,7665	4,6229	4,4859	4,3553	4,2305	4,1114	3,9975	3,8887	3,7845
7	6,7282	6,4720	6,2303	6,0021	5,7864	5,5824	5,3893	5,2064	5,0330	4,8684	4,7122	4,5638	4,4226	4,2883	4,1604
8	7,6517	7,3255	7,0197	6,7327	6,4632	6,2098	5,9713	5,7466	5,5348	5,3349	5,1461	4,9676	4,7988	4,6389	4,4873
9	8,5660	8,1622	7,7861	7,4353	7,1078	6,8017	6,5152	6,2469	5,9952	5,7590	5,5370	5,3282	5,1317	4,9464	4,7716
10	9,4713	8,9826	8,5302	8,1109	7,7217	7,3601	7,0236	6,7101	6,4177	6,1446	5,8892	5,6502	5,4262	5,2161	5,0188
11	10,3676	9,7868	9,2526	8,7605	8,3064	7,8869	7,4987	7,1390	6,8052	6,4951	6,2065	5,9377	5,6869	5,4527	5,2337
12	11,2551	10,5753	9,9540	9,3851	8,8633	8,3838	7,9427	7,5361	7,1607	6,8137	6,4924	6,1944	5,9176	5,6603	5,4206
13	12,1337	11,3484	10,6350	9,9856	9,3936	8,8527	8,3577	7,9038	7,4869	7,1034	6,7499	6,4235	6,1218	5,8424	5,5831
14	13,0037	12,1062	11,2961	10,5631	9,8986	9,2950	8,7455	8,2442	7,7862	7,3667	6,9819	6,6282	6,3025	6,0021	5,7245
15	13,8651	12,8493	11,9379	11,1184	10,3797	9,7122	9,1079	8,5595	8,0607	7,6061	7,1909	6,8109	6,4624	6,1422	5,8474
16	14,7179	13,5777	12,5611	11,6523	10,8378	10,1059	9,4466	8,8514	8,3126	7,8237	7,3792	6,9740	6,6039	6,2651	5,9542
17	15,5623	14,2919	13,1661	12,1657	11,2741	10,4773	9,7632	9,1216	8,5436	8,0216	7,5488	7,1196	6,7291	6,3729	6,0472
18	16,3983	14,9920	13,7535	12,6593	11,6896	10,8276	10,0591	9,3719	8,7556	8,2014	7,7016	7,2497	6,8399	6,4674	6,1280
19	17,2260	15,6785	14,3238	13,1339	12,0853	11,1581	10,3356	9,6036	8,9501	8,3649	7,8393	7,3658	6,9380	6,5504	6,1982
20	18,0456	16,3514	14,8775	13,5903	12,4622	11,4699	10,5940	9,8181	9,1285	8,5136	7,9633	7,4694	7,0248	6,6231	6,2593

Annuitetsfaktor Formel = $r / [1 - (1 + r)^{-n}]$ r = ränta
 n = antal år

År / Procent	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	1,0100	1,0200	1,0300	1,0400	1,0500	1,0600	1,0700	1,0800	1,0900	1,1000	1,1100	1,1200	1,1300	1,1400	1,1500
2	0,5075	0,5150	0,5226	0,5302	0,5378	0,5454	0,5531	0,5608	0,5685	0,5762	0,5839	0,5917	0,5995	0,6073	0,6151
3	0,3400	0,3468	0,3535	0,3603	0,3672	0,3741	0,3811	0,3880	0,3951	0,4021	0,4092	0,4163	0,4235	0,4307	0,4380
4	0,2563	0,2626	0,2690	0,2755	0,2820	0,2886	0,2952	0,3019	0,3087	0,3155	0,3223	0,3292	0,3362	0,3432	0,3503
5	0,2060	0,2122	0,2184	0,2246	0,2310	0,2374	0,2439	0,2505	0,2571	0,2638	0,2706	0,2774	0,2843	0,2913	0,2983
6	0,1725	0,1785	0,1846	0,1908	0,1970	0,2034	0,2098	0,2163	0,2229	0,2296	0,2364	0,2432	0,2502	0,2572	0,2642
7	0,1486	0,1545	0,1605	0,1666	0,1728	0,1791	0,1856	0,1921	0,1987	0,2054	0,2122	0,2191	0,2261	0,2332	0,2404
8	0,1307	0,1365	0,1425	0,1485	0,1547	0,1610	0,1675	0,1740	0,1807	0,1874	0,1943	0,2013	0,2084	0,2156	0,2229
9	0,1167	0,1225	0,1284	0,1345	0,1407	0,1470	0,1535	0,1601	0,1668	0,1736	0,1806	0,1877	0,1949	0,2022	0,2096
10	0,1056	0,1113	0,1172	0,1233	0,1295	0,1359	0,1424	0,1490	0,1558	0,1627	0,1698	0,1770	0,1843	0,1917	0,1993
11	0,0965	0,1022	0,1081	0,1141	0,1204	0,1268	0,1334	0,1401	0,1469	0,1540	0,1611	0,1684	0,1758	0,1834	0,1911
12	0,0888	0,0946	0,1005	0,1066	0,1128	0,1193	0,1259	0,1327	0,1397	0,1468	0,1540	0,1614	0,1690	0,1767	0,1845
13	0,0824	0,0881	0,0940	0,1001	0,1065	0,1130	0,1197	0,1265	0,1336	0,1408	0,1482	0,1557	0,1634	0,1712	0,1791
14	0,0769	0,0826	0,0885	0,0947	0,1010	0,1076	0,1143	0,1213	0,1284	0,1357	0,1432	0,1509	0,1587	0,1666	0,1747
15	0,0721	0,0778	0,0838	0,0899	0,0963	0,1030	0,1098	0,1168	0,1241	0,1315	0,1391	0,1468	0,1547	0,1628	0,1710
16	0,0679	0,0737	0,0796	0,0858	0,0923	0,0990	0,1059	0,1130	0,1203	0,1278	0,1355	0,1434	0,1514	0,1596	0,1679
17	0,0643	0,0700	0,0760	0,0822	0,0887	0,0954	0,1024	0,1096	0,1170	0,1247	0,1325	0,1405	0,1486	0,1569	0,1654
18	0,0610	0,0667	0,0727	0,0790	0,0855	0,0924	0,0994	0,1067	0,1142	0,1219	0,1298	0,1379	0,1462	0,1546	0,1632
19	0,0581	0,0638	0,0698	0,0761	0,0827	0,0896	0,0968	0,1041	0,1117	0,1195	0,1276	0,1358	0,1441	0,1527	0,1613
20	0,0554	0,0612	0,0672	0,0736	0,0802	0,0872	0,0944	0,1019	0,1095	0,1175	0,1256	0,1339	0,1424	0,1510	0,1598