



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

Institutionen för handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Ekonomistyrning II

Kurskod: FÖ350G

Datum: 2023-12-08

Högskolepoäng för tentamen: 5 hp

Skrivtid: 14.30-19.30

Ansvarig lärare: Fredrik Lundell

Berörda lärare: Henrik Linderoth

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

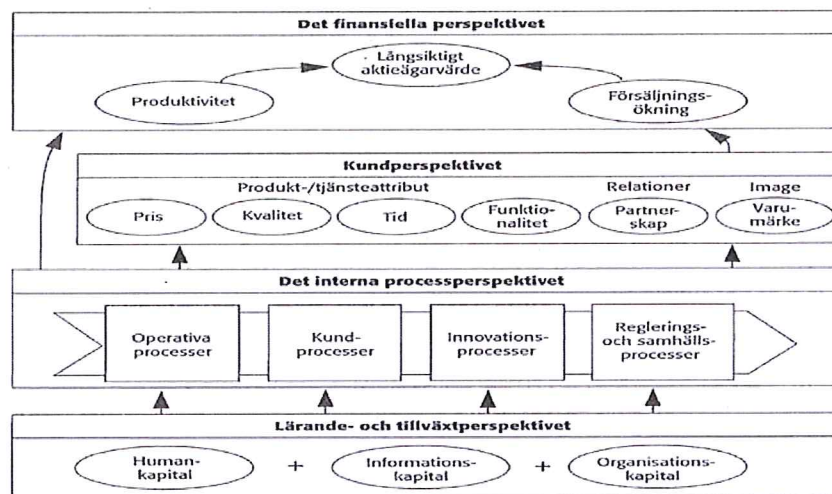
Uppgift 1 (5 poäng)

Ett företag har som affärsidé att vara ledande inom sitt marknadssegment genom att erbjuda enkla produkter till förmånliga priser. D v s, företaget strävar efter att vara kostnadsledande. Din uppgift är att kort argumentera för vilka tre delar (se nedan) du anser skulle vara viktigast i företagets styrsystem (Management Control System) för att kunna realisera sin affärsidé.

Kulturstyrning		
Klaner	Värderingar	Symboler
Mål och uppföljning		
Planering	Budget och prestationsmått	Belöningssystem
Administrativ styrning		
Ledningsstruktur	Organisationsstruktur	Policyer och tillvägagångssätt

Uppgift 2 (5 poäng)

Researrangören "Halv special" har som affärsidé att erbjuda sina kunder kulinariska matresor till Italien för att kunna uppleva den italienska matkulturen på plats. För att säkerställa att kvaliteten på dessa resor möter kundernas förväntningar har du blivit ombedd att börja utveckla ett balanserat styrkort. Du skall börja i kundperspektivet och utifrån dina prioriteringar i kundperspektivet, beskriva vad som kommer att vara viktigt i processperspektivet, samt i lärande- och tillväxtperspektivet.



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

Uppgift 3 (5 poäng)

Du har fått till uppgift att göra i ordning en investeringskalkyl som kommer ingå i företagsledningens beslutsunderlag. Dina beräkningar ska baseras på följande information (alla belopp i tkr):

Grundinvestering	40 000
Ekonomisk livslängd	5 år
Inbetalning (årlig)	17 400
Utbetalning (årlig)	5600
Kalkylränta	10%
Skatt	20 %

Förklara de beräkningar du gör, och sedan om företagsledningen bör göra investeringen eller inte.

Uppgift 4 (6 poäng)

Skövde Snöplogar AB tillverkar och säljer snöplogar. Företagsledningen studerar kontinuerligt aktiviteterna i företaget och delar in dessa i tre grupper med hänsyn till kostnadsdrivarna:

Aktivitet	Kostnad	Kostnadsdrivare	Förekomst (totalt)
1	10 000 000	Antalet order	5000 st
2	25 000 000	Direkt lön	10 000 000 kr
3	10 000 000	Antalet tillverkade	500 000 st

För en av produkterna, X, gäller följande:

Antalet order 10 st
Antalet tillverkade (st) 5 000 st
Direkt Material 5000 kr
Direkt Lön 6000 kr

Din uppgift är att:

- Beräkna tillverkningskostnaden per st av produkten X enligt aktivitetsbaserad kalkyl. (4p)
- Förklara varför aktivitetsbaserad kalkylering inte används i större utsträckning än det görs idag, samtidigt aktivitetsbaserad styrning är betydligt mer förekommande. (2p)

Uppgift 5 (6 poäng)

Grönt och Skönt AB har restauranger, som alla serverar näringsrik, hälsosam och miljövänlig mat. Företagets restauranger har funnits sedan 2019 och är koncentrerad till tre städer: Skövde, Jönköping och Linköping. Hittills har det inte varit en stor succé, men företagsledningen är övertygad om att deras mat är perfekt anpassad till samhällets underliggande trender. Inför 2024 så har företagsledningen dock fattat beslutet att man ska

lägga ner verksamheten i en av städerna för att möjliggöra ett bättre utbud på de återstående två restaurangerna. Med utgångspunkt av informationen nedan, i vilken stad bör verksamheten läggas ned? Varför då?

Restaurang	Räntabilitet på totalt kapital			Tillväxt (omsättning)			Residualresultat (tkr)		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Skövde	1 %	5%	2%	1%	5%	7%	25	38	29
Jönköping	2%	3%	4%	3%	3%	3%	26	29	32
Linköping	0%	-5%	8%	2%	4%	8%	0	-50	80

Räntabilitet på totalt kapital = resultat efter finansiella intäkter/totalt kapital

Tillväxt (omsättning): ökning av försäljning jämfört med förgående år

*Residualresultat: resultat efter finansiella intäkter – (sysselsatt kapital * kalkylränta)*

Uppgift 6 (6 poäng)

Ett företag håller precis på att ta fram ett nytt belöningssystem som ska omfatta alla anställda, för att skapa incitament så att företagets mål om att växa kraftigt under bibehållen lönsamhet kan uppnås. Samtidigt vill företagsledningen att belöningssystemet ska bidra med en god sammanhållning och en ”vi-känsla” bland personalen. Ägare och företagsledning är dock oense hur detta system ska utformas. Personalchefen, för att påbörja en konstruktiv diskussion, har identifierat tre enheter med olika förutsättningar. De tre enheterna är:

Alfa: En tillverkande enhet som producerar den motor, som ska användas i företaget slutprodukt (en motorgräsklippare). Enheten har c.a 100 anställda, som uppdelade i 8 olika arbetslag.

Beta: Detta är företagets försäljningsavdelning, som består 15 olika försäljare. Samtliga försäljare är ansvariga för en geografiskt avgränsat marknad i norra Europa, där de vänder sig till återförsäljare av motorgräsklippare.

Gamma: Utgör en service-enhet som samlar både IT-service, fastighetsskötare och tekniker.

Baserat på vad du lärt dig i denna kurs, hur skulle du utforma ett belöningssystem i ett företag som detta? Skulle du ta hänsyn till de olika förutsättningarna i de tre enheterna? I så fall, på vilket sätt?

Uppgift 7 (4 poäng)

Varför är det så viktigt att ta hänsyn till ”inlåsta kostnader (Locked-in costs)” vid produktutveckling? Förklara genom att utgå ifrån **ett eget exempel på en fiktiv produkt** som ska utvecklas.

Uppgift 8 (3 poäng)

Förklara när en ansvarsenhet bör vara en:

- Ren kostnadsenhet
- Standardkostnadsenhet
- Investeringsenhet

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