



Institutionen för handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Ekonomistyrning II

Kurskod: FÖ350G

Datum: 2025-10-27

Högskolepoäng för tentamen: 5 hp

Skrivtid: 14.30-19.30

Ansvarig lärare: Fredrik Lundell

Berörda lärare: Erna Delic

Hjälpmedel/bilagor: högskolans miniräknare

- | | | |
|-------------|-------------------------------------|---|
| Anvisningar | ☒ | Visa alla nödvändiga beräkningar |
| | ☒ | 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 betygsriterier 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 (4 poäng)

Lindströms Mekaniska AB tillverkar högkvalitativa metall-komponenter, som används i deras bromssystem, till flera multinationella fordonstillverkare. Företaget har en 50-årig historik, men befinner sig en mycket konkurrensutsatt bransch med konkurrenter i både Sverige och i låglöneländer i Sydostasien. Företaget har haft en låg tillväxt senaste fem åren, i genomsnitt 1,5% årlig tillväxt i omsättning per år. Räntabiliteten på totalt kapital under motsvarande period har varit 3%.

Styrelsen har gett företagsledningen uppmaningen att initiera och driva igenom ett större fokus på produktutveckling, vilket anses vara centralt för att fortsatt vara en konkurrenskraftig aktör på marknaden.

I denna situation har företagsledningen bett dig att hjälpa till att utveckla ett balanserat styrkort. Det ledningen vill är att du fokuserar på det interna processperspektivet och lärande- och tillväxtperspektivet. Förklara för ledningen genom ett exempel hur mål för respektive perspektiv, och två relevanta mått kopplat till varje mål skulle kunna utformas. Gör nödvändiga antaganden.

Uppgift 2 (6 poäng)

Ett börsnoterat företag utvecklar en helt ny teknik för att kunna tillverka ett material som kan ersätta plast som förpackningsmaterial och som är helt nedbrytbart. Inom företaget arbetar mestadels ingenjörer och kemister, som säger sig kunna utveckla den nya tekniken inom de kommande 3–5 åren. Det är dock mycket resurskrävande arbete, men deras VD hävdar att företaget skulle kunna revolutionera en hel värld med denna teknik. Utöver de resurser som läggs ned på att utveckla tekniken, och specifika produkter, så läggs också att en hel del resurser på administration och juridisk expertis för att kunna erhålla olika tillstånd (patent, miljötillstånd etc.) Företaget har för närvarande ingen tillverkning, mer än på försöksstadium där olika prototyper utvecklas av ingenjörerna och kemisterna.

Förklara vilken roll klaner ("clans"), värderingar ("values") och belöningssystem ("Reward and Compensation") kan spela för företagets styrning. Ange och förklara också för minst en central aspekt som företagsledningen bör tänka på för var och en av dessa styrmedel.

Cultural Controls							
Clans		Values			Symbols		
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation	
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems		
Administrative Controls							
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures		

Uppgift 3 (3 poäng)

Utgå ifrån ett stort divisionaliserat tillverkande företag, och beskriv en situation där dualprissättning bör användas vid internprissättning.

Uppgift 4 (8 poäng)

En företagsledning diskuterar hur den ska utvärdera sina olika investeringsenheter. Vd:n Lisa Larsson anser att dagens system där de använder Räntabilitet på eget kapital (*Resultat efter finansiella poster/Eget kapital*) fungerar alldeles utmärkt, medan Rune Andersson (Finansdirektör) och Yngve Stark (Chefscontroller) argumenterar starkt för att företaget ska använda Residualresultat (som de anser ska beräknas som: *Resultat efter finansiella intäkter – Totalt kapital * Kalkylräntan*). Framförallt är det två investeringsenheter, A och B, som de är oense om hur väl de presterar (nedan är en sammanställning för slutet av år 3, alla belopp i tkr). De bedriver samma sorts verksamhet, men på olika marknader. Alla investeringsenheter har en kalkylränta på 8 %.

Enhet	Kassa	Kundfordr.	Varulager	Anl.tillg.	Eget kap	Lev. skulder	Banklån
A	100	500	1500	5000	3500	450	3150
B	50	650	1000	3000	1700	250	2750
	Rörelsevinst	Räntekostnader	Ränteintäkter				
A	920	300	10				
B	650	225	5				

- Vilket av dessa mått anser du att företagsledningen bör använda vid utvärdering av investeringsenheterna? Diskutera dina argument på ett tydligt sätt och visa dina beräkningar. (3p)
- Båda investeringsenheterna ges i början av år 4 möjligheten att investera i ett vindkraftverk, som skulle helt eliminera deras behov och kostnad för elektricitet. Det

beräknas att investeringen skulle kosta ungefär 1 100 tkr, och skulle under år 4 generera ett rörelseresultat på 250 tkr. På vilket sätt påverkar val av ovanstående utvärderingsmått (Re eller RI) hur cheferna på de respektive investeringsenheterna troligtvis kommer att agera? (3p)

- c.) Yngve anser att investeringsenheterna bör utvärderas över längre tidsperioder än ett än ett år. Hjälp Yngve med två argument för hans påstående. (2p)

Uppgift 5 (10 poäng)

- a.) Förklara varför det är viktigt att förstå investeringsförslags uppkomst för att förstå ett investeringsbeslut. Diskutera minst två förklaringar. (4p)
- b.) Ett industriföretag har en investeringsbudget på 26 000 000 kr. Företagsledningen har identifierat tre olika investeringsprojekt, Y (utöka lagerytan), Z (inköp ny maskin) och W (produktutveckling). Din uppgift är att avgöra hur företagsledningen bäst använder investeringsbudgeten. Beskriv i steg hur och varför du kommit fram till ditt svar. (6p)

	Y	Z	W
Investering	10 000 000 kr	12 000 000 kr	13 500 000 kr
Ökade årliga inbetalningar	3000 000 kr	2400 000 kr	2700 000 kr
Ökade årliga utbetalningar	750 000 kr	600 000 kr	700 000 kr
Ekonomisk livslängd	6 år	12 år	10 år
Teknisk livslängd	10 år	15 år	18 år
Restvärde	1000 000 kr	0 kr	2500 000 kr
Kalkylränta	7 %	7 %	7 %

Uppgift 6 (5 poäng)

Combe Cullen Systems tillverkar två produkter: produkt C och produkt D. Företagets VD har beslutat att införa ABC-metoden och har bitt ekonomichefen att börja tillämpa denna metod.

Direkt materialkostnad för produkt C är 14,00 kr per enhet och för produkt D 14,50 kr per enhet. Direkt lönekostnad för produkt C är 28,00 kr per enhet och för produkt D 24,00 kr per enhet.

Under augusti 2025 tillverkade företaget 6000 enheter av produkt C och 5000 enheter av produkt D.

Ekonomichefen analyserade noggrant fabriken's aktiviteter och identifierade grundläggande aktiviteter som utförs:

- Maskinbearbetning
- Montering
- Förpackning
- Materialbeställning
- Materialhantering

- Maskininställning
- Kvalitetsinspektion

De relevanta kostnadsdrivarna för varje aktivitet, tillsammans med mängderna, fastställdes enligt följande:

Aktiviteter	Kostnadsdrivare	Totalt	C	D	Kostnader
Maskinbearbetning	Maskintimmar	11 000	6 000	5 000	63 030
Montering	Direkta arbetstimmar	9 000	3 000	6 000	43 020
Förpackning	Direkta arbetstimmar	4 000	2 000	2 000	31 000
Materialbeställning	Antal beställningar	111	86	25	9 990
Materialhantering	Antal hanteringar	150	103	47	12 000
Maskininställning	Antal inställningstimmar	33	28	5	5 940
Kvalitetsinspektion	Antal inspektioner	35	10	25	3 990
					168 970 kr

- Beräkna de olika aktivitetssatserna. (2 p)
- Beräkna tillverkningskostnaden för produkt D enligt ABC-metoden. (3 p)

Uppgift 7 (4 poäng)

- Vilken roll spelar begreppet "värdekedja" inom modern ekonomistyrning? (1p)
- Förklara med ett exempel hur en värdekedja kan förstås utifrån olika processer i ett tillverkande företag. (3p)

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