1 Kapitel 1

Hur kan ekonomistyrning definieras?
Med ekonomistyrning avses användandet av olika typer av styrverktyg för att skicka styrsignaler om organisationens strategiska, taktiska och operativa ambitioner. Samt att följa upp konsekvenserna i syfte att dels erhålla beteenden som är i linje med organisationens övergripande strategier och mål och dels ge underlag för nya eller reviderade strategier.

Ge exempel på vad ekonomistyrning kan handla om på strategisk, taktisk respektive operativ nivå.
Strategisk: Tidshorisont 3-5 år, övergripande (kvalitativa), låg noggrannhet, oregelbunden, ex: Köpa ett dotterbolag, börja tillverka en ny modell eller att flytta produktionen till ett annat land.

Taktisk: Tidshorisont 1-3 år, relativt hög noggrannhet, rytmisk, ex: Hyra ny lokal, byta leverantör eller lansera en ny webbplats.

Operativ: Ett kontinuerligt arbete, välspecificerade (kvantitativa), hög noggrannhet, kontinuerlig, ex: Underhålla maskiner, uppdatera webbplats och uppföljа leveransprecision.

Beskriv tre skillnader mellan ekonomistyrning och externredovisning.

Ekonomistyrning	Externredovisning
Har många frihetsgrader	Är lagbunden med få frihetsgrader
Gäller transaktioner inom organisationen	Gäller transaktioner med omvärlden
Har intressenter inom organisationen	Har intressenter utom (även inom) organisationen

Vad avses med att den finansiella och den icke-finansiella logiken i ekonomistyrningen kan överlappa varandra?
Att fenomen inte enbart går att kategorisera som finansiellt eller icke-finansiellt. En marknadsaktivitet kopplas till den icke-finansiella logiken, men eftersom den ofta är associerad med en kostnad hör den även hemma i den finansiella logiken. Åt andra hållet kan finansiella mått kopplas till kundnöjdhet vilket är ett icke-finansiellt mått.

Vad är den grundläggande utgångspunkten i aktieägar- respektive intressentperspektivet avseende organisationens värdeskapande?
I aktieägarperspektivet är utgångspunkten att tillfredställa ägarnas intressen. Det handlar om finansiella resultat, aktiekursutveckling och aktieutdelning. Intressenter bedöms utifrån vad de innebär ur ett aktieägarperspektiv.

I intressentperspektivet är utgångspunkten att beakta alla intressenter vid beslut. Organisationen ska sträva efter ett så högt värdeskapande som möjligt för alla intressenter.

Vad är den huvudsakliga skillnaden mellan scientific management och total quality management?
Scientific management är ett synsätt med fokus på organisatorisk effektivitet. Målet är att minimera spill och all typ av ineffektivitet. TQM kompletterar den inre effektiviteten med yttre effektivitet. Från ett strikt produktionsperspektiv till ett kvalitetsperspektiv.

Nämn en viktig drivkraft bakom synsättet mångdimensionell ekonomistyrning.
Under perioden då mångdimensionell ekonomistyrning trädde fram ökade betydelsen av kunskapsintensiva organisationer. Humankapital i form av kompetenser, kvalifikationer och ledarskap kom att bli centralt. Knowledge management innebär att föra vidare erfarenhet för att effektivisera organisationen.

Beskriv kortfattat och på övergripande nivå vad styrmix handlar om.
Med styrmix menas en samling av styrverktyg vars mål är att skicka tydliga styrsignaler som påverkar beteendet i organisationen på önskat sätt.

2 Kapitel 2

Vilken är skillnaden mellan resultat och likvididet?
Resultat visar hur det går för organisationen men inte på om den kommer att överleva i längden. För likviditet gäller det omvända.

Varför är det inte lämpligt att ekonomistyra en organisation enbart utifrån finansiella nyckeltal, såsom lönsamhet och vinstmarginal?
Eftersom detta kan ske på bekostnad av andra delar i organisationen. Exempelvis medarbetarnas trivsel (negativ social effekt). Ekonomistyrningen ska bidra till att den totala effekten är positiv där både finansiella och icke-finansiella faktorer vägs in.

Definiera begreppsparen inkomst och utgift, inbetalning och utbetalning samt intäkt och kostnad.
Inkomst: De ekonomiska ersättningar som organisationen erhåller.
Utgifter: De ekonomiska ersättningar som lämnar organisationen.

Inbetalning: Betalningsflöden in i organisationen.
Utbetalning: Betalningsflöden ut ur organisationen.

Intäkter: Den del av inkomsten som avser redovisningsperioden.
Kostnader: Den del av utgiften som avser redovisningsperioden.

Vad innehåller resultaträkningen, balansräkningen respektive kassaflödesanalysen?
Resultaträkningen innehåller organisationen intäkter ställd mot kostnader. Resultatet beräknas som intäkter minus kostnader (RIK). Den består av rörelseposter (avser själva organisationen) och finansiella poster (avser lån, räntor och dylikt).

Exempel:

Tecken	Post
	Rörelseposter
(+)	Rörelsens intäkter
(-)	Rörelsens kostnader
	Rörelseresultat
	Finansiella poster
(+)	Finansiella intäkter
(-)	Finansiella kostnader
	Resultat efter finansiella poster
(-)	Skatt
	Årets reusltat

Balansräkningen innehåller organisationens tillgångar, skulder och eget kapital. Tillgångar består av omsättningstillgångar (avses att omsättas under räkenskapsåret) och anläggningstillgångar (avses för stadigvarande bruk). Skulder består av kortfristiga skulder (avses betalas under räkenskapsåret), långfristiga skulder (avses att betalas under en längre period) och avsättningar (exempelvis

pensioner). Eget kapital består av fritt eget kapital (ackumulerat resultat från redovisningsperioder) och bundet eget kapital (exempelvis fonder).

Kassaflödesanalysen består av de in- och utbetalningar som organisationen har. Här summeras inbetalningar mot utbetalningar vars resultat presenteras i balansräkningen.

Illustrera sambanden mellan resultaträkningen, balansräkningen och kassaflödesanalysen.
Resultaträkningens resultat (förändring av fritt eget kapital) syns i balansräkningen under fritt eget kapital. Kassaflödesanalysens förändring av likvida medel syns i balansräkningen under omsättningstillgångar.

Beskriv och förklara den utvecklade resursomvandlingskedjan.

Sekvens	Länk	Innehåll
1	Resurser	(Input) Är allt som används i organisationen för att få den att fungera. Exempelvis pengar, maskiner och medarbetare.
2	Processer	Är det som görs i organisationen. Exempelvis produktionen av en bil (d.v.s. själva monteringen) eller föreläsningar för ett universitet.
3	Prestationer	(Output) Själva resultatet av processen. Exempelvis en färdig bil eller att studenter klarar en kurs.
4	Effekter	Det som prestationerna genererar. Finns ekonomiska effekter som ökad vinst, sociala effekter som bättre arbetsklimat och miljömässiga effekter som mindre avgasutsläpp.
5	Påverkan	Synliggör sambandet mellan aktivitet, prestation och effekt. Ska belysa vilken del av respektive effekt som faktiskt beror på den aktuella prestationen. Handlar om att fördjupa insikterna om huruvida organisationen gör rätt saker.

Definiera produktivitet respektive effektivitet och ge två exempel på nyckeltal från valfri bransch/organisation för att mäta dessa två fenomen.

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Kvantitet prestationer}}{\text{Kvantitet resurser}} \qquad \text{Effektivitet} = \frac{\text{Värdet av effekterna}}{\text{Värdet av resurserna}}$$

I bilindustring är *tidsåtgången per bil* ett mått på produktivitet och *ledtid per insatt arbetskraft* om organisationen har som mål att minimera ledtiden.

3 Kapitel 3

Vad är en funktionsindelad organisation?
En funktionsindelad organisation är uppdelad i avgränsade enheter (funktioner). Exempelvis produktion, inköp, redovisning med mera.

- Fördelar: Ansvaret är tydligt avgränsat, kan samla kompetens och lättare att styra.
- Nackdelar: Funktionerna blir isolerade (bristfällig kunskap om vad de andra enheterna gör) och finns risk för suboptimering.

Vad är en suboptimering? Ge ett exempel.
Suboptimering är när en enhet prioriterar sig själv före organisationen som helhet. Exempel: Om en produktionsenhet endast mäts på sina kostnader kan de förbättra sitt resultat genom att köpa in billigare komponenter (lägre kvalité). Detta bidrar negativt till organisationen som helhet eftersom säljavdelningen får det svårare med kunder.

Vad är en geografiskt indelad organisation?
En geografiskt indelad organisation är indelad i divisioner som verkar på egna geografiska områden.

- Fördelar: Lär känna regionen bra, arbetar nära kund och bildar bra kontaktnät.
- Nackdelar: Kan bildas suboptimerade divisioner och beslut tas långt från ledningen (som troligtvis vet vad som är bäst för organisationen som helhet).

Vilken är skillnaden rent strukturellt mellan en funktionsdelad organisation respektive en geografiskt indelad organisation å ena sidan och värdekedjan å den andra?
De förstnämnda är exemplen på vertikala strukturer där ekonomistyrningen sker uppifrån och ner. De byggs som en pyramid och det finns en direkt koppling mellan överliggande och underliggande nivå.

Värdekedjan är ett exempel på en horisontell struktur. Det är en kedja av aktiviteter som i slutändan är till för att skapa värde och nytta för kunden. De primära aktiviteterna kompletteras med sekundära aktiviteter (exempelvis HR). Strukturen gör organisationen mer transperent eftersom det är tydligare var i kedjan värdet för kunden skapas.

Hur fungerar en matrisorganisation?
En matrisorganisation är en kombination av en horisontell och verikal struktur. En uppdelning kan vara på funktion och område. Ett land kan vara en division som i sin tur tar del av funktioner som försäljning. Det finns alltså en kontinuerlig samverkan mellan avdelningarna i alla divisioner.

- Fördelar: Bättre kommunikation, en lyckad integration leder till ökad effektivitet och sammansättning av kompetens.
- Nackdelar: Risk för maktkamp (dubbla chefer), ökad ansvarsfördelning (oklart ansvar) och risk för merarbete (dubbel rapportering exempelvis).

Vilka olika typer av ekonomiska ansvarsenheter kan det finnas i en organisation, och vad innebär var och en av dem?

- Kostnadsenheter som delas upp i *standardkostnadsenheter* och *diskretionära kostnadsenheter*. Gemensamt för båda är att enheten enbart kan styra över sina kostnader och inte sina intäkter. En standardkostnadsenhet utgår från en standardkostnad vilket är en kalkylerade kostnad för att producera en viss volym under en viss period. Inom produktion kan en standardkostnad vara 200 kr per tillverkad enhet under ett år och enhetens ansvar är att hålla den kostnaden. En diskretionär kostnadsenhet lämpar sig då en standardkostnad inte går att bestämma. Enheten erhåller då en total summa pengar som ska täcka den totala verksamheten under perioden. Exempel: FoU eller IT. Viktigt att komplettera denna typ av enhet med nyckeltal för kvalité så att inte kostnadsfokuset blir alltför stort.
- Intäktsenhet som enbart kan styra över intäkter, men inte kostnader. Exempel: försäljningsenhet. Viktigt att komplettera denna typ av enhet med nyckeltal för lönsamhet så intänktstänket inte blir för stort (säljer enbart produkter med låg marginal som är lättsålda).
- Resultatenheter som kan styra över både intäkter och kostnader. Exempel: division i en organisation. Resultatansvaret kan variera beroende på var i resultaträkningen mätningen sker. Rörelseresultat visar hur den operativa verksamheten fortlöper medan resultat före skatt visar hur verksamheten i stort fungerar. En uppdelning kan göras på *verkliga resultatenheter* och *fiktiva resultatenheter*. Den förstnämnda handlar om faktiska intäkter och kostnader för verksmheten. Den andra handlar om en administrativ konstruktion av kostnader, så kallade internpriser, för att hantera interna samarbeten mellan enheter. Bland dessa enheter finns risk för suboptimering (fokus ligger på det egna resultatet istället för verksamhetens resultat).
- Lönsamhetsenheter som har ansvar för delar av balansräkningen (utöver sina kostnader och intäkter). Exempel: då en del av organisationen drivs som en fristående organisation i sig. Används för att få enheten fokuserad på kapitalanvändningen så att enhetschefen enbart behöer vara långsiktigt ansvarig för den. Även här finns det risk för både suboptimering och att det decentraliserade ansvaret leder till att enheten tar egna beslut, som inte ligger i linje med vad verksamheten arbetar mot.

Vilken av de ekonomiska ansvarsenheterna har det mest långtgående finansiella ansvaret och varför?
Lönsamhetsenheter eftersom de har mandat att själva fatta beslut om sin verk-

samhet. Användandet av lönsamhetsenheter gör det möjligt för verksamhetsledningen att bedriva enheter som de inte har goda kunskaper om. Så länge enheten rapporterar ett godkänt resultat får allt flyta på. Det är därför viktigt att det föreligger styrverktyg som ger ett önskvärt beteende hos enheterna. Exempelvis övergripande uppförandekoder och policies.

4 Kapitel 4

Beskriv innebörden av ett nyckeltal med utgångspunkt i den konceptuella respektive tekniska dimensionen.
I den *konceptuella dimensionen* är nyckeltal ett tal som organisationen intresserar sig för. Nyckeltalet ska vara av intresse och en viktig indikator för framgång för organisationen.

Den *tekniska dimensionen* handlar om hur nycketltalet räknas fram. Ett absout nyckeltal är ett enskilt tal (exempelvis antal medarbetare) medan ett relativt nyckeltal ställer en ett tal mot en jämförelsebas (exempelvis räntabilitet på totalt kapital).

Beskriv två olika syften med nyckeltal.
Nyckeltal kan bidra i planeringen av verksamheten i form av att konkretisera mål i faktiska siffror. Nyckeltal möjliggör för uppföljning eftersom talen kan jämföras med varandra. Nyckeltal kan användas för kommunikation. Genom att ledningen mäter ett visst nyckeltal förmedlas ett budskap till medarbetarna om att detta mått prioriteras.

Vilka fyra perspektiv ingår i grundmodellen för det balanserade styrkortet?
Ekonomiperspektivet (det förflutna) innefattar nyckeltal som är av tillbakablickande karaktär (exempelvis lönsamhet).

Kund-/brukarperspektivet (nuet) handlar om hur kunderna och marknaden ska bemötas så att de uppfattar organisationen och dess erbjudande. Exempel på nyckeltal är nöjd kund-index.

Proessperspektivet (nuet) fokuserar på själva verksamheten, d.v.s. genomförandet av processerna. Exempel på nyckeltal är genomsnittlig ledtid.

Utvecklingsperspektivet (framtiden) handlar om vad organisationen ska bli bättre på i framtiden. Exempel på nyckeltal är antal nya patent.

I många nya organisationer har perspektiven miljö- och medarbetarperspektivet trätt in i modellen.

Vad är en strategikarta och vad fyller den för funktion?
En strategikarta finns till för att tydliggöra relationen mellan de olika perspektiven och de ingående nyckeltalen. Utgångspunkten är en beskrivning av hur handlingar inom *utvecklingspespektivet* ska bidra till utveckling av interna processer, som i sin tur ska bidra till *kund-/brukarperspektivet* och därmed ekonomisk framgång.

Man kan både skapa det balanserade styrkortet först och därefter bilda en strategikarta eller vice versa. Ofta används balanserade styrkortet för mätning och uppföljning medan strategikartan har en mer kommunikativ och berättande roll i organisationen.

Besktiv ett sätt att värdera ett börsföretags intellektuella kapital.
En metod är att ta börsvärdet minus det bokförda värdet. Det är en grov förenkling eftersom många andra förklaringsvariabler spelar roll, däribland konkurrensen, kassaflöden och förväntningar om framtida vinster.

Vad är skillnaden mellan konkurrentbaserad och funktionsbaserad benchmarking?
Konkurrentbaserad benchmarking innebär att man jämför sig med en konkurrent på samma marknad. Målet är ett informationsbyte som gynnar båda parter på sådant sätt att respektive organisation kan nå sina mål.

Funktionsbaserad benchmarking är också en extern benchmarking där informationsbytet sker med en annan organisation på en annan marknad. Här handlar det troligvis om informationsbyte angående en tjänst som är marknadsoberoende. Exempelvis kundkontakt, IT-tjänster eller liknande.

Ange en fördel respektive nackdel med intern benchmarking.
En fördel med intern benchmarking är att det synliggör hur dotterbolag, avdelningar eller enheter inom en organisation presterar i relation till varandra. Det bidrar till ökat lärande som i sin tur stimulerar förändringar som eventuellt inte hade kommit till stånd utan benchmarkingprocessen. Det ökar även intresset för vad övriga enheter gör och presterar och kan därför minska incitamentet för suboptimering.

En nackdel är att benchmarkingen kan tolkas som en tävling istället för ett sätt att lära sig. Detta kan i sin tur leda till suboptimering där varje enhet vill bli bäst på bekostnad av att organisationen får det sämre.

Beskriv kortfattat innebörden av lean, inklusive några centrala utgångspunkter.
Lean innebär att placera kundvärdet tillsammans med en nyanserad syn på organisationen resurser i centrum. Lean har en utgångspunkt i TQM med ständiga förbättringar som ett ledord. Initiativen till förbättringar ska komma från medarbetarna som är allra närmast den process där förbättringen ska ske.

Några viktiga principer är långsiktigt tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål. Organisationen ska anamma ett filosofiskt perspektiv genom att se verksamheten som något större är ett medel för att enbart tjäna pengar.

Rätt process ger rätt resultat handlar om att skapa förutsättningar för att tydliggöra problem. Reagera snabbt på förändringar och lös problem direkt där de uppstår, inte i efterhand.

Tillför organisationen värde genom att utveckla medarbetare handlar om att utveckla ledare så att de förstår arbetet i organisationen.

Sök ständigt grundorsaken till problem handlar om att driva lärande inom organisationen så att ledare kan fatta bättre beslut genom förståelse för den operativa verksamheten.

5 Kapitel 5

Redogör för definitionen av räntabilitet på sysselsatt respektive eget kapital.
Det finns tre relevanta räntabilitetsmått. Räntabilitet på totalt kapital visar hur väl de ansvariga inom organisationen har lyckats förvalta det totala kapitalet.

$$\mathrm{R_{tot}} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella kostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Räntabilitet på sysselsatt kapital är ytterligare ett nyckeltal som är intressant ur organisationens perspektiv och visar på hur förvaltningen av det aktuella kapitalet har gått.

$$\mathrm{R_{syss}} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella kostnader}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

Räntabilitet på eget kapital är ett ägarnyckeltal och intressant för ägarna. Det visar hur det kapital som ägarna har investerat förräntats.

$$\mathrm{R_e} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{\text{Eget kapital}}$$

Rita upp DuPont-modellen avseende dess innehåll och relationer.

$$\begin{aligned}\mathrm{R_{tot}} &= \text{Vinstmarginal} \cdot \text{KOH} \\ &= \frac{\text{Rörelseresultat} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Omsättning}} \cdot \frac{\text{Omsättning}}{\text{Totalt kapital}}\end{aligned}$$

Där rörelseresultat beräknas som omsättning minus rörelsens kostnader plus finansiella intäkter och totalt kapital beräknas som omsättningstillgångar och anläggningstillgångar.

Beskriv hävstångsformeln.
Hävstångsformeln lyder

$$\mathrm{R_e} = \mathrm{R_{tot}} + (\mathrm{R_{tot}} - \mathrm{R_s}) \cdot \frac{\mathrm{S}}{\mathrm{E}}$$

där $\mathrm{R_s}$ är genomsnittlig skuldränta och definieras som finansiella kostnader dividerat med samtliga skulder. S/E kallas skuldsättningsgrad. Formeln visar på att det kan vara gynnsammare för ägarna att organisationen lånar pengar än att den är helt självfinansierad.

Beskriv de viktiga skillnaderna mellan nyckeltalen räntabilitet på totalt kapital och residualresultat.

Residualresultat är ett absolut nyckeltal medan räntabilitet på totalt kapital är ett relativt nyckeltal.

Vid avskrivningar är räntabilitet på totalt kapital missvisande eftersom nämnaren kommer att minska och ge stora ökningar för nyckeltalet. Vid residualresultatet fås istället en linjär förändring.

Redogör för två aspekter som vanligen lyfts fram som viktig kritik mot den finansiella ekonomistyrningslogiken.
Den första är att fokus hamnar på själva beräkningen istället för de underliggande faktorerna som faktiskt spelar roll. Vinstmarginal och KOH kan hamna i skymundan eftersom fokus enbart ligger på räntabilitet på totalt kapital.

Det andra är att alla aspekter i ett företag inte kan fångas av resultat- och balansräkningen. För kunskapsintensiva organisationer är detta viktigt eftersom icke-finansiella nyckeltal bör lyftas fram istället.

Vilka typer av belöningar kan ingå i ett belöningssystem?
Finansiell belöning är belöning i form av lön, pension eller liknande.
Icke-finansiell belöning är belöning i form av komplimanger, betydande arbetsuppgifter eller liknande.
Ägarandelar är ägarandelar i den organisation medarbetaren jobbar i.

Vad innebär ett processorienterat belöningssystem?
Det är när medarbetaren blir belönad utifrån det sätt som arbetet utförs på. Det vill säga i samband med tjänsten.

Vad är skillnaden mellan ett prestations- respektive effektorienterat belöningssystem?
Prestationsorienterad belöning är en belöning som baseras på de prestationer som resurserna och processerna genererar, exempelvis i form av volymen sålda varor.

Effektorienterad belöning baseras istället på ett långsiktigt perspektiv och baseras på det värde som faktiskt skapas för kunden. Organisationen tar en liten risk eftersom belöning görs utifrån vad kunden tycker. Medarbetaren tar stor risk.

Redogör för tre faktorer som är viktiga att beakta när ett belöningssystem utformas och används.
Att kunna identifiera vilka mekanismer som skapar motivation hos medarbetarna. Inte enbart låta belöningen bygga på ett nyckeltal utan även låta en chefs bedömning spela roll (alla medarbetare är unika). Gör det tydligt vad som är belöning och vad som är ersättning för utfört arbete. Se till att utebliven belöning inte ses som bestraffning.

6 Kapitel 6

Ange och beskriv två syften med en budget.
En budget ska fördela resurser i organisationen mellan olika enheter eller processer. En prioritering görs så att processer får de resurser som behövs och är lönsamt för organisationen. En budget ska samordna resurser så att alla enheter arbetar mot samma organisationsmål. Genom en budget vet försäljningsavdelnignen hur många enheter produktionsavdelningen ska producera och kan planera sin strategi därefter. En budget gör det också möjliga att följa upp utfallet.

Ge exempel på en naturresurs som kan vara utgångspunkt för en budget.
Koldioxidbudget är en budget som utgår från en naturresurs och har hamnat i strålkastarna under senaste tidens klimatdiskussioner.

Vad är en likviditetsbudget?
En likviditetsbudget är en budget som görs på in- och utbetalningar för organisationen. Det vill säga det faktiska pengaflödet till skillnad från resultatbudgeten som hanterar intäker och kostnader. Kassaflödet budgeteras och därför kallas budgeten också för kassaflödesbudget. Genom budgeten blir det tydlig om organisationen ligger i riskzon för att inte kunna överleva på kort sikt. Det handlar om en tidsmässig matchning mellan in- och utbetalningar så att organisationen kan planera och överleva de utbetalningar som kan tänkas uppstå.

Ge exempel på tre delbudgetar som tillsammans kan utgöra en resultatbudget.
Försäljningsbudget, inköpsbudget och medarbetarbudget.

Ge ett exempel på hur de tre huvudbudgeterna hänger ihop.
De tre huvudbudgeterna är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Intäkterna och kostnaderna summeras till resultatbudgeten medan in- och utbetalningarna summeras i till likviditetsbudgeten. Dessa huvudbudgetar påverar i sin tur budgeterade balansräkningen i form av eget kapital respektive omsättningstillgångar.

Vad är skillnaden mellan en inkrementalistisk budget och en nollbasbudget?
I en inkrementalistisk budget utgår man från förra periodens budget och bygger vidare på den. Detta fungerar ifall organisationen räknar med en expansion och marknaden är någorlunda stabil.

I en nollbasbudget utgår man istället från noll. Det vill säga att man gör allt budgetarbete från grunden. Detta arbete delas i sin tur upp i tröskelpaket (enheter som måste finnas till för att organisationen ska överleva) och beslutsområden (de enheter som resurser kan fördelar mer knappt på). Denna typ av budget är väldigt resurskrävande, varför den görs väldigt sällan om ens alls.

Vad är den huvudsakliga utgångspunkten i en prestationsbudget?

I en prestationsbudget utgår man från prestationsmått när resurser ska fördelas. Det är volymen av prestationer som bestämmer fördelningen och ju fler prestationer, desto mer resurser erhåller enheten. Exempel är skolsystemet, en skola erhåller mer pengar ifall fler elever studerar. En risk med denna typ av budget är att prestationsfokuset kan gå ut över kvaliten i verksamheten.

Beskriv två fördelar med en aktivitetsbaserad budget.
En aktivitetsbaserad budget flyttar fokus från funktioner till aktiviteter. Utgångspunkten är prognoser som görs på marknaden som sedan översätts till konkreta interna aktiviteter och relaterade resursbehov. Fördelar här är att budgeten kan bidra till att finna balans i organisationen. Budgeten gynnar tvärfunktionellt budgetarbete istället för att detta arbete sker isolerat i respektive enhet. Budgeten inkluderar identifiering av kostnadsdrivare vilka kan underlätta analyser av förbättring och ökad effektivitet.

7 Kapitel 7

Beskriv innebörden av de tre övergripande beståndsdelarna i budgetprocessen.
Budgetuppställning innebär att skapa del- och huvudbudgeterna. *Budgetuppföljning* innebär att att följa upp budgeten. Detta kan ske kontinuerligt eller följas upp kvartalvis, månadsvid eller veckovis. Det bildas uppföljningsrapporter som ger underlag för diskussioner hos enheterna. Hur stor är avvikelsen just nu? *Budgetanalys* innebär att på djupet kartlägga varför utfallet blev som det blev. Speciellt vid negativa avvikelser ska konstruktiva åtgärder tas fram för att få organisationen på rätt kurs igen.

Beskriv innebörden av de två grundläggande metoderna för budgetuppställande.
Nedbrytningsmetoden innebär att budgetuppställandet sker uppifrån och ner i organisationen. Ledningen tar fram en huvudbudget som organisationen på underliggande nivå får bygga delbudgetar utifrån. Fördelar är bland annat att helheten utgör utgångspunkten. Nackdelar är bland annat att medarbetarna får lite inflytande i budgetarbetet.

Uppbyggnadsmetoden innebär att budgetuppställandet sker nedifrån och upp. Ledningen lämnar övergripande förutsättningar för budgetarbetet och därefter bildas delbudgetar underifrån som summeras och sammanställs till huvudbudgetar för organisationen som helhet. Fördelar är att medarbetarna får vara med och påverka budgetutfallet och risken att budgeten ses som ett administrativt nedfall minskar. Nackdelar är att arbetet kan bli tämligen inneffektivt och resurskrävande. Finns även en risk att ledningen ändå tar beslut om budgeten som om de utövade nedbrytningsmetoden, trots enheternas delbudgetar.

Den iterativa metoden är en blandning av ovanstående metoder och är den typ av budgetuppställande som vanligast förekommer inom organisationer.

En anledning att ställa upp en budget är att tydliggöra ansvar. På vilket sätt bidrar en budget till det?
En budget tydliggör ansvar i organisationen genom att budgetprocessen kan innebära att en enskild enhet är ansvarig för sin egen budget. För exempelvis en resultatenhet innebär det att budgetuppföljningen handlar om huruvida resultatenheten har lyckats hålla sina intäkter och kostnader, och därmed resultat. Det är alltså enhetens ansvar att hålla sin egen budget och på så sätt har ansvar tydliggjorts. Ansvarsfördelningen ska öka förutsättningarna för snabba åtgärder vid avvikelser eftersom den som blir ansvarig har möjlighet att påverka utfallet.

Vad är det huvudsakliga syftet med budgetanalys?
Budgetanalys finns till för att undersöka varför utfallet blev som det blev. Organisationen behöver ta fram potentiella åtgärder ifall negativa avvikelser dyker upp.

Vad är skillnaden mellan en rörlig och en rullande budget?

I en rörlig budget är de budgeterade värdena beroende av *volymen* i verksamheten. Det är de rörliga budgetposterna (intäkter och kostnader) som påverkas i en rörlig budget. Fördelar är att budgeten tar större hänsyn till verkligt utfall och kan tillämpas när det råder stor osäkerhet om framtiden. Nackdelar är att det är tidskrävande och inte täcker förändringar av organisationens fasta kostnader.

I en rullande budget rullas budgeten hela tiden framåt. När ett innevarande kvartal är slut läggs ytterligare ett kvartal till i budgeten. Ifall det finns behov att uppdatera de förstkommanden kvartalen sker det samtidigt. Budgetåret tar således aldrig slut och organisationen har alltid tre aktuella budgetkvartal framför sig. Fördelar är att budgetarbetet blir mer långsiktigt, fokus ligger inte enbart på den närmaste tiden framöver. Den bidrar även till att undvika budgettaktiska spel i slutet av året. Nackdelar är att det inte finns en fast referenspunkt och budgetarbetet kan bli väldigt tidskrävande.

Beskriv innebörden av en flexibel budget.
Med en flexibel budget, till skillnad från en rörlig budget, finns det ingen begränsning på vilka budgeterade värden som får ändras. I denna typ av budget uppdateras budgeten när betydande förändringar har skett (som organisationen inte kan påverka).

Beskriv två potentiella fördelar med budgetlös styrning.
Ifall en budgetlös styrning fungerar sparar man den tid som annars hade lagts på budgetprocessen. Utan budget finns det ingen falsk trygghet om att man är klar, arbetet handlar alltid om att förbättra sig. Utan en budget måste man hela tiden vara på sin vakt mot vad som händer inom och utanför organisationen (ökar vaksamheten i ekonomistyrningen). Verksamheten blir även mer verklighetsorienterade istället för fokuserad på spekulativa budgetmål.

Åtgärder utförs snabbare eftersom man inte måste invänta budgetdirektiv. Dessutom sätts en erfarenhetsbaserad utveckling i centrum. Organisationen utvecklas efter faktiska erfarenheter iställer för prognoser om ekonomiska utfall.

8 Kapitel 8

Varför gör organisationer produktkalkyler?
En produktkalkyl görs för att kunna fatta beslut på kort sikt och på så sätt planera verksamheten lönsamt. Exempel kan vara hur produktion ska planeras inför nästkommande år eller huruvida en ny produkt ska lanseras eller inte.

Vad är skillnaden mellan rörliga och fasta kostnader?
En rörlig kostnad beror på vilken volym som produceras medan en fast kostnad är oberoende av volym. Exempel är råvaror respektive lokalhyror.

Vad är skillnaden mellan sär- och samkostnader?
En särkostnad går att koppla direkt till ett beslut, och dyker upp ifall beslutet tas men uteblir om beslutet tas åt andra hållet. En samkostnad går inte att koppla till beslutet utan finns där oavsett vilken väg organisationen väljer att ta. Exempelvis vid introducering av en ny produkt är designkostnader en särkostnad medan kontorslokaler är en samkostnad. En särkostnad kan övergå till att bli en samkostnad över tid, exempelvis ifall kunder förväntar sig ett lyxigare tillval, något som företaget ser som en särkostnad.

Vad är skillnaden mellan direkta och indirekta kostnader?
Dessa är förenklingar av sär- och samkostnader med skillnaden att en direkt kostnad går att koppla till ett visst kalkylobjekt medan en indirekt kostnad inte går att allokera till kalkylobjektet, men möjligtvis en avdelning eller en viss marknad.

Direkta kostnader har likheter med särkostnader. Exempelvis utgör papperkostnaden en direkt kostnad för ett tryckeri oavsett om den uppstår som en konsekvens av att genomföra uppdraget eller inte, medan den endast är en särkostnad om uppdraget görs (fortfarande en direkt kostnad så länge papperskostnaden finns i verksamheten).

Vad är en alternativkostnad?
En alternativkostnad är en kostnad för ett alternativt val i ett beslut. Det kan handla om alternativ som har lägre kostnader (och bättre vinst) än ett redan intressant alternativ som genererar vinst. Alternativkostnaden kan konkret betraktas som den högsta ersättning organisationen skulle erhålla vid icke vald användning av resursen.

Ge exempel på en social respektive miljömässig kostnad.
En social kostnad kan vara generösa förmåner vid föräldraledighet, omfattande friskvård eller liknande. En miljömässig kostnad kan vara certifieringsavgifter för miljöstandarder, klimatkompensationer för lokaler och resor med mera.

Hur definieras kritisk punkt och säkerhetsmarginal?
Kritisk punkt är den volym och omsättning där företaget går med nollvinst. Det vill säga

$$\text{Kritisk volym} = \frac{\text{Totala fasta kostnader}}{\text{Pris per enhet} - \text{Rörlig kostnad per enhet}}$$

och kritisk omsättning är kritisk volym multiplicerat med priset per enhet.

Säkerhetsmarginal är den marginal som den aktuella volymen har till den kritiska volymen. Det vill säga hur långt ifrån nollvinst producerar företaget vid den aktuella volymen.

Vad är skillnaden mellan periodkalkylering och påläggskalkylering?
En periodkalkylering fördelar alla kostnader baserat på volym. Olika fördelningar som divisionskalkylering (alla kostnader på hela volymen) normalkalkylering (rörlig kostnad på verklig volym och fast kostnad på normalvolym) och ekvivalenskalkylering (fördelning mha ekvivalenttal) kan appliceras.

En påläggskalkyl fördelar istället de indirekta kostnader (omkostnaderna) enligt utvecklade tekniker. Först identifieras en påläggssats med hjälp av fördelningsnycklar (dessa nycklar ska symbolisera kausala samband mellan kostnaden och kalkylobjektet) och därefter beräknas pålägget med hjälp av fördelningsnyckeln och påläggssatsen.

Vad är skillnaden mellan traditionell självkostnadskalkylering och ABC-kalkylering?
Skillnaden är att ABC-kalkylering istället fokuserar kostnaderna på aktiviteter istället för enskilda kalkylobjekt som den traditionella självkostnadskalkyleringen bygger på. Volymrelaterade fördelningsnycklar (vilket används inom påläggskalkyleringen) lyckas inte täcka alla aspekter i dagens organisationer där nya typer av kostnader har tillkommit.

ABC-kalkylering bygger på att analysera verksamheten i termer av aktiviteter, fördela kostnader till respektive aktivitet och slutligen hitta en aktivitetsdrivare för varje aktivitet som gör att kostnaderna kan fördelas vidare. Detta ger en bättre överblick för ledningen om hur verksamheten fungerar och det blir på så sätt lättare att identifiera var kostnader dyker upp. En nackdel är att det är resurskrävande.

Varför betecknas självkostnadskalkylen som en fullständig kostnadsfördelning, medan bidragskalkylen betecknas som en ofullständig kostnadsfördelning?
I självkostnadskalkylen inkluderas de indirekta kostnaderna enligt någon fördelning och är därför heltäckande när det gäller organisationens totala kostnader. I en bidragskalkyl ligger istället fokus enbart på de särintäkter och särkostnader ett visst kalkylbobjekt för med sig.

När bör en självkostnadskalkyl väljas och när bör en bidragskalkyl väljas?
En bidragskalkyl kan användas när en organisationen står inför ett beslut mellan två kalkylobjekt. Här är de direkta kostnaderna som bör stå i fokus eftersom de indirekta kostnaderna är förlorade kostnader och finns för organisationen oavsett beslut. Det objekt med störs täckningsbidrag/täckningsgrad bör således väljas.

En självkostnadskalkyl bör användas när organisationen är intresserad av ett

kalkylobjekts totala kostnad för organisation (inkluderat hur stor andel av de indirekta kostnader som objeketet bär upp).

9 Kapitel 9

Varför gör organisationer investeringskalkyler?
Investeringskalkyler görs av organisationer för att minska osäkerheter i en investering som innebär kapitalsatsningar under en längre tid.

Vilka olika typer av investeringar finns det och vilka enskilda överväganden kräver dessa?
Materiella investeringar är investeringar som har en fysisk dimension. Till exempel varulager, nya maskiner eller liknande. Det är relativt lätt att koppla in- och utbetalningar till en materiell investering. Men man ska vara försiktig så att man inte lägger allt för stor tro till sin kalkyl, det finns alltid osäkerheter som gör att kalkylen inte nödvändigtvis behöver stämma.

Immateriella investeringar är investeringar som saknar en fysisk dimension. Till exempel varumärke, patent eller kundregister. Detta område har blivit större på senare tid och ekonomistyrningsprinciper har därför behövt adaptera till detta nya område. Här är det svårt att koppla in- och utbetalningar till själva investeringen. Det är omöjigt för organisationen att tillskriva en intäktsökning själva varumärket, intäktsökningen är troligtvis ett resultat av flera materiella och immateriella resurser. Dessa typer av investeringar presenteras sällan i balansräkningen utan tas istället upp som en kostnad i resultaträkningen. Detta har gett upphov till den osynliga balansräkningen.

Finansiella investeringar är investeringar som har en finansiell karaktär och målet att skapa finansiell avkastning genom värdetillväxt. Till exempel obligationer, aktier eller optioner. Här är det svårt att applicera de traditionella investeringsberäkningarna eftersom det föreligger en stor osäkerhet kring hur framtida in- och utbetalningar kommer att se ut.

Ny-, ersättnings- och förbättringsinvesteringar är tre typer av investeringar. Nyinvesteringar är investeringar i resurser som företaget inte tidigare haft. Ersättningsinvesteringar handlar om att ersätta en tillgång när dess nyttjandeperiod har nått sitt slut. Till exempel ersätta en maskin. Vid denna typ av investering är det viktigt att beakta de kompabilitetsproblem som kan ge upphov till kostnader som inte är självklara i första hand. En förbättringsinvestering handlar om att ersätta en befintlig tillgång för ett bättre alternativ trots att den befintliga tillgången fortfarande går att använda. Här kan motivet vara av finansiell karaktär eller exempelvis av miljöskäl. Viktigt är att endast beakta de särintäkter och särkostnader som är associerade med investeringen. Förlorade kostnader ska inte tas med i beräkningar.

Miljöinvesteringar är investeringar som syftar till att minska den negativa miljöpåverkan som organisationen har. Det kan handla om både materiella investeringar som solcellspaneler eller immateriella ting som olika certifieringar.

Sociala investeringar är investeringar som förknippas med att hitta nya och effektiva sätt att hantera befintliga sociala problem i organisationen. Exempel

här är att stötta stifterlser som Reach for Change.

Vad menas med pengars tidsvärde?
Att pengar har ett tidsvärde handlar om att en viss inbetalning idag är värd mer än samma inbetalning i framtiden. Detta har sin grund i att en organisation har möjligheter till andra placeringar om en inbetalning sker i dagsläget kontra framtiden.

Vad innebär det att diskontera?
Att diskontera innebär att flytta ett belopps penningvärde i tiden.

Vad är skillnaden mellan nuvärde och slutvärde?
Nuvärde är det värde framtida belopp har i dagsläget. Slutvärde är vad ett belopp i dagsläget är värt i framtiden.

Vad är skillnaden mellan nusumma och annuitet?
En nusumma är värdet av en summa av framtida belopp i dagsläget. En annuitet är vad ett belopp i dagsläget är värt som inbetalningar jämt utslagna på flera år.

Hur beräknas en investerings nettonuvärde?
Nettonuvärdet är värdet av en investering som har grundkostnad G, årliga inbetalningar på I, årliga utbetalningar på U och ett restvärde på R. Detta värde beräknas genom

$$\text{NNV} = -G + (I - U) \cdot \text{nsf}(r; n) + R \cdot \text{nvf}(r; n).$$

Varför används en annuitetskalkyl istället för en nuvärdeskalkyl?
En annuitetskalkyl används för att jämföra alternativ som har olika långa tidshoristonter. Ett alternativ som löper över tio år har sannolikt ett högre nettonuvärde är ett alternativ som får inbetalningsflöden under enbart fem år. Nuvärdesmetoden kan felaktigt prioritera det alternativ som pågår under en längre tid. Annuitetskalkylen visar istället en investerings värde per år. Denna typ av kalkyl ska enbart användas om investeringarna förväntas att upprepas. (Till exempel vid maskininvesteringar)

Hur bör organisationer resonera i valet mellan två alternativ om de har begränsat med kapital?
De bör då ställa nuvärdet/annuiteten mot grundinvesteringen och välja det alternativ som har störst kvot.

Varför är det möjligt att med internräntemetoden undvika att använda en kalkylränta?
Med internräntemetoden är det avkastningen som beräknas. Det tar bort osäkerheten i att bestämma en kalkylränta som i sin tur kan prioriera alternativ felaktigt.

Varför gör organisationer en målkostnadskalkyl?
En målkostnadskalkyl görs för att integrera marknadslogiken tidigt i verksamheten. Kalkylen handlar om att planera verksamheten efter de preferenser som

finns på marknaden av kunder och beställare. Den görs alltså innan varans design- och planeringsstadium och innan någon storskalig produktion har tagit form. Organisationen tar då fram en vara som klarar av marknadens priskrav, kostnadseffektivitet, miljömässiga och etiska krav. Fördelar är att risken för oväntade kostnader vid lanseringen minskar och dessutom så minskar pressen för produktionen att anpassa för framtida kostnadsökningar.

Nackdelar är att den slutgiltliga kvaliten kan påverkas för tidigt. Målkostnaden kan sätta för stor press på att minimera kostnader vilket gör att för få resurser allokeras i utvecklingsfasen. Leverantörer pressas ned och dessa kan då byta bort organisationen som kund.

Vilka principer bör beaktas vid framtagandet av en målkostnadskalkyl?

Prisfokuserat De målkostnader som sätts upp måste följa marknadsförutsättningar. De kan inte utgå från produktionen eller vilken teknik som sätts in i produkten. Det gäller att undersöka marknaden för segment där det finns luckor att sälja sin produkt.

Konsumentfokus För konsumenten är det fler faktorer än priset som spelar roll, och detta måste organisationen planera för. Kvalitet, miljöpåverkan och funktionalitet är viktiga och kan medföra en dyrare produktion.

Betonar design Med målkostnadskalkylering gäller det att övervägande görs medan varan och verksamheten är i ett stadium där viktiga förändringar kan göras.

Tvärfunktionell medverkan Alla organisatoriska funktioner såsom inköp, HR, med mera ska involveras. Ifall detta inte görs kan kostnaden bli högre än förväntat i slutändan.

Betona hela värdekedjan Hänsyn måste tas till att från råmaterial till slutkonsumtion för att hålla sig till den målkostnad som kalkylerats.

Varans hela livscykel Det är viktigt att kundera kan få service trots att varans inte längre produceras. Planera för hur länge varan ska produceras och hur produktionen ska se ut på en längre tidshorisont.

10 Kapitel 10

Ange några karakteristiska drag hos affärsprojekt.
Ett affärsprojekt är marknadsorienterat och innefattar aktiviteter för att skapa värde för kunden. Det vill säga realisera det kunden har beställt. Exempelvis SAP:s implementering av affärssystem hos kund.

Vad är skillnaden mellan utvecklingsprojekt och förändringsprojekt?
Ett utvecklingsprojekt handlar om att utveckla varor och innefattar någon typ av forskning eller utvecklingsverksamhet. Risken är en central faktor och kan variera projekt emellan. Exempel här är finjustering av funktionaliteten hos en programvara.

Ett förändringsprojekt handlar istället om sådant som är avgränsat från den ordinarie verksamheten, det vill säga icke kärnverksamheten. Exempelvis kan det vara att utveckla den befintliga organisationsstrukturen.

Beskriv tre viktiga roller i en projektorganisation.
Utöver själva projektet har vi linjeverksamheten (organisationen utanför projektgruppen), projektkontoret (den del av organisationen som administrerar samtliga projekt) och styrgruppen tillsammans med projektägaren (beställaren).

Ge exempel på två nyckeltal med vilka det kan vara lämpligt att följa upp funktionalitets-, respektive kostnadsdimensionen i ett projekt.
Funktionalitetsdimensionen kan mätas med hjälp av: Antal avslutade arbetspaket vid X - Planerat antal avslutade arbetspaket vid X eller: Antal projektdeltagare som rapporterar ökad livskvalitet/Total antalet arbetare.

Kostnadsdimensionen kan mätas med hjälp av: Faktisk kostnad för arbetspaket X - Planerad kostnad för arbetspaket X eller: Totala inbetalningar vid tidpunkt X - Totala utbetalningar vid tidpunkt X

Vad innebär en WBS?
WBS står för Work Breakdown Structure och är ett sätt att visualisera funktionsdimensionen av ett projekt. Arbetet delas upp i konkreta aktiviteter som specificeras ner till en given nivå. Det arbete som en WBS ger upphov till är ofta positivt för ett projekt eftersom alla måste samarbeta för att sätta tid och kostnad för aktiviteterna.

Beskriv två användbara verktyg för att planera tidsdimensionen för ett projekt.
GANT och PERT är två verktyg för att planera tidsdimensionen. Därutöver finns det verktyg för att bestämma den kritiska vägen.

Vad är syftet med projektrapportering?
Projektrapportering, trots att det är resurskrävande, är viktigt för att hålla intressenter uppdaterade om hur projektet löper. Den genomlysning som uppstår bidrar positivt till projektet. Det finns tre typer av rapporter som skapas: ar-

betsrapporter (rapporterar utfall för funktionalitet, tid och kostnad samt jämför dessa med plan), problemrapporter (rapporterar potentiella samt redan inträffade problem, fokus på att rapportera snabbt istället för detaljerat) och ekonomirapporter (rapport som skickas till beställaren som underlag för ersättningen som delas ut).

11 Kapitel 11

Vad är en standardkostnad?
En standardkostnad är en kalkylerad kostnad för en specifik prestation under en given tidsperiod.

Nämn två viktiga syften med användningen av standardkostnader.
Det underlättar för budgetering genom att relatera den totala kostnaden till ett antal via standardkostnaden.
Det underlättar prissättning eftersom priset enkelt kan sättas som standardkostnaden plus ett vinstpålägg.
Det underlättar för uppföljning eftersom vi har något att ställa de faktiska kostnaderna mot efter tidperiodens slut.

Beskriv innebörden av tre etablerade metoder för att ta fram standardkostnader och ange för respektive metod när den är lämplig att använda.
Process- och metodstudier används då det finns god kunskap om hur produktionsprocessens tid- och resursåtgång ser ut. Omvandla resursåtgången till kostnadstermer och kombinera alla åtgångar för att beräkna fram en standardkostnad.

Historiska data används då det finns tillgängliga historiska data för produkten eller tjänsten. Basera standardkostnaden på tidigare resursåtgång och gör beräkningen med hänsyn till trender och historiska mönster.

Jämförelser används då organisationen redan producerar likartade tjänster eller produkter. Gör en jämförelse med en likartat och effektiv produktion för att ta fram en standardkostnad.

Försöksproduktion används då det inte finns relevanta processer att jämföra med. Prova att producera en mindre serie för att säkerställa resursåtgång och därmed ett standardpris.

Offertupphandling används då organisationen inte har för avsikt att producera själv. Skicka anbudsförfrågor förutsatt att det finns en fungerande marknad.

Vilka viktiga funktioner fyller internpriser?
Internpriser används för att sätta ett pris på interna transaktioner inom en organisation. De ska ge ekonomiska incitament för enheter att fatta beslut som bidrar till realisering av ekonomiska mål på övergripande organisatorisk nivå. Internpriser bidrar även till bättre resultatmätning eftersom det blir tydligare hur respektive avdelning presterar. (För vissa företag *flyttas vinst* genom interna transaktioner till skatteparadis, dock oetiskt)

Varför tvingas enheter ibland att köpa av en annan intern enhet inom organisationen?

- För att erbjuda en enhetlig produkt på marknaden. En kopieringsmaskin från Canon ska ha en Canon-toner.
- För att minimera den - sett från organisationen som helhet - kostnad som uppstår vid köpet.
- För att realisera icke-finansiella mål som låg klimatpåverkan.

Vad är suboptimering och hur kan internpriser bidra till att lindra konsekvenserna av suboptimering?
Suboptimering är när respektive avdelning sätter sitt egna vinstintresse för organisationen. Leder till att avdelningen söker ett internpris som gynnar sig själva utan tanke på vad som är bäst på organisatorisk nivå.

Genom interpriser blir det tydligt när det uppstår meningsskiljaktigheter mellan divisionerna om vad de ansers sin produkt vara värd. För organisationen finns det ett värde på produkten och det blir då tydligt ifall produktionsavdelningen har snålat in med kvalitén för att gynna sin egna vinst.

Vilka för- och nackdelar har de olika metoderna för interprissättning?
Marknadspris
Fördelar

- Är ett mått på vad den faktiska varan eller tjänsten är värd.
- Skapar en situation som är så lik en extern marknad som möjligt.
- Ger ett tidsaktuellt pris på varan.

Nackdelar

- Krävs att det finns en fungerande marknad.
- Är tid- och resurskrävande att kontinuerligt undersöka marknaden efter ett standardpris.
- Svår att använda när det gäller nya tjänster eller produkter.

Kostnadsbaserat pris
Fördelar

- Enkelt, går att jämföra med standardkostnaden.
- Skapar incitament för internhandel.
- Synliggör kostnadsfördelningen inom organisationen.

Nackdelar

- Eftersom standardkostnader ofta baseras på historiska data kan kortvariga förändringar spela in och ge en fel kostnad.

- Kan uppstå disputer angående om ett vinsttillägg ska sättas på standardkostnaden eller inte.

Dualprissättning
Fördelar

- Fungerar då säljaren och köparen har olika prisbilder.
- Snabb lösning på problemet.

Nackdelar

- Kommunicerar en falsk bild om enheternas ekonomiska utfall.
- Skapar inte incitament om att öka gap mellan intäkt och kostnad eftersom gapet erbjuds gratis.
- Tecken på att det finns ekonomistyrningsrelaterade problem i organisationen.

Förhandlat pris
Fördelar

- Liknar den process som sker på marknaden.
- Leder (ofta) fram till ett pris som både enheterna godkänner.
- Ger incitament för enheterna att bli skickliga förhandlare.

Nackdelar

- Maktstrukturen kan komma att spela roll för vilken enhet som får sin vilja genom.
- Kräver resurser och tid att förhandla om ett pris.

12 Kapitel 12

Vad menas med fördelaktiga respektive ofördelaktiga avvikelser?
En fördelaktig avvikelse gynnar organisationen i form av lägre kostnader eller större intäkter. För en kostnadsavvikelse är det fördelaktigt ifall det verkliga utfallet understiger det budgeterade. För en resultatavvikelse är det fördelaktigt ifall det verkliga utfallet överstiger det budgeterade. Vice versa för en ofördelaktig avvikelse.

Vilka centrala frågor kan avvikelseanalysen svara på?
Avvikelseanalysen kan svara på

- Var har avvikelsen uppkommit?
- Vem bär ansvaret för avvikelsen?

och beroende på situationen kan även följande fråga besvaras

- Vad är den övergripande orsaken till avvikelsen?

På vilket sätt kan avvikelseanalysen kopplas till ansvar i organisationen?
Avvikelseanalyser har kopplingar till ansvarsstrukturen genom att ett kostnads- eller intäktsansvar inkluderar ett ansvar för avvikelser i förhållande till just standardkostnad eller intäkt.

Vilka är avvikelseanalysernas två grundprinciper?
Den första grundprincipen är att *avvikelsen ska vara betydande*. Fokus på små avvikelser riskerar att skapa en överdriven betoning på variationer som är av naturlig art och leder till ett ineffektivt utnyttjande av organisationens resurser.

Den andra grundprinciper är att *avvikelsen ska vara viktig*. Nyttan av att följa upp avvikelsen ska överstiga den kostnad som uppkommer, både direkt och indirekt. Dessa kostnader är i form av administrativa kostnader för organisationen men även konsekvenser för verksamheten.

Redogör för det övergripande tillvägagångsättet för avvikelseanalys.
Processen kan ses som fem steg.

1. Fastställ en modell för avvikelseanalys, modellen ska göra det möjligt att uttröna karaktären på en avvikelse och fastställa ifall det är något organisationen kan råda över. Modellen bör bygga på organisationens affärsidé för att vara så relevant som möjligt. Modellen bör inkludera de källor som behövs i arbetet, exempelvis hur marknadsandelar mäts, så att dessa beslut inte behöver ta tid under avvikelseanalyserna.
2. Rapportera avvikelser till chefer och beslutsfattare.
3. Låt de ansvariga bedöma avvikelserna. Ofta stannar avvikelser vid det här steget eftersom de anses för små, för orelevanta, enbart hamnar på radarn eller att avvikelsen beror på en extern känd orsak.

4. Hantera betydande avvikelser som kräver utvärdering, det vill säga realisera avvikelseanalysens möjligheter och vidta åtgärder.
5. Ifall det inte är uppenbart vad anledningen till avvikelsen är: erfordra fler verktyg, mer information och ytterligare analys.

På vilket sätt kan avvikelseanalysen vara ett early warning-system?
Genom att analysera avvikelser kan en organisation exempelvis upptäcka förändrade råvarupriser, trendbrott i efterfrågan och nya kundbeteenden. Analysen ger då en tidig varning på hur framtida kostnader, trender eller marknader kommer att se ut och ger relevanta beslutsfattare möjligheten att rikta uppmärksamhet mot rätt aktiviteter.

Vilka typer av kostnadsavvikelser kan uppstå i en organisation och vad är skillnaden mellan dem?
Förbrukningsavvikelse är den totala skillnaden mellan budgeterad och verklig förbrukning av en viss resurs för en specifik vara.

Prisavvikelse visar hur stor del av förbrukningsavvikelsen som beror på en prisförändring för resursen.

Kvantitetsavvikelse visar hur stor del av förbrukningsavvikelsen som beror på en kvantitetsförändring för resursen.

Hur definieras resultatavvikelsen och dess delkomponenter?
Resutatavvikelsen är den totala avvikelsen mellan budgeterad och verkligt resultat om kostnaderna hålls oförändrade. Den definieras således enligt

$$\text{Resultatavvikelse} = \text{Vv} \cdot (\text{VF} - \text{S}) - \text{Bv} \cdot (\text{BF} - \text{S})$$

där verkliga volymen multipliceras med det verkliga täckningsbidraget och subtraheras mot den budgeterade motsvarigheten.

Delkomponenter är, precis som i kostnadsavvikelsen, försäljningsprisavvikelsen och volymavvikelsen. De definieras enligt

$$\text{Försäljningsprisavvikelsen} = \text{Vv} \cdot (\text{VF} - \text{S}) - \text{Vv} \cdot (\text{BF} - \text{S})$$

samt

$$\text{Volymavvikelse} = \text{Vv} \cdot (\text{BF} - \text{S}) - \text{Bv} \cdot (\text{BF} - \text{S})\,.$$

Vad är skillnaden mellan marknadsandelsavvikelsen och marknadsvolymsavvikelsen?
Marknadsandelavvikelsen visar hur företaget har presterat relativt budgeterad marknadsandel. Avvikelsen är fördelaktig ifall organisationen ökar sin marknadsandel och ofördelaktig i annat fall.

Marknadsvolymavvikelsen visar istället hur företaget har presterat i totala volymen som säljs på marknaden. Trots att volymen har ökat måste marknadsandelen analyseras. Visar det sig att marknaden har växt 20 % men företaget enbart ökat sin försäljning med 10 % är det inte fullt så imponerande.

Resonera kring två viktiga aspekter när det handlar om tolkning av avvikelseanaylser.
Närhet till analysobjeket är en konkret aspekt som har betydelse för att kunna tolka informationen som analysen ger. *Intensiteten i användandet av avvikelseanalyser* måste vara lagom. En för hög intensitet ger upphov till risker som over-commitment där organisationen blir för inriktad på sin strategi så att de slutar reflektera över förbättringar.

13 Kapitel 13

Vad innebär det funktionella perspektivet avseende ekonomistyrning?
Det funktionella perspektivet avseende ekonomistyrning handlar om att åstadkomma någon form av förändring. Informationen som skapas är tänkt att påverka beslut och handlingar på ett positivt sätt. Exempelvis genom att följa upp ledtiden i syfte att korta ner den. Det finns främst tre faktorer som påverkar ekonomistyrningens utformning och de är strategier, omgivningen samt aktiemarknaden.

Strategier påverkar eftersom affärsstrategin är utgångspunkten för att kunna konkurrera på marknaden. Det är utifrån dessa strategier som ekonomistyrningen måste ha sin grund. Omgivningen påverkar ekonomistyrningen både direkt och indirekt. Exempelvis så måste konkurrenters agerande tas hänsyn till i ekonomistyrningen för att organisationen ska kunna bedrivas lönsamt. Aktiemarknaden är speciellt viktigt för börsnoterade företag. Det gäller här att ekonomistyrningen är utformad så att organisationen säkerställer ett resultat som är i linje med marknadens förutsättningar. Kvartalskapitalism är ett begrepp som innebär ett fokus på kortsiktiga vinster som sker på bekostnad av framtida vinstnivåer, detta är inte ovanligt för börsnoterade företag och är inte hållbart i längden.

Vad är skillnaden mellan lustperspektivet och normperspektivet?
Lustperspektivet utgår från att ekonomistyrningsrelaterad information utformas för enskilda individers egna nöje eller intresse. Informationen har ett egenvärde snarare än att åstadkomma någon typ av förändring. Ett exempel här kan vara att ta fram ett nyckeltal som organisationen vet ger starka positiva signaler, enbart för att göra medarbetarna nöjda.

Normperspektivet handlar om att producera ekonomistyrningsrelaterad information enbart på grund av att den alltid har producerats. Detta leder till ett dåligt utnyttjande av resurser eftersom informationen som produceras aldrig används. Det kan dessutom skicka fel signaler till medarbetarna. Genom att ledningen beräknar ett nyckeltal som de inte ser som relevant kan samma nyckeltal uppfattas som högst viktigt av medarbetarna (det kommer trots allt från ledningen) och olika fokus fås inom organisationen.

Vad innebär fenomenet styrfilosofi?
Styrfilosofi är de övergripande föreställningar hos en organisations ledning som motiverar hur de styr. Ett exempel är vad som får människor att göra ett bra arbete, vilket sannolikt kommer att påverka utformningen av belöningssystemet. Ett annat exempel är organisationsinterna företeelser som synergier.

Även ledningen etiska kompass kan komma att spela stor roll när det gäller hur ekonomistyrningen bedrivs. Den etiska kompassen hos ledningen är något som påverkar beslut gällande samtliga intressenter, inte enbart vilka kunder man väljer att sälja till.

Ge ett exempel på en situation där ekonomistyrningen är av interaktiv respektive diagnostisk karaktär.
En ekonomistyrning som är av interaktiv karaktär siktar mot att bidra till lärandet i organisationen. Det vill säga att information tas fram för att utveckla verksamheten. Ett exempel är ifall ett visst nyckeltal inte uppnås enligt budget så kommer organisationen att starta en diskussion och ifrågasätta huruvida den nuvarande målnivån var rimlig.

En ekonomistyrning som är av diagnostisk karaktär har istället fokus på att nå formulerade målnivåer. I samma exempel hade det istället tillförts fler resurser för att nå upp till det budgeterade värdet för nyckeltalet.

Beskriv innebörden av begreppet styrmix med utgångspunkt i de tre grundläggande frågor som ligger till grund för konceptet.
Vilka styrverktyg ska användas och hur för att skicka signaler om önskat beteende?
Det gäller att ha en genomtänkt styrmix som inte innebär att överdosera organisationen med styrverktyg. I sådanna fall finns risken att relevanta mått försvinner i bruset. Styrmixen ska grunda sig i organisationens behov och styrfilosofier. Utifrån det funktionella perspektivet bör styrsignalerna vara i harmoni med visioner, övergripande mål och strategier för organisationen. En homogen organisation har lättare att uppnå detta.

Vilka av de valda styrverktygen (och därmed styrsignalerna) ska vara viktiga respektive mindre viktiga?
Har en organisation relativt få styrverktyg behöver den här frågeställningen inte relatera till några problem. Men för stora organisationer med en större mängd styrverktyg måste fokus ligga kring de viktigaste styrsignalerna så att det går att kraftsamla mer kring dessa. Det är viktigt för ledningen att prioritera och förankra de här prioriteringen i hela organisationen.

Hur ska de valda styrverktyen (och därmed styrsignalerna) relatera till varandra?
Här står valet mellan att styrverktygen ska komplettera varandra eller förmedla ett och samma budskap.

Vad innebär det att styrverktyg kan vara av komplementär respektive utbytbar karaktär?
Om styrverktyg är av komplementär kataktär innebär det att styrverktygen kompletterar varandra. Det finns dock en risk med detta eftersom styrkan i budskapet av ett annat styrverktyg kan minska om man tillför ett nytt. Ifall styrmixen som en helhet fungerar bra ska man vara försiktig med att ersätta enstaka styrverktyg (trots att det enstaka styrverktygen fungerar dåligt).

Om styrverkyg är av utbytbar karaktär innebär det att styrverktygen kan bytas ut mot ett annat med samma budskap ut från styrmixen.