



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# **Internprissättning för en shared service enhet**

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2008  
Författare:  
Mikael Johansson 841204  
Patrik Åkerblad 830517

Handledare:  
Ingemar Claesson

## Sammanfattning

### Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2008

**Författare:** : Mikael Johansson och Patrik Åkerblad

**Handledare:** Ingemar Claesson

**Titel:** Internprissättning för en shared service enhet

**Bakgrund och problem:** Intresset för internprissättning som styrmedel har ökat i takt med den ökande förekomsten av större divisionaliserade företag. Dessa divisionaliserade företag består ofta av flera enheter som har resultatansvar, annorlunda uttryckt kan sägas att enheterna fungerar som företag inom företaget. När enheter handlar internt med varandra så kan det med andra ord uppstå situationer där det krävs en intern prissättning för att tydliggöra hur de enskilda enheterna presterar. Det ligger dock en svårighet i att identifiera en optimal metod för att sätta de interna priserna. I teorin framgår även att det ej finns någon optimal metod för att sätta internpriser, utan företaget bör söka efter den metod som bäst uppfyller det företaget ämnar åstadkomma med internprissättningen. Det finns dock en uppsjö av metoder att välja mellan som alla har olika för- och nackdelar.

**Syfte:** Denna studie syftar till att beskriva hur AB Volvo valt att internprissätta tjänster ifrån deras shared service enhet VBS. Författarna ämnar dessutom förklara de bakomliggande orsakerna till detta val samt vilka effekter detta val medför. Slutligen har författarna för avsikt att undersöka om den valda metoden är optimal för att uppfylla den strategi och de styreffekter AB Volvo ämnar uppnå.

**Avgränsningar:** Författarna av denna studie har valt att begränsa undersökningen till ett företag. Dessutom begränsas studien till att endast undersöka internprissättningen av interna tjänster som tillhandahålls av deras shared service enhet. Vidare har författarna valt att lägga fokus på den internprissättning som används som ett verktyg för ekonomistyrning inom organisationen.

**Metod:** Författarna har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Undersökningen har genomförts genom intervjuer med personer inom det berörda företaget som löpande arbetar med frågor som berör den interna prissättningen. Avsikten med intervjuerna har varit att testa den rådande teorin och dess koppling till empiriska fakta.

**Resultat och slutsatser:** Författarna har dragit slutsatsen att den undersökta enheten har valt en internprismetod som är en blandning av kostnadsplus och standardkostnadsmodellen. Den viktigaste orsaken till detta val var att uppnå styrning mot standardisering och effektivisering av de administrativa processerna. När ett företag skall utforma sin internprismetod är den viktigaste faktorn att beakta vad man syftar till att uppnå med metoden vad gäller styrning, motivation och resultatbedömning.

**Förslag till fortsatt forskning:** Författarna anser att en jämförande studie istället för en fallstudie hade varit intressant för att kunna jämföra olika shared service enheters internprismetoder. Det hade även varit intressant att genomföra samma studie av samma fallföretag fast om ett par år för att se hur man har tagit sig an de negativa effekter man upplever idag och hur de har utvecklat sin interna prissättning.

## **Abstract**

**Authors:** : Mikael Johansson och Patrik Åkerblad

**Adviser:** Ingemar Claesson

### **Title: Internprissättning för en shared service enhet**

**Problem area:** The increased interest for the use of transfer prices as a tool for management control has developed due to the proliferation of divisionalised organisations. These divisionalised organisations often consist of several financial responsibility centres, which could be described as firms within the firm. When these entities transfer goods or services internally there needs to be a mechanism, such as transfer pricing, for determining the performance of the different entities. However, the major difficulty associated with transfer prices is concerned with the identification of an optimal pricing method. According to the literature there is no supreme method for determining the transfer prices, instead the firms needs to identify a method that is able to fulfill the purposes within the firm. However, there are numerous methods to choose from, which all have its advantages and disadvantages.

**Purpose:** The purpose of this study is to describe how AB Volvo has chosen to put transfer prices on the services supplied by their shared service centre, VBS. The authors also intend to explain the factors that affected the choice of the pricing method in use and subsequently explain the effects that have derived from this choice. Finally, the authors' aim is to examine whether the chosen method should be considered as optimal for the firm in terms of fulfilling their strategy and the expected effects.

**Limitations:** The authors have limited their study in terms of only focusing on one company and on the transfer prices associated with their shared service centre.

**Methodology:** The study was conducted by a qualitative research by conducting personal and telephone interviews with persons involved in the firm's work with transfer pricing in order to make a comparison with the existing theory in the subject area.

**Conclusion:** The researchers have identified that the company uses a transfer pricing method that is a combination of cost-plus and standard costs. The main reason for this choice was the intention of achieving improved standardisation and increased efficiency throughout their processes. Furthermore, when a firm chooses to develop a method for their transfer prices the most important factor to consider is to critically evaluate what the organisation intend to achieve with the transfer prices in terms of management control, motivation and performance evaluation.

**Proposals for Further Research:** Since the authors conducted a qualitative research it should be interesting to conduct a comparative study of several shared service centres' transfer pricing methods. In addition, it would be interesting to conduct the very same study in a number of years in order to examine how the entity has chosen to deal with the negative effects of the current method and whether their pricing method has been developed and why.

## **Förord**

Denna studie kunde inte blivit genomförd om det inte vore för den hjälp som Volvo Business Services bidrog med. Författarna skulle vilja tacka de personer på VBS som lyckades finna tid i pressade scheman för att bidra med den nödvändiga information som krävdes för att studien skulle bli genomförd.

Slutligen skulle författarna också vilja tacka handledaren Ingemar Claesson, Göteborgs universitet, för det stöd han bidrog med under studiens genomförande.

Göteborg, 2008-05-25

---

Mikael Johansson

---

Patrik Åkerblad

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Presentation av fallföretaget .....	8
1.3 Problemdiskussion .....	8
1.4 Frågeställning .....	9
1.5 Uppsatsens syfte.....	10
1.6 Avgränsningar .....	10
<b>2. Metod</b> .....	11
2.1 Undersökningens design .....	11
2.2 Urval .....	12
2.3 Insamling av data .....	13
2.3.1 Sekundär datainsamling.....	13
2.3.2 Primär datainsamling .....	13
2.4 Uppsatsens trovärdighet.....	15
2.4.1 Validitet .....	15
2.4.2 Reliabilitet .....	16
2.4.3 Generaliserbarhet.....	17
2.4.4 Metod för analys.....	17
<b>3. Teori</b> .....	18
3.1 Shared Service .....	18
3.2 Internprissättning.....	18
3.3 Syften med internprissättning.....	19
3.4 Armlängdsprincipen .....	21
3.5 Internprissättningsmetoder .....	21
3.5.1 Marknadsorienterade internpriser.....	22
3.5.1.1 Rådande marknadspriser .....	22
3.5.1.2 Uppskattat marknadspris.....	23
3.5.2 Kostnadsbaserade metoder .....	24
3.5.2.1 Marginalkostnadsmodellen .....	25
3.5.2.2 Marginalkostnad plus klumpsumma.....	25
3.5.2.3 Självkostnad (Full tillverkningskostnad).....	25
3.5.2.4 Kostnadsplusmodellen .....	26
3.5.2.5 Standardkostnad. ....	27
3.5.3 Förhandlingsbaserade internpriser .....	27
3.5.4 Övriga modeller .....	29
3.5.4.1 Återförsäljningsmetoden (The resale price method) .....	29
3.5.4.2 Vinstfördelning .....	29
3.5.4.3 Nettomarginalmetoden .....	30
3.5.4.4 Dubbel prissättning (Dual-rate transfer prices).....	30
3.5.4.5 Avräkning i två steg .....	31
3.5.4.6 Internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning.....	32
3.5.4.7 Centralt bestämda priser .....	32
3.6 Effekter av internprissättning.....	33
3.7 Internprissättning i praktiken.....	35
3.8 Val av internprissättningsmetod.....	36

3.9 Sammanfattning teori .....	37
<b>4. Empiri.....</b>	<b>38</b>
4.1 Presentation av Volvo Business Services.....	38
4.2 Internprissättning i AB Volvo.....	39
4.3 Syfte med internprissättning .....	40
4.4 Internprissättning för VBS.....	40
4.5 Effekter av VBS internpriser .....	42
4.6 Önskemål om förändringar.....	43
<b>5. Analys.....</b>	<b>44</b>
5.1 Syfte med internprissättning .....	44
5.2 Internprissättningsmetoden för VBS .....	45
5.3 Effekter av VBS internpriser .....	47
5.4 Önskemål om förändringar av internprismodell .....	49
5.5 Tillämpbarhet av olika internprismetoder hos VBS.....	49
5.5.1 Kostnadsbaserade metoder .....	49
5.5.2 Marknadsorienterade internpriser.....	50
5.5.3 Förhandlingsbaserade internpriser .....	52
5.5.4 Övriga modeller .....	52
5.5.5 Vinstfördelning, Nettomarginalmetoden och Återförsäljningsmetoden.....	54
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>55</b>
6.1 Huvudfråga .....	55
6.2 Underfråga 1.....	55
6.3 Underfråga 2.....	57
6.4 Förslag till vidare forskning.....	59
<b>Källförteckning .....</b>	<b>60</b>
<b>Appendix 1: Intervjuguide.....</b>	<b>63</b>

# 1. Inledning

---

*Det här kapitlet ämnar ge en introduktion till det undersökta ämnet genom att belysa bakgrunden till frågeställningen. Bakgrunden efterföljs utav en problemdiskussion som förklarar frågeställningens aktualitet och undersökningens syfte samt studiens avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ernst&Youngs (2007) globala undersökning om internprissättning visar att 96 % av svenska moderföretag ser internprissättning som en fråga av yttersta vikt de kommande åren. Endast 12 % av respondenterna påpekar dock att skatteoptimering är det huvudsakliga syftet med internprissättningen. Med andra ord, internprissättning ses som en oerhört viktig del i svenska företags ekonomistyrning, men kanske inte främst som ett verktyg för att sänka skattesatsen.

Intresset för internprissättning som styrmedel har ökat i takt med den alltmer ökande internationella handeln samt den ökande förekomsten av större divisionaliserade företag. Dessa divisionaliserade företag består ofta av flera enheter som har resultatansvar, annorlunda uttryckt kan sägas att enheterna fungerar som företag inom företaget. När enheter handlar internt med varandra så kan det med andra ord uppstå situationer där det krävs en intern prissättning för att tydliggöra hur de enskilda enheterna presterar.

Utan styrning med interna priser kan det också uppstå situationer där olika enheter agerar utifrån enhetens bästa och inte ur hela företags bästa. Exempelvis kan en division inom ett företag behöva lokaler, medan en annan division inom samma företag har lokaler att hyra ut. Den första divisionen har dock ett resultatansvar och lyckas eventuellt hitta billigare lokaler ifrån ett annat företag och väljer att hyra ifrån dem. Ifrån divisionens synvinkel är detta rätt beslut då man maximerar divisionens vinst. Det uppstår dock problem utifrån hela företags synvinkel. Detta till följd av att företaget nu står med tomma lokaler och samtidigt har ett utflöde av resurser ifrån företaget som helhet (Exempel taget ifrån Lantz (2000) s. 8). Detta exempel illustrerar ett av de problem som kan uppstå utan styrning med interna priser.

Internpriser används alltså som en följd av interna transaktioner av varor och tjänster mellan olika enheter inom ett och samma företag. Orsaker till användningen av intern handel kan skilja sig åt mellan olika företag. Men då priserna är interna finns det frihet för företagsledningen att använda internpriser på ett sätt så att de utgör en central del av företags ekonomistyrning. Exempelvis uttrycker Samuelsson (2004) internprissättning som ett verktyg för att tydliggöra lokalt ansvar och stödja affärsmässigt beteende inom organisationen. Det kan dock sägas att incitamenten till användning av internpriser grundar sig i att företag i allt större utsträckning består av ett flertal olika ekonomiska ansvarsenheter. Alltså, även om organisationer delas upp i ett antal självständiga ansvarsenheter med eget resultatansvar, har företagsledningen som yttersta mål att resultatet för företaget i helhet ska bli bästa möjliga. Användningen av interna priser av varor eller tjänster kan därmed bidra till ömsesidigt fördelaktigt samarbete mellan de

berörda enheterna, exempelvis i form av lägre transaktionskostnader än vad som hade varit fallet vid affärer med externa parter till företaget.

Syftena med den interna prissättningen kan variera mellan företag, dock så är litteraturen ense om att det finns tre övergripande syften med internprissättning. Arvidsson (1972) beskriver dessa syften som styrning, motivation och resultatbedömning. Andra författare (Lantz, 2000; Merchant & Van der Stede, 2007; Arvidsson, 1990; Samuelsson, 2004) beskriver samma syften fast i andra ordalag. Sammanfattningsvis innebär det första syftet att styrning skall uppkomma genom internprissättning så att beslut fattade i lokala enheter skall vara kongruenta med hela företagens mål. Det andra syftet, resultatbedömning, innebär att företaget möjliggör resultatbedömningar på lokala enheter då man genom internprissättning kan värdera internprestationer. Det tredje syftet innebär att man genom decentraliserat ansvar kan skapa motivation.

Merchant & Van der Stede (2007) samt Arvidsson (1990) diskuterar även ytterligare ett syfte vilket är att företag avsiktligt kan flytta vinster mellan olika enheter i olika länder och på så vis flytta vinster till länder med lägre skattesats vilket sedermera ökar företagets totala resultat efter skatt.

## **1.2 Presentation av fallföretaget**

AB Volvo är en svensk koncern som säljer transportlösningar i olika former, exempelvis lastvagnar. Koncernen är global och har kunder i mer än 180 länder, främst i Europa, Asien och Nordamerika (Volvo, 2008a). AB Volvo har en total omsättning på ca 285 miljarder och har ungefär 100 000 anställda (Volvo, 2008c). Ungefär 50 % av omsättningen härleds ifrån den europeiska marknaden medan 15-20 % härleds ifrån Nordamerika samt att Asien utgör 20-25 % av omsättningen. AB Volvo beskriver att en viktig del av deras tillväxtstrategi är att öka närvaron på tillväxtmarknaderna såsom Asien och Östeuropa.

Koncernen har valt att särskilja på produktrelaterade affärsområden och stödjande affärsenheter, på så vis skall förutsättningar skapas för att komma nära kunderna samtidigt som man på ett effektivt sätt ämnar utnyttja koncerngemensamma resurser. Anledningen till denna indelning är att samla kompetens inom ett flertal olika koncerngemensamma områden (Volvo, 2008b). Exempel på dessa områden är tjänster, service, inköp och produktplanering. De företag som ingår i de produktrelaterade affärsområdena säljer endast till externa kunder medan de företag som ingår inom området för stödjande affärsenheter har som huvuduppgift att sälja sina tjänster internt. Följaktligen utgör den interna prissättningen en viktig funktion i en organisation som präglas av decentraliserat ansvar såsom inom Volvo.

## **1.3 Problemdiskussion**

I större organisationer, som är verksamma på flera marknader samt har ett brett sortiment av produkter, kan det uppstå kontroll- och styrproblem utan en viss grad av decentralisering. Genom denna decentralisering uppstår ofta kommunikationsproblem, därför krävs någon form av informationssystem. Utan något informationssystem kan



det bli oerhört svårt för ledningen att överblicka och styra företaget. Ett väl utvecklat internprissystem fyller en viktig funktion i ett sådant informationssystem (Arvidsson, 1990). Vidare kan ett företag vilja använda sig utav vertikalt integrerade enheter med räntabilitet eller resultatansvar och då krävs det att man sätter ett pris på de varor och tjänster som flyter mellan dessa enheter, med andra ord krävs ett system där den levererande enheten får betalt för sina varor samt att den mottagande enheten får betala för interna prestationer (Samuelsson, 2004). Lantz et al (2002) ger en tydlig definition på problemet med internprissättning och formulerar det enligt följande:

*”Internprissättning är synonymt med problemet att sätta pris på en produkt som transfereras mellan två divisioner internt i samma organisation, eller mer generellt, mellan aktörer som har ett övergripande gemensamt mål”*

Källa: Lantz et al, (2002) s. 2

I en organisation som har en betydande del intern handel så kan felaktigt fastställda internpriser orsaka negativa effekter såsom att beslut rörande resursallokering, produktionskvantiteter samt att utvärdering av enheter inte sker på ett, ur företagets synvinkel, optimalt sätt (Merchant & Van der Stede, 2007). Med andra ord, felaktigt fastställda internpriser kan ge upphov till att viktiga beslut inte fattas i enlighet med företagets övergripande mål.

Ur företagsledningens perspektiv är det alltså viktigt att man identifierar en internprissättningsmetod som är kongruent med det man syftar till att uppnå. Det ligger dock en svårighet i att identifiera en optimal metod för att sätta de interna priserna. I teorin framgår även att det ej finns någon optimal metod för att sätta internpriser, utan företaget bör söka efter den metod som bäst uppfyller det företaget vill åstadkomma med internprissättningen. Det finns dock en uppsjö av metoder att välja mellan som alla har olika för- och nackdelar. De vanligast förekommande metoderna för att sätta de interna priserna är att basera dem på de kostnader den levererande enheten haft, sätta priset till marknadspris eller att fastställa priset efter förhandling mellan köpande och säljande enhet (Merchant & Van der Stede, 2007).

I och med att det existerar så många olika metoder för internprissättning så vill författarna ”gå in” i ett företag och granska hur de har gått tillväga för att sätta sina interna priser samt undersöka hur de har valt att bemöta de svårigheter som associeras med internprissättningsmodeller.

#### **1.4 Frågeställning**

Med utgångspunkt ifrån ovanstående problemdiskussion har författarna formulerat följande frågeställning:

- ***Hur prissätts interna tjänster för AB Volvos shared service enhet VBS?***

Utöver den primära frågeställningen ämnar även författarna svara på följande frågor:

- *Vilka faktorer har påverkat valet av nuvarande internprissättningsmetod?*

- *Hur bör interprissättningen utformas i en shared service enhet?*

## **1.5 Uppsatsens syfte**

Denna studie syftar till att beskriva hur AB Volvo valt att internprissätta tjänster ifrån deras shared service enhet VBS. Författarna ämnar dessutom förklara de bakomliggande orsakerna till detta val samt vilka effekter detta val medför. Slutligen har författarna för avsikt att undersöka om den valda metoden är optimal för att uppfylla den strategi och de styreffekter AB Volvo ämnar uppnå.

## **1.6 Avgränsningar**

Författarna av denna studie har valt att begränsa undersökningen till ett företag, AB Volvo. Dessutom begränsas studien till att endast undersöka internprissättningen av interna tjänster som tillhandahålls av deras shared service enhet, Volvo Business Services. Vidare har författarna valt att inte analysera hur dokumentationskraven har påverkat företaget utan istället lagt fokus på den internprissättning som används som ett verktyg för ekonomistyrning inom organisationen.

## 2. Metod

---

*Det här kapitlet ämnar beskriva de metodiska val som gjorts i undersökningen samt beskriva hur insamlingen samt tolkningen av informationen har genomförts. Slutligen diskuteras studiens kvalitet och trovärdighet utifrån begreppen validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet.*

---

### 2.1 Undersökningens design

Det finns två huvudsakliga ansatser vid insamlande av information, induktiv samt deduktiv ansats (Jacobsen, 2002). Vid en induktiv ansats utför forskaren en studie utan att ha några egentliga förväntningar om studiens slutprodukt. Annorlunda uttryckt innebär tillvägagångssättet att forskaren inleder sin studie med att samla in empiri för att sedan jämföra empirin med teorin. En ideal situation hade varit om forskaren genomför sin studie utan att ha några förväntningar över huvud taget. Motivet till detta resonemang är att ingenting skall få begränsa vilken information som skall samlas in. Vid en deduktiv ansats använder sig istället forskaren av teorin som utgångspunkt, för att sedan testa teorin genom att utföra en empirisk studie. Den kritik som riktas mot användningen av en deduktiv ansats grundar sig i att forskaren sannolikt kommer att försöka finna information som överensstämmer med hans/hennes förväntningar eller hypoteser. Avsikten med denna uppsats är emellertid inte att testa ett antal hypoteser, utan snarare att utröna varför en viss internprissättningsmetod har valts samt hur denna tillämpas inom ett företag. Utan omfattande genomgång av befintlig teori hävdar dock författarna att det torde vara tämligen svårt att på ett tillfredsställande sätt genomföra en studie av denna art. Därför kan den ansats som valts av författarna beskrivas som förhållandevis öppen utan några förutbestämda förväntningar rörande uppsatsens slutsatser vid insamlandet av information. Författarna till denna studie menar dock att deras förväntningar omedvetet kan ha påverkats av litteraturen.

Med syftet att undersöka Volvos internprissättningsmetod, valde författarna att genomföra en kvalitativ studie till förmån för en kvantitativ undersökning. Skillnaden mellan en kvalitativ samt en kvantitativ studie kan förklaras utifrån Bryman & Bells (2003) beskrivning av den förstnämnda, nämligen att en kvalitativ undersökning oftast betonar ord snarare än kvantifiering när det gäller insamlande och analys av data. Vad gäller en kvantitativ undersökning, kan den följaktligen förklaras som en undersökningsteknik som har för avsikt att kvantifiera information som sedermera skall utgöra grund för statistisk analys (Birks & Malhotra, 2003).

Motivet till valet av en kvalitativ undersökning var huvudsakligen för att kunna erhålla djupgående information om företaget, vilket hade varit svårare att åstadkomma vid en kvantitativ studie. Med hänsyn till de begränsningar som följer av en kvantitativ studie i form av att den ger statistisk data istället för djupgående information, var beslutet för en kvalitativ studie relativt enkelt, inte minst med tanke på den frågeställning som formulerats i avsnitt 1.4. Förutom detta så är syftet med uppsatsen att beskriva samt förklara varför företaget gjort de val som de gjort snarare än att endast presentera statistik på att företaget i fråga tillämpar en viss metod för internprissättning. Följaktligen är inte en kvantitativ metod passande för denna typ av studie. Med andra

ord är de fördelar som förknippas med en kvalitativ studie betydligt större än de som associeras med en kvantitativ undersökning.

Fördelen med personliga intervjuer är att intervjuaren får möjligheten att förklara frågorna för respondenten utifall den sistnämnde inte förstår frågan alternativt för att säkerställa att respondenten svarar på "rätt" fråga. Följaktligen minskar risken för misstolkningar i och med att personliga intervjuer tillämpas vid insamlandet av empirisk data (Birks & Malhotra, 2007). Författarna menar att detta är av särskild betydelse i denna studie eftersom de ämnar definiera de bakomliggande skälen till varför företaget arbetar som de gör vad gäller intern prissättning och inte enbart hur de gör. Därutöver erbjuds även intervjuaren som följd av denna undersökningsteknik möjligheten att uppfatta uttryck och attityder hos respondenterna, vilket bidrar till att fördjupa den information som i ett senare skede skall ligga till grund för analys. Ytterligare en fördel som kan härledas från intervjuer är att de intervjuade personernas svar inte blir begränsade till förutbestämda svar, vilket hade varit fallet vid en enkätundersökning. Med andra ord tillåts respondenterna större utrymme för mer utvecklade svar, utan att behöva känna frustration på grund av att de förutbestämda svaren inte uttrycker vad de egentligen tycker.

Den kvalitativa undersökningen har genomförts genom intervjuer med personer inom det berörda företaget som löpande arbetar med frågor som berör dess interna prissättning. Avsikten med intervjuerna har varit att testa den rådande teorin och dess koppling till empiriska fakta.

En av de huvudsakliga nackdelarna med en kvalitativ studie är att det är tidskrävande när det gäller analys och renskrivning av intervjuer. Således kan inte en lika stor mängd information samlas in som vid en kvantitativ studie. Därutöver finns också en risk att intervjuaren direkt eller indirekt påverkar respondentens svar, den så kallade intervjuareffekten. Alltså, risken finns att intervjupersonen svarar på ett sätt som han/hon anser vara "politiskt korrekt" och inte nödvändigtvis lämnar sanningsenliga svar. Potentiell intervjuareffekt bidrar även till att minska studiens övergripande reliabilitet, vilket tas upp i avsnitt 2.4.2, eftersom svaren från intervjuerna kan vara missvisande eftersom respondenterna kan ha lämnat, vad de uppfattar som allmänt accepterade svar.

## 2.2 Urval

Eftersom det huvudsakliga syftet med denna uppsats var att undersöka hur internprissättning sker för en shared service enhet var författarna följaktligen tvungna att identifiera en divisionaliserad organisation som använder sig av en shared service enhet. Sedermera föll valet på att undersöka AB Volvos shared service enhet. Till stor del berodde valet på den geografiska närheten till företaget samtidigt som författarna inte hade några speciella preferenser på fallföretaget annat än att det skulle tillämpa internprissättning för sin shared service enhet. Därutöver valdes endast ett företag på grund av att författarna ansåg att det hade varit alltför resurskrävande att analysera ett flertal företags internprissättning. Den ursprungliga kontakten med företaget togs via telefon, med avsikten att få kontakt med personer inom företaget med djup kunskap om deras internprissättning. Författarna har totalt varit i kontakt med sex personer inom organisationen med avsikten att boka intervjuer. Dock har endast två respondenter

medverkat i studiens empiriavsnitt. En av anledningarna till att inte fler respondenter velat medverka var att personerna ifråga kände att deras kunskaper i ämnet var begränsade. Istället menade dessa personer att författarna till studien skulle vända sig till de två personer som sedermera medverkade i studien tack vare deras djupa kunskaper i ämnet.

## **2.3 Insamling av data**

Vid insamling av data finns det ett flertal olika tekniker att tillämpa. Författarna till denna uppsats har valt att använda sig av en kombination av tekniker för att triangulera deras undersökning med syftet att öka den insamlade datans validitet. Saunders et al (2003) definierar triangulering som användningen utav olika insamlingsmetoder för en och samma studie med avsikten att säkerställa att det insamlade materialet beskriver det man tror att det beskriver.

### **2.3.1 Sekundär datainsamling**

Sekundärdata innebär att informationen som används har samlats in av en annan forskare för ett annat syfte (Saunders, et al, 2003). I studiens första skeden genomfördes insamlandet av information utifrån tidigare dokumentation i form av böcker inom ämnet, men även genom databaser med fulltextartiklar inom företagsekonomi. Vad gäller den sekundärdata som samlats in, har författarna främst använt elektroniska databaser samt litteratur som funnits tillgänglig vid Handelshögskolans ekonomiska bibliotek. Databaser som använts är exempelvis Emerald Insight samt Business Source Premier, vilka har varit högst användbara vid sökandet efter akademiska journaler inom ämnet för interprissättning. Det främsta bidraget från dessa sekundära källor har varit att öka författarnas förståelse för ämnesområdet rent generellt, men framförallt för att skapa en inblick över vilka områden som är av väsentlig betydelse inom ämnesområdet. Följaktligen är det dessa källor som utgör det teoretiska ramverket i uppsatsen vilket sedermera även utgjorde grund för den primära datainsamlingen.

En förklaring till användningen av sekundärdata är att det är betydligt mindre resurskrävande vad gäller tid och pengar än vad som är fallet vid insamlandet av primärdata (Birks & Malhotra, 2007). Därutöver ges forskaren mer tid till att analysera informationen eftersom denna redan är insamlad samtidigt som den upplyser forskaren vilka områden som behöver studeras ytterligare. Det bör dock tilläggas att det även finns betydande nackdelar med sekundära källor. Exempelvis kan fallet vara så att informationen i fråga inte är användbar för forskarens specifika frågeställning (Hague & Jackson, 1999). En forskare bör även kritiskt granska de andrahandskällor som han/hon ämnar använda, främst vad gäller dess kvalitet i form av aktualitet.

### **2.3.2 Primär datainsamling**

Enligt Birks & Malhotra (2003) kan primär data definieras som information som är specifikt framtagen för forskarens problemformulering. Den primära datainsamling som har gjorts i denna studie har genomförts genom semistrukturerade intervjuer med personer som löpande arbetar med internprissättningsfrågor. Utöver den personliga

intervju som genomförts har även en semistrukturerad telefonintervju genomförts samt även kortare telefonsamtal med avsikten att komplettera den information som erhållits.

Innebörden av semistrukturerade intervjuer är att forskaren förbereder ett antal ämnesområden och frågor som skall tas upp under intervjun, även om frågorna kan variera mellan de olika intervjuerna som genomförs (Saunders et al, 2003). Den främsta anledningen till att författarna till denna studie använts sig av semistrukturerade intervjuer var att kunna erhålla djupgående information från respondenterna, utan att leda respondenterna alltför mycket med avsikten att minska risken för potentiell intervjuareffekt. Samtidigt bör det sägas att författarna var noga med att försöka hålla respondenten inom ramen för de förutbestämda ämnesområden de fastställt, vilket innebär att de utgick från en lista med de ämnen som ämnades tas upp under intervjuerna. Tiden för de faktiska intervjuerna varierade mellan 30 och 60 minuter beroende på hur mycket tid respondenterna kunde undvara och de genomfördes i början och mitten av maj 2008.

Enligt Jacobsen (2002) är det enklare att skapa en förtrolig stämning mellan uppgiftslämnaren och undersökaren vid en personlig intervju än vid exempelvis en telefonintervju, vilket sedermera ökar sannolikheten att undersökaren erhåller djupgående information. Författarnas intention var att försöka skapa en diskussion under intervjuerna snarare än att bara ställa ett antal frågor, vilket är enklare att uppnå vid personliga intervjuer än vid telefonintervjuer enligt Jacobsen (2002). Dock valde författarna att även genomföra en telefonintervju på grund av bristande tillgänglighet från respondenten hos fallföretaget.

Jacobsen (2002) menar att det är viktigt att forskaren ger uppmärksamhet och fokus mot respondenten och de ämnen som diskuteras under intervjun. Av den orsaken valde författarna att använda sig av bandspelare under intervjuerna, för att enbart kunna koncentrera sig på diskussionerna istället för att odsla bort energi på att skriva ner uppgiftslämnarens åsikter under intervjun. På så vis kunde utskriften av det inspelade materialet ske efter intervjuerna. Fördelar kan även härledas från möjligheten till att utveckla de resonemang som fördes från respondenten under intervjun, i och med att starkare fokus kunde riktas mot dem. En förutsättning för användandet av bandspelare var godkännande från respondenterna, eftersom det annars finns en risk att personer påverkas negativt av att bli inspelade (Jacobsen, 2002). Vissa skulle argumentera att bandspelare samt personliga intervjuer ökar den så kallade intervjuareffekten, det vill säga när kommentarer samt kroppsspråk från intervjuaren påverkar respondentens sätt att svara (Saunders et al, 2003). Författarna menar istället att genom godkännande av användningen av bandspelare samt att de genomfördes på deras villkor vad gäller tid och tillgänglighet, torde minska eventuell intervjuareffekt. Ytterligare bör nämnas att respondenterna informerades i förväg vad gäller vilka ämnen som skulle tas upp under intervjun samt syftet med uppsatsen. Även om intervjuerna tillät öppna svar, så ställdes dock ett flertal följdfrågor under intervjuerna med avsikten att klargöra visa uttalanden samt för att bekräfta att svaren inte misstolkats av undersökarna.

Även om intervjuer är tidskrävande både vad gäller intervjun i sig och tiden som krävs för renskrivning samt analys av den insamlade informationen, menar författarna att de fördelar som kommer från den flexibilitet som erbjuds samt hög validitet överväger nackdelarna med denna form av primär datainsamling.

När det gäller vilka personer som intervjuats, så var dessa utvalda av företaget med avsikten att försäkra att det var "rätt" personer som intervjuats, vilket i hög grad beror på deras kunskap i det aktuella ämnet, det vill säga internprissättning. En fördel med att låta företaget bestämma vilka som var lämpliga intervjuobjekt är att det bidrar till högre reliabilitet, detta till följd av att det är förhållandevis svårt för en utomstående part att på förhand veta var en specifik kunskap finns inom en organisation.

De personer som medverkat i studien innehar chefspositioner inom VBS och jobbar löpande med den internprissättning som tillämpas hos enheten. Följaktligen bidrog detta till att den information som författarna erhållit är ytterst relevant och tillfredsställande med hänsyn till den frågeställning som formulerats i avsnitt 1.4. Författarna är dock villiga att erkänna att kunskapen om VBS och dess internprissättning hade varit än djupare om man tillåtit genomföra ytterliggare intervjuer. Dock är intrycket att personalen inom företaget föredrar att personer i chefspositioner medverkar i en studie som denna. Författarnas tolkning är således att detta kan bero på två orsaker, antingen att de inte hade tillräckliga kunskaper eller tid för att medverka, alternativt att de helt enkelt inte ville yttra sig utan hellre såg att deras chefer förde enhetens talan. Respondenterna som deltog i studien föredrog att vara anonyma, vilket för författarnas del innebar att man inte publicerat namnen på respondenterna.

Syftet med intervjuerna har varit att testa den teori som finns i litteraturen samt sätta den i relation till empirisk data, men även att försöka utröna de bakomliggande faktorerna till varför en organisation väljer en viss interprissättningsmetod till förmån för en annan.

## **2.4 Uppsatsens trovärdighet**

Vid genomförandet av en studie är det viktigt att säkerställa att uppsatsens är trovärdig, vilket innebär att författare bör beakta frågor som rör studiens validitet, reliabilitet samt generaliserbarhet.

### **2.4.1 Validitet**

Easterby-Smith et al (2002) beskriver validitet som en fråga om hur säker man kan vara att ett test eller instrument mäter det attribut som det är menat att mäta. Med andra ord, författarna bör alltså försäkra sig om att de frågor de ställer bidrar till att svara på de frågeställningar de ställt upp i problemformuleringen. Det är svårt för en forskare att garantera en hög grad av validitet, men genom att exempelvis använda sig av externa parter för att validera intervjuguiden kan dock författarna höja validiteten något. För att öka validiteten jämförde författarna sin intervjuguide med intervjuguiden från tidigare studier inom ämnet för internprissättning. På så sätt kunde författarna minska risken för att missa områden som anses vara väsentliga inom ämnet.

Ett sätt att öka validiteten är genom att genomföra pilotintervjuer (Birks & Malhotra, 2007). Följaktligen ämnade författarna genomföra en pilotintervju med ett företag med en liknande shared service enhet som den som Volvo använder sig av. Olyckligtvis blev denna intervju inställd på grund av brist på tillgänglighet från den tänkta respondentens

sida. Följaktligen fick författarna förlita sig på den ökning av validitet som den sekundära datainsamlingen kunde erbjuda. För att säkerställa validiteten i intervjuguiden var det alltså viktigt att den information som utgör teoriavsnittet i uppsatsen sedermera "översattes" till passande frågor. Alltså, den sekundära datainsamlingen fungerade som en plattform för de ämnen som senare utgjorde intervjuformuläret.

Jacobsen (2002) menar att det är av väsentlig betydelse att "rätt" personer blir intervjuade för att erhålla information som är passande för syftet med den aktuella undersökningen. Som tidigare nämndes ansvarade företaget för att utse vilka som ansågs vara lämpliga uppgiftslämnare inom ämnet för interprissättning. Med beaktande att respondenterna i högsta grad var införstådda med interprissättningsfrågor inom företaget, menar författarna att validiteten bör vara förhållandevis hög.

### **2.4.2 Reliabilitet**

Enligt Bryman & Bell (2003) är reliabilitet en fråga om huruvida resultat från en studie är upprepbar. Alltså, forskarna skall kunna visa att deras upptäckter är tillräckligt stabila, så att andra forskare skulle nå fram till samma resultat om de genomförde samma undersökning vid ett senare tillfälle. Dock bör det tilläggas att en förutsättning för att resultatet skall kunna upprepas är att det undersökta företaget inte byter interprissättningsmetod samt att respondenternas attityder inte förändras påtagligt. För att säkerställa och öka reliabiliteten i studien så genomfördes, vilket nämndes ovan, intervjuerna med personer som i högsta grad är involverade i företagets interprissättning. Detta kan anses bidra till att informationen blir så tillförlitlig och trovärdig som möjligt. För att stärka reliabiliteten användes bandspelare eftersom risken för eventuella misstolkningar reduceras avsevärt. Även om respondenterna gav sitt godkännande av användningen av bandspelare, bör man dock ha i åtanke att respondenterna omedvetet kan ha påverkats av inspelningen, vilket sedermera kan ha fått en negativ effekt på reliabiliteten i svaren.

För att öka reliabiliteten var det samma intervjuguide som låg till grund för de olika intervjuerna, även om intervjuerna berodde på hur diskussionerna utvecklades under intervjun. Anledningen till detta förfarande var att förstärka reliabiliteten i den mån forskaren kan påverka.

Slutligen bör nämnas att författarnas intryck var att respondenterna var positiva till att delta i studien, vilket i sin tur torde innebära att de har ett egenintresse av att den information de lämnat är tillförlitlig, vilket sedermera styrker studiens reliabilitet.

### **2.4.3 Generaliserbarhet**

Saunders et al (2003) definierar generaliserbarhet som att resultatet från en studie skall kunnas appliceras i liknande situationer. Annorlunda uttryckt handlar generaliserbarhet om huruvida det är möjligt att generalisera en slutsats från en studie på en större population än den undersökta populationen. I och med att författarna valt att genomföra en kvalitativ studie av ett företag så begränsas studiens generaliserbarhet. Anledningen



till denna begränsning är främst bristande resurser. Följaktligen var inte uppsatsens syfte att kunna generalisera resultatet utan snarare komma fram till en slutsats som är anpassad till Volvos organisation. Dock menar författarna att studiens resultat ändå kan tänkas vara användbar för andra företag som använder sig av en shared service enhet eftersom studien belyser vilka effekter en viss internprissättningsmetod kan få.

#### **2.4.4 Metod för analys**

Den empiriska informationen som utgör kapitel 4 består av den information som erhållits från respondenterna. Empirin är dessutom indelad i sex kategorier vilka kan härledas från teoriavsnittet samt från de ämnesområden som återfinns i intervjuguiden. I analysen görs en jämförelse mellan empirin samt den teori som beskrivits i kapitel 3. De kategorier som används i analysavsnittet är förenade med empiriavsnittet, dock med skillnaden att de främst är anpassade till frågeställningen samt syftet med uppsatsen.

## 3. Teori

---

*Det här kapitlet beskriver den litteratur som är relevant för undersökningens ämnesområde och frågeställning. Dessutom förklaras centrala begrepp som för läsaren är nödvändiga för att få en tillfredsställande inblick i det undersökta ämnet.*

---

### 3.1 Shared service

Under 1980-talet blev det allt vanligare att större decentraliserade företag började använda sig utav shared service centers (SSC) för att standardisera och effektivisera olika processer. Genom detta fusionerade man exempelvis finans, redovisning och HRM funktionerna för alla enheter i ett företag, till en enda central enhet (Watson, 2008). Utan en central funktion som hanterar dessa administrativa tjänster så används ofta flera mindre ekonomiavdelningar för varje enhet inom en decentraliserad koncern. Problematiken med denna indelning är enligt Merchant & Van der Stede (2007) att en prestationsbedömning av dessa avdelningar baseras på subjektiva bedömningar eftersom det är svårt att värdera deras prestationer i monetära termer. Alltså, det är svårt att definiera en input och output.

Koncerninterna tjänster sammanhänger oftast med de centrala kontroll-, samordnings- och ledningsfunktioner som behövs för en koncern. Enheter inom en koncern får sedan betala för att använda dessa tjänster (Skatteverket, 2007). IOMAs (2008) undersökning visar att de vanligaste syftena vid upprättande av SSC:s är; standardisering och förbättring av processer, förbättrad kontroll samt kostnadsreduktioner. Genom att beräkna kostnader, exempelvis för vad det kostar att processa en faktura, så kan man sätta ett pris på de processer som SSC:s utför åt andra enheter inom organisationen, vilket också leder till att shared service enheten kan ha ett ekonomiskt ansvar. Alltså kan det ge incitament till effektiviseringar vilket annars kan vara svårt i administrativa enheter. Förflyttning av dessa processer till en separat enhet, mot vilken andra enheter får köpa tjänster, medför också att administrativa/overhead kostnader i köpande enheter tydliggörs vilket kan underlätta vid exempelvis kalkylering. Enligt Samuelsson (2004) kan man se en klar tendens att fler företag genom tillämpningen av internpriser strävar efter att göra serviceenheter till renodlade resultatenheter istället för att de endast skall ha ett kostnadsansvar. Vidare menar han att det är motivationsskäl som är den främsta anledningen till att serviceenheter tillåts ha ett resultatansvar.

### 3.2 Internprissättning

Interna priser är priser på interna prestationer, antingen varor eller tjänster, inom ett företag. För företagen finns det stor frihet att utforma dessa system eftersom det innebär att företaget handlar med sig självt, därför finns det möjlighet att utforma internprissystemet så det blir en viktig del i företagets ekonomistyrning. Interna priser är användbart enligt vissa som ett sätt att tydliggöra lokalt ansvar samt stödja affärsmässigt beteende. Kritiker menar dock att det endast är överdrivet byråkratiskt eller ett spel med leksakspengar (Samuelsson, 2004).

Vidare menar flertalet författare (Lantz, 2000; Merchant & Van der Stede, 2007; Bergstrand, 2003) att företag decentraliserar beslutsfattande och ansvar nedåt i

organisationen i syfte att försöka uppnå en situation varvid besluten ämnas fattas av de personerna med djupast kunskap om den berörda verksamheten, det vill säga enhetscheferna. Lantz (2000) förklarar även att det är vanligt förekommande att företag delar upp sin verksamhet i självständiga resultatenheter. Bergstrand (2003) menar att orsaken till att många företag delar upp sin verksamhet i ett flertal olika ansvarsenheter är att företagen försöker ta tillvara på de enskilda personernas motivation och engagemang inom organisationen. Vidare menar han att i och med att cheferna för de lokala enheterna tillåts ha ett ekonomiskt ansvar, bidrar det till att de även kommer närmre deras verksamhet vilket även ämnar bidra till ökad inblick över vad som optimerar enheternas enskilda resultat. När de olika enheterna inom företaget optimerar sina egna resultat torde dessutom koncernens konsoliderade resultat optimeras i slutändan (Lantz, 2000). Exempelvis uttrycker han att en effektiv internprissättningsmodell skall karaktäriseras av följande villkor:

”Modellen måste leda till att de inblandade divisionerna maximerar hela företagets vinst genom att självständigt maximera sin egen vinst”

Källa: Lantz (2000) s. 13

Vid eventuell intern handel mellan enheterna finns dock risken för suboptimeringar eftersom samarbetet enheterna emellan riskerar att reduceras när de eftersträvar ett så högt enskilt resultat som möjligt. Ett sätt för att undvika eventuell suboptimering blir då att använda sig av någon form av internprissättning (Bergstrand, 2003). Med andra ord kan sägas att vid situationer när resultat från självständiga enheter som bedriver intern handel skall utvärderas, krävs ett internprissystem (Lantz, 2000).

### **3.3 Syften med internprissättning**

De problemområden som internprissättning syftar till att lösa kan enligt Arvidsson (1972) indelas i följande fem områden:

- Styrning, samordning och kontroll av företagsenheter
- Resursallokering inom företaget
- Incitament, kostnadsmedvetande
- Information
- Resultatredovisning

Arvidsson (1972) pekar på att internprissättning har både en framåtblickande, styrande aspekt samt en bakåtblickande, resultatbedömande aspekt. Dessutom pekar han också på en psykologisk aspekt, varvid han menar att interna priser kan användas för att öka motivationen bland enhetschefer. Vad gäller den psykologiska aspekten är syftet att skapa incitament till rationellt handlande genom att dela in företaget i självständiga enheter (Ibid). Med andra ord, internpriser kan dels fungera såsom informationsbärare och dels som incitamentsskapare. Arvidsson (1972) delar således in syftena med internprissättning i tre kategorier:

- styrning
- motivation
- resultatbedömning

Han påpekar även att det finns andra syften, främst i multinationella koncerner, såsom skatter, tullar, valutabestämmelser och konkurrensförhållanden i olika länder, dock anser han att dessa syften är underordnade de tre huvudsyftena.

För att företagsledningen skall kunna styra, leda och övervaka en större organisation med inslag av lokalt ansvar så måste de på något sätt kunna värdera respektive enhets verksamhet. Syftet med internprissättning är att det erbjuder företagsledningen en möjlighet att beräkna det ekonomiska resultatet för en enhet inom organisationen, både vad gäller värdering av de resurser en enhet tar i anspråk samt av de värden enheten skapar. Om enheten enbart handlar med externa parter så är detta relativt lätt då det exempelvis finns fakturor för att göra denna värdering. Det blir dock svårare när transaktioner skett mellan interna enheter inom företaget (Samuelsson, 2004). Följaktligen, i företag med en starkt centrerad resursfördelning kan interna priser vara önskvärda då de, som nämndes ovan, ger ledningen en möjlighet att mäta värde skapas. Om företaget däremot gör de resursrelaterade besluten på lokal nivå så kan ett välutvecklat internprissystem medverka till att dessa beslut blir ”totalmålskongruenta”. Alltså, interna priser kan stödja enhetschefers beslut så att deras mål går i linje med hela företagens mål (Ibid).

Lantz et al (2002) menar att ett av de primära syftena med internprissättning är att enheter skall kunna vara självständiga. Med andra ord ter sig Lantz et als (2002) syfte gå i linje med Arvidssons (1972) syfte vad gäller den psykologiska aspekten, det vill säga att skapa motivation genom decentraliserat ansvar inom organisationen. Därutöver kan sägas att syftet även är i enlighet med att motivera medarbetare till ekonomiskt tänkande, vilket tas upp av Bergstrand (2003).

Författarna Bergstrand (2003), Arvidsson (1972), Lantz et al (2000) samt Merchant & Van der Stede (2007) är alla överens om att ett av de främsta syftena med internprissättning är att det skall kunna användas till resultatbedömningar av enheter. Alltså, internprissättning har som syfte att tydliggöra vilka enheter som presterat bra alternativt dåligt.

Arvidssons (1972) tredje syfte, vad gäller framåtblickande styrning, kan likställas med vad Merchant & Van der Stede (2007) samt Bergstrand (2003) beskriver som att enhetschefer skall fatta välgrundade beslut, vilket i sin tur skall vara i enlighet med företagets övergripande mål. Med andra ord bidrar det tredje syftet med att skapa incitament för enhetschefer att fatta beslut i enlighet med företagets mål eftersom de enskilda enheternas resultat även påverkar företagets övergripande resultat i slutändan (Lantz et al 2002).

Dessa syften kan tolkas som att de stödjer varandra. Exempelvis är motivations- och styrningssyftet nära sammankopplat, främst på grund av att det finns en naturlig grad av motivationsfaktor i det tredje syftet, det vill säga styrningssyftet.

Sammanfattningsvis kan sägas att Arvidssons (1972) tre syften (styrning, motivation, resultatbedömning) utgör en bas för vad senare författare kan tolkas ha använt som grund vid deras beskrivningar av primära syften med internprissättning. De egentliga skillnader som kan urskiljas mellan olika författare är främst deras sätt att formulera dessa syften. Än idag är alltså de syften som blev formulerade av Arvidsson redan 1972 i högsta grad användbara vid studier rörande internprissättning.

### 3.4 Armlängdsprincipen

Företag verksamma på flera marknader kan genom interprissättning flytta vinster mellan olika länder och därav minska sin skattekostnad. Detta görs exempelvis genom att enheter belägna i länder med hög skattesats får betala dyrt för interna transaktioner vilket gör att de uppvisar ett sämre resultat. Den levererande enheten gör dock orimligt höga vinster, dock i ett land med låg skattesats vilket då höjer hela företagens resultat.

Detta har dock uppmärksammats av myndigheterna och det har uppkommit lagar som kräver att interna priser internationellt sett skall sättas såsom om de berörda parterna hade varit oberoende (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta kallas för armlängdsprincipen och är den i internationella sammanhang mest förespråkade metoden för att uppnå en godtagbar standard i interna transaktioner. Armlängdsprincipen utgår alltså ifrån att alla transaktioner mellan företag i en koncern skall behandlas såsom om de vore gjorda mellan fristående företag (Skatteverket, 2007).

I Sverige kommer armlängdsprincipen till uttryck genom 14 Kap 19 § i IL (Inkomstskattelagen) även kallad korrigeringsregeln. Denna säger:

#### 14 kap. 19 § IL

Om resultatet av en näringsverksamhet blir lägre till följd av att villkor avtalats som avviker från vad som skulle ha avtalats mellan sinsemellan oberoende näringsidkare, skall resultatet beräknas till det belopp som det skulle ha uppgått till om sådana villkor inte funnits. Detta gäller dock bara om

1. den som på grund av avtalsvillkoren får ett högre resultat inte skall beskattas för detta i Sverige enligt bestämmelserna i denna lag eller på grund av ett skatteavtal,
2. det finns sannolika skäl att anta att det finns en ekonomisk intressegemenskap mellan parterna, och
3. det inte av omständigheterna framgår att villkoren kommit till av andra skäl än ekonomisk intressegemenskap.

I 25 kap. 8 § finns bestämmelser om att det belopp som resultatet skall ökas med i vissa fall skall behandlas som en kapitalvinst.

Källa: Skatteverket (2007) s. 227

Denna studie syftar inte till att undersöka hur företag påverkas av armlängdsprincipen, vilket togs upp i avsnitt 1.6, dock menar författarna att det är nödvändigt för läsare att vara införstådda med regelns existens och dess påverkan på internprissättning inom organisationer. Exempelvis eftersom denna princip kan ha haft en betydande påverkan på det val företaget gjort när de utformat sitt internprissättningssystem.

### 3.5 Internprissättningsmetoder

Vad gäller de olika internpriser som finns, menar Arvidsson (1972) att de kan utgöras av kostnadsvärden, marknadsvärden, konstruerade värden eller värden framtagna efter intern förhandling. Utifrån Arvidssons resonemang har författarna valt att fokusera på olika varianter av dessa internpriser, vilka beskrivs mer utförligt i följande avsnitt.

### 3.5.1 Marknadsorienterade internpriser

Marknadsorienterade priser kan delas in i två olika metoder varav den första innebär att priser fastställs till det pris som används på en extern marknad. Vid situationer där det av olika anledningar är svårt att identifiera ett rådande marknadspris kan företag istället som ett substitut använda sig av ett uppskattat marknadspris. Dessa två tillvägagångssätt för att fastställa ett internpris beskrivs mer utförligt i de två nästkommande avsnitten.

#### 3.5.1.1 Rådande marknadspriser

Vid värdering av enheters prestationer samt vid planeringsbeslut anses ofta priser till rådande externa marknadspriser utgöra den optimala internprissättningsmetoden (Hirshleifer, 1956). Dock förutsätts att det finns en fri och öppen marknad för varan eller tjänsten samt att det existerar en likvärdig produkt på marknaden så att ett tillförlitligt pris kan fastställas (Merchant & Van der Stede, 2007). Utöver ovanstående förutsättningar bör inte försäljnings- samt anskaffningskostnader vid intern och extern handel vara alltför olika för att metoden skall vara användbar (Samuelsson, 2004).

Centrala fördelar med rådande marknadspriser är att internpriserna blir avsevärt mer neutrala än flertalet av de övriga prissättningsmetoder som används inom företag. Därmed utgör metoden en användbar grund vid utvärdering av olika enheters prestationer. Exempelvis menar Merchant & Van der Stede (2007) att om internpriser sätts till rådande marknadspriser kommer chefer för såväl säljande som för köpande ansvarsenheter att agera på ett sätt som är optimalt ur företagets perspektiv, det vill säga fatta beslut som är kongruenta med att maximera företagets vinst. Enhetschefer inom en koncern har dessutom ofta intresse av att den interna handeln sker på marknadsmässiga villkor, med anledningen att enheternas ekonomiska ställning i förhållande till varandra tydliggörs (Skatteverket, 2007). En av de främsta fördelarna är följaktligen att metoden tydliggör de lokala enheternas enskilda prestationer, vilket sedermera kan användas vid utvärdering av desamma. Alltså, vid en situation där en säljande enhet inte uppnår ett tillfredsställande resultat vid prissättning baserat på marknadens pris, bör företagsledningen utvärdera huruvida den säljande enheten borde läggas ner och att den köpande enheten istället borde köpa av en extern leverantör (Brickley, et al, 1997). Det motsatta gäller även för en köpande enhet som inte klarar av att uppfylla vinstkraven, vilket innebär att den säljande enheten istället borde sälja till extern kund och på så sätt maximera företagets vinst.

Det bör dock sägas att företag trots potentiella situationer som beskrivits ovan ändå kan välja att fortsätta handla internt. Detta till följd av att varorna ifråga anses strategiskt värdefulla ur företagets perspektiv, dock tydliggörs företagets eventuella merkostnad för den interna handeln (Samuelsson, 2004). Tack vare intern handel minskar även företaget de kostnader som skulle ha uppkommit vid handel med externa parter i form av försäljnings- samt marknadsföringskostnader. Vidare anser dock Samuelsson (2004) att det är bättre att avstå från internleveranser till marknadsmässiga priser om de inte bedöms som fördelaktiga för företaget som helhet. Merchant & Van der Stede (2007) ifrågasätter även relevansen med att handla internt eftersom det enligt metoden är de marknadsmässiga priserna i sig som föranleder underlaget för optimalt beslutsfattande och värdering av enheters prestationer. Därmed, likväl som att man handlar internt,

skulle företaget i själva verket kunna handla externt redan från början, eftersom priserna ändå är desamma (Ibid).

Ytterligare en anledning till utbredningen av marknadsorienterade priser är de legala krav som ställs på företag vad gäller upprätthållandet av den så kallade armlängdsprincipen. Armlängdsprincipen innebär, som nämndes i avsnitt 3.4, att intern handel mellan olika enheter i ett och samma företag skall prissättas i enlighet med hur prissättningen skulle ha varit mellan två oberoende parter under liknande förutsättningar (PWC, 2006). Följaktligen erbjuder marknadsorienterade priser en tillfredställande metod för att säkerställa att interna transaktioner sker på armlängds avstånd. Marknadsprismetoden anses således vara den mest direkta tillämpningen av armlängdsprincipen (Skatteverket, 2007).

Brickley, et al (1997) uttrycker dock att det finns ett antal nackdelar med rådande marknadspriser som internprissättningsmetod. Exempelvis menas att marknadspriser inte nödvändigtvis uttrycker alternativvärdet på interna leveranser. Följden kan då bli att fördelaktiga interna leveranser går om intet. Vidare menar han risken för överkapacitet hos den säljande enheten är extra stor. Ytterligare en nackdel är att eventuella prisjusteringar blir nödvändiga på grund av att transaktionskostnader kan skilja sig åt mellan interna- respektive externa transaktioner, vilket skulle kunna motivera eventuella prisjusteringar. Dessa prisjusteringar kan sedermera frambringa konflikter mellan enheterna (Samuelsson, 2004).

Utöver ovannämnda nackdelar bör det även tilläggas att det kan vara resurskrävande, främst vad gäller tid, för företaget att hålla sig à jour med utvecklingen av de rådande marknadspriserna. Exempelvis i en situation där företaget har flertalet varor och tjänster i sin portfölj som ska anpassas till marknadspriser. Vid koncernens årsbokslut krävs det även att den interna vinsten elimineras (Lönqvist, 2006). Eliminering av internvinster i koncernbokslutet gäller dock även för andra internprismetoder. Dock kommer användningen av denna prissättningsmetod att vara tids- och kostnadskrävande för företaget, både vad gäller fastställande av ett korrekt marknadspris men även vid årlig vinsteliminering vid bokslutstillfället. Därutöver kan det även vara svårt att över huvudtaget identifiera likvärdiga produkter på en extern marknad, vilket diskuteras i avsnittet nedan.

### **3.5.1.2 Uppskattat marknadspris**

Vid situationer när det av olika anledningar är svårt att fastställa ett rådande marknadspris kan det istället krävas att man använder sig av ett justerat/uppskattat marknadspris, det vill säga en uppskattning av vad en extern producent skulle kräva för att tillhandahålla produkten (Bergstrand, 2003). Ett exempel kan vara när produkten i fråga är unik för företaget vilket således kan medföra att det inte finns en extern marknad för produkten. De motiv som finns för uppskattade marknadspriser är desamma som vid rådande marknadspriser och med förutsättning att det senare inte går att fastställa. En central fördel med uppskattat marknadspris är ur långsiktig planeringssynpunkt, eftersom priserna kan påvisa den aktuella alternativkostnaden för den interna handeln (Arvidsson, 1990). Ytterligare en fördel med denna metod är att priserna fastställs inom företaget, till skillnad från situationen vid rådande marknadspriser. Fördelen skulle med andra ord vara den högre legitimitet som kan

uppnås hos de olika enheterna genom att priserna fastsällts internt, vilket kan bidra till en smidig implementering samt sedermera även användningen av internpriser (Samuelsson, 2004).

När det gäller nackdelarna vid valet av denna metod är det som vid fallet med rådande marknadspriser tidskrävande att identifiera tillfredsställande priser. Exempelvis kan det uppstå konflikter mellan olika parter inom företaget när det gäller att acceptera priser på de interna leveranserna. Alltså, skillnaden mellan användningen av uppskattat pris och rådande marknadspriser är att det i det senare fallet är betydligt svårare för parterna att argumentera emot ett oberoende marknadspris som identifierats. I och med att det är ett uppskattat pris som används inom företaget uppstår även orealiserade internvinster, vilket försvårar värderingen av den sammanslagna lönsamheten hos de olika slutprodukterna (Samuelsson, 2004).

### **3.5.2 Kostnadsbaserade metoder**

För att nå optimal resursallokering samt maximal samhällelig välfärd krävs enligt mikroekonomisk teori perfekt konkurrens. Vid perfekt konkurrens blir priset lika med marginalkostnaden. En intern marknad inom företaget kan ses som ett samhälle i miniformat, därför bör priser sättas så resurser allokeras optimalt och man lyckas uppnå maximal välfärd. Problemet med en intern marknad är dock att aggregerat optimala priser inte uppstår av sig själv då man inte kan uppnå perfekt konkurrens. Därför måste en central enhet överse att sådana priser uppnås (Lantz, 2000).

Internpriser baserade på leverantörers kostnader har oftast huvudargumentet att det inte skall vara gratis att utnyttja resurser som andra enheter tillverkat och tillhandahållit precis som att det inte skulle vara gratis att köpa på en extern marknad alternativt tillverka själv. Man skall dock inte heller behöva betala mer än kostnaden eftersom det trots allt är en intern leverans. För företaget uppstår ju inga vinster förrän varan säljs externt. Inkluderas dessutom vinstmarginaler kan det bli vilseledande vid jämförelser med externa producenter mot vad det kostar jämfört med att producera själv (Samuelsson, 2004). Däremot finns även vissa kostnadsbaserade metoder där köparen betalar mer än den faktiska kostnaden. En av fördelarna med detta är att den levererande enheten då kan ha ett resultatansvar.

För företaget är det önskvärt att kostnaderna följer med produkterna genom hela processen. Man kan då genom att ställa summan av kostnaderna mot utpriset beräkna lönsamheten för processen. Vidare kan enheter ha ett kostnadsansvar vilket gör det logiskt att in- och utleveranser sker till kostnadsbaserade priser. Slutligen kan även prestationen vara så pass unik att det i praktiken kan vara näst intill omöjligt att ha ett annat pris än leverantörens kostnad (Ibid).

Det finns ett antal olika varianter av kostnadsbaserade internprissystem exempelvis marginalkostnad, marginalkostnad plus klumpsumma, självkostnad, kostnadsplusmetoden samt avräkning till standardkostnad. Dessa beskrivs mer i detalj i följande avsnitt.



### **3.5.2.1 Marginalkostnadsmodellen**

Med marginalkostnad menas de kostnader den producerande enheten haft exklusive administrativa/overhead kostnader. Alltså, enligt denna modell skall den köpande enheten endast betala för de kostnader som uppkommit hos den levererande enheten vid produktionen, det vill säga särkostnaden för varan i fråga. Metoden ger möjlighet för den köpande enheten att jämföra priser och därmed göra bedömningar om företaget skall producera internt eller köpa in externt. Med andra ord så tydliggörs ineffektivitet inom företaget. Med metoden finns det heller inget behov av uppdelning av samkostnader, exempelvis administrativa kostnader som nyttjas av båda parter (Arvidsson, 1990). Metoden brukar även anses som enkel och lättförståelig (Samuelsson, 2004).

En av de största nackdelarna med denna internprissättningsmetod är att den levererande enheten inte får alla sina kostnader täckta vilket kan ge incitament att styra sin försäljning externt, därmed krävs en central enhet som kan kvantitetsstyra den interna handeln (Arvidsson, 1972). Vidare, eftersom enheter sålt till underpris internt så kan sista ledet innan extern försäljning få för stort handlingsutrymme och därmed sälja till ett alldeles för lågt pris då alla kostnader för produktionen inte inkluderats i sista ledets kostnader (Samuelsson, 2004). Med tanke på att den levererande enheten säljer till underpris så innebär även detta att den köpande enhetens vinst överskattas. Metoden kan även skapa problem vid produktionsbegränsningar då en större kvantitet säljs internt till ett lågt särkostnadspris medan man i den levererande enheten hade haft möjlighet att sälja till ett mycket mer förmånligt pris om man redan vid detta steg hade sålt externt. Arvidsson (1990) påpekar även att låga kostnader i tidigare led kan dölja ineffektivitet och höga kostnader i senare led.

### **3.5.2.2 Marginalkostnad plus klumpsumma**

Denna metod innebär att köparen betalar marginalkostnaden för varje producerad enhet samtidigt som köparen också betalar en på förhand fastställd klumpsumma. Denna klumpsumma skall vara utformad så att den kompenserar för den säljande enhetens uppbindning av resurser för att leverera internt. Metoden har en del attraktiva fördelar först och främst genom att den stimulerar till samarbete mellan enheter, exempelvis vid förhandling om storleken på klumpsumman (Samuelsson, 2004). Vidare är metoden också användbar som utvärderingsunderlag genom att den säljande enheten tar betalt för deras särkostnader samt att de kan göra en vinst genom klumpsumman. Det största problemet sammankopplat med metoden är svårigheten att på förhand besluta om storleken på klumpsumman, då det kan vara mycket svårt att prognostisera hur stor del av den levererande enhetens resurser som kommer brukas för intern produktion. Om dessa prognoser slår fel kommer även storleken på klumpsumman vara felaktig vilket kan leda till att kapacitet inte används till den mest lönsamma verksamheten (Ibid).

### **3.5.2.3 Självkostnad (Full tillverkningskostnad)**

Med självkostnadsmodellen så sätts internpriset till den fulla kostnaden den levererande enheten haft för produktion och leverans, det vill säga inte bara särkostnaden. Det främsta motivet för att använda sig av självkostnad är att leverantören får sina

kostnader täckta, både de direkta kostnaderna samt de indirekta (Samuelsson, 2004). Man för även med de sammanlagda kostnaderna till nästkommande led och dessa kostnader läggs på de totala kostnaderna för produktionen (Arvidsson, 1990). Det blir då lätt för företaget som helhet att vid leverans till extern part beräkna om produkten eller tjänsten är lönsam. Det har också fördelen av att företaget, vid en situation där det finns externa parter som kan ersätta den interna, lätt kan se om man kan effektivisera genom att outsourca istället för att producera internt. Självkostnader anses allmänt vara objektiva och rättvisa som internpriser (Arvidsson, 1990).

Det finns dock flera nackdelar förknippade med internpriser till självkostnad. Internpriser till självkostnad är inte förenligt med enheter som har resultatansvar då en enhet med resultatansvar utnyttjar sina resurser för att sälja vidare internt men inte har någon möjlighet att göra vinster (Samuelsson, 2004). Då den säljande enheten inte gör någon vinst på interna prestationer leder detta även till att vinsten hos den säljande enheten blir undervärderad, precis som i fallet vid internpriser till marginalkostnad. Ett exempel på detta är om den levererande enheten även säljer externt så kan dessa interna transaktioner innebära att räntabiliteten på investerat kapital blir undervärderat (Merchant & Van der Stede, 2007). Det kan även finnas brist på incitament till effektiviseringar då enheten vet att den kommer få betalt för tillverkningskostnaden oavsett förändringar i denna (Arvidsson, 1990). Vidare är pålägg för indirekta kostnader alltid mer eller mindre godtyckliga vilket kan skapa problem i senare led då det kan vara svårt att veta vilka kostnader som är förknippade med olika produkter. Internpriser till självkostnad skapar även problem då man skall utvärdera respektive enhets bidrag till det totala resultatet (Samuelsson, 2004).

#### **3.5.2.4 Kostnadsplusmodellen**

I kostnadsplusmodellen utgår man även här ifrån de kostnader en enhet haft för att producera samt att man lägger till ett vinstpålägg. Vinstpålägget skall vara av storleken att den säljande enheten kan göra en rimlig vinst med hänsyn till de funktioner och resurser som använts av den säljande enheten. Exempelvis kan företaget undersöka vilket vinstpålägg den säljande enheten har om den även säljer externt alternativt att företaget undersöker vad andra producenter i liknande oberoende transaktioner har för vinstpålägg (Arvidsson, 1972). Med denna modell så uppnår man därmed en situation där det finns möjlighet för den säljande enheten att gå med vinst. Modellen leder också till att intern handel uppmuntras hos den säljande enheten då den har möjlighet att gå med vinst även vid försäljning internt (Arvidsson, 1990). Metoden minskar också behovet av förhandlingar (Samuelsson, 2004).

En nackdel med kostnadsplusmodellen är att vid produktion av en vara som säljs i flera led inom företaget, där varje försäljning bär med sig ett vinstpålägg gör att kostnaderna för produkten i sista ledet blir för högt. Detta innebär att den enhet som säljer externt eventuellt gör förlust på produkten. Då kan produkten se ut att vara olönsam för företaget fastän den egentligen är lönsam, dock flyttas vinsten till tidigare led i produktionsflödet (Arvidsson, 1972). Ett annat problem med denna modell är att det kan vara problematiskt att komma fram till en rättmätig kostnadsbas. Automatiska vinstpåslag kan minska motivationen hos den säljande enheten samt att incitament till kostnadseffektivisering hos den säljande enheten minskar (Samuelsson, 2004). Vid

tillämpning av kostnadsplusmetoden krävs även extra arbete vid koncernbokslut då vinstelimineringar krävs (Arvidsson, 1972).

### **3.5.2.5 Standardkostnad**

Avräkning till standardkostnad innebär att man i företaget fastställer ett pris på en produkt/tjänst som man sedan håller konstant under en period (oftast för minst en budgetperiod) oavsett fluktuationer i kostnaderna hos den säljande enheten (Arvidsson, 1972). Huvudmotiven med denna metod anses vara att man på detta vis kan undvika fluktuerande internpriser som kan vara missvisande när priserna svänger snabbare än beslut kan ändras. Dessutom så skapar företaget med denna modell en situation där man får en norm mot vilken man kan jämföra leverantörens faktiska kostnader (Samuelsson, 2004). Genom användning av standardkostnader så underlättas även planeringen hos den köpande enheten då enheten på ett säkert sätt kan fastställa vilka kostnader den kommer att ha under en viss period. Modellen kan också relativt omgående avslöja bristande kostnadseffektivitet hos den säljande enheten samt att den då ger incitament till kostnadsbesparingar hos den säljande enheten (Arvidsson, 1990). Slutligen är metoden lättförståelig, enkel och att den underlättar för redovisningen samt rapportering (Samuelsson, 2004).

Användning av standardkostnader som metod för internprissättning medför även vissa nackdelar. Först och främst kan det finnas risk för att specialutförda produkter åsidosätts för standardisering (Arvidsson, 1972). Alltså att det finns en risk för oenighet om pris kontra kvalitet samt standardisering kontra specialutförande. Det kan också finnas en risk för att avvikelser ifrån standardkostnaderna inte uppmärksammas och företaget då får en missvisande bild av de verkliga kostnaderna (Samuelsson, 2004). Standardkostnader som bygger på verkliga kostnader ifrån tidigare perioder kan vara missvisande om de används under den aktuella perioden då exempelvis råvarupriser kan ha fluktuerat kraftigt under perioden (Ibid).

### **3.5.3 Förhandlingsbaserade internpriser**

Hyde & Chongwoo (2005) beskriver förhandlingsbaserade internpriser som en populär metod för internprissättning och att metoden skall uppfattas som en norm när det gäller internprissättningsmetoder snarare än en metod som används i undantagsfall. Metoden innebär att de olika ansvarsenheterna sinsemellan tillåts förhandla fram det pris som senare kommer att tillämpas vid interna leveranser (Merchant & Van der Stede, 2007). Metodens popularitet kan förklaras med att enheterna bibehåller en hög grad av självständighet, det vill säga utformning av priser utan påverkan från företagsledningen och således ges enheterna fullt ansvar för sina egna resultat. Dikolli & Vaysman (2006) menar exempelvis att enhetschefer med denna metod på ett bra sätt kan utnyttja den specifika kunskap som besitts hos de olika enhetscheferna, det vill säga kunskap som nödvändigtvis inte återfinns hos den centrala företagsledningen. Därutöver resulterar metoden till att bidra till internpriser som uppskattar alternativkostnaden av den interna handeln eftersom den säljande enheten inte accepterar ett pris som är under dess alternativkostnad. Likväl är inte den köpande enheten villig att betala ett pris som överstiger det pris de hade kunnat betala på en extern marknad (Brickley, et al, 1997).

Ytterligare ett skäl till nyttjandet av denna prissättningsmetod utöver decentraliseringsaspekten är enligt Samuelsson (2004) att det inte råder en fullständig konkurrens på marknaden, det vill säga när det inte finns marknadspriser att tillgå. Därutöver kan det även tilläggas att denna metod skapar en förhållandevis marknadslig situation mellan de olika enheterna, även om marknadspriser inte används. Alltså, likväl som att enheterna själva får ta ansvar för de ekonomiska villkor som utformas vid den interna förhandlingen mellan enheterna, får de även stå för de ekonomiska konsekvenserna av samma interna förhandling.

En av fördelarna med denna internprismetod är att den ur båda parternas perspektiv skapar en överblick av den interna handeln vilket i sin tur kan bidra till utvecklat samarbete som kan vara ömsesidigt fördelaktigt för båda parter. Ur den säljande enhetens perspektiv skapas det även tydliga incitament till att bli mer kostnadseffektiv för att på så sätt öka sin vinstmarginal. Samuelsson (2004) uttrycker även att metoden är praktisk när graden av intern handel är relativt låg.

Lantz (2000) nämner ett antal villkor som bör vara uppfyllda för att företaget skall kunna åstadkomma konkurrenskraftiga internpriser;

- Priserna för alla transaktioner mellan resultatenheter ska bestämmas genom bilaterala förhandlingar.
- Förhandlingarna ska ha tillgång till full information om alternativa marknader, och om marknadspriser.
- Köparen och säljaren ska vara helt fria att agera utanför den bilaterala relationen.

Källa: Lantz (2000) s. 48

För att metoden skall fungera effektivt krävs alltså att den säljande respektive köpande enheten har någorlunda likvärdig förhandlingskraft. Alltså, detta uppnås exempelvis genom att den säljande enheten har möjligheter till att sälja externt samtidigt som den köpande enheten har en möjlighet att köpa av externa leverantörer. Orsaken till denna förutsättning är följaktligen att endera parten inte ska kunna inneha en alltför stor maktposition gentemot den andre parten. En potentiell situation där den köpande enheten har en bättre förhandlingsposition skulle vara där den säljande enheten endast säljer internt medan den köpande enheten dels kan köpa internt men även externt. På så vis skulle den köpande enheten kunna "köra över" den säljande enheten vid en förhandlingssituation eftersom den senare parten är kraftigt beroende av att sälja till den interna köparen.

Med förhandlingsbaserade internpriser medföljer även ett antal andra problem. Först och främst är det tidskrävande vad gäller tiden det tar för chefer att sinsemellan förhandla fram de priser som skall användas. Annorlunda uttryckt kan det beskrivas som att alternativkostnaden sannolikt blir hög vid denna prissättningsmetod. Vid förhandlingar ökar även risken för eventuella konflikter mellan de berörda parterna, vilket i sin tur medför att företagsledningen kan behöva agera medlare vid förhandlingarna för att lösa konflikterna (Merchant & Van der Stede, 2007). Konsekvenserna blir med andra ord att värdefull tid läggs på att lösa eventuella interna stridigheter (Dikolli & Vaysman, 2006). Merchant & Van der Stede (2007) menar även att det bör läggas till att det slutgiltiga resultatet av en förhandling inte nödvändigtvis bidrar till en ekonomiskt optimal lösning för företaget som helhet. Detta på grund av att

det interna priset som förhandlats fram till stor del härrörs från de enskilda chefernas skicklighet vad gäller förhandlingsteknik etcetera. Med andra ord är metoden resurskrävande samtidigt som den kan orsaka suboptimeringsbeslut eftersom resultatmätningar av de olika enheterna kan vara missvisande. Detta till följd av att resultatvärderingen i själva verket kan grunda sig på enhetschefernas förhandlingsstyrka snarare än deras förmåga att kontrollera ekonomiska variabler (Samuelsson, 2004).

### **3.5.4 Övriga modeller**

I detta avsnitt beskrivs övriga modeller som författarna har valt att beskriva, det finns dock ännu fler modeller för interprissättning. De tre första modellerna, återförsäljningsmetoden, vinstfördelning samt nettomarginalmetoden, är av OECD rekommenderade metoder vad gäller säkerställandet av att internprissättning sker på armlängds avstånd. Metoderna som beskrivs i avsnittet används dock förhållandevis sällan då kostnads-, förhandlings samt marknadsbaserade är de vanligast förekommande metoderna (Borkowski, 1990), vilket förklarar varför författarna särskilt dessa tre metoder från de övriga modellerna.

#### **3.5.4.1 Återförsäljningsmetoden (the resale price method)**

Återförsäljningsmetoden lämpar sig bäst när det sker internhandel mellan två enheter där den ena enheten utför större delen av produktionsflödet och då bär större delen av risken, exempelvis då företaget har produktion i ett land med olika distributionscenter i andra länder. Distributionsenheterna innehar då endast begränsade funktioner såsom marknadsföring och lagerhållning medan den producerande enheten bär hela produktionsflödet. Återförsäljningsmetoden innebär då att företaget hittar ett oberoende distributionscenter och undersöker vilken bruttovinstmarginal de har och sedan applicerar det pris den köpande enheten skall betala för att uppnå samma bruttovinstmarginal vid försäljning externt. Skulle det säljande företaget uppnå en vinstmarginal över den fastställda så tilldelas denna överskottsvinst den säljande enheten (Miesel, 2003).

#### **3.5.4.2 Vinstfördelning**

Vinstfördelningsmetoden innebär att företaget först fastställer den vinst som en transaktion mellan två interna enheter bringar för att sedan fördela den på ett ekonomiskt välgrundat sätt (Skatteverket, 2007). Med andra ord skall vinsten fördelas på ett sätt som om enheterna inte vore närstående. Enligt OECD:s riktlinjer kan vinstdelningen beräknas på två sätt; bidragsmetoden samt restvärdesmetoden. Restvärdesmetoden innebär vid tillämpning att vinsten av transaktionen fördelas mellan enheterna så att vinsten för respektive enhet återspeglar den normala avkastningen på enheten. Vid tillämpning av bidragsmetoden fördelas den beräknade transaktionsvinsten efter det relativa värde på de processer som respektive enhet bidragit med. Överbliven vinst skall sedan fördelas på samma sätt som det hade gjorts om inte enheterna hade varit närstående (Ibid). Vinstfördelningsmetoden brukar oftast

användas som sista utväg vid komplexa situationer när andra metoder inte är tillräckliga för att prissätta en intern transaktion (Miesel, 2003).

En av de mest framträdande fördelarna med denna metod är att det inte krävs några direkt jämförande transaktioner i motsats till många andra metoder (Skatteverket, 2007).

#### **3.5.4.3 Nettomarginalmetoden**

Nettomarginalmetoden innebär att företaget använder nettovinstmarginalen relativt mot en bas såsom kostnader eller försäljningen (Skatteverket, 2007). För att säkerställa att internprissättningen sker på ett korrekt sätt skall nettovinstmarginalen relativt basen i den interna transaktionen vara samma som om denna enhet säljer till en icke närstående part (PWC, 2006). Denna metod har fördelen att man endast behöver analysera en part. Vidare har nettovinstmarginalmetoden den fördelen att den inte är påverkad av unika karaktärsdrag till samma utsträckning som andra metoder vid jämförelse av transaktioner (Skatteverket, 2007).

#### **3.5.4.4 Dubbel prissättning (Dual-rate transfer prices)**

Ett alternativ till de traditionella internprissättningsmetoderna är så kallad dubbel prissättning. Denna metod kan ses som en kombinationsmodell där olika prismetoder kan användas. Den säljande enheten skulle exempelvis kunna sälja till ett marknadsmässigt pris medan den köpande enheten å sin sida endast betalar till produktens marginalkostnad alternativt dess självkostnad. Differensen som uppstår vid den interna transaktionen belastar sedan ett koncernkonto som sedermera elimineras vid koncernens årsbokslut (Merchant & Van der Stede, 2007). Annorlunda uttryckt kan sägas att denna differens uttrycker företagets kostnad för att de lokala enheterna skall handla internt (Samuelsson, 2004). Samuelsson (2004) definierar två primära motiv till användningen av duala priser varav det ena motivet är att eliminera eventuella intressekonflikter som kan uppstå vid intern handel mellan de berörda enheterna. Vidare menar han att det går att särskilja de olika enheterna genom resultatberäkningar vilket renderar i att enheterna även styr sina beslut i enlighet med vad som gynnar företaget som helhet.

I linje med vad Samuelsson diskuterar som motiv till duala priser, uttrycker Merchant & Van der Stede (2007) två centrala fördelar med dubbel prissättning. Först och främst menar de att rättmätiga ekonomiska signaler frambringas som i sin tur utgör en grund för rationella planeringsbeslut, såväl för den säljande enhetschefen som för den köpande enhetschefen. Därutöver tillhandahålls tillfredställande information som kan vara värdefull vid utvärdering av de olika enheternas prestationer (Ibid).

Den kanske mest uppenbara följden av dubbel prissättning är att intern handel indirekt uppmuntras i och med metoden bidrar med ekonomiska fördelar för både parterna. Därmed ökar sannolikheten att interna leveranser kommer äga rum eftersom incitamenten till extern handel minskar i och med att den interna handeln blir ömsesidigt fördelaktig för de olika enheterna (Merchant & Van der Stede, 2007). Säkerställandet av att bibehålla intern handel kan var positivt ur företagsledningens

synvinkel eftersom kontrollen över produktionsflödet, exempelvis i form av kvalitet bevaras inom organisationen.

Nackdelar som associeras med dubbel prissättning är risken för att produktiviteten försummas hos den säljande enheten genom att enheten inte utsätts för någon extern konkurrens. Vad gäller den köpande enheten ökas sannolikheten av minskad förhandling med utomstående leverantörer som en följd av förmånliga interna priser till marginalkostnad. Enheten riskerar med andra orda att gå miste om fördelaktiga avtal med externa parter som rent utav skulle kunna vara mer lönsamt för företaget på lång sikt än att handla internt (Merchant & Van der Stede, 2007). Vidare menar Lantz et al (2002) att ett av de huvudsakliga problemen med metoden är att det uppstår dubbelräkning av vinster i och med att köparen och säljaren har olika internpriser. Följden blir således att de olika enheternas vinster inte kan likställas med deras bidrag till företagets totala vinst, vilket sedermera innebär att det måste korrigeras i företagets externa redovisning (Ibid).

#### **3.5.4.5 Avräkning i två steg**

Ytterligare en kombinationsmodell som beskrivs av Arvidsson (1972) är avräkning i två steg. Metoden syftar till att de interna priserna som fastställts inom företaget skall åskådliggöra vilken typ av kostnader det rör sig om, det vill säga rörliga samt fasta kostnader (Samuelsson, 2004). Exempelvis kan företaget genom metoden undvika eventuella problem vad gäller över- och undertäckning av fasta kostnader, det vill säga genom att särskilja debiteringen av fasta respektive rörliga kostnader. Följden blir att såväl de fasta som de rörliga kostnaderna ur säljarens perspektiv även tydliggörs såsom fasta respektive rörliga kostnader hos den köpande enheten. På så vis tillhandahåller metoden att säljaren får fullt betalt medan köparen erhåller korrekt kostnadsinformation.

Samuelsson (2004) diskuterar tre olika varianter av avräkning i två steg, där den första innebär löpande avräkning till de berörda produkternas särkostnad. Utav de samkostnader som uppstår hos säljaren debiteras den köpande enheten en viss andel av dessa kostnader periodvis. En fördel med detta tillvägagångssätt är att redovisningen blir enklare att utföra i förhållande till metoden som avser prissättning till självkostnad. Vidare menar Arvidsson (1972) att inga pålägg behövs i produktkalkyleringen medan den säljande parten på ett rättmätigt vis ersätts för sina kostnader. Därutöver, från köparens perspektiv, tydliggörs även den interna leverantörens kapacitetskostnader.

Den andra varianten som tas upp av Samuelsson (2004) syftar till att leverantören får ta del av företagets alternativt den köpande enhetens vinst vid periodens slut och där avräkningen sker till produktsärkostnad. Motivet till denna metod är att premiera enheterna vad gäller deras kostnadseffektivitet samt lönsamhet.

Slutligen beskriver Samuelsson (2004) en variant där interna leveranser debiteras till standardsärkostnad. Ett belopp som motsvarar samkostnader och vinst skall sedan fördelas separat mellan leverantören och mottagaren. Vinstbeloppet används, utifrån den säljande enhetens perspektiv, som kompensation för de kapacitetskostnader samt övriga kostnader enheten har i samband med att leverera internt. Fördelen med denna

variant är att den bidrar till låga inköpspriser för den köpande enheten samtidigt som företaget som helhet drar nytta av ökad samplanering samt kapacitetsutnyttjande.

#### **3.5.4.6 Internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning**

Potentiella problem som kan uppkomma vid internprissättning är exempelvis suboptimering samt långdragna diskussioner som rör fastställandet av de priser som skall användas inom organisationen. Samuelsson (2004) menar att internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning är ett alternativ till att överkomma dessa ovan nämnda problem genom att vid resultatberäkningar räkna ihop resultaten i de olika leden. Antingen kan företaget välja att utföra en sådan resultatintegrering genom att resultatet i ett senare led i företaget krediteras de led som i ett tidigare skede bidragit till resultatet, det vill säga integrering bakåt. Integrering framåt innebär istället att den köpande enheten krediteras resultatet på interna leveranser. En annan variant som nämns av Arvidsson (1990) är följaktligen att företag kan välja att använda både integrering bakåt samt framåt.

De fördelar som kan härledas från integrerad resultatmätning är främst åstadkommandet av ett förbättrat samarbete mellan ansvarenheterna till förmån för de potentiella problem som kan uppkomma i form av konflikter mellan de olika parterna (Ibid). Vidare, anser dock Samuelsson (2004) att metoden främst skall ses som ett sätt att motverka negativa aspekter av internprissättning snarare än att ses som en absolut internprissättningsmetod i sig. Exempelvis anses resultatintegrering vara förmånlig vid intern handel i internationella koncerner som en följd av att externa faktorer tenderar att påverka internprissättningen i form av eventuella valutafluktuationer. Alltså, genom resultatkorrigeringar kan företaget trots externa faktorer uppnå tillfredsställande interna mått.

De nackdelar som föranleds av användningen av integrerad resultatmätning är att sambandet mellan resultatansvar och operativt ansvar går förlorat. Med andra ord försvåras spårningen av vilka enheter som har bidragit med vad till företagets konsoliderade resultat.

#### **3.5.4.7 Centralt bestämda priser**

Tillämpningen av centralt bestämda priser medför att en central enhet, exempelvis ekonomiavdelningen för företaget, fastställer de priser som skall användas vid intern handel. På så vis kan företaget undvika eventuell suboptimering som kan förekomma vid exempelvis förhandlingsbaserade priser som behandlades i avsnitt 3.5.3, i och med att den centrala enheten tillåts utforma priser som är optimala för resultatet för koncernen som helhet. I praktiken innebär modellen att den centrala enheten exempelvis kan styra internt utbud och efterfrågan och på så vis använda internprissättning som ett styrmedel. Med andra ord kan ledningen stimulera respektive hämma efterfrågan på olika resurser inom organisationen. I det senare fallet kan ett exempel vara att ledningen tar ut förhållandevis höga hyror för interna lokaler som inte anses vara betydande för företaget. Följaktligen reduceras genom tillämpningen av modellen den tid och kraft som hade erfordrats utifall enheterna på egen hand hade utarbetat de interna priserna. Centralt bestämda priser kan alltså vara fördelaktigt i ett



företag som befinner sig i en situation där internprissättningsfrågor föranlett interna konflikter alternativt varit alltför resurskrävande vad gäller tid. Därutöver minskar även risken för att de lokala enheterna lägger värdefull energi på att ifrågasätta och försök till förändring av de rådande internpriserna tack vare att priserna bestämts från centralt håll (Samuelsson, 2004). Alltså, såväl den säljande som den köpande enheten vet vilka ”regler” som gäller och som sedermera skall utgöra grund för de beslut som fattas hos de olika enheterna.

I ett företag där det finns en strävan mot ökad självständighet hos de lokala enheterna vad gäller ökad handlingsfrihet, blir metoden något motsägelsefull i och med att metoden karaktäriseras av tydlig centralisering vilket namnet på metoden antyder. Med andra ord går inte metoden i linje med motivationssyftet som uttrycktes i avsnittet som behandlade de olika syftena med internprissättning. Därmed menar Samuelsson (2004) att den centrala ledningen bör dela ansvaret med de lokala ansvarenheterna för de beslut som dessa fattar till följd av de centralt bestämda priserna.

### **3.6 Effekter av internprissättning**

För att internprissättningen skall kunna ha en tillfredsställande styreffekt på olika ansvarenheter anser Bergstrand (2003) att det förutsätter att ledningen tar indelningen i resultatenheter på fullaste allvar. Med andra ord krävs att enhetscheferna verkligen anstränger sig för att åstadkomma ett så fördelaktigt resultat som möjligt. Bergstrand (2003) påpekar dock att en följd av decentralisering samt tillhörande internpriser är att vissa suboptimeringar sannolikt kommer att inträffa, även om dessa inte får ske i alltför stor utsträckning. Med andra ord, interna priser kan få konsekvensen att olika enheter agerar för att maximera sitt egna resultat vilket dock inte alltid är kongruent med att maximera hela företagets resultat. Däremot uttrycks att beslut av mer övergripande karaktär bör behandlas av företagsledningen och inte på enhetsnivå.

En positiv effekt som kan härledas från tillämpningen av internprissättning är att värdet på interna tjänster tydliggörs och dessutom kan sättas i relation till tjänsternas kostnad. På så vis framkommer det om aktiviteter är lönsamma eller ej (Bergstrand, 2003).

Det främsta problemet som nämns vid användning av internprissättning är att felaktiga priser har fastställts (Bergstrand, 2003). En negativ effekt utav felaktiga priser kan vara att ett utav huvudsyftena med internprissättning kan bli underminerat, det vill säga motivationsfaktorn. Exempelvis kan felaktiga priser utgöras utav att ett uppskattat marknadspris som inte är tillfredställande på grund utav turbulenta svängningar på marknadspriset. Följden av dessa felaktiga internpriser blir att interna resultaträkningar tappar i trovärdighet vilket sedermera kan leda till ointresse för resultaträkningarna från enheternas sida, det vill säga påverka motivationen negativt (Ibid). Felaktigt satta interna priser försvårar dessutom en rättvis resultatbedömning av de olika enheterna inom ett företag. Alltså, två utav de huvudsakliga syftena, i form av motivation samt resultatbedömning, uppfylls inte nödvändigtvis av sig självt utan det krävs snarare ett väl genomtänkt och rättvist internprissättningsystem för att uppnå dessa syften.

Ett annat problem som kan förorsakas av att företaget använder sig av internprissättning är att chefer anser externa intäkter som viktigare än interna intäkter (Bergstrand, 2003). Annorlunda uttryckt kan sägas att de sämsta internpriserna är de som inte tas på allvar.

Vissa kritiker hävdar att byte av internprissättningssystem endast omfördelar vinster mellan olika enheter inom ett företag. Detta är dock inte fallet då även vinsten för företaget som helhet kan påverkas av vilket internprissystem som väljs. Exempelvis kan ett för högt satt internpris leda till att man köper externt, fastän företaget producerar billigare internt och därav skulle ha tjänat mer som helhet om man handlat internt (Brickley et al, 1997). Dock skall sägas att vid ett scenario där de interna priserna inte har någon styreffekt, alltså att handeln mellan interna enheter är lika stor oberoende av vilken metod som används, så kommer vinsten endast att flyttas mellan enheter. Detta måste beaktas vid införandet av ett visst internprissättningssystem, speciellt vid resultatbedömning av enskilda enheter. Exempelvis medför vinstpåslag i flera led (Kostnadsplusmodellen) innan extern försäljning att vinsten flyttas till tidigare led. Det sista ledet innan extern försäljning visar då ett sämre resultat, annorlunda uttryckt, deras resultat blir underskattat. Vid användning av marginalkostnadsmodellen blir resultatet det motsatta då sista ledet får köpa till underpris och därmed får ett överskattat resultat.

*Förenklat exempel för att visa hur vinsten kan förflyttas mellan individuella enheter inom ett företag beroende på vilken internprissättningsmetod som används:*

#### **Exempel 1:**

##### **Kostnadsplusmodellen**

	Enhet A	Enhet B	Enhet C (Säljer externt)
Inköpskostnad	50	110	176
Förädlingskostnad	50	50	50
Vinstpåslag	10%	10%	-
<u>Försäljning</u>	<u>110</u>	<u>176</u>	<u>220</u>
<b>Resultat</b>	<b>+10</b>	<b>+16</b>	<b>-6</b>

#### **Exempel 2:**

##### **Marginalkostnadsmodellen**

	Enhet A	Enhet B	Enhet C (Säljer externt)
Inköpskostnad	50	90	130
Förädlingskostnad	40	40	40
Administrativa Kostn.	10	10	10
<u>Försäljning</u>	<u>90</u>	<u>130</u>	<u>220</u>
<b>Resultat</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>+40</b>

Källa: Författarnas egen modell (2008)

#### **Exempel 1**

Enhet A säljer internt till Enhet B till fullkostnad plus vinstpåslag. Enhet B gör sedan samma sak till Enhet C som sedan säljer varan externt. Enhet C får dock inte alla sina kostnader täckta då den externa marknaden endast är villig att betala 220 kr för produkten. Detta gör att de visar ett negativt resultat på -6. Företaget som helhet har dock gjort en vinst på +20 men vinsterna har flyttats till tidigare led i produktionsflödet.

## Exempel 2

Vid användning av marginalkostnadsmodellen, där säljande enhet inte får administrativa kostnader täckta vid vidareförsäljning internt, blir vinsten annorlunda fördelad. Där gör enhet A och B en förlust som är lika stor som deras administrativa kostnader. Enhet C har därmed köpt till underpris och får ett överskattat resultat. Sammantaget skall dock sägas att i båda exemplen så blir resultatet för företaget som helhet +20 det enda som sker i dessa exempel är att man förflyttar vinsterna mellan de interna enheterna.

Ett scenario som i Exempel 2 ovan kan även medföra negativa effekter om den sista enheten inte är medveten om att den gör en orimligt hög vinst. Exempelvis så skulle resultatet för Enhet C fortfarande vara positivt med +15 om man sålde externt till ett pris om 195, resultatet för hela företaget skulle dock då bli -5. Ett dåligt utformad internprissättningssystem kan alltså leda till att ineffektivitet inom företaget döljs och därmed försena nödvändiga beslut hos ledningen (Brickley et al, 1997).

Vidare påpekar Brickley et al (1997) att interna priser brukar ge upphov till spänningar mellan enhetschefer inom ett företag eftersom det pris som sätts internt kommer påverka resultatet för individuella enheter. Dessa resultat utgör ofta grunden för utvärdering av enskilda enheter vilket kan skapa dispyter när chefen för en enhet tycker att det interna priset är ofördelaktigt för dem. Detta kan få en negativ påverkan på motivationen hos den utvärderade enheten då den enhetschefen kan känna sig förfördelad.

Sammanfattningsvis kan det sägas att vid bestämmandet av en interprismetod bör företaget vara medvetna om de effekter som kan tillkomma. Med andra ord är det viktigt att företaget beaktar och väger de för- och nackdelar som finns med de olika metoderna för att på så sätt motverka att negativa effekter uppstår.

## 3.7 Internprissättning i praktiken

Undersökningar om internprissättningens utbredhet inom Sverige är begränsad, dock finns undersökningar genomförda i USA som statistiskt visar tillämpningen av olika internprismetoder. Därutöver bör det nämnas att undersökningar som behandlar internprissättning för shared service enheter är än mer sällsynta. Det bör dock nämnas att de undersökningar som författarna till denna studie fått tillgång till är relativt ålderstigna och därför bör ses med något kritiska ögon. Utifrån två av dessa undersökningar har dock författarna till denna studie försökt visa hur användningen av de olika internprismetoderna ändrats över tiden. Dock framgår det av figur 3.7.1 att förändringarna är marginella. Vidare visar både Borkowskis undersökning från 1990 samt Vancils undersökning ifrån 1979 att de i praktiken mest använda metoderna för internprissättning är de som baseras på ett marknadspris, kostnader eller genom förhandling (Borkowski, 1990; Merchant & Van der Stede, 2007).

**Figur 3.7.1**

	BORKOWSKI (1990)	VANCIL (1979)
Marknadspris	32,7	31,0
Fullkostnad	41,1	42,2
Förhandlingsbaserade	22,6	22,2
Variabla kostnader	3,6	4,6
Marginalkostnad	0,0	0,0
Dubbel prissättning	0,0	0,0
Total	100,0	100,0

Källa: Författarnas egen modell baserad på siffror ifrån Borkowski (1990) samt Merchant & Van der Stede (2007)

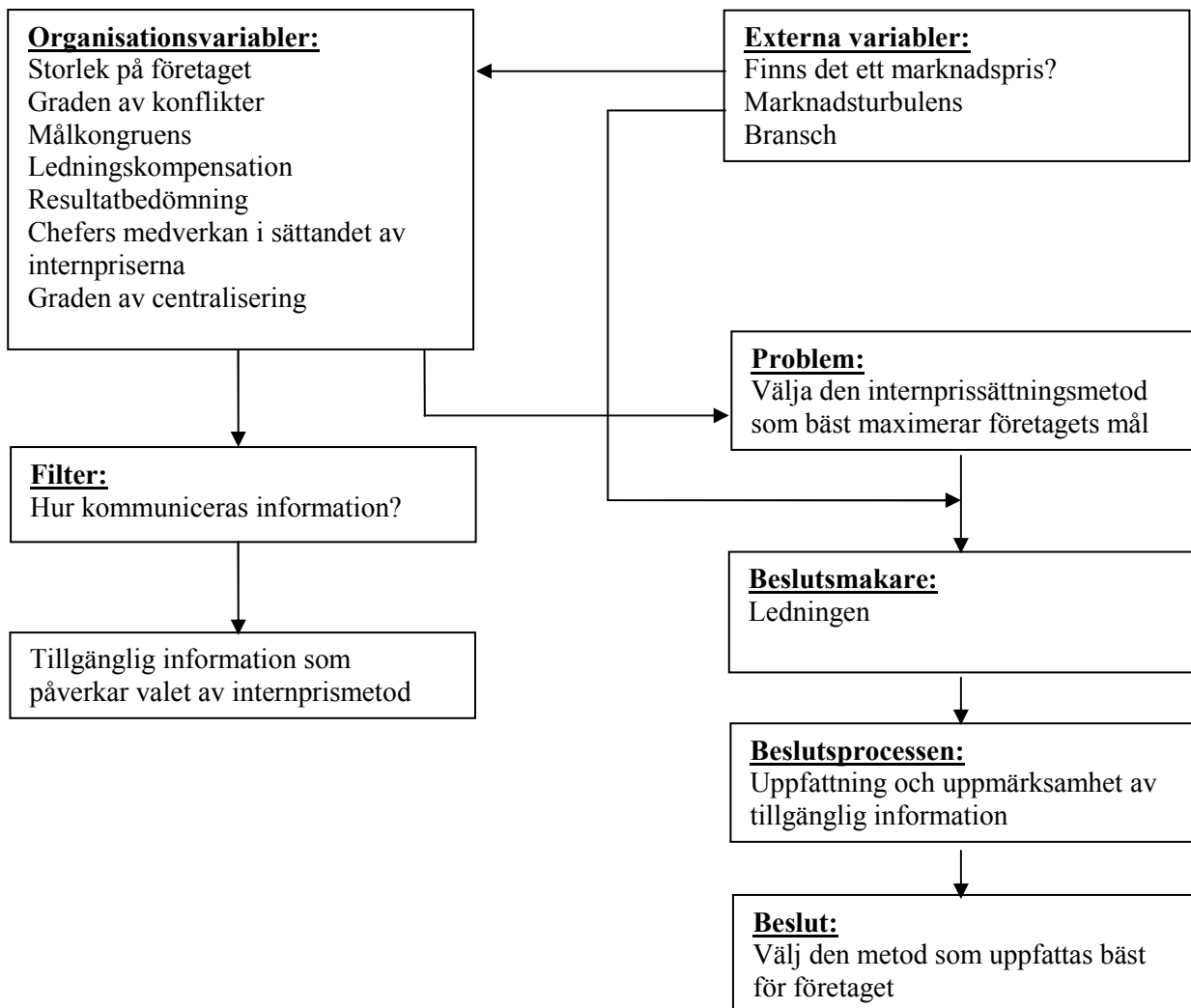
### **3.8 Val av internprissättningsmetod**

Vad som framkommit av litteraturen är att det finns det en uppsjö av internprissättningsmetoder att välja mellan. Alla dessa metoder innebär som tidigare nämnts vissa specifika för- och nackdelar. Denna mängd av metoder för med sig vissa svårigheter för företag när de skall sätta sina internpriser då det inte finns en universalt optimal metod. Olika företag måste således beakta vad det enskilda företaget önskar uppnå med sin internprissättningsmetod och beakta de variabler som påverkar de eftersträvade syftena gällande styrning, motivation och resultatbedömning.

Borkowski (1990) har formulerat en modell som syftar till att visa hur processen till valet av en internprissättningsmetod kan gå till. Hon menar att likartade organisationer under liknande förutsättningar dock kan välja att använda sig utav olika internprismetoder. Detta till följd utav att olika organisationer kan ha olika syften när det gäller sin internprissättning, men framförallt att ledningen i olika företag eventuellt uppfattar vissa variabler som mer väsentliga än andra. Ett exempel på detta kan vara när två relativt likartade företag förhållandevis enkelt kan identifiera ett marknadspris men istället väljer olika internprismetoder till följd av att de uppmärksammar olika organisationsvariabler olika mycket. Exempelvis kan vikten av tillförlitlig resultatbedömning skilja sig åt mellan två organisationer. Med andra ord kan en av organisationerna sätta yttersta vikt på en rättvis resultatbedömning av de olika interna enheterna samtidigt som de då accepterar risken för suboptimeringsbeslut. Den andra organisationen gör istället bedömningen att företagets övergripande mål, det vill säga målkongruens, är den viktigaste faktorn och sätter därför mindre vikt vid rättvis resultatbedömning av enheterna. I det senare fallet innebär det att företaget accepterar att en enhet uppvisar ett nollresultat, dock med förutsättningen att detta leder till att enheten tar beslut som i slutändan bidrar till maximering av hela företagets resultat.

Avslutningsvis har författarna av denna studie formulerat en egen modell baserad på Borkowskis (1990) med avsikten att förklara de variabler som påverkar valet av internprissättningsmetod inom ett företag.

**Figur 3.8.1 Modell för val av internprissättningsmetod inom ett företag**



Källa: Författarnas egen modell baserad på Borkowski (1990, p. 83)

### 3.9 Sammanfattning teori

Den information som samlats i detta kapitel utgör bakgrund för intervjuguiden i appendix 1. Följaktligen är de ämnesområden som tas upp i intervjuguiden delvis härledda från de rubriker som återfinns i teoriavsnittet. Således ämnar författarna undersöka hur väl teorin stämmer överrens med empirin vad gäller teorins beskrivning av hur internprissättning bör gå till och hur internprissättning tillämpas i verkligheten. I det senare fallet är det av yttersta intresse, främst till följd av att merparten av de undersökningar som berör internprissättning i praktiken är av amerikansk härkomst, vilket således nödvändigtvis inte innebär att verkligheten är densamma i Sverige.

## 4. Empiri

---

*Detta kapitel innehåller en sammanställning av den empiriska information som framkom under intervjuerna.*

---

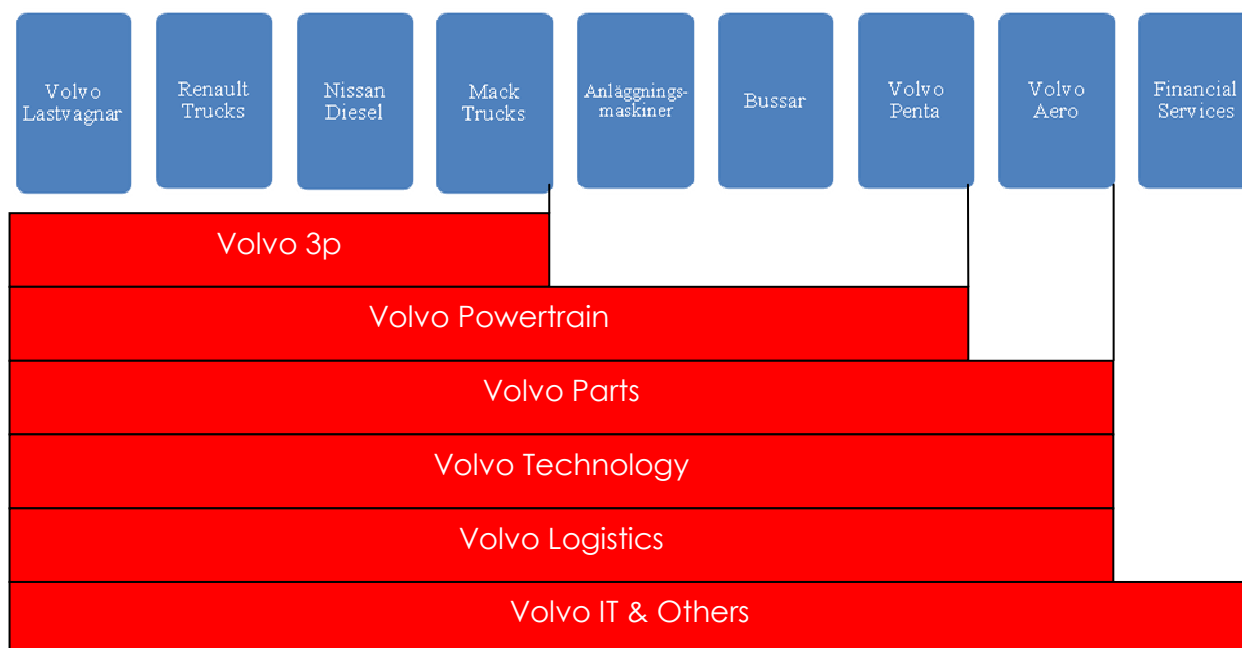
### 4.1 Presentation Volvo Business Services

Inom AB Volvo koncernen så har man särskiljt på två olika sorters företag; produktrelaterade affärsområden och stödjande affärsenheter, dessa kommer härifrån endast definieras som affärsområden och affärsenheter (se figur 4.1.1). Inom affärsområdena ingår företag såsom Volvo lastvagnar, Nissan diesel och Mack trucks, alltså producerande enheter som säljer till externa kunder. Koncernen har dock även valt att skapa affärsenheter, vilka har den huvudsakliga uppgiften att stödja de andra företagen inom koncernen. Vad gäller antalet anställda inom koncernen så återfinns ungefär 70 % av de anställda inom affärsområdena och resterande 30 % inom affärsenheterna. Volvo Business Services (VBS) hör till den senare kategorin, det vill säga en affärsenhet, vilken säljer ekonomi- och personaltjänster till de övriga bolagen inom koncernen och enheten bildades 1998. Exempelvis skickas leverantörsfakturer, oavsett bolag, till VBS som sedan processar dem, samt att VBS producerar de flesta bokslut för företagen inom koncernen. På personalsidan så ansvarar VBS bland annat för personaldata, vilket innebär att bolagen inom koncernen vänder sig till VBS om de behöver hjälp och information angående exempelvis rekryteringar eller semesterdagar.

VBS fungerar som ett eget företag inom koncernen med egen VD, ledning och ekonomichef som har till uppgift att styra företaget. En respondent beskriver att VBS har ett antal globala funktioner som jobbar med att utveckla verksamheten, en egen leveransorganisation samt en operativ del som återfinns i ett antal geografier. Därutöver har man även en egen R&D avdelning, som har till uppgift att effektivisera processer då VBS endast tillhandahåller tjänster och därmed är en väldigt processororienterad organisation. Avslutningsvis har man även en HR/kommunikationsavdelning samt en marknads- och affärsutvecklingsavdelning. En respondent uttryckte det som att: ”även om vi är en intern leverantör så kör vi det här som ett individuellt bolag som lika gärna kunde knoppas av och vara med på börsen”.

Eftersom VBS fortfarande anses vara en liten enhet, vad gäller omsättning (ca 700 mkr) och anställda (ca 1000 st), står den som övriga affärsenheter (Others i figur 4.1.1) inom organisationsschemat. Dock menar en respondent att VBS lika gärna skulle kunna likställas med Volvo IT, det vill säga de serverar alla andra bolagen inom koncernen.

**Figur 4.1.1** Volvokoncernens organisationsstruktur\*



Källa: (Författarnas egen modell baserad på organisationsschema visad under intervju, 2008-05-08)

*\*De stående boxarna representerar de produktrelaterade affärsområdena medan de liggande boxarna representerar de stödjande affärsenheterna. Längden på de liggande boxarna demonstrerar vilka affärsområden respektive affärsenhet stödjer.*

## 4.2 Internprissättning i AB Volvo

Då AB Volvo är ett stort decentraliserat och internationellt företag kräver skattelagstiftning att de följer vissa regler när det gäller deras internprissättning. Därför har Volvo inom företaget valt att bryta ner internprissättningen i två olika delar. Den första beskrivs som den legala internprissättningen, som internt kallas transfer pricing. Alltså, benämningen transfer pricing används när pengar flyttas mellan de legala enheterna inom koncernen. Det som däremot kallas för internprissättning inom Volvo är de interna priser som används vid intern handel mellan affärsenheter och affärsområden, det vill säga den operativa organisationen. Vad som framkommer av intervjuunderlaget är att dessa två olika internpriser kan se helt annorlunda ut och bör åtskiljas. Internpriserna i den operativa organisationen är de internpriser som författarna till denna studie valt att undersöka och därför görs ingen djupare analys av det som benämns som transfer pricing inom AB Volvo.

För att beskriva hur internprissättning används för VBS förklarade en respondent förloppet vid hanteringen utav en faktura. När en faktura kommer till ett affärsområde, exempelvis Volvo lastvagnar, så skickas den till VBS som registrerar, konterar och betalar den. VBS har alltså tillgång till alla interna system såsom ordersystem vilket ger dem möjligheten att registrera orders i lastvagnars böcker som en ankommande faktura.

VBS verifierar sedan att gällande order har levererats och överensstämmer med det som framgår av fakturan. Vid en eventuell avvikelse sänds fakturan tillbaka till lastvagnar för utredning av orsaken till avvikelsen. Vidare förklarar respondenten att när en intern process är avklarad rapporteras det in i ett uppföljningssystem. Vid månadsskiftet sammanställs sedan periodens antal hanterade fakturor för Volvo lastvagnar, vilket då ligger till grund för beräkningen av vad VBS skall fakturera Volvo lastvagnar.

#### **4.3 Syfte med internprissättning**

Det som framgår av intervjuunderlaget är att det absolut övergripande målet med att skapa en shared service enhet var att dra nytta av de skalfördelar och synergieffekter som kunde uppnås, detta för att bygga ett globalt bolag. Eftersom AB Volvo är en organisation som samtidigt strävar efter att delegera ut ansvar till de olika enheterna så krävs det något sätt att prestationsmäta de olika enheterna. I AB Volvos fall innebär denna decentralisering att man ifrån ledningens sida fastställer ett avkastningskrav för de olika enheterna. Med andra ord strävar man efter att de enskilda enheterna inom koncernen skall fungera som om de vore egna bolag med exempelvis egen resultaträkning och egen ledningsgrupp där detta enskilda bolag skulle fungera även om det såldes av AB Volvo. Det uttrycktes av en respondent att en enhet inom AB Volvo skall vara så pass självständig så att de skulle kunna knoppas av och sedermera placeras ut på börsen. En förutsättning för detta scenario är att de olika enheterna bedrivs på ett sätt så att de kan finansiera sin egen verksamhet. I och med att enheterna har ett avkastningskrav ifrån ledningen innebär detta att enheterna skall kunna utveckla sina affärer samt de övriga komponenterna som ett "vanligt" företag sysslar med. För att möjliggöra en situation varvid en enhet har ett avkastningskrav krävs någon form av internprissättning eftersom VBS endast tillhandahåller sina tjänster internt. Därutöver påpekar en respondent att det kan tyckas konstigt att göra vinst på intern handel, men samtidigt menar han att detta är nödvändigt om man skall åstadkomma en situation som kännetecknas av rationellt ekonomiskt tänkande.

Vad som framgår av intervjuunderlaget är att ett av de primära syftena med användningen av internprissättning är motivationen. Alltså, motivationsfaktorn utgörs av decentraliserat ansvar och det avkastningskrav som medföljer. Internprissättningen möjliggör att VBS kan göra vinst på sina tjänster vilket får till följd att det finns incitament inom VBS till att förbättra deras processer.

#### **4.4 Internprissättningsmetod för VBS**

För att förklara dagens metod för den interna prissättningen för VBS är det lämpligt att beskriva hur man har arbetat tidigare, eftersom tidigare arbetssätt utgör grunden till den nuvarande internprissättningsmetoden.

VBS startades 1998 som ett rent kostnadsställe, vilket användes under de två första åren. VBS kostnadsmodell under dessa år innebar att de identifierade, som en respondent uttryckte det, en "nyckel". Koncernen valde då att använda antalet anställda hos kundbolagen som denna "nyckel" för att sedan dividera totala kostnadsmassan för VBS med antalet anställda i hela Volvo, detta låg till grund för den interna betalning som skulle ske till VBS. I nästa steg, år 2000, utvecklades en tjänstekatalog vilken



innehöll de tjänster som VBS tillhandahöll samt en prissättning på varje tjänst till självkostnad. År 2005 skedde en justering av denna metod, vilken innebar att AB Volvo även fastställde ett avkastningskrav på VBS. Denna förändring kan förklaras som en mognadsfas, alltså allteftersom VBS har utvecklats och mognat har även kraven från koncernledningen ökat. Andra affärsenheter såsom exempelvis Parts och Powertrain hade sedan tidigare utvecklats på detta vis, så från koncernledningens perspektiv tedde det sig naturligt att även VBS skulle genomgå dessa faser med startpunkt från att de bildades 1998. Följaktligen är det koncernledningen som bestämmer vilken internprismetod som skall användas samt beskrivit hur en affärsenhet inom AB Volvo skall drivas.

För att beskriva den internprismetod som används för VBS kan det underlätta att sätta VBS metod i relation till ett rent kostnadsställe respektive användningen av marknadspriser. Nuvarande metod innebär att VBS befinner sig någonstans mittemellan att vara ett rent kostnadsställe och vara helt konkurrensutsatt, det vill säga tillämpning av marknadspriser. Avkastningskravet som instiftades runt 2005 innebär att man övergav ställningen som ett rent kostnadsställe eftersom man då var tvungen att bygga in en vinst i de tjänster som VBS tillhandahöll. Detta innebär att VBS har skapat en tjänstekatalog där tjänster prissätts efter per styck eller per timme. Dessa priser sätts till självkostnad med en tillhörande vinstmarginal. VBS är dock inte fullt konkurrentutsatta utan det fungerar som så att VBS räknar ut vad deras kostnad är för att utföra en tjänst, sätter den i relation till det avkastningskrav man har samt vilka utvecklingsbehov man har inom enheten och där sätts sedermera priset. Inom VBS benämns den nuvarande metoden som cost-plus. Sen om marknadspriset är lite högre eller lägre spelar inte så stor roll, den känslighetsanalysen görs inte av VBS.

En respondent påpekar att marknaden för den typ av tjänster som VBS erbjuder är stor, det vill säga att det är förhållandevis lätt att identifiera ett marknadspris. Även om VBS identifierar och jämför med marknadspriset på liknande tjänster så gör man det i syfte att benchmarka samt för att säkerställa att den interna prissättningen inte är helt orimlig. Identifieringen av marknadspriset är inget som görs särskilt ofta utan en gång vartannat var tredje år. För varje specifik tjänst kan det dock vara svårt att finna ett marknadspris utan det sker snarare på en aggregerad portfölj av tjänster.

Den tjänstekatalog som används inom VBS beskriver inte bara de tjänster som tillhandahålls, utan även en indelning i tre övergripande delar, standardtjänster, tilläggs- samt kvalitetsbristtjänster. Standardtjänster som fungerar felfritt tas betalt till en kostnad under självkostnad, annorlunda uttryckt så subventioneras dessa tjänster. Vid tilläggstjänster däremot sätts ett pris som är högre än det fastställda avkastningskravet medan kvalitetsbristtjänster ”straffprissätts”, vilket innebär att priset är ännu högre än vid tilläggstjänster. Tillsammans skall snittet av dessa tre delar ge det totala avkastningskrav som ställts på VBS.

En gång per år utvärderas den interna prislistan som VBS har för sina tjänster. Värderingen av de interna priserna kommer till stånd genom en ”stor priskalkyleringsrunda”, där man inom VBS utgår från en budget som ämnar beskriva de förändringar man tror kommer att ske under nästkommande år. Med denna kostnadsmassa som grund beräknas nya priser fram samt att VBS genomför värderingar av eventuell minskning alternativt ökning av de subventioneringar som kopplas till de

standardtjänster som VBS tillhandahåller. Därutöver bestäms huruvida vinstpåslagen för tillägs- samt kvalitetsbriststjänster skall förändras.

#### **4.5 Effekter av VBS internpriser**

VBS uppdelning av sina tjänster i tre olika delar, standardtjänster, tilläggstjänster och kvalitetsbriststjänster, driver ett visst beteende då prissättningen sträcker sig mellan standardtjänsterna som är subventionerade och kvalitetsbriststjänster som är straffprissatta. Detta gör att om exempelvis Volvo lastvagnar levererar dåligt material till VBS alternativt att kvaliteten på fakturor från externa leverantörer är av dålig kvalitet så utlöses, som en respondent uttryckte det, ”en riktig painfactor” eftersom dåligt beteende straffas. Däremot uppmuntras alltså bra beteende då standardtjänster ifrån VBS har ett lägre pris, vilket innebär att Volvo lastvagnar i det här fallet skulle kunna sänka sina kostnader genom felfritt beteende. Det förs diskussioner inom AB Volvo om detta är rätt eller fel, ur ett koncernperspektiv är det helrätt menar en respondent då man straffar dåligt beteende och uppmuntrar bra beteende. Med andra ord så uppmuntras rationellt ekonomiskt beteende för VBS kunder. Däremot uppkommer det diskussioner mellan VBS och andra bolag om huruvida prissättningen är rättvis. Detta till följd av att respektive parter utgår från deras egen resultaträkning som är kopplad till deras avkastningskrav. Således strävar båda parter efter att optimera sitt enskilda resultat, i VBS fall genom att ta betalt så mycket som möjligt medan exempelvis Volvo lastvagnar vill betala så lite som möjligt. Detta ter sig vara relativt naturligt i en organisation där de olika enheterna har ett eget avkastningsansvar att tillgodose.

Den negativa effekten utifrån denna interna handel är enligt en respondent att det är tidskrävande, det vill säga alla förhandlingar och alla affärsuppgörelser kräver tid. Exempelvis läggs det mycket tid internt när man pratar med varandra och sedermera skriver avtal rörande vilken internprislista som skall gälla. Dock uttrycks att man bör fundera över om man från Volvos sida istället kunde tjäna mer pengar på att lägga denna energi och tid till att prata med externa kunder istället.

Dessa tidskrävande diskussioner för även med sig vissa positiva effekter genom att det skapas en situation där enheterna pressar och utmanar varandra. Även om det finns många kunder som VBS lägger alldeles för mycket tid på, och där diskussionerna endast leder längre och längre ner på detaljnivå, så menar en respondent att på makronivå så tydliggörs varför dessa diskussioner är fördelaktiga. Alltså, totalt sett rör sig VBS framåt genom detta tillvägagångssätt vilket leder till att de levererar besparingar. Respondenten uttrycker en tveksamhet till om resultatet blivit detsamma om de inte känt ett flås i nacken från de interna diskussioner som sker mellan enheterna.

Ytterligare en effekt som internprissättningen har fört med sig är att det har bidragit till rationellt ekonomiskt tänkande, kopplat till det avkastningskrav som ålagts VBS, alltså att VBS skall vara en vinstgivande verksamhet. Resultatkravet som är satt på VBS ger med andra ord incitament till effektiviseringar inom verksamheten. Följaktligen, en effekt av den internprissättningsmetod som VBS använder är att enheten inte nöjer sig med ett nollresultat.

En effekt av den tillämpande internprismetoden är dessutom att prestationsmätningar av VBS blir tillfredställande till följd av att de ger en rättvisande bild av de kostnader som VBS har för att tillhandahålla sina tjänster, menar en respondent. Därutöver menar han att den vinstmarginal man lägger på sina kostnader skapar ett rättvisande resultat för enheten.

Vidare framkommer att VBS visar ett sämre resultat desto bättre kunderna presterar, det vill säga ifall att fler tjänster faller inom ramen för felfria standardtjänster. Annorlunda uttryckt, effekten av internprissättningen är att VBS resultat är beroende på hur väl exempelvis fakturor hanteras av deras kunder.

#### **4.6 Önskemål om förändringar**

För VBS väntas inga förändringar ske vad gäller dess internprismetod den närmsta framtiden. Dock uttrycktes ett par önskemål för hur nuvarande modell skulle kunna förändras. Exempelvis menas att de skulle kunna bli än bättre på att straffa dåligt beteende för att främja rationellt ekonomiskt tänkande inom organisationen. En respondent menar även att ur koncernens perspektiv vore det bästa om man kunde flytta tjänster från tillägg- samt kvalitetsbristtjänster till kategorin standard i tjänstekatalogen. Anledningen till detta är att kostnaderna för VBS kunder följaktligen skulle minska samtidigt som koncernen uppnår en högre grad av standardisering vilket i sin tur bidrar till ökad effektivitet. Samtidigt skulle denna potentiella förändring innebära att VBS, med dagens prissättningssystem, sannolikt skulle visa ett negativt resultat eftersom standardtjänster är subventionerade. En svårighet med tjänstekatalogen finner man i det faktum att det kan vara svårt att kategorisera alla tjänster, det vill säga identifiera en perfekt mix.

Därutöver finns det önskemål om att minska den tid som läggs på de diskussioner som förs mellan enheterna angående den interna prislistan för VBS tjänster. Samtidigt påpekas det att man inte skall förbise de fördelar som härleds från dessa diskussioner eftersom de skapar ett flås i nacken att effektivisera. Med andra ord, vill man uppnå en situation där mindre tid läggs på interna diskussioner, samtidigt som man uppnår samma resultat som nu.

Vad gäller en framtida metod som baseras på marknadspriser menar en respondent att man inte har något sådant uttalat mål utan istället ett mål om att vara konkurrenskraftiga snarare än att varje tjänst skall ha ett marknadspris. Även om man inom VBS inte syftar till att nå en situation som präglas av marknadspris på dessa tjänster, menar respondenten att det ändå inte är en helt ologisk utveckling, med hänsyn till att VBS mognar allt eftersom.

Avslutningsvis framgår det av intervjuunderlaget att de delar som främst kan förbättras är den förhandlingsteknik som förs samt en utveckling av VBS tjänstekatalog.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel presenteras en analys av den empiriska datainsamlingen som återfinns i kapitel 4. En jämförelse görs mellan den insamlade informationen och befintlig teori inom ämnet.*

---

### 5.1 Syfte med internprissättning

Vilket författarna av denna studie visat i avsnitt 3.3 kan de övergripande syftena med internprissättning sammanfattas med styrning, motivation samt resultatbedömning. Koncernledningen hos AB Volvo har ett uttalat syfte att de olika enheterna inom koncernen skall kunna fungera som ett eget företag med ett tillhörande avkastningskrav. För att detta skall kunna fungera i en större organisation såsom Volvo krävs det att man har möjlighet att värdera respektive enhets verksamhet (Samuelsson, 2004). I och med att AB Volvo på ett tydligt sätt fastslagit att VBS skall uppnå sitt avkastningskrav och finansiera sin egen utveckling har internprissättningen utgjort ett nödvändigt verktyg för att kunna uppnå dessa syften eftersom VBS endast har interna kunder. Utan någon intern prissättning, med nuvarande struktur, hade det varit nästintill omöjligt för koncernledningen att ställa dessa krav på VBS. Alltså, utan intäkter till följd av internprissättningen, hade VBS sannolikt kategoriserats som ett kostnadscenter, vilket i så fall skulle kunna ha inneburit att värdering av deras prestationer endast baserats på uppfyllandet av en förutbestämd budget. Följaktligen skulle en resultatbedömning av VBS vara högst beroende av hur mycket resurser som tillskrivits dem i budgeten. Internprissättning erbjuder företagsledningen en möjlighet att beräkna det ekonomiska resultatet för en enhet inom organisationen, både vad gäller värdering av de resurser en enhet tar i anspråk samt av de värden enheten skapar

Vidare beskriver Samuelsson (2004) att internprissättning kan fungera som ett verktyg för att åskådliggöra vilket värde olika enheter skapar för företaget i helhet. För en enhet som tillhandahåller tjänster kan det vara svårare än för en tillverkande enhet att fastställa det värde som de skapar, i VBS fall framförallt på kort sikt. Det kan dock sägas att värdet på VBS tjänster på sikt torde tydliggöras genom att de bistår koncernledningen när det gäller att motarbeta ineffektivt beteende inom organisationen. Alltså, VBS värdeskapande sker genom den styrning som uppkommer av straffprissättningen som tillämpas och att man istället uppmuntrar felfria processer.

Enligt Samuelsson (2004) är interna priser användbart som ett sätt att tydliggöra lokalt ansvar samt stödja affärsmässigt beteende. Vad gäller VBS har deras decentralisering av ansvar bidragit till att tydliggöra lokalt ansvar, vilket i sin tur har utgjort en viktig del av företagets ekonomistyrning. Uppfattningen är att Volvo arbetar på ett sätt som uppmuntrar självständighet och rationellt ekonomiskt tänkande. Utan internpriser för internt tillhandahållna tjänster torde det vara svårt att utföra en rättvisande utvärdering av en shared service enhet. Merchant & Van der Stede (2007) påpekar exempelvis att det kan vara svårt att prestationsbedöma en enhet som tillhandahåller administrativa tjänster samt att denna bedömning blir något godtycklig. Genom decentraliseringen och användningen av internpriser skapas dock en situation inom koncernen där VBS ansvarar dels för sina kostnader men framförallt även för sina intäkter. Alltså, med detta som grund underlättas en rättvis resultatbedömning av VBS.

Bergstrand (2003) menar att en följd av decentralisering är att enhetschefers motivation ökar till följd av erhållandet av eget ansvar. Inom VBS framkommer det att graden av motivation har en stark koppling till graden av decentralisering, annorlunda uttryckt innebär detta att ökat ekonomiskt ansvar ger ökad motivation. Ett exempel på ovanstående är att VBS på egen hand kan påverka sin finansiella ställning genom att exempelvis utveckla sina processer och på så vis påverka sitt eget resultat. Alltså, rationellt ekonomiskt arbete inom VBS tydliggörs och uppmärksammas på ett helt annat sätt än vad fallet hade varit vid en mer traditionell struktur där varje företag inom koncernen hade haft sin egen administrativa avdelning. Med andra ord, decentralisering med tillhörande avkastningskrav ger incitament och motivation hos den givna enheten till rationellt ekonomiskt tänkande.

Framåtblickande styrning nämns i litteraturen som ett av de övergripande syftena med internprissättning (Arvidsson, 1972). I litteraturen beskrivs denna styrning exempelvis som att internprissättning kan användas som ett verktyg att kvantitetsstyra hur mycket som skall handlas internt respektive externt (Merchant & Van der Stede, 2007). I VBS fall uttrycker sig styrningen med internprissättning något annorlunda, främst eftersom all handel är intern, och där prissättningen istället syftar till att styra VBS kunder mot ett bättre beteende. Detta sker genom den prissättning som satts internt då subventioneringar respektive straffprissättning kopplats till effektivt beteende respektive ineffektivt beteende. Till följd av användningen av olika internpriser beroende på vilken tjänst som tillhandahålls, det vill säga standardtjänster, tilläggstjänster samt kvalitetsbristtjänster, skapas en kostnadsmedvetenhet hos VBS kunder eftersom internprissättningen tydliggör dåligt ekonomiskt beteende. Alltså, interprissättningen bidrar sannolikt till kostnadseffektivisering inom koncernen.

## **5.2 Internprissättningsmetoden för VBS**

I och med att koncernledningen har som strategi att enheterna inom koncernen skall drivas som egna bolag är det naturligt att kraven på VBS ökat sedan starten 1998. Från att ha haft ett kostnadsansvar har VBS nu ett avkastningsansvar. Alltså, för att kunna lönsamhetsbedöma VBS på ett tillfredsställande sätt har det varit nödvändigt att förändra deras prissättningsmodell i takt med att deras eget ansvar ökat. Med andra ord stämmer förändringen av VBS tilldelade ansvar i form av avkastningsansvar istället för kostnadsansvar överrens med den tendens Samuelsson (2004) beskriver vad gäller att allt fler koncerner försöker göra om sina serviceenheter till enheter med resultatansvar. För att VBS skall kunna ha ett räntabilitetsansvar krävs sedermera en metod som tillåter detta, vilket enligt Samuelsson (2004), exempelvis kostnadsplus erbjuder. Därutöver bör sägas att i och med att VBS i nuläget har ett avkastningsansvar, vilket för en enhet innebär att man i princip uppnått den högsta graden av eget ansvar, torde nästa steg i en eventuell utveckling vara att man konkurrensutsätts. Även om inte detta är aktuellt i dagsläget skulle en utsättning för extern konkurrens sannolikt ha inneburit att VBS behövt justera sin prissättning alternativt byta metod till exempelvis marknadspris.

Inom VBS benämns som sagt den nuvarande internprismetoden som kostnadsplus, alltså att man utgår ifrån de kostnader VBS haft för att sedan lägga på ett vinstpåslag. Enligt teorin är syftet med metoden att den säljande enheten skall kunna göra en rimlig vinst, vilket är fallet för VBS. Modellen påpekas som fördelaktig då den möjliggör att en internt säljande enhet kan gå med vinst, alltså att det möjliggör att sätta ett

avkastningskrav på VBS (Samuelsson, 2004). Då ett av Volvos huvudmål med decentraliseringen är att alla enheter skall kunna fungera såsom individuella bolag krävs en metod som möjliggör vinster på intern försäljning, därav uppfyller kostnadsplusmodellen detta syfte, och då VBS inte säljer externt är en internprismetod som möjliggör vinst ett måste för att uppfylla avkastningskravet. Det framgår dock av teorin att automatiska vinstpåslag minskar incitamenten till kostnadseffektiviseringar. Detta till följd av att den säljande enheten alltid får sina kostnader täckta med ett vinstpålägg (Arvidsson, 1972). Alltså, enligt kostnadsplusmodellen i teorin så beräknas ersättningen för en intern prestation ut först efter att den har utförts. Med andra ord följer inte det som VBS kallar för en kostnadsplusmodell det som teorin beskriver i detta avseende. Däremot ser författarna av denna studie vissa likheter med standardkostnadsmodellen. Först och främst genom att standardkostnadsmodellen innebär att man i företaget fastställer ett pris på en tjänst som man sedan håller konstant under en period oavsett fluktuationer i kostnaderna hos den säljande enheten (Arvidsson, 1972). Detta går i linje med VBS tillvägagångssätt eftersom de genomför sin priskalkyleringsrunda där man fastställer de interna priser som skall gälla för tjänstekatalogen under nästkommande år.

Vidare beskrivs i teorin att kostnadsplusmetoden minskar behovet av förhandlingar (Samuelsson, 2004), detta är dock inte fallet för VBS. Vad som framkommit utav intervjuunderlaget är att det förekommer tidskrävande diskussioner huruvida den interna prissättningen är rättvis, följaktligen överrensstämmer inte empirin med teorin i detta avseende.

Även om mycket pekar på att internprissättningen för VBS mer följer det som i teorin beskrivs som standardkostnadsmodellen så skiljer sig deras tillvägagångssätt även ifrån denna teori. Standardkostnadsmodellen innebär att man beräknar genomsnittskostnader för en produkt över en period för att sedan utvärdera om enheten uppnår dessa kostnadsmål. Med andra ord så är standardkostnadsmodellen skapad för enheter med kostnadsansvar, inte räntabilitetsansvar. Även om man på VBS benämner sin metod såsom kostnadsplus så menar författarna av denna studie att vid jämförelse med teorin så använder man sig av en blandning av kostnadsplus och standardkostnadsmodellen. Man följer standardkostnadsmodellen vad gäller att man beräknar vilka priser som skall gälla för en viss period och man följer kostnadsplusmodellen vad gäller själva beräkningen av vilka priser som skall gälla. Alltså, precis som i kostnadsplusmodellen så utgår man ifrån en kalkylering av självkostnaden av en tjänst för att sedan lägga på ett vinstpåslag även om vissa tjänster säljs till ett rabatterat pris.

Även om VBS har en uttalad prissättningsmetod som benämns som kostnadsplus menar författarna till denna studie att även marknadspriset har en viss påverkan på organisationen. Eftersom det framkommit av intervjuunderlaget att VBS jämför med marknadspriset för likvärdiga tjänster, dock endast vartannat, var tredje år, är det en naturlig reflektion för en objektiv part att tolka detta som att marknadspriset har en viss påverkan på den interna prissättningen, om än väldigt begränsad. Även om det framkommit att man inom VBS inte lägger någon större vikt vid om man ligger något över alternativt under marknadspriset menar författarna att denna jämförelse med marknaden ändå bidrar med en rimlighetsbedömning av de priser VBS använder sig av. Skulle exempelvis marknadspriset vara betydligt lägre än de kostnader VBS har för deras tjänster skulle det sända en tydlig signal till VBS att kostnadseffektiviserar finns att göra, menar författarna.

Sammanfattningsvis kan sägas att författarna inte funnit någon modell som fullt ut beskriver den internprissättning som gäller för VBS, speciellt med hänsyn till de subventioneringar och den straffprissättning som man inkluderat för de olika kategorierna av tjänster. Såsom Samuelsson (2004) påpekade så är trots allt interna priser interna, vilket ger stor frihet för företag att utforma dem så att de blir ett viktigt verktyg i företagets ekonomistyrning. VBS internprissättningsmodell följer inte någon teori som författarna har påträffat fullt ut, utan den har utformats för att passa just Volvos styrningssyften. Med andra ord, den styrningseffekt som subventioneringarna och straffprissättningen medför hade varit svår att uppnå med någon av de metoder som finns beskrivna i teorin.

### **5.3 Effekter av VBS internpriser**

Bergstrand (2003) uttrycker att det är av yttersta vikt att koncernledningen tar indelningen i ansvarsenheter på fullaste allvar ifall internprissättningen skall få en effektiv styreffekt inom organisationen. Vad som framkommit från intervjuunderlaget är att ledningen inom AB Volvo formulerat en affärsstruktur som tillåter autonomi inom organisationen. Detta genom att de har tillåtit en struktur inom VBS som medför att VBS i princip kan drivas som om det vore ett individuellt bolag. Detta tydliggörs genom att VBS består av alla de komponenter som ett eget, fristående bolag har såsom VD med tillhörande ledning, forskning och utvecklingsavdelning etcetera. Avsikten är att VBS skall kunna finansiera sin egen verksamhet och utveckling, därför har koncernledningen gett dem stor självständighet att utvecklas för att uppnå det avkastningskrav som har tillskrivits dem. Detta tyder på att ledningen inom AB Volvo har tagit decentraliseringen inom koncernen på fullaste allvar. Denna decentralisering har utlöst ett flertal effekter för VBS, främst vad gäller deras motivation att prestera i enlighet med att maximera enhetens egna resultat.

En ytterligare effekt är att kunder får vetskap av de administrativa kostnader som är förenat med deras produktion, exempelvis fakturahantering, vilket således innebär att förståelsen för VBS verksamhet ökar. Från kunden perspektiv, exempelvis Volvo lastvagnar, innebär den interna prissättningen en ökad medvetenhet om de administrativa kostnaderna vilket är fördelaktigt vid exempelvis deras kalkylering. Alltså, en effekt kan bli att budgeten blir mer exakt eftersom de administrativa kostnaderna är fastställda i VBS tjänstekatalog. Bergstrand (2003) påpekar även att internprissättning leder till att värdet på olika tjänster tydliggörs inom organisationen. I och med att VBS har skapat en tjänstekatalog med tillhörande priser för respektive kategori av tjänster skapas den effekt som Bergstrand beskriver. Med andra ord har det skapats en hög grad av kostnadsmedvetenhet inom organisationen eftersom kunderna till VBS blir medvetna om hur priserna skiljer sig åt mellan de olika tjänsterna som VBS tillhandahåller. Framförallt innebär straffprissättningen för kvalitetsbristtjänster att kunder till VBS blir införstådda med att ”dåligt” beteende beivras genom att det får en negativ påverkan på den berörda partens resultaträkning. Följaktligen blir också en direkt effekt att VBS kunder uppmuntras till att höja kvaliteten på det material som skickas till VBS.

En ytterligare effekt som uppkommer genom internprissättning är att omfördelning av vinster sker mellan enheter inom en organisation (Brickley et al, 1997). I

Volvokoncernen uttrycker sig detta i och med att VBS vinst till viss grad inte är beroende på hur dåligt alternativt bra de presterar, utan vinsten beror till stor del på deras kunders beteende. Alltså, VBS skulle visa ett bättre resultat om de fakturerade stora mängder kvalitetsbristtjänster medan deras resultat skulle bli sämre om majoriteten av deras intäkter utgjordes av de subventionerade standardtjänsterna. Vidare påpekar Arvidsson (1972) att ett av syftena med internprissättning är att man skall kunna göra rättvisa resultatbedömningar. Med den internprissättning som sker för VBS så har man subventionerat felfria standardtjänster, alltså ligger priserna under självkostnaden. Detta innebär att en enhet som agerar felfritt kommer att visa en resultaträkning där de administrativa kostnaderna är lägre än vad de i verkligheten är. Effekten av detta skulle alltså bli att resultatet för VBS skulle bli orimligt lågt medan resultatet för kunden skulle bli orimligt högt. Utifrån denna analys kan sägas att VBS i detta avseende fastställt felaktiga priser, vilket av Bergstrand (2003) beskrivs som ett av de främsta problemen med internprissättning. Vidare menar han att enheternas resultaträkningar riskerar att förlora i trovärdighet eftersom de helt enkelt inte stämmer överrens med verkligheten, vilket således påverkar en rättvis resultatbedömning av enheterna. Författarnas tolkning av det internprissystem som används av VBS är att det främst skapats i styrningssyfte. Utifrån figur 3.8.1 är således intrycket att koncernen prioriterar framåtblickande styrning, det vill säga målkongruens vad gäller koncernens strävan mot effektiviseringar genom organisationen, framför en helt rättvis resultatbedömning.

Lantz (2000) påpekar att koncernens vinst i slutändan bör maximeras om de enskilda enheterna maximerar sin egen vinst. I VBS fall skulle en vinstmaximering på kort sikt innebära att de sålde en ökad mängd kvalitetsbristtjänster. Det bör dock ifrågasättas om koncernens vinst maximeras i och med att VBS ökar sin vinst. Alltså, försäljningen av kvalitetsbristtjänster innebär ur koncernens synvinkel att en aktivitet blivit dyrare än förväntat. Exempelvis när en faktura från en kund inte uppfyller de krav som fastslagits, vilket sedermera medfört att processen inte fungerat felfritt. Dock bör denna straffprissättning leda till att kunderna får incitament till felfritt beteende och därmed undviker straffprissättningen på dessa kvalitetsbristtjänster. Detta undvikande av straffprissättningen tvingar således VBS att effektivisera sina processer för att i fortsättningen kunna uppnå det givna avkastningskravet. Alltså, på kort sikt innebär nödvändigtvis inte en vinstmaximering för VBS en vinstmaximering för koncernen, men som Lantz (2000) påpekade så bör dock internprissättningen i slutändan leda till att vinstmaximering för VBS blir kongruent med en maximering av koncernens vinst.

Ett problem med internprissättning som påpekas av Bergstrand (2003) är risken för att enhetschefer prioriterar externa intäkter framför interna intäkter. Eftersom VBS dock inte tillhandahåller sina tjänster externt så framställs detta inte som något problem utan istället tas de interna priserna på fullaste allvar.

En negativ effekt som framkommit av den interna handeln är att det förs tidskrävande diskussioner kring den interna prislistan. Så länge som dessa diskussioner trots allt leder till främjandet av rationellt tänkande eller sunt affärsmässigt beteende inom organisationen, såsom en respondent uttryckte det, kan det anses att dessa diskussioner ändå fyller en betydande funktion. Alltså, i och med att prislistan ständigt tas upp för diskussion innebär det indirekt att en ständig utvärdering sker av densamma. Exempelvis kan dessa diskussioner leda till att tjänstekatalogen utvecklas, vilket dessutom var ett av de önskemål som uttrycktes för att förbättra nuvarande



internprissystem. En eventuell förändring av nämnda tjänstekatalog, vad gäller till vilken kategori respektive tjänst bör bli placerad, skulle kunna underlättas genom en ökad förståelse av respektive parts verksamhet till följd av dessa diskussioner. Följden torde bli att detta bidrar till att ett utav AB Volvos övergripande syften med internprissättningen vad gäller rationellt ekonomiskt beteende främjas. Sammanfattningsvis är uppfattningen att de fördelar som kan härledas från interna diskussioner ändå överväger de associerade nackdelarna.

#### **5.4 Önskemål om förändringar av internprismodell**

Det framgår tydligt att något byte av nuvarande internprismodell inte är aktuell i dagsläget. Intrycket är följaktligen att VBS är nöjda med det sätt som deras tjänster prissätts. Vad som dock framgår av intervjuunderlaget är att det finns önskemål om att minska tiden som läggs på diskussioner kring den interna prislistan, det vill säga, det är snarare små justeringar som skulle vara önskvärt istället för ett eventuellt byte av modell. I och med att intrycket är att man inom koncernen gradvis närmar sig det som åsyftades till att uppnås med internprissättningen kan det vara en förklaring till varför de inom VBS inte känner något behov av någon större förändring av den nuvarande modellen. Alltså, man har genom internprismetoden skapat en miljö som uppmuntrar rationellt ekonomiskt beteende, både inom VBS samt för de enheterna som utnyttjar VBS tjänster.

#### **5.5 Tillämpbarhet av olika internprismetoder hos VBS**

I nästkommande avsnitt analyseras hur väl andra internprismetoder skulle uppfylla de syften AB Volvo har med sin internprissättning samtidigt som en analys görs över hur väl dessa metoder skulle eliminera de negativa effekter som beskrivits i empiriavsnittet.

##### **5.5.1 Kostnadsbaserade metoder**

Huvudargumentet för användningen av kostnadsbaserade metoder är, enligt Lantz (2000), att det inte skall vara gratis att utnyttja resurser som andra enheter tillverkat och tillhandahållit. Han menar att precis som att det hade kostat om man köpt externt alternativt tillverkat själv så skall det kosta att köpa internt. Vad gäller applicerbarheten av andra kostnadsbaserade metoder, utöver kostnadsplus, hos VBS faller tillämpbarheten främst på grund utav att de bygger på att enheten endast har ett kostnadsansvar. Detta är inte fallet för VBS då ett nollresultat inte är målet. Volvos övergripande mål om att respektive enhet även skulle kunna fungera som ett individuellt bolag med ett givet avkastningskrav omöjliggör användandet av marginalkostnads-, självkostnads-, samt standardkostnadsmetoden. Den sista metoden beskriven som kostnadsbaserad metod, marginalkostnad plus klumpsumma, möjliggör dock att VBS kan göra vinst. Denna metod har dock nackdelen att det är oerhört svårt att fastställa en rättvis klumpsumma på förhand (Samuelsson, 2004). För VBS är det väldigt svårt att på förhand prognostisera hur många tjänster man kommer att tillhandahålla under en period, exempelvis ett år, därför är risken att den fastställda klumpsumman inte står i proportion till den internprestation som utförts. Exempelvis kan detta innebära att under ett år då det går oväntat bra för Volvokoncernen, vilket

innebär fler tillhandahållna tjänster, alltså högre kostnader för VBS, att klumpsumman kan vara för lågt fastställd. Med andra ord, ju bättre det går för koncernen desto större kostnader får VBS, dock utan att intäkterna ökar i samma grad eftersom klumpsumman är fastställd på förhand.

En annan anledning till att metoder baserade på marginalkostnader inte är fördelaktiga för koncernen som helhet är att ineffektivitet hos enheter i senare led riskerar att inte tydliggöras. Alltså, indirekt uppmuntras inte rationellt ekonomiskt tänkande genom denna metod eftersom exempelvis Volvo lastvagnar inte blir medvetna om den skillnad i kostnad som existerar mellan effektivt respektive ineffektivt beteende gentemot en administrativ enhet.

AB Volvo strävar efter kostnadseffektiviseringar genom koncernen, detta är svårt att uppnå genom att använda exempelvis marginal- och självkostnadsmetoderna. Detta på grund utav att enheternas incitament till kostnadseffektiviseringar kan minska eftersom internpriserna härleds ifrån deras kostnader. Med andra ord, även om enheten skulle arbeta ineffektivt så täcks kostnaderna. Alltså är dessa direkt olämpliga att använda inom VBS baserat på deras syften med internprissättning. Vid användandet av standardkostnader skulle däremot incitament till effektiviseringar finnas i och med att utvärdering av de faktiska kostnaderna sker gentemot de kalkylerade kostnaderna för perioden. När utvärdering baseras på eventuella avvikelser från förutbestämda standardkostnader innebär det att fokus snarare ligger på att mäta enhetens faktiska kostnader istället för att erbjuda enheten ifråga en möjlighet att ha ett räntabilitetsansvar. Följaktligen begränsas full tillämpbarhet av metoden på att VBS har ett avkastningskrav att uppfylla. Alltså, metoden går sannolikt att tillämpa men är sannolikt inte optimal, eftersom det finns andra metoder som bättre tillgodoser de syften som formulerats inom koncernen vad gäller fastställandet av avkastningskrav på enheterna inom koncernen.

Även om dessa kostnadsbaserade metoder är relativt enkla att använda i förhållande till dagens metod som präglas av regelbundna utvärderingar av priserna väger dock de associerade nackdelarna tyngre än de fördelarna som finns med dessa metoder. Skulle dessa metoder användas skulle antagligen incitamenten till effektiviseringar inom organisationen minska samt att det skulle omöjliggöra att enheten har ett avkastningskrav. Alltså, koncernledningen för AB Volvo hade varit tvungna att omformulera sina syften med internprissättningen ifall de skulle välja att använda någon av ovanstående metoder.

Eftersom VBS ursprungligen var ett rent kostnadsställe och tillämpade priser till självkostnad men dock övergav detta så ter det sig tämligen otroligt att de skulle välja att gå tillbaka till denna metod. Vidare framkommer det av intervjuunderlaget att det snarare är större sannolikhet att man på sikt kommer röra sig mot marknadsbaserade priser.

### **5.5.2 Marknadsorienterade internpriser**

Flera av de syften som AB Volvo har med sin internprissättning kan enligt teorin uppfyllas genom användningen av marknadsorienterad prissättning. För att tillämpa denna metod krävs det först och främst att man kan identifiera ett marknadspris. I VBS

fall är detta möjligt då det finns externa aktörer som erbjuder dessa tjänster. Med andra ord så har man inte det problem som ofta bedöms som den största svagheten med denna metod.

Marknadspriser brukar sägas ha syftet att enheter skall handla så affärsmässigt och individuellt som möjligt, vilket de skulle göra under samma betingelser som marknaden (Merchant & Van der Stede, 2007). AB Volvo har uttryckligen som mål att enheten skall vara så pass självständig så att den i teorin skall kunna leva vidare även om den ”knoppades av”, därav skulle denna metod vara direkt tillämpbar för att uppfylla detta syfte.

En av de främsta fördelarna med metoden är att den är avsevärt mer neutral än andra internprissättningsmetoder, därmed utgör den en väldigt bra grund vid utvärdering av enheter (Merchant & Van der Stede, 2007). Framförallt så tydliggörs om det är effektivt att erbjuda dessa tjänster internt alternativt om man bör köpa tjänsterna externt (Brickley et al, 1997). Alltså, vid utvärdering av VBS under en viss period skulle koncernledningen tydligt kunna utvärdera om det hade varit billigare ifrån koncernens synvinkel att köpa VBS tjänster ifrån en extern aktör istället för att tillhandahålla dem själv. För VBS gäller att de kollar marknadspriset för att säkerställa att de interna priserna ej är helt orimliga. Med andra ord kan sägas att VBS faktiskt påverkas av marknadspriset och ur denna synvinkel skulle kunna tillämpa denna metod.

En faktor som dock talar emot en tillämpning av denna metod är att det är tidskrävande att regelbundet scanna av den externa marknaden och dess priser. Förklaringen till varför marknadspriser inte hade varit önskvärt för VBS är främst med tanke på att respondenten påpekade att det var just tidskrävande interna diskussioner rörande den interna prislistan som skulle kunna effektiviseras med den nuvarande metoden. Följaktligen ter det sig något motsägelsefullt att tillämpa en metod som karaktäriseras av ständiga uppdateringar av marknadspriserna, vilket således kräver både tid och energi. För en objektiv part kan det dock anses att marknadspriser istället skulle kunna bidra till att minska tiden som läggs på interna diskussioner eftersom det blir svårt för enheterna att argumentera emot ett rådande marknadspris (Samuelsson, 2004). Alltså, likväl som att VBS och andra enheter lägger energi och kraft på att föra diskussioner som berör dagens prislista, skulle de istället kunna lägga denna tid på att identifiera ett marknadspris eftersom dessa priser är relativt enkla att identifiera enligt respondenten.

Vidare, vad gäller motivationsaspekten medför en marknadsprismodell, precis som deras nuvarande modell, ökad motivation samt incitament till effektiviseringar inom VBS organisation. Detta eftersom utveckling och effektivisering av processer medför ett bättre resultat hos enheten, vilket ligger till grund för utvärdering.

Även om marknadsmässiga priser medför de flertalet fördelar som beskrivits med hänsyn till vissa syften AB Volvo har, skulle tillämpningen av denna metod sannolikt påverka andra syften som företaget formulerat. Alltså, enligt Samuelsson (2004) bör företaget beakta om marknadsmässiga priser bedöms som fördelaktiga för företaget som helhet. För koncernen som helhet skulle den stora nackdelen med att använda marknadspriser jämfört med nuvarande metod vara det faktum att man inte skulle uppnå samma styreffekter. Då koncernen som helhet vill minska de administrativa kostnaderna så krävs även en viss styrning på VBS kunder. Koncernens effektivitet på administrativa uppgifter är till stor del beroende på kvaliteten på exempelvis de fakturor

som skickas från kunder till VBS. Genom den straffprissättning som är inbyggd i dagens metod på kvalitetsbristtjänster så skapas en styreffekt mot effektiviseringar inom hela koncernen till följd av att bra beteende uppmuntras. Vid användning av marknadspriser så skulle kvalitetsbristtjänster bli dyrare då det krävs extra arbete för VBS, dock skulle inte kostnaden för kunden bli lika kännbar som med dagens metod. Detsamma gäller för de subventionerade tjänsterna eftersom incitament skapas inom hela koncernen, det vill säga att minska de kostnader som är hänförliga till de administrativa tjänster som tillhandahålls av VBS.

Sammanfattningsvis skall sägas att denna metod mycket väl skulle kunna tillämpas då den uppfyller de flesta av Volvos syften med internprissättningen. En av de nackdelarna Volvo ser med dagens metod är den mängd tid och energi som läggs på diskussioner kring prislistan, varför marknadsbaserade priser kan bidra till att minska denna tidsåtgång. Dock så innebär metoden att man inte uppnår de styreffekter man syftar till att uppnå i lika stor utsträckning som med nuvarande metod.

### **5.5.3 Förhandlingsbaserade internpriser**

Vid en jämförelse mellan dagens metod och en förhandlingsbaserad metod framkommer det att tillämpningen av den senare metoden sannolikt inte hade fungerat särskilt effektivt. Främst på grund utav att metoden förutsätter att enheterna kan vända sig till en extern leverantör. Detta är inte fallet när det gäller VBS då de har monopol på sina tjänster. Dessutom menar Samuelsson (2004) att förhandlingsbaserade priser bäst lämpar sig i organisationer som har låg grad av intern handel. Eftersom VBS tillhandahåller ca 150 olika tjänster, samtidigt som interna tjänster utförs i hög grad, torde detta innebära att förhandlingsbaserade priser inte utgör en optimal metod för AB Volvo. Vidare så innebär metoden också att man inte lyckas lösa problemet med dagens metod, alltså att det tar mycket tid och energi vid interna diskussioner.

Även om detta är en av de vanligast förekommande metoderna för att fastställa interna priser (Borkowski, 1990) så är dess tillämpbarhet på en shared service enhet tämligen begränsad. Trots att metoden för med sig ett antal fördelar i form av decentralisering samt att enheter ges fullt ansvar för sitt egna resultat, så menar Lantz (2000, s 48) att en av grundpelarna för att denna metod skall fungera är att ”köparen och säljaren skall vara helt fria att agera utanför den bilaterala relationen”. Alltså, så är inte fallet inom AB Volvo eftersom VBS endast säljer internt samt att deras kunder endast kan vända sig till VBS. Följaktligen krävs att AB Volvos affärsstruktur förändras i form av att de olika enheterna kan vända sig till externa kunder respektive leverantörer för att förhandlingsbaserade internpriser skall komma till sin fulla rätt inom koncernen.

### **5.5.4 Övriga modeller**

Då det finns nackdelar kopplade till de tidigare metoderna har det uppkommit så kallade kombinationsmodeller för att undvika dessa nackdelar samtidigt som man vill ta till vara på fördelarna (Arvidsson, 1972). En av dessa metoder som skulle kunna tillämpas av VBS är dubbel prissättning. Denna metod innebär att olika metoder används för köpande respektive säljande enheter inom koncernen. På så vis kan problem med eventuella intressekonflikter undvikas (Samuelsson, 2004). I och med att

nuvarande metods internpriser är föremål för tidskrävande diskussioner mellan VBS och deras kunder skulle alltså dubbel prissättning kunna vara en metod för att överkomma denna negativa effekt, precis som Samuelsson (2004) beskriver. Användning av metoden skulle även kunna uppfylla målen om motivation och incitament till effektiviseringar inom VBS samt att enheten skulle kunna resultatbedömas på ett rättvist sätt genom exempelvis kreditering till marknadspriser för VBS. Skulle exempelvis VBS kunder betala till den självkostnad VBS har försvinner dock sannolikt de incitament som finns för VBS kunder vad gäller undvikande av straffprissättning till förmån för strävandet mot de subventionerade standardtjänsterna. Alltså kan metoden anses vara lämplig utifrån respektive enhets perspektiv men sannolikt inte optimal från koncernens perspektiv. Eftersom ett övergripande syfte med internprissättningen inom koncernen är att åstadkomma en marknadslig situation som präglas av rationellt ekonomiskt beteende, så kan dubbel prissättning innebära att man inte når lika långt vad gäller uppfyllandet av detta syfte jämfört med dagens metod. Skulle man tillämpa dubbel prissättning på ett sådant sätt att man minimerar de tidsödande diskussionerna så skulle en följd effekt bli att man sannolikt inte får samma ”flås i nacken” som en respondent uttryckte det. Alltså, även om man vill lägga mindre tid på detta så är ändå det övergripande målet att man skall få en marknadslig situation där det finns en viss prispress vilket driver rationellt ekonomiskt beteende. Därutöver torde dessutom det fördelaktiga priset som en köpande enhet får betala för tillhandahållna tjänster ifrån VBS minska kostnadsmedvetenheten hos den köpande enheten. Merchant & Van der Stede (2007) menar dessutom att dubbel prissättning är lämpligt när koncernledningen vill uppmuntra intern handel. I Volvos fall är det inte nödvändigt att uppmuntra intern handel för VBS tjänster eftersom enheterna inom koncernen inte har tillåtelse att köpa dessa tjänster ifrån någon extern part i dagsläget. Följaktligen är inte uppmuntran till intern handel ett tillräckligt skäl för att tillämpa dubbel prissättning inom företaget.

Den metod som i teorin benämns som avräkning i två steg är en annan kombinationsmodell med syftet att inom koncernen särskilja de rörliga samt fasta kostnader för den tillverkande enheten (Samuelsson, 2004). Utifrån Samuelssons (2004) beskrivning av metoden innebär den att fokus läggs på att skapa en högre grad av medvetenhet om leverantörens kostnader i senare led i flödet snarare än att den internt säljande enheten i fråga skall tillskrivas en rättvisande vinst. Alltså, utifrån detta resonemang är tillämpbarheten av denna metod något begränsad på en enhet såsom VBS i och med att de tilldelats ett tydligt avkastningskrav från koncernledningen.

Vid användning av den metod som benämns internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning räknar man ihop resultaten i de olika leden i produktionsflödet. Sedan krediteras resultat antingen bakåt eller framåt i flödet (Samuelsson, 2004). Fördelar som följer av metoden menar Samuelsson (2004) är att man kan minska risken för suboptimeringar samt långdragna diskussioner. Detta skulle kunna främja samarbete eftersom enheterna tar del av samma resultat. Detta skulle då kunna vara en metod för att minska tiden för diskussioner vilket uttrycktes vara något som eftersöktes hos VBS. I och med att AB Volvo tydligt framhäver vikten av decentraliserat ansvar genom koncernen kan dock metoden innebära att graden av självständighet reduceras hos de olika enheterna. När enheter tar del av ett konsoliderat resultat kan det innebära att man förlitar sig på att någon annan enhet presterar bra. Alltså, den nackdel som beskrivs av Samuelsson (2004) vad gäller att spårbarheten av vilken enhet som har bidragit med vad till det aggregerade resultatet talar emot en

implementering av denna metod hos VBS. Detta eftersom det fästs stor vikt vid att enheter skall ansvara för sitt eget resultat inom AB Volvo. Vidare framkom det av intervjuunderlaget att graden av motivation höjs när man har sin egen resultaträkning med eget avkastningskrav. Alltså, effektiviseringar i VBS kan spåras till deras verksamhet och därmed uppmärksammas. Därmed anser författarna av denna studie att denna metod är applicerbar men dock inte lämplig utifrån de syften som finns formulerade ifrån koncernledningen.

Centralt bestämda priser innebär precis som namnet antyder att det finns en central enhet som fastställer de priser som skall gälla för interna transaktioner. Även denna metod leder till att den kraft och energi som krävs av olika enheter inom organisationen när det gäller sättandet av internpriser minskar. Därutöver minskar även risken för att lokala enheter lägger energi på att ifrågasätta internpriserna då de har satts på en central nivå (Samuelsson, 2004). Alltså torde denna metod uppfylla ett av de önskemål som uttryckts ifrån en respondent, att mindre tid skall läggas på diskussionerna angående prislister. Även om Volvos metod kan anses vara centralt bestämd så är inte de interna priserna centralt bestämda. Om så varit fallet kan det tyckas aningen motsägelsefullt för en organisation som tydligt karaktäriserats av en strävan mot decentraliserat ansvar. Vidare skulle en tillämpning av denna metod sannolikt påverka graden av motivation hos enheterna eftersom deras resultat är beroende på vad någon annan part har bestämt. Utifrån intervjuunderlaget är intrycket att de något tidskrävande diskussionerna som förs mellan VBS och deras kunder ändå anses bidra till sunt affärsmässigt beteende inom organisationen. Skulle situationen istället vara att diskussionerna endast skapade interna konflikter skulle dock centralt bestämda priser kunna tillämpas. Med andra ord, i dagens läge menar författarna av denna studie att metoden kan anses som tillämpbar för VBS men sannolikt inte som direkt lämplig med hänsyn till den decentralisering av ansvar som koncernledningen önskar uppnå.

### **5.5.5 Vinstfördelning, Nettomarginalmetoden och Återförsäljningsmetoden**

Vilket förklarats i avsnitt 4.2 har AB Volvo delat in sin internprissättning i två delar; transfer pricing som sker mellan de legala enheterna samt internprissättningen som sker mellan de operativa delarna. Dessa tre metoder är rekommenderade av OECD för säkerställandet att intern handel sker på armlängds avstånd (Skatteverket, 2007). Metoderna är inte i första hand uppkomna i ekonomistyrningssyfte, utan för att uppfylla armlängdsprincipen (Skatteverket, 2007). Med andra ord lämpar sig dessa metoder när ett företag skall fördela vinster mellan olika legala enheter, men inte när det gäller att styra enheter mot ett visst beteende. Då författarna av denna uppsats hävdar att lönsamhetsstyrningen är den viktigaste aspekten av internprissättning inom Volvokoncernen så menar författarna att dessa metoder inte är tillämpliga vad gäller detta syfte. Däremot är det mycket möjligt att AB Volvo tillämpar dessa metoder på sin transfer pricing, dock faller detta utanför ramen för syftet med denna uppsats eftersom författarna ämnar undersöka hur den operativa internprissättningen sker, och inte hur vinsterna fördelas mellan de legala enheterna för att följa de lagar som finns.

## 6. Slutsats

---

*Detta kapitel ämnar sammanställa den analys som genomfördes i kapitel 5. Kapitlet kommer att svara på de frågeställningar som formulerades i avsnitt 1.4 utifrån författarnas tolkning av den information som erhållits. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Huvudfråga

#### **Hur prissätts interna tjänster för AB Volvos shared service enhet VBS?**

Den interna prissättningen för VBS tillhandahållna tjänster baseras på en kalkylerad självkostnad för varje tjänst. Utifrån denna självkostnad läggs sedan på ett vinstpåslag alternativt så rabatterar man priset beroende på vilken kategori en tjänst tillhör. Därefter sammanställs de slutgiltiga priserna som skall gälla för nästkommande år i en tjänstekatalog. Vad gäller kategorierna så är VBS tjänster indelade i tre stycken; standardtjänster, tilläggstjänster samt kvalitetsbriststjänster. Standardtjänsterna är rabatterade och har följaktligen ett pris som ligger under självkostnad medan tilläggstjänsterna har ett pris som ligger något över det avkastningskrav som VBS har. Kvalitetsbriststjänster har man sedan straffprissatt, alltså man har prissatt det med ett vinstpåslag som är betydligt högre än det givna avkastningskravet. Kvalitetsbriststjänster innebär inte att de är särskilt definierade tjänster utan man beskriver en kvalitetsbriststjänst som en standardtjänst eller tilläggstjänst som inte kan processas felfritt på grund av att en kund exempelvis levererat in dåligt material. Med andra ord så söker AB Volvo genom detta prissystem en effektivisering genom hela organisationen vad gäller de administrativa kostnaderna.

VBS benämner sin metod som kostnadsplus, dock menar författarna av denna studie att vid jämförelse med hur teorin beskriver en kostnadsplusmetod så överrensstämmer inte VBS metod med denna beskrivning fullt ut. Författarna menar istället att Volvo har skapat en egen metod med inslag av både kostnadsplus- samt standardkostnadsmodellen. När det gäller internprissättning så ges företag möjligheten att utforma internprissättningen efter egna önskemål och preferenser eftersom priserna är just interna, vilket författarna anser att AB Volvo har gjort. Utifrån jämförelser med teoretiskt beskrivna metoder så finner inte författarna någon metod som fullt ut hade bidragit med alla de styreffekter som den nuvarande metoden tillför.

### 6.2 Underfråga 1

#### **Vilka faktorer har påverkat valet av nuvarande internprissättningsmetod?**

I och med att koncernledningen för AB Volvo strävar efter att skapa en miljö som karaktäriseras av sunt affärsmässigt beteende mellan koncernens olika bolag har man valt att delegera ner ansvar till de olika interna enheterna. Därutöver innebär decentraliseringen att koncernledningen behöver ett tillfredsställande underlag för att utvärdera enheternas enskilda prestationer. Inom AB Volvo utgörs detta underlag av att enheterna inom organisationen har tilldelats ett avkastningskrav vilket skall leda till att rationellt ekonomiskt beteende skall präglade organisationen.

Utifrån teorin framgår det att det är marknadspriser, förhandlingsbaserade priser samt kostnadsbaserade priser som utgör de vanligast förekommande metoderna. Med utgångspunkt från detta ämnar författarna till denna studie förklara varför AB Volvo valt att inte tillämpa dessa övergripande metoder.

Baserat på det avkastningskrav som satts på VBS från koncernledningen så krävs en internprismetod som möjliggör att enheten kan göra vinst, speciellt med hänsyn till att VBS endast tillhandahåller sina tjänster internt. Med andra ord, för en enhet med avkastningskrav så omöjliggörs användandet av de flesta kostnadsbaserade metoderna då exempelvis marginalkostnads- och självkostnadsmodellen innebär att VBS vid tillämpning av dessa modeller inte skulle ha någon vinstmarginal knuten till försäljningen av sina tjänster. Baserat på de syften man formulerat var AB Volvo mer eller mindre tvungna att välja bort kostnadsbaserade modeller utan tillhörande vinstpåslag och istället identifiera en prissättning som kunde uppfylla målsättningen att VBS skulle kunna ha ett avkastningskrav.

En förhandlingsbaserad metod skulle inte fungera effektivt i Volvos fall på grund av att VBS har monopolställning vilket därmed innebär att förhandlingskraften mellan de olika parterna skulle vara orättvist fördelad. Eventuell tillämpning av marknadspriser har istället en annan avgörande brist eftersom man inom koncernen inte uppnår de styreffekter man syftar till att uppnå. Med andra ord menar författarna att, för att tillgodose både koncernledningens lönsamhetsstyrning, vad gäller rationellt ekonomiskt beteende, samt VBS möjlighet till att uppfylla ett fastställt avkastningskrav, så finns det utifrån teorin inte särskilt många metoder att välja emellan. Faktum är att författarna inte funnit någon modell beskriven i teorin som skulle kunna uppnå båda dessa syften på ett tillfredsställande vis. Den teori som författarna uppfattar ligger närmast till hands för att uppnå både styrningssyftet samt att VBS skall kunna ha ett avkastningskrav är kostnadsplusmodellen. Volvo har sedan utvecklat denna modell för att den skall passa just VBS verksamhet och de styreffekter man önskar åstadkomma inom koncernen. Författarna menar således att företaget har valt att använda sig utav en metod som kan ge vinst till VBS samtidigt som den driver ett beteende hos andra enheter i enlighet med koncernledningens övergripande mål.

Den metod som valts för den interna prissättningen inom AB Volvo har valts med hänsyn till att uppnå ett flertal effekter. Med andra ord kan dessa förväntade effekter beskrivas som de bakomliggande skälen till valet av tillämpningen av den valda internprismetoden.

Den decentralisering med avkastningskrav som skett inom koncernen har bidragit till att öka motivationen hos VBS. Eftersom man har en kalkylerad prislista för det kommande året där priserna kommer att vara konstanta så ger det incitament till att effektivisera processerna då det direkt kommer att påverka VBS resultat. Med andra ord så uppmärksammas effektiviseringar i den administrativa funktionen på ett helt annat sätt än vad det hade gjorts utan internprissättning. I slutändan hävdar författarna att motivationen är synonymt med den styreffekt som uppkommer inom VBS då incitamenten att effektivisera verksamheten har ökat i och med internprissättningen. Således har man inom koncernen valt att tillämpa en prissättningsmetod som skapar motivation, utöver decentraliseringens bidrag till att öka motivationen inom VBS.



Förutom den styreffekt som uppkommit inom VBS så har den internprismetod som använts ytterligare en styreffekt. Denna styreffekt uppkommer för VBS kunder, alltså som författarna beskrivit genom den kategorisering av tjänster som används i tjänstekatalogen. Författarna menar att denna styreffekt på lång sikt torde leda till en kedjereaktion där det även kommer att tvinga VBS till att styra mot kostnadseffektiviseringar. Då VBS kunder styrs mot ett effektivt beteende gentemot VBS genom dagens prissättningsmetod så kan det på sikt innebära att en större del av VBS försäljning endast består av de tjänster som klassificeras som standardtjänster. Då dessa är subventionerade innebär det att det kommer att krävas en utveckling av VBS aktiviteter för att på så sätt kostnadseffektivisera för att även i fortsättningen kunna uppnå det avkastningskrav som ställts från ledningen. Med andra ord har man valt en metod som först och främst innebär en direkt styreffekt gentemot VBS kunder. Indirekt så menar dock författarna att det även finns en bakomliggande tanke med detta val. Alltså att valet på sikt även kommer leda till en press på VBS att effektivisera sina processer.

De tre övergripande syftena med internprissättning som beskrivits genom teorin är styrning, motivation och resultatbedömning. Vad gäller styrning och motivation hävdar författarna att i VBS fall så uppnår man dessa syften till hög grad. Däremot vad gäller en rättvis resultatbedömning i monetära termer så uppnås inte detta syfte till samma grad. Den prissättning som används för VBS tjänster innebär bland annat att en kund till VBS som endast köper tjänster som klassificeras som standardtjänster kommer uppvisa en resultaträkning som framställs som bättre än vad den i själva verket är. Subventionering av dessa tjänster innebär följaktligen att enheter som endast faktureras för standardtjänster kommer att erhålla en underskattning av deras kostnader. Däremot så tydliggörs den förbättring som skett för olika enheter vad gäller effektivisering av de administrativa processerna. Alltså, vad som framgår vid en resultatbedömning av en enhet är om andelen fakturor för kvalitetsbriststjänster minskat alternativt ökat. I detta avseende sker alltså en rättvis resultatbedömning. Vad författarna anser är således att man inom AB Volvo har valt att använda en metod för att prissätta VBS tjänster som prioriterar styrning och motivation framför en, i monetära termer, korrekt resultatbedömning.

### **6.3 Underfråga 2**

#### **Hur bör interprissättningen utformas i en shared service enhet?**

Vilket beskrivits i teorin så finns det inte någon optimal metod för internprissättning. Ett företag bör istället kritiskt utvärdera vilka mål och styrningssyften man har för koncernen och därefter utforma internprissättningen så att den utgör ett styrverktyg för att uppnå dessa mål. Därutöver är det nödvändigt att internprissättningen är anpassad efter den affärsstruktur som formulerats inom företaget. Med andra ord, i en decentraliserad organisation krävs det en klarhet och tydlighet över till vilken grad man delegerat ut ansvar. Alltså, den internprismetod som valts bör stödja den grad av ekonomiskt ansvar som tilldelats de olika enheterna i företaget. Skulle exempelvis en shared service enhet utgöra ett kostnadscenter i koncernstrukturen, bör tillämpningen av en kostnadsbaserad internprismodell vara fördelaktig. Anledningen till detta är att enheten därmed ansvarar för sina kostnader och inte för sina intäkter och sedermera baseras en utvärdering av enheten i fråga på hur väl de hanterar sina kostnader. I en

koncern där man istället valt att tilldela en shared service enhet ett resultat- eller räntabilitetsansvar bör således internprismetoden tillåta att enheten kan göra vinst på sin försäljning. Följaktligen bör internprismetoden dels tillgodose de styrningssyften som koncernen har, samtidigt som enheterna ges möjlighet att uppfylla det ansvar de tilldelats.

Förutom att beakta de styrningssyften man önskar åstadkomma vid införandet av en internprismodell så bör företaget betänka vilka negativa effekter som kan medfölja den valda metoden. Alltså, att endast fokusera på de effekter som är önskvärda kan medföra att de negativa effekterna kommer som en obehaglig överraskning i ett senare skede.

För en shared service enhet, såsom VBS, behöver sannolikt koncernledningen beakta fler faktorer än endast de processer som sker inom VBS om man syftar till att maximera koncernens effektivitet. Vad som framkommit under denna studie är att effektiviteten av de administrativa processerna har en relativt stark koppling till det material som levereras till VBS från deras kunder. Vad författarna av denna studie menar är att om standardisering och effektivisering av processer skall ske på ett effektivt sätt så måste kunderna som levererar inputen styras mot att även de levererar in standardiserat material. I studien så framkom att Volvokoncernen har uppfattat detta som en viktig faktor för att uppnå en högre effektivitet i de administrativa processerna. Annorlunda uttryckt kan sägas att AB Volvos lönsamhetsstyrning skulle kunna benämnas som en form av beteendestyrning. Därmed skapade de en internprismodell där så kallat ”dåligt beteende” straffas medan modellen samtidigt direkt uppmuntrar ”bra beteende”. Detta innebär alltså att enheter inom Volvokoncernen som inte följer de riktlinjer som är uppsatta kommer att straffprissättas. Dessutom så utvärderas enheterna efter deras uppfyllande av avkastningskravet vilket innebär att prissättningen bidragit till en miljö med starka incitament till att bete sig på ett sätt som är fördelaktigt för koncernen som helhet.

Författarna menar att detta är ett utmärkt tillvägagångssätt vad gäller att styra alla enheter inom koncernen mot ett effektivt beteende. Vad VBS således gör är att de tillämpar en internprismodell som bidrar till att skapa dessa styreffekter i enlighet med koncernledningens målsättning. Det är emellertid förhållandevis svårt att utröna om denna prissättningsmetod är optimal med tanke på att den även medfört vissa negativa effekter. Dock menar författarna, vilket även teorin beskriver, att det inte finns en metod som kan betecknas som optimal. I AB Volvos fall innebär detta att ett eventuellt byte av metod skulle kunna innebära att andra positiva effekter från nuvarande metod skulle kunna påverkas. Exempelvis skulle ett byte till en självkostnadsmetod antagligen innebära att de tidskrävande diskussionerna skulle försvinna. Dock skulle sannolikt den nämnda styreffekten påverkas negativt samt att VBS inte längre skulle kunna ha ett avkastningskrav. Författarnas intryck är emellertid att nackdelarna med dessa diskussioner ändå inte anses vara så pass allvarliga att ett byte av metod är aktuellt.

Författarnas rekommendation är således att man skulle kunna göra en justering av nuvarande metod. Denna justering skulle innebära att man inom koncernen upprättar en objektiv central funktion med uppgift att utvärdera den tjänstekatalog som tillämpas. En förutsättning är att denna centrala funktion skall bidra med nytta samt att den tid och kostnad som medföljer denna funktion inte bör överstiga den tid som läggs på diskussioner i dagens läge. Vidare hävdar författarna att den utvärdering som en central enhet skulle utföra av den tillämpade tjänstekatalogen innebär att man fortfarande

skulle uppnå den positiva aspekten som hänförs till diskussionerna. Alltså, det som benämndes som ett positivt ”flås i nacken” skulle finnas kvar för enheterna, dock med skillnaden att det kommer från den centrala funktionen istället. Dock skulle sannolikt denna justering innebära att graden av motivation påverkas negativt bland enheterna eftersom justeringen innebär att decentraliseringen av ansvar genom koncernen till viss del begränsas. Med andra ord måste man utvärdera om man är beredd att göra avkall på motivationen för att minska tiden som läggs på interna diskussioner. Författarnas bedömning är dock att det ter sig tämligen osannolikt, med hänsyn till att AB Volvo har en affärsstruktur som är starkt karakteriserad av decentraliserat ansvar.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är oerhört svårt för oss som författare att ge ett optimalt svar på hur internprissättningen bör utformas för en shared service enhet. Vad som kan utrönas är dock att det krävs en diskussion och klarhet inom det enskilda företaget om vad man vill uppnå med sin internprissättning. I AB Volvos fall innebär detta att de främst vill nå en högre kostnadseffektivitet och standardisering i de administrativa processerna och därav utformat internprissättningen främst efter detta övergripande mål. Författarna av denna studie finner VBS internprismodell som en ändamålsenlig modell, vilken skulle kunna vara applicerbar och fungera på ett effektivt sätt även för andra koncerners shared service enheter, förutsatt att koncernen i fråga formulerat likvärdiga styrsyften med sin internprissättning som de AB Volvo har.

#### **6.4 Förslag till vidare forskning**

Vad som framkommit i undersökningen är att VBS endast använt den nuvarande metoden i tre år och att de har bytt eller justerat internprismetoden tre gånger under de senaste tio åren. Då VBS är en relativt ung organisation så skulle författarna finna det intressant att om några år utföra en liknande studie på VBS med anledning av att enheten då sannolikt har utvecklats ytterligare, vilket kan ha fått en effekt på deras internprismetod.

En liknande studie på ett annat företag skulle även vara intressant att utföra för att utröna om de har haft samma målsättning med internprissättningen som AB Volvo, och om så är fallet undersöka om de haft ett liknande tillvägagångssätt för att uppnå denna målsättning. Vidare skulle författarna finna det intressant att göra en jämförande studie istället för en fallstudie för att på så vis identifiera skillnader mellan företag för att sedermera finna hur olika företag gått tillväga för att hantera de olika negativa effekterna som kan sammankopplas med de olika metoderna. Bidraget från en sådan studie skulle främst vara att öka förståelsen över vad som är viktigt att beakta vid tillämpningen av olika internprismetoder för att på så vis hjälpa företag med att identifiera en metod som är optimal utifrån deras organisation.

Avslutningsvis vill författarna av denna studie påpeka att det råder brist på tillgängliga studier rörande internprissättning i praktiken i största allmänhet och för shared service enheter i synnerhet. Vidare baseras även de flesta teorier på produktionsflöden och inte på tjänster. Alltså menar författarna att mer forskning om internprissättning för shared service enheter skulle vara användbar för att komplettera samt utöka den existerande teorin.

## Källförteckning

### Böcker

- Arvidsson, G (1972) *Internpriser: Styrning, Motivation, Resultatbedömning*, Stockholm : Sveriges mekanförbund : Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. i Stockholm
- Arvidsson, R (1990) *Dolda vinstöverföringar*, Juristförlaget Stockholm
- Bergstrand, J (2003) *Ekonomisk styrning*, 3:e upplagan, Studentlitteratur
- Birks, D.F, & Malhotra, N.K (2003) *Marketing Research - An Applied Approach*, 2<sup>nd</sup> edition, FT/Prentice Hall
- Birks, D.F & Malhotra, N.K (2007) *Marketing Research – An applied approach*, 3<sup>rd</sup> ed, FT/Prentice Hall
- Brickley, et al (1997) *Managerial Economics and Organizational Architecture*, McGraw-Hill
- Bryman, A and Bell, E, (2003) *Business Research Methods*, Oxford University Press
- Hague, P & Jackson, P (1999) *Market research – A guide to planning, methodology and evaluation*, 2<sup>nd</sup> ed, Kogan Page limited
- Jacobsen, D.I (2002) *Vad, Hur och Varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, S (1997) *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lantz, B (2000) *Internprissättning med effektiva incitament*, Bokförlaget BAS
- Lantz, et al (2002) *Internprissättning i svenska börsnoterade bolag*
- Lönnqvist, R (2006) *Årsredovisning i koncerner*. 4:e upplagan, Studentlitteratur
- Merchant & Van der Stede (2007) *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall
- Samuelsson, L A (2004) *Controllerhandboken*, 8:e upplagan, Stockholm: Teknikföretagen: Industrilitteratur
- Saunders, M et al (2003) *Research Methods for Business Students*, 3<sup>rd</sup> edition, FT/Prentice Hall

## Journaler

Borkowski, S C, (1990), *Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey*, Journal of Management Accounting Research, September 1990, Vol. 2, p. 78

Dikolli, S & Vaysman, I (2006), *Information technology, organizational design, and transfer pricing*, Journal of Accounting and Economics, April 2006, p. 201-234

Hyde C E & Chongwoo C (2005), *Keeping Two Sets of Books: The Relationship Between Tax and Incentive Transfer Prices*, Journal of Economics & Management Strategy, March 2005, Vol. 14 Issue 1, p. 165-186

IOMA, (2008), *IOMA Study Reveals Costs and Benefits of Shared Services*, Controller's Report, April 2008, Vol. 2008 Issue 4, P. 1-19

Miesel et al (2003) *International Transfer Pricing: Practical Solutions for Intercompany Pricing --- Part II*, International Tax Journal, Winter 2003, Vol. 29, Issue 1, p 1-40

Watson, J (2008), *What You Should Know About Adopting ECM as a Shared Service*, AIIME-DOC, Jan/Feb, 2008, Vol. 22, p. 75-79

## Internet

Ernst&Young, (2007), *Precision under Pressure; Global Transfer Pricing Survey 2007-2008*, [Internet], Tillgänglig från: [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/EY\\_Tax\\_TPSurvey\\_2007/\\$file/Tax\\_TPSurvey\\_2007.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/International/EY_Tax_TPSurvey_2007/$file/Tax_TPSurvey_2007.pdf), [Datum: 2008-04-10]

Hirshleifer (1956), *On the Economics of Transfer Pricing*, [Internet], Tillgänglig från: <http://www.jstor.org/stable/view/2350664?seq=12>, [Datum: 2008-04-28]

PWC (2006) *International Transfer Pricing 2006*, [Internet], Tillgänglig från: [http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishings.nsf/docid/32417DC2DC448AF885257224006E694E/\\$file/intl-tp-2006.pdf](http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishings.nsf/docid/32417DC2DC448AF885257224006E694E/$file/intl-tp-2006.pdf), [Datum: 2008-04-18]

Skatteverket, (2007), *Handledning för Internationell Beskattning*, [Internet], Tillgänglig från: <http://www.skatteverket.se/download/18.47eb30f51122b1aead28000833/35211.pdf> [Datum: 2008-04-20]

Volvo, (2008a), *En Global Koncern*, [Internet], Tillgänglig från: <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/>, [Datum: 2008-05-09]

Volvo, (2008b), *Volvokoncernens Affärsstruktur*, [Internet], Tillgänglig från: [http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/our+companies/business\\_structure.htm](http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/our+companies/business_structure.htm), [Datum: 2008-05-09]

Volvo, (2008c), *Årsredovisning 2007*, [Internet], Tillgänglig från:  
<http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar07/sv/koncernensrakningar/resultatrakning.html>, [Datum: 2008-05-09]

## Appendix 1: Intervjuguide

1. Titel/Arbetsuppgifter?
2. Företagsbeskrivning?
3. När började Volvo använda en shared service enhet?
4. Vad är syftet med att ni har en shared service enhet?
5. Vad har ni för ekonomiskt ansvar?
6. Hur länge har internpriser använts inom Volvo?
7. Vad användes tidigare?
8. Vilken internprissättningsmetod används idag?
9. Varför infördes den metod som används idag?
10. Finns det ett marknadspris för era tjänster?
11. Vad ligger till grund för de internpriser som tillämpas?
12. Vem bestämmer vilken metod som skall användas?
13. Anser du att internpriserna ger en rättvis bild av era kostnader?
14. Positiva och negativa effekter med den nuvarande metoden?
15. Anser du att man uppnår de effekter som önskas?
16. Hur utvärderas era prestationer?
17. Upplever du att internprissättning ges stor uppmärksamhet?
18. Hur mycket tid läggs på att fastställa de internpriser som ni använder?
19. Anser du att den tid som läggs på fastställande av de interna priserna medför mer nytta än kostnad?
20. Vilka önskemål finns om en ny metod för internpriser införs?