



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Internprissättning

i praktiken

Filosofie kandidatuppsats inom företagsekonomi,
ekonomistyrning

Författare: Henrik Andersson 790722

Johanna Schottenius 811205

Handledare: Mats Strid

Göteborg Januari 2006

Kandidatuppsats inom företagsekonomi, ekonomistyrning

Titel:	Internprissättning i praktiken
Författare:	Henrik Andersson & Johanna Schottenius
Handledare:	Mats Strid
Datum:	2006-01-13

Sammanfattning

Bakgrund och problem: Då företag nått en viss storlek är det ofta vanligt med en divisionalisering av verksamheten. Detta leder ofta till att lönsamhetsansvar delegeras vilket kräver att enheten kan påverka sina intäkter och kostnader, det gäller för såväl interna som externa kostnader. Det finns tre huvudsakliga internprissättningsmetoder, marknadsbaserad, kostnadsbaserad och förhandlingsbaserad. Dessa har kritiserats hårt, dock tillämpas nästan enbart dessa metoder i praktiken. Det finns ett antal olika tillvägagångssätt som baseras på de traditionella metoderna. Vi vill undersöka vilka metoder företag använder sig av i praktiken och varför. Det är också av intresse att undersöka hur internpriser påverkar organisationer och hur de mottas i företag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur internprissättningen tillämpas i praktiken. Vilka av de traditionella metoderna som används, varför dessa metoder valts och hur de kan påverka företagen.

Avgränsningar: Uppsatsen är avgränsad till träindustrin i Sverige. Uppsatsen kommer inte att behandla interprissättningen utifrån tull- och skatteaspekten.

Metod: Denna studie har bedrivits som en kvalitativ fallstudie där semistrukturerade intervjuer utförts via telefon med tre företag i olika storlek inom träindustrin. Urvalet av intervjuobjekt består av personer i ledande ställning i företagen, då de kan ge bra information och är relativt opartiska.

Resultat och slutsatser: De undersökta företagen i denna studie tillämpar marknadsbaserad internprissättning för sina kärnprodukter, och metoden kompletteras med förhandlingsbaserad metod i samtliga företag. Att företagen tillämpar marknadsbaserad internprissättning beror förmodligen på att det anses som den bästa metoden om ett företag har möjlighet till att praktisera den. Företagen har möjlighet till detta då deras produkter är standardiserade produkter som befinner sig på en aktiv marknad med marknadspriser. Det finns i motsägelse till teorin inte i något av företagen restriktioner över hur mycket enheterna ska sälja internt respektive externt.

Det tillämpas även internhandel i mindre utsträckning vilken är baserad på kostnadsbaserad internprissättning.

Internprissättningen medför också en rättvis resultatbedömning av enheter, etablering av ekonomiskt tänkande och motivation, lättare prissättning mot extern marknad och ger ledningen beslutsunderlag.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problem.....	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsningar.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Forskningsdesign.....	4
2.2	Metodik.....	4
2.2.1	Induktiv och deduktiv ansats.....	5
2.3	Fallstudie.....	5
2.4	Datainsamling.....	6
2.4.1	Urval.....	7
2.4.2	Utformning av intervjuer.....	8
2.5	Trovärdighet.....	9
2.6	Metodologisk analysmodell.....	10
3	Teoretiskt ramverk.....	12
3.1	Internprissättning.....	12
3.2	Internprestationer.....	12
3.3	Metoder för internprissättning.....	13
3.3.1	Marknadsbaserad internprissättning.....	13
3.3.2	Kostnadsbaserad internprissättning.....	15
3.3.3	Förhandlingsbaserad internprissättning.....	17
3.4	Internprissättningens påverkan.....	18
3.4.1	Etablera ekonomiskt tänkande och motivation.....	18
3.4.2	Prissättning gentemot extern marknad.....	18
3.4.3	Rättvis resultatbedömning av enheter.....	18
3.4.4	Interpriser som beslutsunderlag (styrning).....	19
3.5	Internprissättning i praktiken.....	19
4	Empiri.....	21
4.1	Moelven Wood – Mikael Axelsson.....	21
4.1.1	Beräkning av internpris.....	21
4.1.2	Intern respektive extern handel.....	22
4.2	Derome Timber – Anders Thorild.....	23
4.2.1	Beräkning av internpris.....	23
4.2.2	Intern respektive extern handel.....	25
4.3	Fellessons Byggnadsvaror – Krister Fälton.....	25
4.3.1	Beräkning av internpris.....	26
4.3.2	Intern respektive extern handel.....	26
5	Analys.....	28
5.1	Teoretisk analysmodell.....	28
5.2	Internprestationer.....	29
5.3	Internprissättningsmetod för trävarorna.....	29
5.3.1	Intern respektive extern handel.....	32
5.4	Metod vid mindre intern handel.....	32

5.5	Internprissättningens påverkan	33
5.5.1	Etablera ekonomiskt tänkande och motivation	33
5.5.2	Prissättning gentemot extern marknad	34
5.5.3	Resultatbedömning av enheter	35
5.5.4	Interpriser som beslutsunderlag (styrning).....	35
5.6	Jämförelse med kostnadsbaserad internprissättning	36
5.6.1	Särkostnad	36
5.6.2	Självkostnad (Tillverkningskostnad).....	36
5.6.3	Självkostnad plus vinstpålägg	37
5.6.4	ABC-kalkylerad kostnad	37
6	Slutsatser	38
6.1	Studiens bidrag	39
6.2	Förslag på fortsatta studier.....	39
	Referenslista.....	40

Figurer

Figur 2-1 Metodologisk analysmodell.....	10
Figur 5-1 Teoretisk analysmodell	28

1 Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund och problemdiskussion kring internprissättning, vilket leder fram till vårt syfte. Vi beskriver även avgränsningar som gjorts för undersökningen.

1.1 Bakgrund

Enligt Bergstrand (1997) har företag traditionellt styrts utan beaktande kring styrsystemets utformning. Detta kallas direktstyrning och är speciellt vanligt i små företag där styrningen, till exempel anvisningar och kvalitetskontroll, är knutet till en person, vanligtvis företagsledaren. När ett sådant företag växer är det svårt att tillämpa direktstyrning, då företagsledaren inte längre kan ha kontroll på allt som sker i företaget. Nästa steg i styrningen är programstyrning, vilket enligt Bergstrand (1997) är en påbyggnad på direktstyrningen. Istället för att styra ”muntligt” tas skriftliga direktiv fram om hur enheterna skall agera, samt att avancerade kvalitetskontroller och budgetuppföljningar utförs. Direktstyrning och programstyrning innebär central styrning, vilken grundas på att det finns en person som vet bäst.

För växande företag i dagens komplexa och snabbt föränderliga samhälle har företagen insett att bästa vägen för att möta marknaden är genom målstyrning. Detta innebär att ledningen instruerar medarbetare om vilka mål som skall uppfyllas, men låter dem på bästa sätt välja metod själva. Då det gäller företag som styr mot ekonomiska mål kallas det därför ekonomisk styrning eller bara ekonomistyrning (Bergstrand, 1997).

Det finns ett samband mellan styrsystem och organisationsform. I den tidigt utvecklade byråkratiska funktionsorganisationen är betoningen på specialisering stor. Ett problem med en funktionsorganisation är till exempel att produktionsenheten inte har intäkter, vilket leder till att styrningen blir direktstyrning eller programstyrning. Funktionsorganisationens nackdelar blev enligt Bergstrand (1997) tidigt identifierade, vilka yttrade sig i omotiverade medarbetare och enhetschefer. Nästa steg i utvecklingen var divisionaliseringen av organisationer. Enligt Hansson & Skärvad (2004) innebär divisionalisering av en organisation styrning genom decentralisering av lönsamhetsansvar. De olika delarna i organisationen kan ses som små företag i företaget som skall sträva efter så bra resultat som möjligt. Genom detta tar organisationen tillvara på små företags fördelar, såsom flexibilitet, snabba beslut och ökad resultatmedvetenhet, men även stordriftsfördelarna med större företag.

När ansvaret i företaget delegeras till enheterna, måste enheterna enligt Hansson och Skärvad (2005) kunna påverka det de har ansvar för, till exempel vid resultatansvar så måste de ha möjlighet att påverka intäkter och kostnader. Enheter som har resultatansvar och inte säljer till externa kunder, måste då interndebitera andra enheter för att kunna påverka sina intäkter.

Kostnadsberäkning för varor och tjänster som levereras mellan de olika enheterna i organisationen benämner Hansson & Skärvad (2004) interprestationer. Vidare menar Hansson & Skärvad (2004) att för att internprestationer ska vara ett företagsekonomiskt bedömningsproblem, skall de kunna identifieras, mätas och värderas i pengar. En enhet skall också kunna avstå från den interna prestationen för att istället anskaffa den externt. Det pris som bestäms på en internprestation kallas för internpris (Arvidsson, 1972).

Internprissättning innebär enligt Arvidsson (2004) att beräkna och fastställa pris, men också hur beräkning av olika typer av prestationer skall utföras, samt vem som ska ansvara för det. Att internpriser just är interna ger ledningen stor frihet för hur prissättningen skall behandlas. Det finns enligt Arvidsson (2004) ett antal olika metoder att använda sig av vid internprissättning. Metoderna skiljer sig beroende på vilken värdegrund de har, vilket leder till olika tillvägagångssätt att beräkna internpriset. Det finns ingen teoretiskt riktig eller praktiskt accepterad metod, utan det handlar om att tillämpa den metod som passar bäst in på de berörda enheternas ansvar och produkt.

1.2 Problem

Valet av metod för internprissättning kommer att påverka berörda enheter och företaget som helhet, och det finns, som tidigare nämnts, ett antal tillämpbara teoretiska metoder. Ax et al (2005) delar in de traditionella metoderna för internprissättning i två huvudgrupper, vilka benämns kostnadsbaserad och marknadsbaserad prissättning. Dessa två huvudgrupper innefattar ett antal olika metoder för beräkning av internpriser. Det finns ytterligare en traditionell metod vilken benämns förhandlingsbaserad internprissättning, vilken enligt Kapoor (1998) inte är lika praktiserad som ovan nämnda metoder.

Eccles (1983) beskriver att företagare och akademiker länge har arbetat med internprissättningsproblemet. Han skriver att problemet främst har två sidor, det ena är informationsbesluten och det andra är prisbesluten. De undersökningar och nya teoretiska metoder som akademier framarbetat har dessvärre inte praktiserats i företagen, då de ofta är för komplicerade och bortser från många av de faktorer som företagen måste ha i åtanke. Att det även finns många problem relaterade till internpriserna, så som problem för enheterna att visa bra resultat och upplevd orättvisa, medför att Eccles (1983) anser att det ska fokuseras på företagsprocessen och hur det verkligen fungerar i företagen, istället för att försöka hitta nya tekniska lösningar.

Målet för ett företag som tillämpar internprissättning är ofta att finna en metod som är optimal i de flesta situationer. Det har forskats en del om den ”optimala prissättningsmetoden”, och McAulay & Tomkins (1992, återgivet i Lantz 2000) menar att den grundar sig på vilket syfte företaget har med internprissättningen. Den optimala prissättningsmetoden skiljer sig till exempel då syftet med internprissättningen är att företagets enheter tilldelats resultatansvar eller om syftet är användning av internprissättning som ekonomiskt styrinstrument. Lantz (2000) påvisar att de skilda syften ett företag kan ha med internprissättning gör att det inte finns en metod som är optimal i alla situationer för berörda parter.

Optimal internprissättning, kan ses från tre perspektiv. Optimal för företaget som helhet, för levererande enhet eller för mottagande enhet. Kapoor (1998) anser att de traditionella internprissättningsmetoderna ofta skapar motsättningar mellan enheter istället för att skapa en situation där enheterna jobbar mot företagets bästa. Garret (1992) påpekar att teoretiska internprissättningsmetoder är bra, men är svåra att tillämpa i praktiken då företag och enheter inte vet sina marginalkostnader och intäktsfunktioner, vilket medför att företag bör söka mer praktiskt användbara metoder.

Garret (1992) påvisar den praktiska problematiken med några av de teoretiska metoderna. Han går bland annat in på företag som använder sig av den teoretiska metoden där internpriset är beräknat på en självkostnad/tillverkningskostnad plus eventuellt vinstpålägg, en så kallad kostnadsbaserad prissättning. Internpriset innehåller då en del av den levererande enhetens fasta kostnader plus vinstpålägg vilket medför en internvinst för enheten, medan

den mottagande enheten ser priset som en rörlig kostnad. Detta kan då resultera i att det blir svårt att fatta rätt beslut då enheten eller företaget i stort inte kan lokalisera de riktiga rörliga kostnaderna för produkterna.

Ett annat problem som uppkommer vid intern prissättning är att enheterna ibland är villiga att leverera till ett specifikt pris, men då förutsättningarna på marknaden ändras vill de inte längre leverera till det priset (Garret, 1992). Har enheten till exempel stark orderingång och kan sälja till 100 kr externt är de inte villiga att leverera internt till ett pris av 70 kr. Om det däremot är tvärtom, att marknaden ändrar struktur och utbudet är stort och efterfrågan låg, sjunker priset och den köpande enheten kan då exempelvis anskaffa externt för 55 kr istället för till internpriset 70 kr.

De traditionella metoderna har fått kritik inom forskningen då de inte anses som tillämpbara i praktiken. Detta har medfört att nya teoretiska metoder framarbetats, vilka ofta är kombinationer av de traditionella metodernas fördelar. Det är dock anmärkningsvärt att det i en undersökning av Kapoor (1998) framgick att, trots all kritik så använder hela 99,5 % av de undersökta företagen någon av de traditionella internprissättningsmetoderna. Vi tycker därmed det vore intressant att undersöka vilka av de traditionella internprissättningsmetoderna företag använder och hur de beräknar dem. Att även undersöka varför de använder just dessa metoder anser vi intressant då varje traditionell metod består av olika tillvägagångssätt och då det är många faktorer att beakta inför valet av metod. Det är även av intresse att studera vilken påverkan internpriserna har och hur de mottas i företagen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur internprissättningen tillämpas i praktiken. Vilka av de traditionella metoderna som används, varför dessa metoder valts och hur de kan påverka företagen.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till företag verksamma inom träindustrin i Sverige. Dock har inte branschen i sig någon betydelse mer än att det är en producerande bransch och att alla företagen är verksamma inom densamma. Vi har även valt att inte behandla internpriser med syfte att reducera tull- och skattekostnaden. Avgränsningen vi gjort gällande kontaktpersoner i företagen är att endast kontakta personer i ledande ställning som därmed har överblick över hur internpriserna praktiseras i organisationen.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att diskutera och motivera vilken undersökningsmetod som använts och kring de val vi gjort. Vi kommer dessutom att beskriva hur vi samlat in och bearbetat data, för att sedan avsluta kapitlet med en reflektion kring undersökningens trovärdighet och en metodologisk analysmodell.

2.1 Forskningsdesign

Vid utformandet av uppsatsen ska ett metodiskt angreppssätt väljas. Det metodiska angreppssättet, som enligt Merriam (1994) innebär den plan forskaren har för datainsamling, organisering och integrering av information, grundar sig i studiens problemformulering. Det finns två huvudgrupper av metodiskt angreppssätt, experimentella och icke-experimentella. Experimentellt angreppssätt syftar till att utreda samband mellan orsak och verkan, och Merriam (1994) menar att experimentell forskning kräver att forskaren har kontroll över situationen, exempelvis att forskaren kan manipulera intressanta variabler. Då forskningen istället syftar till att beskriva eller förklara skeenden eller företeelser bedriver forskaren en icke-experimentell och även kallad deskriptivt angreppssätt. I vår studie använder vi oss av ett deskriptivt metodiskt angreppssätt då syftet är att beskriva hur internprissättning fungerar i praktiken, och även att graden av kontroll är låg, då vi inte kan påverka de olika variablerna, gör det svårt att tillämpa experimentell forskning.

2.2 Metodik

Efter att problemdiskussion och problem lett fram till syftet ämnat för vår studie, skall utformandet av ansatsen ta plats, det vill säga hur vi ska samla in information. Den stora skillnaden gällande valet av ansats är om studien skall utformas efter en kvantitativ eller kvalitativ metod (Starrin, 1994).

Vår studie är bäst lämpad för en kvalitativ metod då denna metod är ämnad för studier som avser att gå ner på djupet, med hjälp av färre variabler, och förstå sig på hur människor tolkar en given situation (Jacobsen, 2002). Denna metod riktar sig mer till individen själv och dess uppfattning om omgivningen, där vi som undersökare vill förstå motiv, betydelse och mening med undersökningsproblemet (Lundahl & Skärvad, 1999). Den kvalitativa ansatsen lägger vikt vid uppgiftslämnarens unika åsikter, tankar och speciella detaljer, vilka är viktiga delar för att uppfylla vårt syfte. Att använda denna metod är för oss ett givet val då vi är intresserade av att beskriva hur de undersökta företagen arbetar med internpriser men inte att gå på bredden i varje företag för att generalisera vårt resultat. Starrin (1994) skriver att undersökningar med kvalitativ metod kan upptäcka inre relationer, vilket kan vara strukturer och variationer hos företeelser eller egenskaper.

Alternativet till kvalitativ metod är, som ovan nämnts, en kvantitativ metod. Den kvantitativa metoden används när studien avser att undersöka hur olika företeelser fördelar sig över exempelvis en population eller händelse och att upptäcka samband mellan egenskaper och innebörder. Med denna metod analyseras studien från del till helhet (Starrin, 1994). Backman (1998) beskriver metoden som mätningar som analyseras med hjälp av numeriska observationer eller omformas i sådana.

2.2.1 Induktiv och deduktiv ansats

En studie kan huvudsakligen ha två utgångspunkter, induktiv eller deduktiv. En deduktiv ansats innebär att forskare utgår från teori och gör förutsägelser om empirin. En optimal induktiv ansats utförs genom att forskarna vänder sig mot verkligheten, helt utan förväntningar och förutfattade meningar och samlar in information för att utforma teorierna (Jacobsen, 2002). Undersökarna erhåller då information som är relevant och riktig utan att den speglas av subjektiva tankar och funderingar. Dock kan här kritiserats att de som undersöker blott är människor och därmed har förutfattade meningar, om än undermedvetna, och därför inte kan ge en genuint riktig och objektiv bild av verkligheten (Jacobsen, 2002).

Lundahl och Skärvad (1999) anser att undersökningar sällan utförs helt av någon av ytterligheterna deduktion och induktion. I vår studie har vi försökt dra slutsatser utifrån empirin och därmed försökt tillämpa en induktiv ansats (induktion), där vi utgår från empiri för att bilda teori (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi arbetar dock mer parallellt med teori och empiri än vad den optimala induktiva ansatsen förespråkar. Att arbeta på detta sätt medför att vi bygger upp en viss förkunskap om ämnet innan vi utför våra intervjuer i företagen, för att kunna ställa mer relevanta och betydelsefulla frågor. Backman (1998) och Jacobsen (2002) beskriver en kvalitativ metod med induktiv ansats, som en metod vilken är öppen för nya infallsvinklar, ny information och därmed mycket flexibel och dynamisk. Fördelen för vår studie är att vi erhåller mer information, blir mer lyhörda och får större bredd på informationen än vid deduktion. Nackdelarna speglar sig emellertid i att vår studie till en början inte innehöll en utstakad tanke om hur informationen, och då i synnerhet teorin, skulle komma att utformas, utan teorin kom att speglas av relevant material vi erhållit genom empirin. Detta arbetssätt blir för oss mer tidskrävande och resulterar i en bred informationsökning. Informationen vi erhåller är även komplex till sin art, vilket ökar risken att vi bortser från information som kunnat vara viktig. Vi har under uppsatsens gång varit medvetna om denna risk och för att motverka detta har vi gått igenom materialet många gånger för att hindra att vi bortser från viktig information.

2.3 Fallstudie

När forskningsfrågorna är av typen ”varför” och ”på vilket sätt”, samt då graden av kontroll är låg och forskaren kan fokusera på ett identifierat avgränsat system, anser Merriam (1994) det lämpligt att utföra en fallstudie, det vill säga använda ett deskriptivt metodiskt angreppssätt, vilket tidigare nämnts. I och med att vårt beskrivande syfte med undersökningen samt att kontrollen är låg, anser vi att en fallstudie passar vår undersökning. Enligt Merriam (1994) har fallstudier ingen bestämd metod för datainsamling, den kan både vara av kvalitativ och kvantitativ karaktär.

Merriam (1994) tar upp fyra grundläggande egenskaper vilka är centrala för kvalitativa fallstudier. Dessa benämns *partikularistiska*, *deskriptiva*, *heuristiska* och *induktiva*, och nedan kommer dessa egenskaper att diskuteras utifrån vår studie.

Denna studie är *partikularistisk* då den fokuserar på företagens internprissättning i praktiken. Merriam (1994) menar att metoden är lämplig för praktiska problem, vilket stämmer överens med problemet för denna studie. Att studien är partikularistisk innebär också att den kan fokusera på en viss situation, i detta fall ett företag, och belysa ett generellt problem, vilket här är internprissättning.

Slutprodukten för denna studie är av *deskriptiv* karaktär, vilket enligt Merriam (1994) innebär att beskrivningen av det som studerats är omfattande och tät. En annan faktor som rör

fallstudiens deskriptiva karaktär är att den belyser komplexiteten i situationen, dvs. den visar att det finns många variabler som påverkar "helheten", dvs. i denna studie är det många faktorer som påverkar internprissättningen. Vidare menar Merriam (1994) att deskriptivitet innebär att istället för att presentera resultaten med stöd av siffror används istället ord för att beskriva och analysera företeelsen, vilket stämmer överens med slutprodukten i denna studie.

Enligt Merriam (1994) innebär *heuristisk* att fallstudien kan förbättra förståelse av den företeelse som studeras. Denna studie ska förhoppningsvis öka läsarens förståelse för internprissättning i praktiken och hur företagen arbetar med den. Att studien är heuristisk innebär också att den kan ge bakgrund till varför problem uppstår och att forskaren utifrån sina resultat kan diskutera och bedöma alternativ som inte är antagna.

Då denna studie är en kvalitativ fallstudie medför det att studien är *induktiv*, vilket innebär att upptäckter av nya relationer, begrepp och förståelse förespråkas istället för verifiering eller förkastning av hypoteser formulerade utifrån teorier, vilket görs vid deduktiv ansats som antas vid kvantitativa fallstudier.

En fallstudie kan enligt Merriam (1994) vara deskriptiv, tolkande eller värderande. En deskriptiv fallstudie är en detaljerad studie som inte ger utrymme för tolkningar. Dessa används ofta då ett ämne är helt utforskat, och senare kommer att ligga till grund för teori-bildning. Värderande studier är beskrivningar, förklaringar och bedömningar av företeelser. Vi anser att denna studie är "mellantinget" av dessa ytterligheter, dvs. tolkande fallstudie, då den ger utrymme för beskrivningar hur internprissättning tillämpas i praktiken, och även ger oss möjlighet att stödja eller ifrågasätta befintliga teorier.

2.4 Datainsamling

Den primärdata som används vid kvalitativa studier samlas oftast in genom den individuella öppna intervjun, gruppintervjun, observationen och/eller dokumentundersökningen (Jacobsen, 2002). Vår studie utförs med den individuella, öppna intervjun vilket gör att syftet med undersökningen kommer till sin rätt, men även då undersökningen präglas av relativ tidsbrist och då det är svårt att få access till företagen är detta det mest fördelaktiga alternativet för genomförandet. Att syftet kommer till sin rätt med hjälp av den individuella, öppna intervjun är för att vi då kan ta del av hur olika faktorer påverkar varandra i företagen.

Den individuella, öppna intervjun kan enligt Jacobsen (2002) utföras genom telefon- eller besöksintervju. Vi valde att använda oss av telefonintervju på grund av geografiska faktorer, då våra undersökningspersoner var stationerade i olika delar av landet och då vi budgetmässigt inte haft möjlighet att genomföra besöksintervjuer med dem. Fördelen med att använda sig av telefonintervjuer är att den så kallade intervjuareffekten minskar då det är en relativt anonym form av intervju och då undersökaren inte kommer att påverka undersökningspersonen lika mycket som under en besöksintervju. Detta resulterar i att verkligheten speglas bättre än då undersökningsobjektet blir påverkat av undersökarens närvaro. Att använda sig av telefonintervju kan dock medföra vissa risker för studiens trovärdighet. Telefonintervjuns nackdel är att undersökarna inte kan observera undersökningsobjektets kroppsspråk, hur han eller hon betar sig och reagerar på frågorna. Vid besöksintervjuer kan även undersökaren, enligt Jacobsen (2002), observera hur det ser ut runt omkring och hur medarbetare betar sig, vilket kan vara fördel för vissa studier. Vi var medvetna om att en risk med telefonintervju, och till viss del besöksintervju, även var om undersökningspersonen inte var "pratglad", vilket då skulle kunna resultera i bristfällig data. Detta problem up-

penbarades inte, då alla undersökningsobjekt var positivt inställda till intervjun och väl insatta i problematiken kring ämnet. Om intervjuerna utfärdats med besöksintervju istället hade antagligen inte materialet och informationen ändrats nämnvärt. Skillnaden hade nog främst varit att det uppstått mer diskussion runt ämnet, då vi båda kunnat vara aktiva och ställa frågor till undersökningsspersonen. Detta känns dock inte som en förlust för vår studie då undersökningsspersonerna genom telefonintervjuerna gav oss utförliga svar och mycket relevant information.

Valet av intervjuform beror även på syftet med undersökningen och graden av känslighet i frågorna. En del studier kan vara bättre lämpade för telefonintervjuer medan andra är bättre lämpade för besöksintervjuer. Att döma av vårt syfte med studien och graden av känslighet i frågorna anser vi som nämnts att telefonintervju var det lämpliga alternativet. Vi bedömer att observering av undersökningsspersonen spelar en tämligen liten roll för vår studie, då detta känns mer relevant när studien omfattar känsligare ämnen där kroppsspråk och uttryck har större betydelse för informationen.

2.4.1 Urval

Vid en kvalitativ studie är det viktigt att välja kriterier för urvalet av respondenter. Det finns oftast många kriterier som ska beaktas innan företag och respondenter väljs och kriterierna styrs utifrån avsikten med undersökningen och dess syfte. Urvalsproblematiken har enligt Jacobsen (2002) länge varit knuten till den kvantitativa metoden, men det är även av stor vikt vid kvalitativa metoder att välja rätt urval, och därmed också kunna ifrågasätta urvalet. Den information undersökaren får vid en kvalitativ studie kommer alltid att vara mer eller mindre vinklad av individen, då han eller hon pratar med människor vilka har olika uppfattning på omvärlden. Undersökaren brukar ofta använda sig av en blandning av olika metoder för urvalet, många gånger för att resurserna är knappa och för att få kontakt med de personer som kan ge riktig och relevant information.

Jacobsen (2002) nämner information som ett kriterium för urval, vilket i korthet innebär att undersökarna väljer en uppgiftslämnare som kan ge god information. Då långt ifrån alla företag tillämpar internpriser valde vi att söka information om företag vi antog använde sig av detta. Vi använde oss av Internet för att finna produktionsföretag då vi genom teoriböckerna kommit till insikt om att internpriser ofta används i den typen av företag. Efter att vi funnit en producerande och intressant bransch, träindustrin, skickade vi genom mail till ansvariga på de tänkta företagen förfrågningar om de arbetade med internpriser. Vi tog därefter kontakt med personer i ledande ställning på företaget som är väl insatta i ämnet och involverade i internprissättningsprocessen i företaget. Att inte intervju personer som är direkt involverade i det pris som sätts gjordes medvetet, då vi antog att om vi intervjuat personer som är säljande eller köpande part i den interna handeln kunde deras svar bli vinklat av hur de uppfattar priserna för sin avdelning då de har egna intressen i vilket pris som sätts. Därför var det viktigt att intervju någon som förstod helheten i företaget, hade inblick i de olika enheterna och som var någorlunda neutral gällande internpriserna i företaget.

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är valet av antalet undersökningsobjekt en avvägning mellan bredd och djup. Vi har i denna undersökning valt att göra ett mellanting, vi vill gå djupt ner i ämnet, men att enbart studera ett företag ger oss inte tillräckligt med information för att jämföra internprissättningen i praktiken med den i teorin. Denna studie grundar sig därför på intervjuer gjorda på tre företag. Detta anser vi gör studien tämligen bred då vi med de valda företagen täcker en stor del av marknaden för denna bransch. Ett av företa-

gen har som vision att vara marknadsledande i Sverige, Norge och Danmark och ett av företagen är marknadsledande i Västsverige, medan det tredje är ett lite mindre regionalt företag. Vi anser även att studien ger ett relativt djup mot vad den gjort om vi använt exempelvis enkäter. Detta på grund av att vi gör djupgående, personliga intervjuer med personer i ledande ställning som ger oss mer grundlig och utförlig information än vi kunnat få på annat sätt.

Ett kriterium vi valt att beakta i urvalet av undersökta företag är företagens storlek, då vi anser att en spridning, med storlek som variabel, kan ge en inblick i om stora eller små företag tillämpar olika internprissättningsmetoder. Dock läggs inte någon större vikt vid detta då storleken på företaget inte innefattas i syftet. Vi valde även att begränsa oss till företag som är verksamma i samma bransch, då vi vill undersöka om företag som handlar med liknande varor internt tillämpar liknande internprissättningsmetod. Detta går också utanför ramen för syftet men möjliggör en jämförbarhet mellan våra undersökningsobjekt. Sammanfattningsvis kan sägas att vårt urval är baserat främst på informationskriteriet men även mindre betydande kriterier har beaktats vid urvalet för att öka jämförbarheten och bredden på studien.

2.4.2 Utformning av intervjuer

Det finns olika metoder undersökare kan använda sig av för att registrera en intervju. Vi valde att spela in intervjuerna för att vara säkra på att få med all relevant data för vidare analys. Enligt Merriam (1994) är de största nackdelarna med inspelning av intervjuer de tekniska problemen och att undersökningsspersonen kan känna sig obekväma, vilket vi tror är mer påtagligt vid en besöksintervju än då ett telefonsamtal spelas in. Innan intervjuerna startade frågade vi de undersökta personerna om det gick bra om vi spelade in intervjun för vår studies tillförlitlighets skull, vilket gick bra för samtliga intervjupersoner. Vid överföring av en inspelad intervju är det bästa tillvägagångssättet enligt Merriam (1994) en ordagrann utskrift, vilket dock är mycket tidskrävande. Vi valde att lyssna på inspelningarna och på ett överskådligt sätt sammanställa den viktiga information som gavs. Då intervjuerna inte utfördes av samma person, har vi flertalet gånger lyssnat på varandras intervjuer och grundligt bearbetat informationen för att få större tillförlitlighet på undersökningen och för att undvika felaktiga tolkningar. Att inte enbart samma person har intervjuat undersökningsspersonerna innebär att intervjuerna inte har utförts med exakt likadan intervjuarmetod. Fördelen med att inte samma person utför samtliga intervjuer är att det minskar de förutfattade meningarna om vad som kommer att sägas under intervjuens gång (Lundahl och Skärvad, 1999). Nackdelen är dock att människor är olika och inte använder sig av likadant tillvägagångssätt, vilket kan resultera i olika svar beroende på hur frågorna ställs. Vi har varit medvetna om detta genom intervjuernas gång och för att motverka att resultaten skiljer sig på grund av vem som intervjuat har vi noga diskuterat vilka frågor som skall ställas och vilka vändningar intervjun kan ta.

Vid intervjutillfällena hade vi underlag med de huvudämnen vi valt att undersöka, vilka bestod av öppna frågor som kräver mer förklarande och beskrivande svar, och mindre fasta frågor vilka skulle kunna komma till nytta beroende på hur intervjun fortskred. Denna intervjuform kallas för semistrukturerad, vilket enligt Björklund och Paulsson (2003) innebär att frågor formuleras och ställs efter hand som intervjun fortgår men med utgångspunkt från ett eller flera ämnesområden, några öppna och några fasta frågor. Att intervjuerna i vår studie inte var strukturerade innebär att intervjuobjekten inte fick exakt samma frågor, dock behandlades samma ämnen. Jacobsen (2002) benämner intervjun olika beroende på hur öppen den är till sättet. Intervjuer som inte är helt öppna, det vill säga till viss del strukture-

rade, medför en slutning av datainsamlingen där intervjuaren inte får med all information som hade varit möjlig vid en helt öppen intervju. Det finns dock motargument till att använda sig av helt öppna intervjuer, vilka är att data från en helt ostrukturerad intervju blir oerhört komplex och svår att analysera, och att undersökaren ändå strukturerar intervjun vare sig det är på papper eller i undersökarens huvud.

Vi valde att inte skicka de specifika frågeformulären i förväg till undersökningspersonerna då detta kan resultera i att de förbereder sin svar vilket medför att intervjun inte speglar verkligheten utan snarare en önskad verklighet. Dock fanns det ett önskemål från en av undersökningspersonerna om att veta ungefär vad undersökningen gällde, då endast begreppet internpriser är ett tämligen brett ämne. Vi valde därför att skicka mail till samtliga intervjupersoner innehållande de ämnen vi tänkt behandla, vilket medför att alla fick samma förutsättningar inför intervjun. Fördelen med detta är att intervjupersonerna kunde förbereda sig på vilka ämnen intervjun behandlade och därmed, med visst mått av spontanitet, ge oss den relevanta information vi sökte. Intervjuerna varade ungefär i trettio minuter vardera. Vi tror dock att om vi istället utfört besöksintervjuer med samma frågor och information hade intervjuerna pågått längre då vi anser att intervjuer ofta blir något mer koncentrerade över telefon än vid besök.

2.5 Trovärdighet

I vetenskapliga studier är det alltid viktigt att beakta studiens trovärdighet. Enligt Björklund och Paulsson (2003) finns det tre mått på en studies trovärdighet; validitet, reliabilitet och objektivitet.

I metodlitteratur skiljer olika författare på intern och extern validitet. Intern validitet innebär enligt Björklund och Paulsson (2003) till vilken grad undersökaren mäter det denne avser. Vi anser att den interna validiteten är hög då vi i öppna intervjuer studerat hur företagen praktiserar internprissättning. Det är även av stor vikt att ämnet vi undersökt, det vill säga internprissättning, inte är ett särskilt känsligt ämne för företagen vilket medfört att vi verkligen kan mäta det vi ämnar mäta. Yttre validitet handlar, enligt Lundahl och Skärvad (1999), om i vilken mån respondentens information stämmer överens med verkligheten. Det är därmed viktigt för oss att de personer vi kontaktat i företagen inte medverkar i den operativa internprissättningen, det vill säga är av köpande eller säljande part. Detta hade antagligen vinklat informationen, då de har egna intressen i vilket pris som sätts. Men då vi valt att intervjua personer i ledande ställning som har en överskådlig roll i internprissättningsarbetet har vi inte skäl att tro att respondenterna har intention att inte beskriva hur internprissättningen fungerar i deras företag och därmed anser vi att den yttre validiteten är hög.

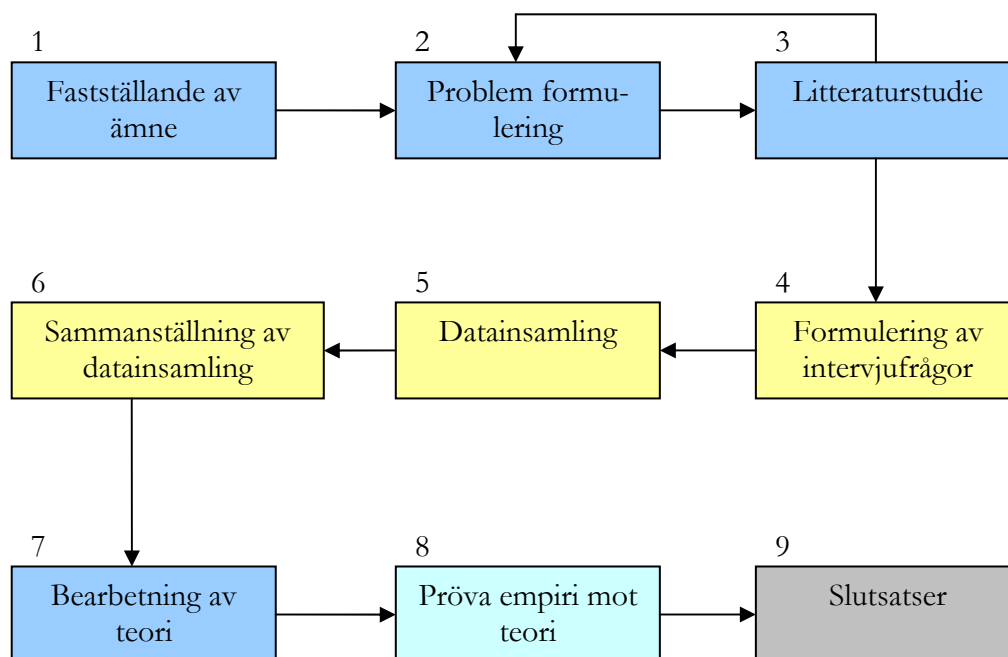
Reliabilitet innebär enligt Björklund och Paulsson (2003) mätinstrumentets tillförlitlighet. Den högsta tillförlitligheten gällande intervjuer är om de är strukturerade med fasta svarsalternativ. Vid sådana intervjuer borde resultatet bli detsamma oberoende av vem som intervjuar. Då intervjuerna i denna undersökning är semistrukturerade och då alla intervjuer inte utförts av samma person, uppnår vi inte lika hög reliabilitet. Dock anser vi att det underlag med ämnesområden som använts höjer reliabiliteten. Vi anser även att det inte har särskilt stor effekt vem som intervjuar i detta fall och att en annan intervjuare skulle få liknande resultat som vi, dock krävs det att den personen har samma förkunskap i ämnet som vi hade. Lundahl och Skärvad (1999) behandlar två tillfällen som sänker reliabiliteten. En undersökare som intervjuar ett stort antal personer kan efter hälften av intervjuerna tro sig vet svaren på resterande undersökningspersoner och fyller därför i svaren själv eller har förut-

fattade meningar, vilket kan vinkla intervjun. Detta problem uppstod inte under våra intervjuer, då vi hade relativt få intervjuer och att intervjuerna inte utfördes av samma person. En annan faktor som påverkar reliabiliteten för intervjuer är att situationen de sker i är olika, med olika störande faktorer. Vi anser att våra intervjuer skett under liknande omständigheter både gällande tid, plats och metod, och påverkade därför inte reliabilitet nämnvärt.

Det sistnämnda måttet på tillförlitlighet är objektivitet, vilket har olika betydelser i metodlitteratur, men sammanfattningsvis kan sägas att objektivitet innebär hur undersökarens värderingar påverkar studien. Det innebär exempelvis att undersökaren bör vara opartisk och förutsättningslös (Lundahl och Skärvad, 1999). Vi har under studiens gång arbetat med objektivitetsaspekten, exempelvis vid utformandet av intervjufrågorna där vi tog del av metodlitteratur för att framställa frågor på bästa möjliga sätt. Vi har bland annat undvikit att ställa ledande frågor, ja/nej frågor och vinklade frågor, och har istället mestadels arbetat med frågor där intervjupersonerna själva fått beskriva och förklara hur de arbetar. Detta anser vi höjer objektiviteten för studien, dock kan våra förkunskaper i ämnet diskuteras, vilket både kan anses negativt som positivt för studiens objektivitet.

2.6 Metodologisk analysmodell

Nedan visas en metodologisk analysmodell vilken grovt visar hur arbetet med denna studie har skett. Efter modellen presenteras en kort beskrivning av de olika stegen.



Figur 2-1 Metodologisk analysmodell

Metod

1. I uppstartningsfasen diskuterade vi olika ämnesområden vilka vi hade intresse i och där vi såg någon form av problem vilket vi skulle tycka vara intressant och möjligt att genomföra med tillgängliga resurser.
2. Bakgrund och problemformulering arbetades fram efter viss litteraturstudie. Problemet och referensramen förändrades under hela arbetets gång.
3. Litteraturstudie utfördes genom studier av böcker och akademiska artiklar.
4. Litteraturstudien använde vi oss av för att ta fram de ”områden” och frågor vi ämnade undersöka. Vi formulerade öppna frågor, då vi ville bedriva en mer diskussionsliknande intervju.
5. Datainsamlingen skedde i form av semistrukturerade intervjuer via telefon vilka också spelades in.
6. Efter intervjuerna genomförts lyssnade vi genom inspelningarna många gånger och skrev ner det vi ansåg relevant.
7. Empirin jämfördes med teorin vilket resulterade att vi tog bort en del teori och la till en del ny. Viss teori är inte direkt kopplad till den empiri vi samlat in, men vi har valt att behålla den för att använda den i analysen.
8. Detta kommer att behandlas i den teoretiska analysmodellen.
9. Slutsatserna är produkten av analysen.

3 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel beskrivs till en början vad internprissättning är och vilka internprestationer som kan förekomma. Kapitlet behandlar sedan de traditionella metoderna för beräkning av internpris och faktorer som kan påverkas av prissättningen i företagen. Avslutningsvis behandlas hur internprissättningen fungerar i praktiken.

3.1 Internprissättning

Då ett företag består av olika enheter innebär det ofta att de stödjer varandra, dvs. en enhet tillhandahåller en tjänst eller vara till annan enhet. Ax et al (2005) menar att det finns två typer av styrning av samarbetet mellan enheterna. En är att ledningen bestämmer hur mycket av olika tjänster och varor som ska levereras mellan enheterna. Den andra innebär att ledningen delegerar ansvaret för dessa beslut till enheterna. Internprissättningen är ett hjälpmedel för dessa beslut. När internpriserna bestäms centralt i företaget kan ledningen styra hur mycket av internprestationen som ska utföras. Eccles (1983) skriver dock att internpriser är onödiga om inte enhetscheferna känner att de behandlas rättvist under ledningens styre.

3.2 Internprestationer

Ax et al (2005) anser att internpriser gör det möjligt att jämföra nyttan med kostnaden för en internprestation. För att ett företag skall kunna bestämma priser på internprestationer måste de först vara medvetna om vilken typ av prestation det handlar om. Internprestation betyder, enligt Arvidsson (1972), att produkter (varor eller tjänster) levereras mellan mer eller mindre självständiga enheter inom företaget. Dessa enheter är ofta ansvarsenheter av något slag, det vill säga att de kan vara ansvariga för till exempel kostnader, intäkter, resultat. För att internprestationer ska kunna bedömas och värderas krävs det att de kan identifieras och mätas. Det är även viktigt att internprestationer kan värderas i pengar, då priset annars blir svårberäknat. Enheterna skall också ha valfriheten att avstå från internprestationen och ha möjlighet att vända sig till externa parter.

Enligt Arvidsson (2005) finns det olika varianter av internprestationer, vilket gör det svårt att både teoretisk och praktiskt finna internprissättningsmetoder som passar för respektive prestation. Det finns exempelvis prestationer som skiljer i själva utförandet, såsom materiella och immateriella prestationer. Den förstnämnda utför prestationer i form av exempelvis råvaror, färdigvaror och halvfabrikat, medan den sistnämnda oftast utför olika tjänster. Prestationernas externa alternativ kan även skiljas åt, det vill säga att de exempelvis saknar externa anskaffningsalternativ, vilket medför problem med bedömningen av alternativanskaffningsvärdet.

Ax et al (2005) har delat in olika varianter av interprestationer i fyra huvudgrupper för att få en översikt över dem som är vanligast. Den första gruppen som nämns är prestationer som levereras inom förädlingskedjan, det vill säga varor och tjänster som stegvis vandrar i ett led genom företaget. Detta är vanligt förekommande i företag då varje steg i kedjan bidrar till att produkten färdigställs och där prestationen medför en intäkt för den levererande avdelningen och en kostnad för den mottagande avdelningen.

Andra gruppen som Ax et al (2005) tar upp är prestationer mellan förädlingskedjor. Prestationen innebär att produkter och tjänster som redan är färdigställda flyttas mellan resultat-

enheter i företaget. Detta förekommer exempelvis när en hel verksamhet är i behov av en kapitaltung utrustning, vilken inte kan köpas in till varje avdelning utan avdelningarna måste köpa internt av varandra.

Tredje gruppen som tas upp är prestationer som syftar till en beställd tjänst. Detta kan exempelvis vara tjänster såsom reparationer, inköp och försörjning av värme, som levereras av speciella enheter i företaget, till de övriga enheterna.

Den sista gruppen som Ax et al (2005) berör är prestationer som en del företag inte sätter interpriser på. Prestationen innefattar infrastruktur och tjänster som utförs av ledning, tjänster som gynnar hela verksamheten och som krävs för att företaget ska gå runt och fungera, men som inte efterfrågas från separata enheter. Det kan vara tjänster från ekonomiafdelningen såsom revision av ledningens agerande, redovisning, budgetering etc. Tjänster som utförs på detta sätt är svåra att prissätta och det är därför som företag många gånger bortser från denna prestation då de talar om interpriser.

3.3 Metoder för internprissättning

Kapoor (1998) redogör för att om internpris ska kunna fungera på ett tillfredsställande sätt måste prissättningen innefatta tre viktiga punkter. Den första viktiga punkten är att prissättningen skall utföras så att chefers och beslutsfattarens agerande inte endast gynnar dem själva utan även gynnar företaget som helhet, en sorts gemensam måluppfyllelse där den eventuella spänningen som uppstår mellan styrning och beslutsfattande upplöses. Den andra punkten är att prissättningen ska leda till att cheferna kan göra bra kortsiktiga beslut på väsentlig och rättvisande information. Kapoor (1998) framhäver att den tredje punkten med internprissättningen ska motivera de berörda parterna och leda till en ökad avkastning för organisationen.

Enligt Arvidsson (1972) fanns det från början två olika skolor för metoder gällande internprissättning. Den första metoden var att prissätta utifrån kostnadsberäkningar av de utförda prestationerna, medan den andra skolan stod bakom metoden att bestämma prissättningen utifrån marknadsvärdet på prestationerna. Dessa skolor förutsatte att internprissättningen kontrollerades tämligen centralt i företaget, där de antingen använde sig av fastställda priser eller genom normer. När stora divisionaliserade företag började växa fram och intresset för att decentralisera beslutsfattandet ökade, framarbetades en tredje teori som senare kom att klassas som en av de ovan nämnda traditionella prissättningsmetoderna, den förhandlingsbaserade metoden.

3.3.1 Marknadsbaserad internprissättning

Marknadsbaserad internprissättning innebär att företaget utgår från marknadens priser på produkter. Adler (1996) beskriver att marknadsbaserade priser grundar sig på det pris som utomstående företag skulle sätta på en identiskt producerad produkt. Teoretiskt sätt är detta enligt Kapoor (1998) det bästa sättet att fastlägga interpriser på, i och med att det är den mest objektiva och rättvisande internprissättningsmetoden, där värdet på internprestationerna avspeglas på ett konkurrensmässigt rättvisande sätt. Även Adler (1996) skriver att även många framstående forskare såsom Solomons, Dearden & Govindarajan och Kaplan & Atkinson förespråkar denna metod och anser att den ska vara förstahandsval då det finns en aktiv marknad, vilket visar sig blivit väl mottaget hos företag. Det kan dock vara svårt att applicera metoden i praktiken då det ofta saknas fullständig konkurrens på många marknader (Kapoor, 1998).

Adler (1996) skriver att denna metod ofta passar bättre för produkter som är etablerade på marknaden och inte för nya produkter som oftast finns på marknader som är mer begränsade och där det är svårt att få fram relevanta marknadspriser. Vidare menar han att den marknadsbaserade internprissättningsmetoden oftast passar bättre för produkter som befinner sig i mognads eller avvecklingsfasen i produktlivsnykelen, då konkurrensen på produkterna oftast är som störst. Spicer (1988, återgivet i Adler 1996) anser att produktens natur kommer att påverka vilken typ av internprissättningsmetod som används. Produkter som är högt standardiserade är mer mottagliga för den marknadsbaserade metoden, medan produkter som är säregna till sin natur oftast passar bättre för kostnadsbaserade metoder.

Att bestämma interpriser med hjälp av denna metod medför oftast högre motivation för enheterna att förbättra utförandet och effektivisera processerna så att enheterna inte mister sina interna kunder. Enheterna har enligt Arvidsson (2005) ett tryck på sig att inte låta kostnaderna sväva ut, då detta resulterar i för höga priser på produkterna. Adler (1996) anser att företagen bör försäkra sig om att de kan bibehålla sina vinstmarginaler, och han rekommenderar då den marknadsbaserade metoden där företagen lättast kan identifiera vart i verksamheten som kostnadsreduceringar kan göras.

Ax et al (2005) förklarar de konkurrensutsatta enheterna som ”företag i företaget”, vilka blir lika utsatta för konkurrens som vanliga företag. Garret (1992) beskriver att när enheterna separat arbetar för att maximera sin vinst resulterar det i att företaget som helhet maximerar sin vinst. Vidare anser han att internpriset måste vara exakt det pris som marknaden erbjuder, är det för lågt kommer inte den levererande enheten att vilja sälja internt och är det för högt kommer inte den mottagande enheten vilja köpa. Vidare anser han att med denna metod är det irrelevant att enheterna befinner sig inom samma organisation då varje enheten kämpar för att sälja den volym till det pris som maximerar enheten, utan att den andra enheten tar skada. Det är då förstaeligt att tanken bakom denna metod enligt Arvidsson (2005) även är att upptäcka enheter och avdelningar som inte är lönsamma och som då rättfärdigt kan avvecklas för att främja företaget verksamhet.

Ett skäl till att marknadsbaserade prissättningsmetoder inte kan användas lika ofta som önskat är att kravet för att metoden skall fungera är att det finns en aktivt fungerande marknad för produkterna (Ax et al, 2005). Att en marknad är aktivt fungerande betyder att det finns många relativt små aktörer, det vill säga ingen dominerande aktör, som producerar i det närmaste identiska produkter. Enligt Arvidsson (2005) finns det två varianter på marknadsbaserade priser, nämligen rådande marknadspris och uppskattat marknadspris.

Med rådande marknadspris förutsätts att de identiska produkterna på marknaden kan urskiljas, och syftet med att använda denna metod är att enheterna kan fungera självständigt och ingen part förlorar på att handla internt jämfört med externt. Fördelarna med denna metod är enligt Arvidsson (2005) att den leder till hög motivation för enheterna, lättare värdering och vetskapen om att priset inte bestämts godtyckligt av någon i verksamheten. Nackdelarna är dock att externa leverantörer ofta har större transaktionskostnader än vad hanteringskostnaden i företaget är, vilket leder till diskussion om prisjusteringar. Att följa marknadspriserna kan även vara tidskrävande och kostsamt för företag som har stora sortiment vilka följer olika marknader, och att marknadspriset hela tiden varierar kan göra priserna opassande som underlag för långsiktiga beslut rörande de interna leveranserna.

När det på marknaden inte finns produkter som är identiska med verksamhetens, kan företaget enligt Arvidsson (2005) använda sig av den andra varianten av marknadsbaserade interpriser. Företaget kan då jämföra produkterna med liknande produkter på marknaden eller, om produkterna är unika, med vad en extern producent uppskattningsvis skulle begära

för att långsiktigt producera dem. Fördelarna med denna variant av marknadsbaserad internprissättning är att det kan fungera bra bland annat som underlag för planering, nackdelen är dock att det i verksamheten kan leda till tvister angående vilka prisunderlag som är relevanta och som ska tillämpas internt.

En av nackdelarna med att jobba mot en marknadsbaserad prissättningsmetod är enligt Ax et al (2005) om enheterna sätter samma priser som erhålls på marknaden, varför då fortsätta producera produkterna i enheterna, varför inte köpa direkt från de externa leverantörerna i och med att produkterna inte längre medför någon ekonomisk fördel? Dock kan det vara så att verksamheten innehar andra fördelar med att ha kvar enheterna, och för att framhäva dessa interna fördelar kan företaget exempelvis ge intern rabatt, korrigera för transaktionskostnader, marknadsföringskostnader etc.

3.3.1.1 Intern respektive extern handel

Enligt Emmanuel och Mehafdi (1994) finns det ett tillfälle då bestämmandet av interpriset inte påverkar företaget som helhet. Detta inträffar då det finns en marknad där perfekt konkurrens råder, då är marknadspriset lika med marginalkostnaden för den levererande enheten, vilket gör att företaget inte påverkas om enheten säljer internt eller externt. Det är dock enligt Gould (1964, återgivet i Emmanuel och Mehafdi 1994) skillnad att sälja externt kontra internt då den säljande enheten ofta slipper transportkostnader, säljkostnader och marknadsföring vid intern försäljning. Existensen av kostnadsreduktionen gör att det finns två marknadspriser för intern handel. Det ena är det pris den köpande divisionen kan köpa för på en extern marknad. Det andra är det pris den levererande enheten kan sälja till på en extern marknad. Gould (1964) anser att priset bör sättas till det pris den levererande enheten kan sälja för på en extern marknad, då detta ger störst vinst till företaget som helhet.

3.3.2 Kostnadsbaserad internprissättning

Sahay (2003) beskriver att en vanlig metod vid internprissättning är att använda sig av en faktisk kostnad som är kopplad till produktionen av produkten. Enligt Arvidsson (1972) är tanken med den kostnadsbaserade internprissättningsmetoden att enheter i företaget inte ska kunna utnyttja andra enheter gratis, då det kan uppfattas orättvist och omotiverande för den levererande enheten, men inte heller behöva betala fullt pris (marknadspris) för produkterna, då det kanske inte lönar sig för den mottagande enheten att köpa produkterna internt i företaget. Företaget kan med kostnadsbaserad prissättning även följa var och vilka kostnader produkterna genererar och det är enligt Bergstrand (1997) sannolikt den mest använda metoden i stora industriföretag. Det finns många olika varianter att utöva metoden på, och Arvidsson (2005) delar in de vanligaste tillvägagångssätten i fyra huvudgrupper beroende på vad som ingår i priset; särkostnad, självkostnad (tillverkningskostnad), självkostnad plus vinstpålägg och ABC-kalkylerad kostnad.

3.3.2.1 Särkostnad

Motivet med att använda särkostnad som grund för kostnadsbaserad prissättning är enligt Arvidsson (2005) främst för att informera vilka merkostnader som skapas av den levererande enheten vid framställningen av en produkt vid en specifik leverans. Att använda sig av denna metod medför även att det är enklare att utföra bidragskalkyler för enheter som kommer senare i förädlingskedjan. Bergstrand (1997) beskriver särkostnadsmetoden som den troligtvis effektivaste metoden, där företaget utnyttjar resurserna på rätt sätt. Detta på grund av att den mottagande enheten erbjuds ett så pass lågt pris att de utnyttjar så stora volymer som möjligt. Enligt Arvidsson (2005) är fördelarna med denna metod bland annat

att den visar vilka kostnader som hör samman med en specifik leverans eller produkt, och den köpande enheten kan avgöra om det lönar sig att vända sig till en extern part, producera själv eller köpa internt. Metoden är dock inte lika effektiv som beslutsunderlag när det råder förändringar i kapaciteten och vid tillfällen då det råder resursknapphet, det vill säga när den prestation som internleveransen genererar tränger undan annan verksamhet som är lönsam. En stor nackdel för den levererande enheten är att de inte får full kostnadstäckning, vilket då kan resultera i att enheten ”glömmer” dessa kostnader och därmed slösar resurser och riskerar att bli omotiverade då det inte finns tillräckligt stora incitament att effektivisera arbetet (Bergstrand, 1997 och Arvidsson, 2005).

3.3.2.2 Självkostnad (Tillverkningskostnad)

Med den andra metoden, där värdegrunden är självkostnad eller tillverkningskostnad, får däremot den levererande enheten täckt alla de kostnader som produkten medför. Företaget kan enligt Arvidsson (2005) med hjälp av denna metod följa alla kostnader steg för steg i verksamheten. Med denna metod kan den levererande enheten arbeta mot ett nollresultat och priserna tycks ofta vara objektiva och rättvisa. Dock ger metoden i senare led inte uttryck för exakt vilka kostnader som den specifika produkten medför, i och med att även de indirekta kostnaderna är inräknade i internpriset. Detta kan även resultera i att konflikter uppstår om vilka enheter som ska stå ansvariga för vilka indirekta kostnader. Att alla kostnader täcks kan även vara en nackdel då den levererande enheten inte har några incitament att rationalisera, och den levererande enheten kan heller inte tillämpa resultat- eller räntabilitetsansvar (Arvidsson, 2005). Dock skriver Bergstrand (1997), något som motsäger Arvidssons synsätt, att självkostnadsbaserade internpriser höjer incitamenten att utföra ett bättre arbete, förutsatt att priset är beräknat på förkalkylerade värden. Då har den levererande parten incitament att rationalisera och skapa vinst i och med att kostnaderna redan är beräknade. Om däremot priset sätts efter faktisk efterkalkylerad kostnad, som anses vara rättvisare och riktigare, kommer enheten inte att kunna skapa någon vinst hur mycket de än anstränger sig och inte heller visa någon förlust hur dåligt de än presterar.

3.3.2.3 Självkostnad plus vinstpålägg

Bergstrand (1997) anser att företag kan använda sig av självkostnadspris plus ett vinstpålägg, där de enklare kan hantera problematiken angående vinst i ovan nämnda metod. Det som talar för denna metod är att incitamenten till motivation blir större för den interne leverantören, som då kan uppvisa vinst och därmed utöva resultat- eller räntabilitetsansvar (Arvidsson, 2005). Sahay (2003) beskriver att ett vinstpålägg är önskvärt då det främst motiverar säljaren till att reducera sina kostnader. I denna metod speglas den avkastning (pålägg) som skulle ha varit aktuellt om enheten sålt externt, vilket därmed gynnar den interna leverantören till internhandel. Dock skriver Bergstrand (1997) att det finns starkare nackdelar än fördelar med en metod som denna. Produkter som går igenom många led innan de säljs externt får sannolikt ett högre slutpris till kund i och med dubbel vinstberäkning, vilket kan leda till att produkter som är lönsamma i verksamheten blir olönsamma på grund av för högt slutpris. Arvidsson (2005) tar även upp att priset är olämpligt som beslutsunderlag vid exempelvis nya produktval, och det kan även kännas omotiverande för den interna köparen.

3.3.2.4 ABC-kalkylerad kostnad

I det sistnämnda tillvägagångssättet, där företaget bygger sina internpriser med utgångspunkt från ABC-kalkylerade kostnader, skriver Bergstrand (1997) att metoden ersätter självkostnadsberäkningen i internprissättningen. Den interna köparen betalar för de aktiviteter som orsakas av den interna leveransen och Arvidsson (2005) skriver att den levererande parten kan påvisa vad som driver kostnaderna, och metoden avslöjar även vilka kostnader som inte gynnar lönsamhet och tillväxt och därmed kan elimineras. Han skriver dock att det kan vara svårt att koppla aktiviteter och kostnadsdrivare till internleveranserna och att de kostnader som inte medräknas i priset måste täckas på annat sätt, vilket lätt resulterar i ett ”krångligt och tungrott” system. Bergstrand (1997) drar slutsatsen att om företag skall använda kostnadsbaserad internprissättning, bör de helst använda sig av förkalkylerade ABC-kalkyler utan vinstpålägg. Detta på grund av att de förkalkylerade kostnaderna i ABC-metoden sannolikt resulterar i ett mer rationellt och kostnadsbesparande arbetssätt. Denna metod, att utgå från förkalkylerade kostnader, kan även liknas med Ax et al (2005) och Arvidssons (2005) benämning av standardkostnader. Detta är en förutbestämd kostnad som är framräknad med utgångspunkt från den budgeterade kostnaden och inte den faktiska kostnaden. Metoden är enligt Arvidsson (2005) enkel, lättförståelig och underlättar planering, rapportering och redovisning för inblandade parter.

3.3.3 Förhandlingsbaserad internprissättning

Arvidsson (2005) redogör att i de fall företaget har som syfte att decentralisera beslutsfattandet i verksamheten och låta enheterna själva ta ansvar är det bra att använda sig av förhandlingsbaserade priser. Adler (1996) skriver att med hjälp av denna metod kommer den köpande och säljande divisionen ömsesidigt överens om vad priset ska vara. Enheterna får mer frihet och ett mer affärsmässigt sätt att arbeta, och det är upp till berörda parter att själva komma fram till bra och rättvisa internpriser (Arvidsson, 2005). Han skriver vidare att detta tillvägagångssätt dock riskerar att det positiva samarbetet mellan enheterna motverkas istället för att uppmuntras, och att det lätt blir tids- och resurskrävande. Även Kapoor (1998) beskriver metoden med att mycket vikt kan komma att läggas på förhandlingar, vilka kan leda till avundsjuka och illvilja mellan enheterna och att cheferna med högre positioner ofta får fungera som medlare för att behålla harmonin i företaget. Denna avundsjuka och illvilja resulterar ofta i beslut som inte är fördelaktiga för verksamheten och Bergstrand (1997) tar upp nackdelen med att enhetschefer gärna lägger större vikt på att tjäna pengar på hårda förhandlingar än på enhetens effektivitet. Trots denna kritik förespråkar Watson & Baumler (1975) den förhandlingsbaserade internprissättningsmetoden. De anser att om ett företag uppfyller kraven på en differentierad och decentraliserad organisation och om företaget har problem med integrationen av företagets mål och vision, är denna metod att föredra. De skriver att metoden kanske inte resulterar i ett ”korrekt” internpris så som ett matematiskt program skulle ha gjort, men att den främjar att enheterna i företaget arbetar för organisationens mål.

3.4 Internprissättningens påverkan

Internprissättningen kan enligt teorin positivt påverka ett antal faktorer i ett företag. Dessa faktorer är till exempel att etablera ekonomiskt tänkande och motivation, prissättning mot externmarknad, rättvis resultatbedömning av enheter och internprestationer som beslutsunderlag (styrning).

3.4.1 Etablera ekonomiskt tänkande och motivation

Ett syfte med prissättning av interna prestationer kan enligt Bergstrand (1997), Arvidsson (2005) och Ax et al (2005) medföra ett ökat ekonomiskt tänkande och rationellt handlande i olika situationer vilket leder till företagets bästa. Ett pris behöver inte alltid vara högt för att uppnå ekonomiskt tänkande, det räcker med att det finns ett pris för att få individer till att stanna upp och tänka till. Arvidsson (2005) menar att vid tillämpande av internpriser på resurser betonas resursens alternativvärde, vilket medför en kostnadsmedvetenhet i organisationen. Detta ökar det ekonomiska tänkandet då en enhet som utnyttjar en resurs får bära kostnaden för den. Enheterna blir då också ansvariga för att det pris som betalas för en internprestation är rimlig i relation till den nytta den ger. Tittar man istället på den levererande enheten blir de motiverade att leverera det som mottagaren är beredda att betala för, vilket har positiv inverkan på produktutveckling, flexibilitet, kostnadseffektivitet och kundpassning (Arvidsson, 2005).

3.4.2 Prissättning gentemot extern marknad

Det kan vara svårt att knyta rättvisande kostnader till en viss produkt. Anställda i organisationen kan ha olika syn på vilka kostnader som skall knytas till produkten. Enligt Bergstrand (1997) tenderar operativa chefer i senare led vara kritiska till företagets grundläggande administration och effektivitet i tidigare led. Ax et al (2005) menar att internprissättning medför att en produkt belastas med kostnader genom värdekedjan. Detta gör att produktens tidigare kostnader följer till nästa led, vilket leder till bra beslutsunderlag gentemot extern kund.

3.4.3 Rättvis resultatbedömning av enheter

Arvidsson (1972, 2005) visar att i praktiken är en rättvis resultatbedömning av enheter den viktigaste anledningen till att tillämpa internprissättning. Detta syfte är tvädelat, externt och internt. Det externa syftet gäller till exempel värdering av varulager vid bokslut och uppfyllande av fiskala och rättsliga krav på priser för interprestationer mellan juridikiska enheter. Den interna resultatbedömningen rör de olika enheter som levererar eller mottar internprestationer. Det finns som tidigare nämnt en relation mellan vilken typ av interpris som används och vilken typ av ekonomiskt ansvar enheter har.

Internpriser möjliggör att en enhet kan se sina intäkter och kostnader. Ax et al (2005) menar att avsaknad av internpriser kan göra att enheter inte ser någon anledning till att leverera internt då enheten inte kan tillgodoräkna sig någon intäkt för prestationen och nedlagda resurser. Enligt Bergstrand (1997) är resultatbedömning ett viktigt argument för chefer på mellannivåer. Detta för att chefen vill tillgodoräkna sig de prestationerna dennes enhet har utfört, och inte någon annan enhet i senare led. Denne chef har således förståelse för hela internprissystemet och är allmänt positiv till att betala för de tjänster dennes enhet tar i anspråk. Dock menar Arvidsson (2005) att det finns en överhängande risk för egenintresse, vilket kan skada helheten. Då internpriser ger intäkter och kostnader finns det också en risk

för intressekonflikter mellan de olika enheterna. Dessa problem kan undvikas om korrekt information finns tillgänglig och spelreglerna är tydliga.

3.4.4 Interpriser som beslutsunderlag (styrning)

Internpriser kan ligga till grund för beslutfattande, lokalt och centralt. Enligt Arvidsson (2005) bygger denna princip på att internpriser agerar informationsbärare. Tanken är att istället för att planera flöden av varor och tjänster, styr man efterfrågan med interpriser, vilket antingen ökar eller minskar förbrukningen av en viss resurs. Det finns i teorin ett antal försök till framtagande av modeller för en optimerad prisstyrning. Dock är dessa oftast inte genomförbara då en organisation består av människor, vilket betyder att det är viktigt med förståelse om beteenden i organisationen samt drivkrafter hos beslutfattarna. Arvidsson (2005) tar upp en form av prisstyrning som är praktiskt genomförbar vilken innebär att beslutfattarna styr priser upp och ner beroende på vad de vill främja. Ledningen behöver inte ta beslut i den operativa verksamheten, till exempel produktionsvolym, eftersom enheterna har resultatansvar agerar de efter de interna priserna.

Arvidsson (2005) tar även upp att de underlag som arbetas fram med hjälp av internpriser lätt kan återspegla alternativvärdet för företaget på den specifika produkten. De alternativvärden som här kan tas fram utgörs bland annat av om företaget som helhet tjänar på att fortsätta producera själva eller om de istället ska köpa in från en extern part. Lind (2005) nämner exempelvis att företag i dagens näringsliv ofta skär ner på verksamheten för att endast koncentrera sig på företagets kärnverksamhet, så kallad outsourcing. Att besluta om företaget skall fortsätta producera något själva eller om de ska köpa in från extern part kräver många bedömningar (Ax et al, 2005). I det korta perspektivet handlar det mycket om vilka kostnader som kan uppstå i företaget jämfört med vad det kostar att köpa in, medan i det längre perspektivet kan finnas många andra fördelar med att fortsätta med verksamheten. Det kan exempelvis finnas stordrifts- och konkurrensfördelar, möjlighet att påverka och möjlighet till kostnadsbesparingar i framtiden. De beslutsunderlag som framtas genom internprissättningen visar tydligt om någon verksamhet inte är gynnsam och därmed kan outsourcas eller läggas ner.

3.5 Internprissättning i praktiken

Internprissättning är enligt Emmanuel och Mehafdi (1994) en praktisk fråga, dock har den akademiska världen fokuserat mer på att ta fram teoretiska modeller än att studera och förklara hur internprissättning fungerar i praktiken. Vidare menar Emmanuel och Mehafdi (1994) att utförda studier pekar på att internprissättning inte är ett problem som kan lösas med en kostnadsformel. Det är snarare en fråga om strategi, struktur, teknologi och mänskligt beteende. En kombination av dessa faktorer kräver ett dynamiskt internprissättningsystem.

Garret (1992) skriver att företagen först, innan de bestämmer vilken metod som ska användas, ska granska prissättningsproblemet. Han menar att företagen ska ställa sig frågan, till vilket pris och till vilken volym som vinsten för hela organisationen maximeras. När företagen vet detta ska internpriset sättas till den nivå där enheterna själva väljer att köpa och sälja till den volym som företaget vill.

Emmanuel och Mehafdi (1994) har gjort kartläggning över studier gjorda rörande internprissättning som visar på att de studier som gjorts om företags praktiska tillämpning givit väldigt spridda resultat. De anser att det är svårt att identifiera mönster i studierna vilket

beror på tre saker. Det första är att de studerade företagen varierar i storlek och bransch. Den andra orsaken är att forskare inte fokuserat på någon speciell internprissättningsmetod utan istället tittat på internprissättning generellt. Den tredje orsaken är att de flesta studier inte inkluderar faktorer rörande strategi, organisation och beteende.

Adler (1996) skriver att i praktiken kommer stora företag som producerar många olika produkter antagligen använda sig av olika internprissättningsmetoder för de olika produkterna, beroende på var i produktlivscykeln produkterna befinner sig.

Gemensamt för många studier om företags tillämpning av internprissättning i praktiken är att de använder sig av en kombination av metoder, det är vanligt att de använder sig av värdeökningssprissättning, vilket innebär en kombination av marknadsbaserad eller självkostnad plus vinstpålägg, tillsammans med förhandlingar. Dock saknas det ofta regler för dessa förhandlingar. Vidare anser Emmanuel och Mehafdi (1994) att det finns studier som visar på att friheten att sälja till extern marknad ofta är reglerad och kräver godkännande från ledningen. Många studier visar också att ledningen godtyckligt bestämmer internpriset.

Adler (1996) skriver att det i en undersökning gjord av Tang visar sig att den marknadsbaserade internprissättningsmetoden är väldigt populär i företagen. Undersökningen visar att i de undersökta industriföretagen användes metoden vid 37 % av de inhemska internprissättningsbesluten och vid 46 % av de internationella besluten.

4 Empiri

Nedan följer en skildring av de intervjuer som genomförts i vår studie. Intervjuerna redovisas var för sig då vi anser att det blir enklare för läsaren att följa intervjuerna och ger större förståelse för helheten i företagen. För att få en logisk följd i empirin är samtliga intervjuer redovisade efter samma rubriker, och för att introducera läsaren i de olika företagen ges i början av varje intervju en kort beskrivning av verksamheterna.

4.1 Moelven Wood – Mikael Axelsson

Moelven är en stor koncern som är uppdelad i träindustri och byggindustri där företaget delar in marknaden i att ”leva med trä” och ”bygga med trä”. Verksamheten är fokuserad på att leverera träbaserade byggprodukter och tjänster anslutna till byggbranschen. Moelvens produktion sker i Sverige och Norge, men företaget ägs främst av norska och finska skogsorganisationer som vill att Moelven ska vara en fullsortimentsleverantör på den skandinaviska byggmarknaden. Koncernen omsätter 5,7 Mdr kronor, har omkring 3 200 anställda och ett 50-tal operativa enheter, holdingbolag, säljbolag och delägda verksamheter och deras vision är att vara marknadsledande i Sverige, Norge och Danmark.

Företagets byggindustri består av två verksamhetsområden som benämns Byggmoduler och Bygginredning, vilka innefattas av ytterligare enheter. Dessa verksamheter levererar industrialiserade, modulbaserade byggkoncept som fungerar som alternativ till de traditionella byggprocesserna. Företagets andra del, som innefattas av träindustrin, består av tre verksamhetsområden, Timber, Wood och Limträ, vilka också består av ytterligare mindre enheter. Deras huvudprodukter är trä och limträ för bärande konstruktioner, interiörprodukter, brand- och rötbeständiga trävaror och komponenter. Vår intervjuperson, Mikael Axelsson, arbetar som VD på Moelven Wood, vilket omfattar 16 enheter med sammanlagt 472 anställda. Telefonintervjun ägde rum 051216.

4.1.1 Beräkning av internpris

Moelven Wood har enligt Mikael Axelsson två huvudsakliga internpriser. Det ena gäller inköp från Moelvens ägare, Finnforest, medan det andra gäller helt interna affärer inom Moelvengruppen. De internpriser som behandlas här är de sistnämnda, det vill säga de som består av inköp inom gruppen. Denna internhandel gäller trävaror som är ämnade som råvaror till Moelven Woods förädlingsverksamhet. Dessa priser är enligt Mikael helt marknadsbestämda och tas fram genom förhandlingar som utförs en gång i kvartalet. Förhandlingarna utförs i en förhandlingsgrupp, vilka är utsedda av de olika styrningsgrupperna i bolagen. Den svenska sidans styrningsgrupp innefattas VDs från Timber och VDs från Wood, vilka träffas en gång i kvartalet och diskuterar marknadsutvecklingen och hur de ser på olika saker. Detta görs för att få fram riktlinjer för hur internpriserna ska sättas i förhandlingsgrupperna. Det finns två förhandlingsgrupper på den svenska sidan, den ena är utsedd av Moelven Timber och den andra av Moelven Wood och dessa består av personer på den mer operativa nivån i bolagen, det vill säga inköpare, säljare och VDs.

Mikael berättar att det brukar vara tuffa förhandlingar varje gång nya priser ska bestämmas och han beskriver även att koncernen förut hade stora problem med internpriser då deras system var annorlunda. Vid den tiden bestämdes internpriserna av de enskilda sågverken och förädlingsbolagen, som gjorde upp affärerna enskilt. Detta medförde att företaget inte hade kontroll över den interna handeln och dess priser och att det då gled dem ur händer-

na. Mikael förklarar att företaget vid den tiden fokuserade på fel saker gällande den interna handeln och att det till sist blev ett måste att ändra metod för internhandeln inom koncernen. Företaget utvecklade då den marknads och förhandlingsbaserade metoden de använder sig av idag. Mikael tycker nu att de fokuserar på rätt saker då deras tanke med den interna handeln är att utveckla ett koncept, istället för att diskutera pris. Detta har fungerat mycket bättre och Mikael tycker sig egentligen inte se några negativa konsekvenser med denna metod. Han berättar att alla är mycket nöjda med hur det fungerar och att det verkligen känns som om de kommit in på rätt spår.

Moelven arbetar även med ett så kallat "last refuse" erbjudande vid internprissättningen. Detta innebär att om en köpande intern enhet fått ett visst pris av en extern leverantör som är lägre än vad en intern leverantör kräver ska de ge den interna leverantör ett "last refuse" erbjudande att leverera till detta pris. Samma princip sker i motsatt riktning, om till exempel ett sågverk vill bli av med ett större parti och har hittat en extern köpare ska de ge ett last refuse erbjudande till interna kunder.

Mikael beskriver att transportkostnader och administrativa kostnader inte är medräknade i det interna priset. Transportkostnaderna är kostnader som alla delar på och som självklart inte blir lika höga när bolagen är stationerade nära varandra. Han förklarar även att de administrativa kostnaderna för enheterna inom bolaget betalas enbart av Moelven Wood, och är därmed inte inräknade i det interna priset.

4.1.2 Intern respektive extern handel

Mikael Axelsson förklarar att Moelvengruppen är uppbyggd på ett antal operativa enheter som var och en har ett eget resultatansvar. Varje bolag måste här försvara sin egen överlevnad och sina egna principer, vilket grundar sig i att koncernen inte har några restriktioner över hur mycket som ska säljas internt respektive externt. Mikael tycker att det är viktigt att bolagen blir frikopplade och därmed får full frihet att sälja och köpa externt om de gynnar enheten. Koncernen försöker här istället för restriktioner och regler att driva med mjuka värden och det bör nämnas att för att ett bolag ska vara värd att ingå i Moelvengruppen måste de ha vissa fundament i Moelvens förädlingskedja. Saknar de fundament eller ändrar sina fundament till det negativa förlorar de sin plats i koncernen. Detta menar Mikael medför att det för bolagen krävs att de presterar och arbetar som självständiga bolag men att de samtidigt bringar nytta för förädlingen i koncernen.

Att bolagen är tillåtna att själva välja hur mycket de ska sälja eller köpa externt tycker Mikael är bra då exempelvis sågverken har större kapacitet än vad som kan säljas internt och därmed måste vända sig till externa parter för att kunna generera bästa möjliga resultat. Mikael berättar även att Moelven Wood köper in ca 30-40 % från externa leverantörer och resten från de interna. Den enda nackdel som Mikael kan se är att de olika bolagen antagligen skulle kunna sälja mer internt om de la manken till och ansträngde sig lite extra. Ibland är det nämligen lättare för bolagen att sälja externt och risken är då att de inte anstränger sig riktigt lika mycket för att sälja mesta möjliga internt istället. Mikael anser, som tidigare nämnts, att detta är den främsta och nästintill enda nackdelen med de rådande internprisererna, det vill säga att det blir ett visst mått av suboptimering i bolagen. Att bolag lägger energi på att sälja externt när de egentligen kanske kunnat sälja varorna internt.

Mikael kan tänka sig att de interna kunderna ibland kan känna sig styrmotigt behandlade av internhandeln. Men med den metoden de använder sig av för tillfället är interna kunder och leverantörer mer intresserade av hur de behandlas än vilket pris de får betala.

Mikael förklarar att de har haft mycket problem med internpriser under årens lopp och att de ägnat mycket tid åt att försöka arbeta upp en metod som fungerar i all internhandel i alla situationer. Detta anser Mikael att de har fått kontroll över med denna nya metod och de känner att de fått bukt på alla tidigare problem. Men visst är det tuffa diskussioner och förhandlingar som fortfarande präglar internpriserna, säger Mikael.

4.2 Derome Timber – Anders Thorild

Företaget Derome AB är en organisation som 1946 grundades genom att en snickare från den lilla byn Derome utanför Varberg startade en cirkelsågbank. Idag är organisationen marknadsledande på trä- och byggmaterial i Västsverige och innefattar allt från skog till färdiga hus. Inom organisationen finns ett antal olika bolag, till exempel sågverk, byggvaruhandel, husfabrik, bioenergi och byggkomponentstillverkning, och dess sortiment består bland annat av trävaror, byggmaterial, byggkomponenter, takstolar, villor, briketter och biobränslen. Koncernens affärsidé är att ”förädla och leverera trä- och byggmaterial från skog till färdiga hus”.

Vår intervjuperson Anders Thorild, arbetar som VD i Derome Timber AB, vilket är ett av de bolagiserade enheterna i koncernen med en omsättning på 860 miljoner kronor och 230 anställda. I bolaget Derome Timber AB ingår organisationens tre sågverk, skogsbolaget och bioenergiverksamheten och Anders beskriver att organisationen i huvudsak använder sig av två olika internpriser. En internprissättning används vid handel med virke och trävaror mellan sågverket och dess systerbolag, vilka innefattas av bygghandel, grossist, takstolsfabriker och husfabriker. Den andra internprissättningen används vid reparation och underhållsarbeten på maskiner och inventarier mellan deras serviceverkstäder och produktionsavdelningarna. Telefonintervjun ägde rum 051209.

4.2.1 Beräkning av internpris

Det förstnämnda internpriset, det vill säga priset på virke och trävaror, beräknas enligt Anders Thorild utifrån ett marknadspris. Priset grundar sig på den svenska marknadens pris på virke vilket ska motsvara det pris som sätts på en leverans mot extern kund. Många av bolagen inom organisationen säljer till externa parter och har därmed beslutsunderlag på vilka priser som handlas med på marknaden idag. Derome Timbers sågverks interna kunder är framförallt bygghandel, takstolsfabrik och husfabriker. Anders tar bygghandeln som exempel när han förklarar att det sker jämförelse med andra externa bygghandlare angående vilka priser som sätts gentemot dessa. Dessa priser ligger därefter till grund för olika bedömningar vid bestämmandet av det interna priset. Trots att de interna priserna är marknadsbaserade bestäms de genom interna diskussioner enheterna emellan. Diskussionerna utgörs av en arbetsgrupp där koncernledning och berörda parter ingår och målsättningen är att beslut tas kvartalsvis om vilka internpriser som ska gälla. Anders redogör för att det ibland kan vara livliga och intensiva diskussioner och om de berörda parterna inte kommer överens beslutar till slut koncernledningen priset. Emellan dessa möten förekommer det även mindre sammankomster med de berörda parterna, beroende på marknadssituationen och utvecklingen på marknaden, det kan bland annat handla om eventuella prishöjningar i framtiden som man är medveten om.

Anders redogör även för att koncernchefen har satt mål gällande priser, vilket är att vara först ut med stigande pris i konjunkturuppgång och först ut med sjunkande pris i konjunktturnedgång, både internt och externt. Detta är ett mål företaget ständigt försöker följa, på grund av att organisationen, i konjunkturuppgång, inte får ligga kvar för länge med gamla

priser då det finns risk för att tappa lönsamhet. Likadant fungerar det i konjunkturedgång, där det är viktigt för företaget att inte tappa volym och kunder på grund av för höga priser. Anders nämner även här att på grund av detta målsnöre förstår man de hårda diskussionerna som ofta förs om att företaget har för höga eller för låga priser.

Det primära med att använda marknadsbaserad internprissättning är enligt Anders att generera vinsten på rätt ställe i organisationen. Sågverken ska exempelvis inte behöva visa ett sämre resultat för att de säljer internt, utan istället kunna visa ett lika högt resultat på den interna handeln som de skulle ha gjort vid den externa.

Att internprissättningen resulterar i omotiverade relationer där exempelvis den köpande enheten inte känner sig premierad av att handla internt i företaget, tycker sig Anders inte märka av. Han nämner dock att det oftast är tuffa och hårda diskussioner angående prissättningen, och självklart blir inte alla nöjda alltid. Men han går även in på att organisationen som helhet vill stimulera till internhandel då det är en av företagets grundpelare att inneha hela förädlingskedjan från trä till färdiga hus, och då vill de självklart att bolagen ska dra nytta av detta.

Anders går även in på problematiken om marknadspriset för de bolag som inte säljer och köper större volymer externt, utan har näst intill all handel intern. Dessa bolag har ibland haft det svårt att bedöma marknadspriset på varorna och diskussionerna har lett därefter. Det har uppstått en del svåra diskussioner då marknadspriset inte är lika självklart för dessa bolag jämförelsevis med de bolag som har mycket extern handel. Anders förklarar även att man inte behandlar en intern leverantör eller kund på samma sätt som en extern, på både gott och ont.

Internpriser som beslutsunderlag finns också med i bilden när det handlar om efterfrågan och varuflöden. I och med att internpriset är marknadsbaserat och företaget inte har restriktioner om intern respektive extern handel, används all handel som underlag. Anders säger att skulle det vara så att det är stor efterfrågan på en produkt diskuteras självklart höjningar i priset, men även om det skulle fattas en produkt i en viss längd internt, ser de över vilket pris produkten får.

Att företaget använder sig av dessa metoder istället för exempelvis kostnadsbaserad prissättning beror på att utförandet i sågverken är en mycket komplicerad, sönderdelad process, vilket medför att de inte kan mäta vilka kostnader som genereras av vilka delar. Anders gör en jämförelse med ett slakteri där slaktaren inte bara får de fina fläskfiléerna av gris, utan får även dras med grisfötter och grisöron. Anders anser att det vore lättare att utgå från kostnader vid internprissättning i företag som sätter ihop produkter och därmed kan mäta vilka kostnader som är relaterade till vilka produkter.

Derome diskuterade för några år sedan användandet av kostnadsbaserade internpriser med vinstpålägg i förädlingskedjan, men ansåg att risken var stor att det skulle resultera i ett för högt pris i sista ledet mot extern kunden och mindre konkurrenskraftighet på marknaden. Han poängterar att det är viktigt för koncernen att redovisa vinsten där den uppkommer men därmed inte heller skänka bort den till kunden.

Den andra typen av internpris, det vill säga av reparation och underhållsarbete, beräknas utefter ett självkostnadspris för reparatörerna. Reparatörerna arbetar i treskift och fungerar som en internavdelning, stabsfunktion, på respektive sågverk. Dessa avdelningar fungerar som nollresultatsenheter, där de ska visa ett resultat plus minus noll, och har därför inte någon vinstmarginal inräknat i interndebiteringen. Reparatörerna arbetar utifrån en timpenning där de registrerar hur lång tid de lägger på varje arbete, för att sedan debitera den ak-

tuella avdelningen. Företaget följer regelbundet upp interndebiteringen från reparatörerna, så att de debiterar rätt antal timmar och material. De gör även jämförelser med den externa marknaden, vad det skulle kosta att köpa in tjänsten utifrån. Reparatörerna hjälper även till i systerbolagen emellanåt där debiteringen fungerar på samma sätt.

4.2.2 Intern respektive extern handel

Att enheterna säljer och köper både internt och externt är inget som Anders Thorild anser störa. Det finns inga direkta krav på att bolagen måste köpa eller sälja en viss del internt respektive externt, men det ses självklart som en fördel att det om möjligt handlas mestadels internt, då det är själva huvudidén för verksamheten. Om något bolag tjänar mer på att utföra extern handel istället för intern, ses detta utifrån koncernens synvinkel och vilken nytta det gör för koncernen. Anders förklarar att om bolagen får bättre avkastning på produkterna på annat håll går det bra att handla externt, och han berättar att det funnits tillfällen då några av systerbolagen rekommenderats att handla externt då koncernen i stort tjänat mer på det. Han tar även upp att Derome Timber är en relativt stor exportör, och då exportmarknaden är gynnsam för företaget exporterar de mycket för att kunna maximera vinsten för företaget.

Anders poängterar att handeln med huvudprodukterna för verksamheten helst ska ske internt. Detta på grund av att alla bolag i koncernen är beroende av dessa produkter, och det ses då gynnsamt att utnyttja kapaciteten i organisationen. Anders nämner även att interna kunder exempelvis kan vara missnöjda med kvalitén och att det i bra tider är okej att då söka externa leverantörer, medan det vid knappare tider helst ordnas upp internt där alla hjälps åt för att förbättra situationen.

Enligt Anders finns det även fördelar med den interna handeln för de bolag som är stationerade i Derome. Här finns bland annat sågverk, bygghandel och takstolsfabrik vilka besitter en fraktfördel vid intern handel. Låt säga att de vanligtvis kostar tjugo kronor kubiken i fraktkostnad, medför det ett belopp som Deromebolagen slipper. Dessa bolag tjänar därmed något på att handla internt, då resultatet blir att de betalar marknadspris, fritt levererat.

Slutligen förklarar Anders att det är mycket jobb kring internpriserna och att det inte är lätt. Priserna ska framarbetas på rätt sätt och inte vara för höga men inte heller för låga, utan måste stimulera till affärer.

4.3 Fellessons Byggnadsvaror – Krister Fälton

Fellessons Byggnadsvaror AB är ett företag beläget i Växjö som grundades 1910 och har sedan starten styrts av familjen Fellesson. Företaget består av fyra verksamhetsområden; bygghandel, tillverkning av snickerier, trävaror och industrifärg. Fellessons marknadsförs i Sverige, men också i länder såsom, England, Spanien och Tyskland. Inom Fellessons har resultatansvar delegerats för de olika verksamhetsområdena och företaget hade vid bokslutet 2004, 71 anställda och en omsättning på 225 miljoner kronor.

Vi har intervjuat vice VD på Fellessons, Krister Fälton, som är en av de ansvariga för prissättning av internprestationer. Krister berättar att företaget tillämpar internprissättning för två typer av internhandel. Den ena är handel av förädlade trävaror, såsom byggreglar och paneler från hyvleriet (Timber Products) till bygghandeln. Det sker också handel i motsatt håll, Timber Products köper insatsvaror såsom bormaskiner, spik och färg från bygghandeln. Telefonintervjun ägde rum 051213.

4.3.1 Beräkning av internpris

Då Timber Products levererar trävaror till bygghandeln tillämpar företaget ett lågt svenskt marknadspris. Krister berättar att anledningen till att man använder ett marknadspris är att bygghandeln inte vill betala ett högre pris än om de köper från en extern leverantör. De som är ytterst ansvariga för internprissättningsystemet är företagets VD tillsammans med vice VD, vilket är vår undersökningsperson Krister. I praktiken är det dock så att för en leverans av en vara är det säljaren på Timber Products som sätter priset. Den köpande parten, det vill säga inköparen på bygghandeln, beaktar det satta priset och värderar om det är aktuellt eller ej. Om inköparen anser priser vara för högt och att de inte skulle tjäna på den interna affären undersöker de andra hyvleriens priser för samma vara. Detta medför att den handel som sker, vilket i detta fall vanligtvis är den externa handeln, följer marknadspriset. Vid större partier kan det ändå vara lönsamt för den interna inköparen att köpa internt, dock till ett högre pris men till billigare frakt. Att hyvleriet ger ett högt pris beror oftast på att hyvleriet har överkapacitet och kan sälja varorna externt till ett högre pris än vad bygghandeln är beredd att betala.

Timber Products är i behov av vissa produkter som bygghandeln säljer vilket medför att de köper dem därifrån. Det pris Timber Products får betala är ett kostnadsbaserat internpris, vilket motsvaras av bygghandelns inköpspris plus ett lagerhållnings och hanteringspålägg på 10 %. Krister anser att detta inköpspris plus schablonpålägget är rimligt trots att vinsten är väldigt liten då han inte anser att deras eget hyvleri skall behöva köpa till ett högre pris än bygghandelns storkunder. Krister menar att en anledning till att de valt kostnadsbaserat plus ett schablonpålägg är att det är en enkel metod. Dock anser han att den mest rättvisa internprissättningsmetoden hade varit marknadspris, vilket skulle leda till att ingen skulle kunna klaga på att det är orättvist.

Enligt Krister blir det ofta livliga diskussioner mellan de iblandade när internpriser behandlas på möten, och diskussionerna rör exempelvis vem som ska tillgodoräkna sig vad. Dock har denna problematik minskat då internhandeln numera endast utgör en liten del av omsättningen. Krister anser att det enda sättet för att få en helt rättvis internhandel är att bolagisera de fyra verksamhetsområdena och handla internt till marknadsmässiga priser. Detta har varit uppe för diskussion, men då internhandeln minskat och de ökade kostnader en bolagisering skulle medföra, har företaget valt att fortsätta som ett bolag.

4.3.2 Intern respektive extern handel

Under de senaste åren har Timber Products haft hög produktionsbeläggning vilket medfört att den interna försäljningen till bygghandel har minskat i volym. Detta beroende på att det inte är lönsamt för Timber Products att sälja till ett lågt marknadsmässigt svenskt pris när de kan få ut ett högre förädlingsvärde vid extern försäljning och i synnerhet på exportmarknaden. Företagsledningen har insett att det är bättre för företaget som helhet om bygghandeln köper förädlade trävaror från de stora träindustrieföretagen såsom Moelven till ett pris som är lite högre än ett lågt svenskt marknadspris och låter Timber Products koncentrera sig på de marknader där förädlingsvärdet är som högst.

Krister berättar att för ett antal år sen var exportmarknaden för hyvleriet fluktuerande, ibland hade man mycket att göra och ibland lite. Då hyvleriet hade låg kapacitet fyllde de bygghandelns varulager, vilket gav fördelen att hyvleriet hade något att producera och att det var bra för företaget som helhet ur lönsamhetssynpunkt. Krister anser dock att en risk med detta är att säljarna på hyvleriet kan känna minskad ”press” på sig, i och med att de all-

Empiri

tid kan fylla produktionen med att sänka priset så att bygghandeln köper, istället för aktivt söka och fylla beläggningen med mer lönsamma affärer.

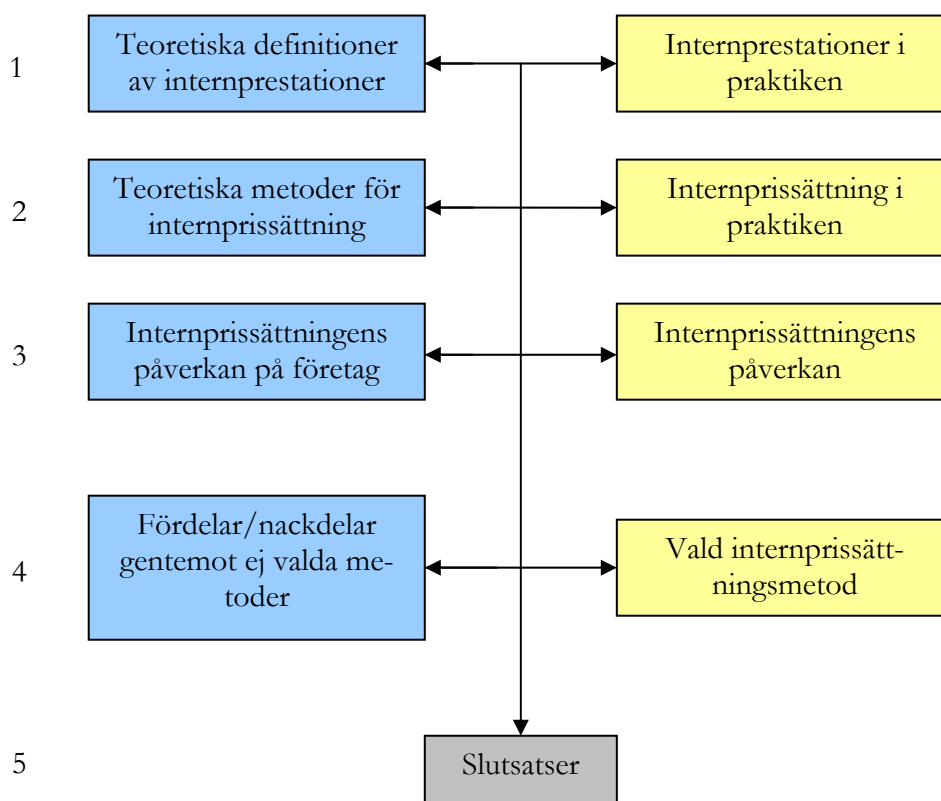
Den största delen av internförsäljningen som idag sker från Timber Products till bygghandeln är specialbeställningar av produkter, till exempel en viss dimension av en panel som inte finns på marknaden. Denna typ av internhandel menar Krister kanske inte är lönsam för Timber Products, då det medför att maskiner måste ställas om, vilket tar tid och kostar pengar, men att det ändå är en service ledningen vill tillhandahålla viktiga kunder såsom byggföretag och proffsbyggare.

5 Analys

I detta kapitel sammankopplas den empiriska undersökningen med de teorier som presenterats i det teoretiska ramverket. För att introducera läsaren i hur vi valt att analysera informationen visas till en början en teoretisk analysmodell vilken ger en fortsatt introduktion och motivering till utförandet av kapitlet.

5.1 Teoretisk analysmodell

Nedan följer en figur vilken visar hur vi gick tillväga vid analysen. Under bilden följer även en kort utveckling av de olika stegen.



Figur 5-1 Teoretisk analysmodell

1. Det första steget i analysen innebar att vi utifrån teorins definitioner av olika varianter av internprestationer fastslagit vilka internprestationer som existerar i de undersökta företagen.
2. Utifrån den information vi insamlat genom intervjuer har vi gjort jämförelse med de teoretiska metoder som finns.

3. I detta steg har vi jämfört och analyserat den empiriska datan utifrån vad teorin anser internprissättningen påverkar i ett företag. Detta har inneburit att en del av den empiriska datan som använts i steg 2 även använts här, men analyseras utifrån annan teori.
4. Vi ansåg det som relevant att analysera utifrån de metoder företagen inte använder sig av. Detta gjorde vi genom att titta på vilka fördelar med ej använd metod företaget går miste om samt vilka nackdelar med ej vald metod de undviker.
5. Utifrån dessa 4 analysdelar skapade vi våra slutsatser.

5.2 Internprestationer

Arvidsson (1972) beskriver internprestationer som produkter (varor eller tjänster) som levereras mellan mer eller mindre självständiga enheter inom företaget. De enheter som behandlas i denna studie är separata bolag, resultatenheter och en nollresultatenhet. Den internhandeln som bedrivs i Moelven är enligt Mikael Axelsson mellan bolag i koncernen, vilka innefattas av resultatansvar. På Derome berättar Anders Thorild att företaget bedriver två typer av internhandel, den ena är mellan enheter med resultatansvar och den andra typen är en nollresultatenhet som stödjer bolagen. Fellessons är ett bolag som består av olika resultatenheter vilka bedriver internhandel.

Ax et al (2005) menar att det finns olika varianter av internprestationer vilka delats in i fyra huvudgrupper, denna studie berör tre av dessa. De internprestationer som behandlas i denna studie är varor som levereras inom förädlingskedjan vilket är fallet i samtliga tre företag. Den andra typen av internprestation är tjänster, vilket bedrivs av Deromes serviceenheter. Den tredje varianten av interntjänster Ax et al (2005) behandlar är prestationer som i de undersökta företagen existerar men som inte prissätts, dessa internprestationer rör tjänster som utförs av ledning, ekonomiavdelning etc.

5.3 Internprissättningsmetod för trävarorna

Företagen vi undersökt har använt sig av en kombination av metoder vid prissättningen av internhandeln med trävaror. Samtliga har haft utgångspunkt i marknadspriser, men även utnyttjat metoden att förhandla parterna emellan. Arvidsson (2005) skriver att företag som använder sig av marknadsbaserade priser antingen kan använda rådande marknadspris eller uppskattat marknadspris. Att använda sig av rådande marknadspris, vilket de undersökta företagen gör, medför att kravet om en marknad med perfekt konkurrens är uppfyllt (Emmanuel och Mehafdi, 1994). Då marknaden för trävaror är en aktiv marknad, det vill säga en väl fungerande marknad där det finns produkter som är identiska med verksamheternas, är det inga problem för de undersökta företagen att använda denna metod. Vi kan även se att marknaden är aktiv då priserna ständigt förändras, vilket för företagen kräver kvartalsvisa möten angående prisförändringar.

Derome har, gällande handeln med trävaror, som målsättning att följa marknadens utveckling och vara först med prissänkningar i en konjunktursnedgång och även vara först med prisökningar i en konjunkturuppgång. Företaget Moelven använder sig av marknadspris, men har även ett så kallat last refuse erbjudande, vilket innebär enheterna alltid ska ge sina interna partners en chans att köpa eller sälja om priset inte stämmer överens med marknadspriset. Fellessons använder även de sig av ett lågt svenskt marknadspris för att

bygghandeln, som köper trävarorna internt, inte ska behöva betala ett högre pris än om de köpt från en extern leverantör. Dock bör tilläggas att Fellessons inte använder sig av internhandel i samma utsträckning som de andra företagen gör. Krister Fälton beskriver att det i praktiken ofta är säljarna själva som bestämmer internpriset, och om köparna inte är nöjda med detta vänder de sig istället externt för att hitta lägre priser.

Adler (1996) anser att den marknadsbaserade internprissättningsmetoden oftast passar bättre för produkter som befinner sig i mognads eller avvecklingsfasen i produktlivscykel, då konkurrensen på produkterna oftast är som störst. Detta ser vi tendens till i de undersökta företagen, vilka samtliga arbetar med produkter som befinner sig i mognadsfasen produktlivscykel. Jämförs detta med de specialtillverkade produkter som Fellessons stundtals tillverkar internt kan det antas att detta är en mer säregen produkt, vilken enligt Spicer (1988, återgivet i Adler 1996) då oftast beräknas utifrån en kostnadsbaserad metod.

Enligt Kapoor (1998) är marknadsbaserade internpriser det mest fördelaktiga tillvägagångssättet att fastlägga priser för internhandeln. Han förklarar även att vid jämförelse med andra tillvägagångssätt är denna metod den mest objektiva, rättvisande och leder till högst motivation för enheterna att förbättra utförandet och effektivisera processerna. Metodens främsta fördelar har även våra undersökta företag behandlat under intervjuerna, exempelvis har Anders Thorild på Derome förklarat att de säljande enheterna inte ska känna att de visar ett sämre resultat då de säljer internt, utan de ska ha möjlighet att visa lika högt resultat vare sig de sålt internt eller externt. Mikael Axelsson på Moelven beskriver även han att deras enheter måste ha samma chans att visa ett bra resultat vid internhandel som om de endast handlat externt. Detta tolkar vi som att metoden i företagen fungerar, som Kapoor (1998) skriver, rättvisande och gynnar internhandel lika mycket som externhandel. Det är rättvist för samtliga parter, ingen ska behöva ”straffas” för att de sålt varor internt. Vi märker även detta när Krister Fälton på Fellessons förklarade att valet att utgå från marknadsbaserade priser känns mer rättvist för de inblandade parterna. Vidare förklarar Krister att det är livliga diskussioner på de möten som behandlar internpriser och att det brukar handla om vem som ska tillgodoräkna sig vad. Vi anser dock att om företaget istället använt sig av kostnadsbaserad metod skulle dessa diskussioner trappas upp ytterligare. Så som Fellessons beskrev sina häftiga och livliga diskussioner har samtliga företag som vi undersök beskrivit förhandlingarna. Det kan tänkas att vilka beslut som än fattas finns det med denna metod ändå rimliga och rättvisa grunder för priserna, vilket kan få inblandade parter att känna sig nöjda och rättvist behandlade jämförelsevis mot vad de kunnat känna vid användandet av andra metoder. Även Arvidsson (2005) beskriver att det blir lättare värdering och vetskapen om att priset inte bestämts godtyckligt av någon i verksamheten medför en motivation för de anställda, vilket stämmer överens med hur vi tror det fungerar i företagen. Att teoretikerna beskriver denna metod som den bäst lämpade behöver ju inte medföra att den inte har fört med sig några diskussioner, utan kanske endast att problemen med exempelvis vem som ska tillgodoräkna sig vad blir något mindre än vid exempelvis kostnadsbaserad.

Användandet av marknadsbaserade priser får enligt Ax et al (2005) enheterna att fungera som ”företag i företaget”, vilka därmed utsätts för hård konkurrens. Arvidsson (2005) tar upp att det blir lättare att upptäcka enheter som inte är lönsamma och som därmed kan avvecklas om de inte inbringar någon annan fördel för företaget. Detta är ett ämne som Mikael Axelsson på Moelven nämner när han förklarar att bolag och enheter inom Moelvengruppen har speciella krav på sig för att få vara en del av koncernen, de måste tillföra något till organisationen, uppnås inte kraven blir de avvecklade från koncernen. Moelvens enheter innefattas även av separata resultatenheter, vilket innebär att de själva måste kunna påverka

sina intäkter och kostnader. I detta fall märks det tydligt att bolagen fungerar som företag i företaget och att de måste prestera för att få vara kvar. Detta anser vi är ett sätt som gynnar företaget som helhet då varje del får ansvara för sin överlevnad vilket resulterar i att de i slutänden även kämpar för hela koncernens överlevnad. Problematiken med det som Arvidsson (2005) nämner angående att det blir lättare att upptäcka enheter som inte är lönsamma är något som Krister Fälton på Fellessons behandlar när han förklarar att de haft stora problem med internprissättningen då det inte lönat sig för företaget att enbart handla internt. Detta beroende på att det inte är lönsamt för Timber Products att sälja till ett lågt marknadsmässigt svenskt pris då de kan få ut ett högre förädlingsvärde vid extern försäljning, i synnerhet på exportmarknaden. Företagsledningen har insett att det är bättre för företaget som helhet om bygghandeln istället köper förädlade trävaror från de stora träindustriföretagen såsom Moelven, till ett pris som är något högre än ett lågt svenskt marknadspris men som medför att Timber Products kan koncentrera sig på de mest lönsamma marknaderna istället. Detta är antagligen ett resultat av att enheterna inte är gynnsamma när företaget handlar med ett svenskt marknadspris och att de uppmärksammar konkurrensen utifrån. Fellessons har, möjligtvis med hjälp av internpriserna, insett att vissa av enheterna inte är långsiktigt vinstbringande och därför skärt ner på den interna handeln och fokuserat på den handel som genererar mest vinst, det vill säga exporten.

Även då den marknadsbaserade internprissättningsmetoden enligt teoretikerna är den bäst fungerande beskriver Ax et al (2005) metodens främsta nackdel med att om enheterna handlar med samma priser som marknaden, varför då fortsätta producera produkterna i enheterna, varför inte köpa och sälja externt då enheterna inte gynnas ekonomiskt av att handla internt? De tar dock upp att företaget kan inneha andra fördelar med att ha kvar enheterna, och för att framhåva dessa interna fördelar kan företaget exempelvis ge intern rabatt, korrigera för transaktionskostnader, marknadsföringskostnader etc. Här kan jämföras med det något mindre företaget Fellessons som valt att dra ner på den interna handeln då det inte längre gynnar företaget som helhet, enheterna handlar istället med externa parter och tjäna mer på detta. Ser vi till de något större företagen som innefattar hela förädlingskedjan så kan enheter som tjänar mer på extern handel än intern ändå tillför något för verksamheten i stort, vilket gör det viktigt för företagen att ha kvar dem i verksamheten. Det kan för dessa företag vara en viktig konkurrensfördel mot andra företag, att kunna förädla trä genom hela processen och att det inte finns ett gap i förädlingskedjan. Intervjupersonerna på både Moelven och Derome har förklarat att enheter som anses tjäna mer på att handla externt får göra detta. Dock förespråkas intern handeln ska fortsätta och att enheter ska utnyttja kompetensen och möjligheterna inom företagen. Exempelvis nämnde Anders Thorild på Derome att de inom organisationen gärna ser att enheterna handlar internt när det är frågan om huvudprodukterna. Detta kan ses som ett undvikande mot den nackdel som Ax et al (2005) talar om, då de inom Derome försöker se till att den interna handeln som gynnar andra faktorer, exempelvis konkurrensfördelarna, stannar inom företaget. Här kan även ses en likhet med Moelven, gällande att de försöker styra den interna handeln med mjuka medel istället för att sätta regler och restriktioner. Detta kan möjligtvis vara ett sätt för den interna handeln att gynna företagets konkurrensfördelar men även tillgodose enheternas resultatbehov. Att sätta regler och restriktioner hade kanske inte varit en bra lösning för företagen då det mest troligt leder till missnöje i de enskilda enheterna som då inte kan påverka sin försäljning fullt ut. Det bör även tilläggas att de stora företagen, Moelven och Derome, även tjänar något på den interna handeln jämförelsevis mot den externa då de kan leverera fritt inom de enheter som är stationerade i närheten av varandra. Att arbeta på detta sätt, det vill säga att kunna ge någon sorts intern rabatt, medför en lägre kostnad för företaget som helhet (Gould 1964, återgivet i Emmanuel och Mehafdi 1994).

Att företagen använder sig av en sorts förhandling när de ska bestämma internpriserna medför både för- och nackdelar. Arvidsson (2005) menar att när enheterna själva får vara med och påverka kan internpriserna komma att kännas mer rättvisa, men risken är att det läggs för mycket energi på att förhandla om priset vilket kan leda till osämja mellan de inblandade enheterna. Vid jämförelse med Moelvans förra internprissystem, redogjorde Mikael Axelsson för att bolagen då förhandlade internt med varandra och att mycket rann ledningen mellan fingrarna, företaget hade ingen kontroll på vilka priser som användes. Jämför vi detta med hur det fungerar i företaget idag, ser vi en förhandling som inte enbart går ut på rena förhandlingar utan grundar sig i hur marknaden ser ut. Detta kan tänkas medföra att förhandlingsmetodens nackdelar, med bland annat avundsjuka, illvilja och fel fokusering (Kapoor, 1998), dämpas en aning. Men att dess fördelar förstärks då enheterna känner att de kan göra sin röst hörd och påverka sin egen situation, om än något begränsat. Antagligen fungerar det bättre, trots de hårda förhandlingarna, när enheterna har marknadspriset att utgå från, än det gjort om det endast varit förhandlingsbara priser.

5.3.1 Intern respektive extern handel

Arvidsson (2005) tar upp att fördelen med att använda rådande marknadspriser är att ingen part förlorar på att handla internt jämfört med externt. Detta kan vi även se ett resonemang om i företagen. Emmanuel och Mehafdi (1994) beskriver att det finns ett tillfälle då företaget som helhet inte påverkas om enheterna säljer och köper internt eller externt. Detta är när det råder perfekt konkurrens på den gällande marknaden, vilket dock är väldigt sällsynt. Den svenska marknaden för träindustri kan, utifrån undersökningspersonernas svar, antas präglas av full konkurrens. Av att döma från våra undersökta företag är den interna handeln inte reglerad, utan enheterna får om möjligt handla externt. Det som Emmanuel och Mehafdi (1994) tar upp kan förklara varför varken Moelven, Derome eller Fellessons sätter restriktioner på hur mycket som ska säljas internt respektive externt, om det ändå inte påverkar företagen som helhet, vilket självklart är det främsta målet. Dock kan det, som tidigare nämnts, diskuteras om vilka fördelar som den interna handeln medför.

Att inte företagen använder sig av restriktioner om hur mycket som får handlas externt kan för oss kännas till viss mån främmande då Emmanuel och Mehafdi (1994) påstår att internhandeln ofta är reglerad. Vi förstår att om företagen reglerat inköp och försäljning externt för enheterna, skulle det kunna leda till osämja och orättvisa då enheterna fungerar som små företag i företaget. Vi kan dock tänka oss att enheterna vill känna sig premierade av att ingå i en koncern och därmed känna fördelar av att handla internt. När den interna handeln inte medför ett lägre pris jämfört med den externa, finns det då tillräcklig motivering till att fortsätta kämpa för en väl fungerande internhandel? Antagligen känner enheterna i de undersökta företagen att den interna handeln medför andra fördelar vid sidan av priset, vilket kan vara tillräckligt för fortsatt motivation. Dessa fördelar kan till exempel vara fraktfördelar och minskade marknadsföringskostnader.

5.4 Metod vid mindre intern handel

Företagen har även andra typer av internprestationer, exempelvis har Derome internpriser för reparation och underhåll, och Fellessons för varor som säljs av bygghandeln till Timber Products. Derome och Fellessons använder sig vid dessa internprestationer av kostnadsbaserad internprissättning vid bestämmandet av internpriserna.

Derome använder sig av ett självkostnadspris vid beräkningen för reparationer och underhåll av maskinerna. Reparatorerna tillhör interna avdelningar, så kallade stabsfunktioner,

som är placerade på respektive sågverk. Arvidsson (2005) anser att denna metod fungerar på enheter som är nollresultatenheter och priset känns rättvist och objektivt. Anders Thorild på Derome säger att reparatörerna arbetar utefter en timpenning vilken sedan debiteras den specifika avdelningen. I och med att timpenningen är kopplad till en utförd tjänst antar vi att självkostnadsberäkningen är något mer komplicerad än vid framräkandet av självkostnadspriset för en viss produkt. Anders Thorild nämner att de kontinuerligt följer upp timpriset för reparatörerna med marknadens pris så att Derome debiterar lägre pris än en extern reparatör skulle ha gjort. Dock kan det beaktas att marknadspriset på reparatörstjänster antagligen innefattas av diverse andra kostnader, såsom administrationskostnader, marknadsföringskostnader och liknande, vilket inte förekommer i Deromes interna priser. Det kan även vara svårt för Derome att utgå från ett marknadspris på tjänsterna då priset på marknaden, även om den präglas av full konkurrens, kan skilja mycket beroende på vem eller vilka som utför tjänsten.

Fellessons arbetar med en annan sorts internpriser än den för träprodukter, nämligen vid handeln från bygghandeln till hyvleriet, där de köper in insatsvaror, såsom bormaskiner, spik och färg. Företaget använder sig här av ett kostnadsbaserat internpris, vilket är det inköpspris som bygghandeln har plus ett lagerhållnings och hanteringspålägg på 10 %. Att de valt att arbeta med ett sådant system tror vi är främst för att bygghandeln inte ska behöva visa ett sämre resultat då de säljer till Timber Products än då de säljer till sina storkunder som ges ungefär likadant pris. Inte heller ska Timber Products behöva betala fullt pris för insatsvarorna, då det i sådant fall kunnat kännas onödigt att köpa varorna internt. Krister Fälton menar att en anledning till att de valt kostnadsbaserat plus ett schablonpålägg är att det är en enkel metod, vilket även teoretikerna nämner som en stark fördel. Dock anser Krister Fälton att den mest rättvisa internprissättningsmetoden hade varit marknadspris, vilket skulle leda till att ingen skulle kunna klaga på att det är orättvist. Vi antar att det förts diskussioner gällande dessa priser angående vem som ska vara ansvarig för vilka kostnader, men att enkelheten väger tyngre än rättvisediskussionerna då det gäller en ytterst liten del av enheternas handel. Som Bergstrand (1997) beskriver så medverkar denna metod till att incitamenten till motivation höjs för den interne leverantören, vilket i detta fall är bygghandeln. Dock tar Arvidsson (2005) upp att metoden har många nackdelar, som bland annat att slutpriset till kund blir för högt. Detta är inte en av konsekvenserna i Fellessons, då produkterna endast får ett vinstpåslag, eller rättare sagt lagerhållnings och hanteringspåslag, vid en tidpunkt och inte under en hel förädlingsprocess. Vi kan förstå att det hade varit mer rättvist och känts mer objektivt för de interna parterna om priset hade grundat sig på marknadspriser, dock måste tilläggas att denna handel inte är särskilt omfattande och att det då kan kännas överflödigt att använda sig av ett marknadspris. För mycket merarbete för den nytta priset inbringar.

5.5 Internprissättningens påverkan

5.5.1 Etablera ekonomiskt tänkande och motivation

Enligt Arvidsson (2005) betonas en resurs alternativvärde vid användandet av internpriser, vilket ökar det ekonomiska tänkandet i organisationen. Detta blir väldigt tydligt i Moelven och Derome då de undersökta företagen tillämpar marknadsbaserad prissättning. Den mottagande enheten får betala ett pris som är ungefärligt med vad en extern leverantör skulle kräva och den levererande enheten får betalt lika mycket som den skulle ha fått av en extern leverantör. Detta medför enligt Arvidsson (2005) att den mottagande enheten känner ett ansvar för att den levererade produktens nytta är rimlig i relationen till priset. Den leve-

rerande enheten blir lika motiverad som vid extern försäljning, vilket resulterar i att de levererar det mottagaren är beredd att betala för, vilket också har positiv inverkan på enhetens produktutveckling, kostnadseffektivitet, kundanpassning och flexibilitet. Man skulle kunna hävda att företagen tillsammans med sina interna kunder kan experimentera med dessa faktorer för att på ett bra sätt tillfredställa dem, vilket företagen senare kan tillämpa på sina externa kunder för att stärka sin position som bra leverantör.

Då det gäller Fellessons internhandel från Timber Products till bygghandeln, säger Krister Fälton att de tillämpar ett lågt svenskt marknadspris. Timber Products är litet i jämförelse med de stora träindustriföretagen, såsom Moelven, vilket ger låga förädlingsvärden på den svenska marknaden. Dock menar Krister Fälton att förädlingsvärdena är betydligt högre på exportmarknaden. Hade Timber Products varit tvunget att sälja till bygghandeln till ett lägre pris än vad de får på exportmarknaden, skulle det sänka motivationen för ledning och de anställda på Timber Products. Detta har Fellessons också insett och låter därmed Timber Products sälja där de har högst förädlingsvärden. Vid den omvända internhandeln på Fellessons tillämpas enligt Krister Fälton självkostnad plus vinstpålägg. Detta pris är lägre än vad bygghandeln skulle få betalt mot extern kund, vilket enligt Arvidsson (2005) sänker motivationen för den levererande enheten. Dock anser Krister Fälton att Timber Products inte ska behöva betala mer för en produkt än vad bygghandelns storkunder betalar. Denna handel är inte vidare utbredd och inga resurser behövs läggas på försäljning och marknadsföring, vilket medför att vi inte anser att denna internhandel behöver sänka motivationen i företaget. Det sker även en internhandel av specialbeställda paneler vilket Krister Fälton anser inte alltid är lönsamt för Timber Products då det krävs omställning av maskiner, vilket leder till att produkter med högre förädlingsvärden som istället skulle kunna produceras får vänta. Detta anser vi sänker motivationen för de anställda på Timber Products, dock kanske det är lönsamt för företaget som helhet då detta är en service för storkunderna. Vi tror det är viktigt att ledningen kommunicerar ut vikten av denna del för företaget som helhet. Då det är bygghandelns kunder som servas kan vi tycka att det vore rimligt att bygghandeln betalar ett pris som Timber Products är nöjda med och om bygghandeln då anser att det priset är för högt kanske inte servicen med specialdimensionstillverkning är tillräckligt lönsam.

Deromes serviceenhet är en nollresultatenhet där de enheter som utnyttjar tjänsten får betala ett självkostandspris. Det kan argumenteras för att de anställda på serviceenheten inte är speciellt motiverade att effektivisera sitt arbete då de vet att de får betalt för nedlagda timmar. Anders Thorild på Derome anser dock att företaget kontinuerligt undersöker vad denna tjänst skulle kosta att köpa in externt, vilket förmodligen höjer motivationen hos de anställda på serviceenheten då det känner av konkurrens.

5.5.2 Prissättning gentemot extern marknad

Enligt Bergstrand (1997) tenderar operativa chefer i senare led i värdekedjan vara kritiska till företagets grundläggande administration och effektivitet i tidigare led, vilket ibland belastar internpriset på en produkt. Då Moelven, Derome och Fellessons arbetar med marknadspriser mellan bolag och resultatenheter och företagen har frihet att köpa internt eller externt, bör detta inte vara något problem i företagen. Eftersom levererande enheter säljer både internt som externt är det upp till chefer i tidigare led att effektivisera sin enhet för att få så stora vinstmarginaler som möjligt. Ax et al (2005) tar upp att internprissättning skapar ett bra underlag mot extern marknad, och då de undersökta företagen arbetar med marknadspriser är de interna priserna lika med externa. Detta medför att vi hävdar att priset mot extern marknad kommer att hamna rätt, vidare kommer de olika enheterna i värdekedjan

att arbeta med att effektivisera sin enhet för att maximera vinsten, vilket i slutändan medför att enheternas vinst kommer att maximera hela företags vinst.

5.5.3 Resultatbedömning av enheter

Arvidsson (1972, 2005) påpekar att en rättvis resultatbedömning av enheter är en av de viktigaste anledningarna till att tillämpa internpriser. Resultatbedömning har en intern och en extern sida. Den externa delen gäller till exempel värdering av varulager och de rättsliga krav som finns på internhandel, till exempel rörande internvinster. Moelven och Deromes enheter är enskilda bolag och Fellessons enheter är endast resultatenheter, vilket gör att marknadsmässig internprissättning ger det mest rättvisande resultatet för enheterna. Tillämpandet av marknadsmässiga priser leder också till att företagen uppfyller de rättsliga krav som finns. Värderingen av varulager kommer också att bli lättare då företagen inte behöver beakta vad som kommer att säljas internt och externt, utan allt regleras på samma sätt.

Arvidsson (2005) nämner att det finns en relation mellan typ av internpriser och vilket ekonomiskt ansvar enheten har. Samtliga enheter vi undersökt förutom Deromes serviceenhet är enheter med resultatansvar. Tillämpandet av marknadsmässiga internpriser är den mest rättvisa metoden för bedömning av dessa enheter. Deromes serviceenhet är en nollresultat-enhet, vilket speglar sig i valet av internprissättningsmetoden som de använder, vilket är självkostnadsprissättning.

Bergstrand (1997) anser att resultatbedömning är viktig för chefer på mellannivåer. Vi anser att de undersökta företagens internprissättningsmetod är mest lämpade för att chefer för de olika enheterna skall känna att de kan tillgodoräkna sig intäkter för de prestationer de utfört.

Vi anser också att marknadsmässiga internpriser leder till att risken för chefers egenintresse minimeras, då de istället för att höja vinstpåslagen för egen vinning måste tänka på att kostnadsreducera för att matcha marknadens priser.

5.5.4 Interpriser som beslutsunderlag (styrning)

Arvidsson (2005) menar att internpriser kan ligga till grund för beslutsfattande på olika nivåer i organisationen. Detta genom att internpriset agerar informationsbärare. Tanken är att istället för att planera flöden av varor och tjänster, styrs efterfrågan med interpriser, vilket antingen ökar eller minskar förbrukningen av en viss resurs. Moelven och Derome har full frihet att köpa internt och externt vilket ger de operativa chefer på de olika enheterna valet att köpa till marknadspris antingen internt eller från extern leverantör. I dessa företag påverkar inte ledningen styrningen av varuflöden med hjälp av internpris. Timber Products på Fellessons har som tidigare nämnt fokuserat på exportmarknaden, men Krister Fälton säger också att de perioder Timber Products inte har full produktionsbeläggning sänks ofta priset till ett lågt svenskt marknadspris, vilket resulterar i att tillgängliga resurser på Timber Products utnyttjas och att lagren fylls på i bygghandeln.

Styrning med hjälp av internpriser är inte direkt utpräglat i de undersökta företagen då prissättningen inte direkt sätts internt, utan då det är marknaden som styr. Dock ger friheten för företagen att handla internt eller externt information om lönsamma och icke lönsamma enheter i organisationen. Arvidsson (2005) menar att internpriser återspeglar alternativvärdet på en internprestation. För företagen i denna studie skulle detta kunna yttra sig i att en enhet inte klarar av att leverera till rådande marknadspris, vilket skulle kunna leda till avveckling, outsourcing eller extern handel. Dock menar Hansson & Skärvad (2004) att före-

tagen inte bara kan titta på kostnader i det korta perspektivet, utan det kan även finnas konkurrens- och stordriftsfördelar eller möjlighet till att göra verksamheten lönsam.

5.6 Jämförelse med kostnadsbaserad internprissättning

Bergstrand (1997) skriver att den vanligaste metoden för internprissättning i industriföretag mest sannolikt är den kostnadsbaserade. Då detta inte stämmer med de träindustriföretag vi undersökt tänkte vi analysera vad konsekvenserna kunnat bli om de valt att använda sig av någon av de kostnadsbaserade metoderna, vilka nackdelar företagen undvikit och vilka fördelar de gått miste om.

5.6.1 Särkostnad

Om vi till en början ser till den första varianten av kostnadsbaserad, det vill säga att beräkna internpriset utifrån en särkostnad, skriver Arvidsson (2005) att metoden främst används för att informera vilka merkostnader en viss produkt genererar. Bergstrand (1997) beskriver metoden som den troligtvis effektivaste metoden på grund av att företagen utnyttjar resurserna på rätt sätt då den mottagande enheten erbjuder ett så pass lågt pris att stora volymer lättare utnyttjas. Ett förstäligt skäl till att de undersökta företagen inte använder sig av särkostnadsmetoden är att det är svårt för företagen att urskilja vilka kostnader som är hänförliga till vilka produkter. Detta förklarade Anders Thorild på Derome på ett bra sätt då han beskrev att ett sågverk fungerar lite som ett slakteri där slaktaren inte endast får filéer utan även grisöron och grisfötter. Förståelse ges med detta uttalande att det blir svårt för företagen att i sågverken mäta vilka kostnader som är förenliga med vad. Att för de undersökta företagen använda sig av en särkostnad som grund för internpriset, skulle mest troligt resultera i mycket arbete för att få fram rätt särkostnad, antagligen för mycket arbete jämfört med nyttan det bringar. Bergstrand (1997) skriver att en nackdel med att använda sig av denna metod är att den inte ger full kostnadstäckning för den levererande enheten, och att kvarstående kostnader lätt glöms bort. Om detta jämförs med hur det för de undersökta företagen fungerar med kostnadstäckningen med nuvarande marknadsbaserade internprissättning, får enheterna täckt sina kostnader. Det kan även antas att enheterna får större incitament att kostnadsreducera vid marknadsbaserad prissättning än om de använt sig av särkostnad. Detta då alla kostnader ska täckas och det då är upp till dem själva att visa resultat, medan de vid särkostnad inte kunnat påverka kostnaderna särskilt mycket. Konsekvenserna av särkostnadsmetoden som företagen undvikit är att det antagligen hade varit merarbete för att få fram rätt särkostnad för produkterna, problem för enheterna att täcka alla kostnader och tendens till orättvisa angående vilka enheter som ska stå ansvariga för vilka kostnader.

5.6.2 Självkostnad (Tillverkningskostnad)

Att istället använda sig av självkostnad (tillverkningskostnad) som grund för internpriserna medför en full kostnadstäckning för den levererande enheten. Enheten kan med denna metod arbeta mot ett nollresultat och priserna tycks ofta vara relativt objektiva och rättvisa (Arvidsson, 2005). Nackdelen med denna metod är att det inte kan mätas exakt vilka kostnader produkterna medför och att det lätt kan uppstå diskussioner kring vilka enheter som ska ansvara för vilka samkostnader. Arvidsson (2005) anser även att metoden inte medför några incitament för den levererande enheten att rationalisera och vara kostnadseffektiva då alla kostnader ändå blir täckta, vilket medför att det är omöjligt för den levererande enheten att tillämpa resultatansvar. I och med att samtliga undersökta företagens enheter tillämpar

resultatansvar är denna metod inte att rekommendera. Moelven och Derome fungerar exempelvis så att varje bolag måste försvara sin egen överlevnad och sina egna principer och därmed måste de kunna påverka resultatet. Metoden skulle ha fungerat om företagen haft enheter som endast skulle visa ett nollresultat, där det viktiga är att gå plus minus noll. Det som dock kan ses som en fördel med denna metod är att kostnaderna är enklare att behandla än vid metoden ovan. Skulle då inte nästa metod som är tillämpligt med ett självkostnadspris plus vinstpålägg vara att föredra för de undersökta företagen?

5.6.3 Självkostnad plus vinstpålägg

Bergstrand (1997) skriver att denna metod, det vill säga självkostnadspris plus vinstpålägg, fungerar bättre än metoden ovan som motivering till enheterna att kostnadsreducera och arbeta effektivt, då den medför en vinst som är jämförbar med hur det skulle ha fungerat vid extern handel. Nackdelen är dock att det ofta resulterar i ett för högt slutpris då många vinstpålägg görs. Att använda den här metoden i de undersökta företagen skulle kunna medföra ett för högt slutpris mot kund, vilket är precis vad Anders Thorild på Derome tar upp. De har på Derome diskuterat möjligheten med att använda sig av denna metod i förädlingskedjan, men kommit fram till att det antagligen skulle leda till för höga priser och att de då blir mindre konkurrenskraftiga på marknaden. De fördelar som företagen skulle kunna dra nytta av om de använde sig av denna metod är att förhandlingarna kanske inte skulle bli lika tuffa då självkostnaden mest troligt inte är lika förhandlingsbar. Däremot kan tänkas att det blivit diskussioner rörande om enheterna använde sig av för höga kostnader och inte arbetade kostnadseffektivt, om de använde sig av för höga vinstpåslag och så vidare.

5.6.4 ABC-kalkylerad kostnad

Att använda sig av den sistnämnda metoden, det vill säga ABC-kalkylerade kostnader, skulle enligt Arvidsson (2005) medföra att enheterna lättare skulle kunna se vilka kostnader som är orsakade av vilken produkt och vilka kostnader som driver vilka aktiviteter. Bergstrand (1997) beskriver denna metod som en ersättare till självkostnadsberäkningsmetoden och att de företag som använder sig av kostnadsbaserade internpriser ska använda sig av ABC-kalkyler utan vinstpålägg. Dock skriver Arvidsson (2005) att det kan vara svårt för företagen att koppla aktiviteter och kostnadsdrivare till specifika internleveranser och att kostnaderna som inte är medräknade i priset blir svåra att täcka, vilket lätt resulterar i ett krångligt och tungrovt system. Vi anser att den främsta orsaken till att de undersökta företagen inte använder sig av denna metod är då det medför mycket mer jobb med att koppla vilka aktiviteter som genereras av vilka produkter och problematiken kring hur de resterande kostnaderna ska täckas.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till av analysen. Vidare har vi valt att här visa studiens bidrag. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatta studier som framkommit från vår undersökning.

I den studie vi genomfört visar det sig att de undersökta företagen använder sig av en marknadsbaserad metod vid bestämmandet av internpriserna på företagens kärnprodukter. Samtliga företag tillämpar denna metod tillsammans med förhandlingar, vilka ofta resulterar i hårda diskussioner. Att företagen tillämpar marknadsbaserad internprissättning beror förmodligen på att det anses som den bästa metoden om ett företag har möjlighet till att praktisera den.

Det tillämpas även kostnadsbaserade metoder för de internprestationer som inte innefattas i företagets kärnverksamhet, det vill säga vid mindre handel med tjänster och varor som exempelvis reparationer och verktyg.

Att företagen tillämpar den marknadsbaserade metoden på kärnprodukterna beror enligt oss på att den medför rättvisa och motivation i enheterna. Metoden skapar då incitament för varje enhet att vinstmaximera vilket även gynnar företaget som helhet.

Även att produkterna som tillverkas är högt standardiserade och nått mognadsstadiet i produktlivscykeln medför att den marknadsbaserade metoden är ett naturligt val för företagen. För att metoden ska kunna vara genomförbar krävs att det finns en aktiv marknad där konkurrens råder, vilket uppfylls i denna bransch.

Vi anser även att varför företagen använder sig av den valda metoden är att det är enklare för företagsledningen att ha kontroll över verksamheten. Då enheterna känner sig motiverade och rättvist behandlade är det enklare att leda och arbeta mot en fungerande verksamhet, och även fokusera på rätt saker.

I samtliga undersökta företag var internhandeln inte reglerad, vilket motsäger teorin. I denna studie är det ingen skillnad på priset vid intern respektive extern handel, det måste därmed finnas andra anledningar än priset på produkten till att handla internt. En fördel är lägre transportkostnader och att inga resurser behövs läggas på marknadsföring och försäljning.

Motivationen hos de anställda anses som hög då företagen för sina kärnprodukter tillämpar marknadsbaserade internpriser. Prissättningen mot extern marknad kommer också att hamna rätt, vilket inte hade varit lika troligt vid kostnadsbaserad prissättning där vinstpålägg genom värdekedjan ofta ger ett för högt externt pris eller där alla kostnader inte är medräknade vilket kan ge ett för lågt pris. Marknadsbaserade internpriser är också den mest lämpade metoden för resultatbedömning då de flesta av enheterna i denna studie är resultatenheter. Att arbeta med marknadspriser ger också att de anställda inte känner att någon annan kan tillgodoräkna sig det arbete de utfört. Marknadsmässiga priser ger också beslutsunderlag för företagsledningen genom att det är möjligt att identifiera enheter som inte kan leverera till marknadsmässiga priser, och därför bör avvecklas.

Det enda av de undersökta företagen som vi kan tänka oss skulle tjäna på att använda sig av någon sorts kostnadsbaserad metod är Felleasons. Detta då de för närvarande minskar ner på sin internhandel relativt mycket för att det inte lönar sig och risken är då att det läggs för

mycket tid och energi på förhandlingar jämfört med hur liten del internhandeln inbringat ekonomiskt.

6.1 Studiens bidrag

Vi anser att denna studie bekräftar de teoretiska förhållningssätten gällande den marknadsbaserade internprissättningsmetoden. Vi har kommit fram till att mycket av det som tas upp i teorin stämmer bra överens med hur det fungerar i praktiken.

Denna undersökning har utförts på företag med varierande storlek inom samma bransch. Då det visat sig att de använder samma typ av internprissättning anser vi att det ger en indikation på hur internprissättning tillämpas i praktiken inom träindustrin i Sverige.

Enligt Emmanuel och Mehafdi (1994) är ofta internhandel i praktiken reglerad, detta är dock inte fallet i något av de undersökta företagen i denna studie.

6.2 Förslag på fortsatta studier

I vår studie har vi identifierat några ämnen som vore intressanta för fortsatta studier. Det hade exempelvis varit intressant att studera företag i olika branscher, då en jämförelse kunde äga rum om hur de arbetar med internprissättningen och varför de arbetar på det sättet. Det hade även varit intressant att jämföra stora och små företag om det skiljer sig i sättet att arbeta och beräkningen av de interna priserna. Att intervjua fler anställda i varje företag, exempelvis undersöka säljande och köpande enheter om hur de förhåller sig till internpriserna och undersöka för- och nackdelar med internprissättningen och varför flertalet företag inte använder sig av de nya kombinationsmetoderna, hade också varit intressant.

Referenslista

- Adler, R. (1996). Transfer Pricing for World-Class Manufacturing. *Long Range Planning*, 29(1), 69-75
- Arvidsson, G. (1972). *Internprissättning*. M & B fackboksförlaget.
- Arvidsson, G. (2004). Internprissättning. I L.A Samuelsson (red.), *Controllerhandboken* (s. 305-352). Lidingö: Industilitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrand, J. (1997). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Eccles, R. (1983). Control with fairness in transfer pricing. *Harvard Business Review*, 61(6), 149-161
- Emmanuel, C., & Mehafdi, M. (1994). *Transfer Pricing*. London: Academic Press
- Garret, K. (1992). Transfer Pricing Explained – 2. *Accountancy London*, 110(1190), 86-87
- Hansson, L., & Skärvad, P-H. (2004). Ekonomistyrning i divisionaliserade företag. I L.A
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kapoor, M. (1998). Dueling Divisions. *CMA Magazine*, 72(2), 23-26
- Lantz, B. (2000). *Internprissättning med effektiva incitament*. Göteborg : Bokförlaget BAS
- Lind, J. (2005) Ekonomistyrning i nätverk. I L.A Samuelsson (red), *Controllerhandboken* (s.99-112). Lidingö: Industrilitteratur
- Lundahl U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Sahay, S. (2003). Transfer Pricing Based on Actual Cost. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 177-192
- Starrin, B. (1994). Om distinktion kvalitativ – kvantitativ i social forskning. I P-G Svensson (red.), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Watson, D & Baumler, J. (1975). Transfer Pricing: A Behavioral Context. *Accounting Review*, 50(3), 466-474