



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA  
INSTITUTIONEN

# Vilka internprismetoder är lämpliga för SKF?

Magisteruppsats i  
företagsekonomi  
Studier i ekonomistyrning  
Höstterminen 2005  
Handledare: Magnus Pruth  
Författare: Katarina Bertilsson 81

## **Förord**

Jag vill tacka de personer som hjälpt till under studiens gång. Först vill jag tacka Susanne Larsson på SKF som hjälpte mig med uppsatsens problemformulering samt korrekturläsning. Därefter vill jag tacka de respondenter som varit delaktiga i studien. Utan Hannes Larsson, Peter Thorpman och Kristina Bengtssons välvilja att svara på frågor hade studien blivit mycket svårare att genomföra.

Jag vill även tacka min handledare, Magnus Pruth vid Göteborgs universitet för råd samt friheten han gav till att utveckla studien.

Göteborg den 22 januari 2006

---

Katarina Bertilsson

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005**

**Författare:** Katarina Bertilsson

**Handledare:** Magnus Pruth

**Titel:** Vilka internprismetoder är lämpliga för SKF?

**Bakgrund och problem:** Ett företag kan använda internpriser av många olika anledningar. Internpriserna möjliggör bland annat självständiga enheter som kan prestationsbedömas. Det finns många olika teoretiska internprismetoder som alla har för- och nackdelar. När ett företag väljer vilken internprismetod de ska applicera bör företagets syfte med internpriser att beaktas. Det är viktigt för ett företag att välja den metod som uppfyller dess syften eftersom en felaktigt vald metod kan ge oönskade effekter.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka effekter av den internprismetod SKF använder idag, jämföra de mest förekommande metoderna om internprissättning samt undersöka vilka internprismetoder som kan vara lämpliga för företaget.

**Avgränsningar:** Uppsatsen begränsas till att endast studera ett företag. Vid datainsamling har endast personer som har erfarenhet av internpriser på central nivå intervjuats.

**Metod:** En kvalitativ fallstudie har genomförts. För att samla information har djupintervjuer, observationer och dokumentläsning används. Det empiriska materialet har därefter analyserats med hjälp av teorier om internpriser.

**Resultat och slutsatser:** Alla de teoretiska internprismetoderna är inte lämpliga för fallföretaget. De metoder som skulle gynna företaget mest är marknadsorienterade internpriser samt en kombinationsmodell som heter internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning. Anledningen till att dessa metoder anses lämpligast för företaget är att de på flest punkter uppfyller de krav och önskemål som fanns om internpriser.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det hade varit intressant att analysera ett annat företag med hjälp av samma teorier och på så sätt se vad som skiljer olika företags syften med internpriser.

Det hade även varit intressant att utföra samma studie på samma fallföretag om exempelvis tio år och jämföra om företagets syfte med internpriser har förändrats.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	Bakgrund	7
1.2	Presentation av fallföretaget	9
1.3	Problem	9
1.4	Syfte	11
1.5	Avgränsning	11
1.6	Disposition	12
<b>2.</b>	<b>METOD</b>	<b>13</b>
2.1	Vetenskaplig grund	13
2.2	Fallstudie	14
2.3	Kvalitativ respektive kvantitativ metod	14
2.4	Kvalitativ intervju	16
2.4.1	Intervjupersoner	17
2.5	Observationstekniker	17
2.6	Genomförande av studie	18
2.7	Kritik till studiens genomförande	19
2.8	Validitet och reliabilitet	20
2.8.1	Validitet	20
2.8.2	Reliabilitet	21
2.8.3	Validitet och Reliabilitet i samband med studien	21
2.9	Källkritik	22
2.10	Val av teori	23
<b>3.</b>	<b>TEORI</b>	<b>24</b>
3.1	Styrning med internpriser	24
3.2	Negativa effekter	24
3.3	Olika metoder för internpriser	25

3.3.1	Kostnadsbaserade internpriser-----	26
3.3.1.1	Självkostnad (full tillverkningskostnad) -----	27
3.3.1.2	ABC – kalkylerad kostnad -----	28
3.3.1.3	Särkostnad -----	28
3.3.1.4	Självkostnad plus vinstpåslag (cost plus)-----	29
3.3.1.5	Avräkning till standardkostnad -----	29
3.3.2	Marknadsorienterade internpriser -----	30
3.3.2.1	Rådande marknadspris -----	31
3.3.2.2	Uppskattat marknadspris-----	32
3.3.3	Kombinationsmodeller -----	32
3.3.3.1	Olika pris för leverantör respektive mottagare- duala priser -----	33
3.3.3.2	Avräkning i två steg-----	34
3.3.3.3	Internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning-----	34
3.3.4	Förhandlingsbaserade internpriser-----	35
3.3.5	Centralt fastställda internpriser -----	36
3.3.6	Nollpris -----	36
<b>3.4</b>	<b>Sammanfattning av internprismetoder-----</b>	<b>37</b>
<b>3.5</b>	<b>Val av metod -----</b>	<b>39</b>
<b>3.6</b>	<b>Internationellt verksamma företag -----</b>	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>FALLSTUDIE – AB SKF-----</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Inledning -----</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>SKF:s interna struktur -----</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>SKF:s internprismetod -----</b>	<b>44</b>
<b>4.4</b>	<b>Internprisernas värdegrund -----</b>	<b>44</b>
<b>4.5</b>	<b>Positiva erfarenheter med förhandlade internpriser-----</b>	<b>46</b>
<b>4.6</b>	<b>Negativa erfarenheter med förhandlade internpriser-----</b>	<b>47</b>
<b>4.7</b>	<b>SKF:s tidigare internprismetoder-----</b>	<b>47</b>
<b>4.8</b>	<b>Önskemål om hur en ny internprismetod skulle se ut -----</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>ANALYS -----</b>	<b>50</b>
<b>5.1</b>	<b>Analys av SKF:s tidigare internprismetoder -----</b>	<b>50</b>
<b>5.2</b>	<b>Analys av SKF:s syfte med internpriser-----</b>	<b>50</b>
<b>5.3</b>	<b>Analys av praktiska erfarenheter av förhandlade internpriser -----</b>	<b>51</b>
<b>5.4</b>	<b>Vad SKF bör beakta vid skapandet av internprismetod -----</b>	<b>52</b>

<b>5.5 Analys av kostnadsbaserade internpriser-----</b>	<b>54</b>
5.5.1 Självkostnad (full tillverkningskostnad), ABC- Kalkylerad kostnad, Särkostnad -----	54
5.5.2 Självkostnad plus vinstpåslag (cost plus) -----	55
5.5.3 Avräkning till standardkostnad -----	55
<b>5.6 Analys av marknadsorienterade internpriser -----</b>	<b>56</b>
<b>5.7 Analys av kombinationsmodeller-----</b>	<b>57</b>
<b>5.8 Analys av centralt fastställda internpriser-----</b>	<b>57</b>
<b>5.9 Analys av nollpris -----</b>	<b>58</b>
<b>5.10 Analys av de intervjuades önskemål till ny internprismetod -----</b>	<b>58</b>
<b>6. SLUTSATSER -----</b>	<b>60</b>
6.1 SKF:s internprismetod -----	60
6.2 Internprismetoder som kan vara lämpliga för SKF -----	60
6.3 Förslag till fortsatta studier-----	62
<b>KÄLLFÖRTECKNING -----</b>	<b>63</b>
<b>BILAGA 1 -----</b>	<b>66</b>
<b>BILAGA 2 -----</b>	<b>68</b>
<b>BILAGA 3 -----</b>	<b>69</b>

# 1. Inledning

*Det första kapitlet är tänkt att ge en grundläggande förståelse för uppsatsen samt studien. Först presenteras de funktioner som internpriser kan användas till och en kort beskrivning av studiens fallföretag. Därefter förklaras det problem som ska undersökas samt syfte och avgränsningar. Sist presenteras en disposition för att läsaren ska kunna överskåda uppsatsen.*

## 1.1 Bakgrund

I vissa företag ska internpriserna uppmuntra till samarbete mellan enheterna. I andra företag vill ledningen att enheterna ska vara så oberoende av varandra som möjligt. Ibland finns det en extern marknad för varan eller tjänsten<sup>1</sup>, men av olika skäl vill företaget trots detta ha intern handel. Exempel på tillfällen då intern handel är fördelaktigt är då företag vill försäkra sig om långvariga och säkra leveranser, eller att produkterna är företagshemligheter som därför inte bör komma ut på en extern marknad.<sup>2</sup>

Frenckner definierar 1954 internprestationsbedömning som ”*vid relativ decentraliserad organisation erforderlig företagsekonomisk bedömning av internprestationer mellan olika avdelningar i ett företag eller olika företag i en företagskombination från administration och kalkylatoriska synpunkter*”.<sup>3</sup> Den här beskrivningen ger trots sin ålder en rättvis beskrivning av vad internpriser innebär.

Syftet med internpriser har Frenckner delat upp i tre kategorier. Det första syftet är lönsam planering. Incitament för berörda befattningshavare att handla i samordning med varandra är det andra syftet och det sista är kontroll av verksamheten i olika delar. De två sista syftena ska vara i linje med det första syftet.<sup>4</sup>

Internpriserna kan även delas in efter vilket syfte ett företag har med internpriserna. Det första syftet gäller företagets struktur och handlar om internprisers autonomiskapande roll. Delas företaget upp i autonoma enheter som är inbördes oberoende av varandra måste den interna handeln mellan dem redas ut. Har enheterna resultatansvar och överför produkter mellan varandra måste det finnas ett pris på det som överförs. Anledningen är att alla in- och utleveranser måste kunna definieras, mätas och värderas. De lokala cheferna måste kunna handla inom företagets ekonomiska spelregler. På så sätt kan enheterna verkligen frikopplas från varandra.<sup>5</sup>

Det andra syftet handlar om att internpriser även har en roll vid resultatbedömning av de enskilda enheterna. Priserna används som ett instrument för en rättvis resultatbedömning av de olika enheterna. Resultatbedömningen är viktig både externt och internt. Externt är internpriser bland annat viktigt att för att kunna bedöma

---

<sup>1</sup> Hädanefter benämnt produkter

<sup>2</sup> Lantz (2000) s. 160

<sup>3</sup> Frenckner (1954) s. 143-144

<sup>4</sup> Frenckner (1954) s. 144

<sup>5</sup> Samuelson (2004) s. 309

anläggnings- och lagervärdering vid bokslut, samt korrekta priser vid leveranser mellan juridiska personer inom koncernen. Även internt är internpriser betydelsefullt, exempelvis vid prestationsbedömning.<sup>6</sup>

Ett tredje syfte med internpriser är att använda dem som underlag vid beslutsfattande, både lokalt och centralt. Internpriserna används då som ett styrinstrument. Det går ut på att planering av de interna flödena inte behöver göras centralt, utan istället används priserna för att styra produktions- och leveransbeslut. Företagsledningen kan centralt besluta om att stimulera eller begränsa efterfrågan och på så sätt exempelvis styra lokala beslut om produktionsvolym, produktkvalitet och försörjningskanaler.<sup>7</sup>

Det fjärde och sista syftet berör internprisernas beteendepåverkan. Genom att produkter får ett pris blir det lättare att se deras alternativvärde och på så sätt ökar enheternas affärsmässighet och kostnadsmedvetande. Priset som sätts på en resurs framhäver dess alternativvärde om kostnaderna för resurserna anges. Det medför att kostnadsmedvetenheten ökar för den som är ansvarig för resursen. Samtidigt lockar internpriserna leverantörerna att leverera det som köparen är beredd att betala för. Det är lätt att tro att det huvudsakligen är köparen som påverkas av internpriser, blir mer kostnadsmedvetna och därigenom även kräver högre effektivitet så att olönsamhet försvinner. Många företag har dock uppfattningen att det främst är de tillverkande enheterna som påverkas då internpriser införs genom att de blir mer kundinriktade. Incitamentet hos säljarna ändras från att tidigare endast har arbetat för sig själv till att tillgodose kundens önskemål. Priset blir inte alltid det lägsta, men produkterna framställs så att kunden blir nöjd och är villig att betala.<sup>8</sup>

Internprissättningens motiv kan även delas in efter dess funktioner. Dessa tre funktioner är fördelningsfunktion, informationsfunktion och styrningsfunktion. Den första, fördelningsfunktionen, innebär att internprissättning är ett alternativ till kostnadsfördelning med pålägg eller fördelningsnycklar. Karaktäristiskt för kostnadsfördelning är att det krävs en definierad internprestation som ett pris kan sammankopplas med. Kostnadsöverföringen binds därmed samman med internprestationsflödet.<sup>9</sup>

Den andra funktionen är informationsfunktionen, vilket innebär att ett internpris bland annat ger information om var kostnader och intäkter uppstår. Den här informationen behövs för central kontroll och som hjälp vid beslutsfattande.<sup>10</sup>

Slutligen innebär styrningsfunktionen att internpriser kan vara underlag för lokala beslut. Exempel på detta kan vara då den enskilda enheten beslutar varifrån den ska köpa en viss produkt.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Samuelson (2004) s. 310

<sup>7</sup> Samuelson (2004) s. 311

<sup>8</sup> Samuelson (2004) s. 312-313

<sup>9</sup> Samuelson (2004) s. 312-313

<sup>10</sup> Samuelson (2004) s. 312-313

<sup>11</sup> Samuelson (2004) s. 313-315



## 1.2 Presentation av fallföretaget

AB SKF<sup>12</sup> (Aktiebolaget Svenska Kullagerfabriken) är en global industrikoncern med huvudkontor i Göteborg. Företaget är världsledande på kul- och rullningslager och grundades 1907 efter att ingenjören Sven Wingquist hade uppfunnit det sfäriska lagret. SKF blev tidigt ett internationellt företag då det redan ett år efter starten hade kontor i Frankrike och Tyskland, samt agenter i Finland, Schweiz, Belgien, Danmark, Österrike och Australien.<sup>13</sup> Från sina 15 anställda 1907 har SKF idag 39 867 anställda och omsättningen år 2004 var 44 826 MSEK.<sup>14</sup>

Företagets vision är:

*To equip the world with SKF knowledge.*

SKF:s mission är:

*To strengthen SKF's global leadership and sustain profitable growth by being the preferred company:*

*?? for our customers and distributors*

*?? for our employees*

*?? for our shareholders*

Som både vision och mission tyder på är företaget även idag mycket globalt. SKF består av cirka 150 dotterbolag runt om i hela världen. Dessa dotterbolag är indelade i 400 operativa enheter. De operativa enheterna kan antingen vara tillverkande, säljande eller blandade enheter. Företaget är uppdelat i 5 divisioner efter sina kundgrupper, vilka är Automotive Division, Electrical Division, Industrial Division, Service Division samt Aero & Steel Division.<sup>15</sup> Då företaget är decentraliserat och intern handel sker frekvent blir de interna priserna mycket centrala och påverkar företaget i hög grad.

## 1.3 Problem

Det finns många olika teoretiska internprismetoder. De olika internprismetoderna ger varierande pris på en och samma produkt eftersom prisets värdegrunder är skilda. En variant av internpriser är då kostnaden för framställning ses som grund för det interna pris som ska tas. Även inom kostnadsbaserade internpriser existerar olika metoder för att beräkna vad kostnaden egentligen är vid produktion. Exempel på dessa internpriser är självkostnad, ABC-kalkylerad kostnad, särkostnad och självkostnad plus vinstpålägg.<sup>16</sup>

En annan variant att se på internpriser är att se den interna marknaden som om den vore extern. De enskilda enheterna betraktas då mer oberoende och får liknande intäkter och kostnader som om de hade handlat externt.<sup>17</sup> Då båda dessa metoder har

---

<sup>12</sup> I fortsättningen benämns företaget endast SKF

<sup>13</sup> [www.skf.com](http://www.skf.com)

<sup>14</sup> SKF, Årsredovisning 2004

<sup>15</sup> SKF, Årsredovisning 2004

<sup>16</sup> Samuelson (2004) s. 316-321

<sup>17</sup> Samuelson (2004) s. 321-324

fördelar, men även nackdelar finns det även ett antal kombinationsmodeller. Dessa modeller tar de positiva effekterna från ovanstående internprissättningsmetoder och för ihop dem till en variant av internpris. På så sätt undviks de negativa effekterna av internpriser i möjligaste mån. Även den här modellen består av olika former så som duala priser, avräkning i två steg samt intern avräkning i kombination med integrerad resultatmätning.<sup>18</sup>

Förhandlingsbaserade internpriser är ytterligare en metod som används. De enskilda enheterna får då frihet att själva påverka de interna priserna genom att förhandla fram ett pris med sin handlingspartner. Det medför att enheten kan påverka sitt resultat genom god förhandling.<sup>19</sup> Slutligen finns det en variant som skiljer sig markant från ovanstående metod eftersom internpriserna här fastställs centralt. Enheterna kan då inte påverka priset.<sup>20</sup>

Som ovan kort presenterats finns det många olika internprismetoder ett företag kan välja mellan. Viktigt att påpeka är att de metoder som beskrivits endast är de vanligaste och som oftast används och att det finns fler.

De ovanstående internprismetoderna medför olika negativa och positiva effekter. Beroende på vilket syfte företagsledningen har med de interna priserna är metoderna mer eller mindre optimala i det enskilda företaget. Det finns enligt teorin inte en metod för internprissättning som är den lämpligaste för alla branscher eller företag. Därför måste varje enskilt företag bestämma vilket syfte deras internpriser ska ha och välja en metod därefter. Då internpriser är en del av ett företags interna redovisning får företagen välja helt fritt hur och om de vill fördela sina kostnader med hjälp av interna priser. Ett problem företag kan ställas inför är att hitta det mest rättvisande sättet att ta ut ett pris på de produkter som överförs internt i ett företag. Förutom att de enskilda enheterna ska gynnas av det interna priset, så ska även det totala företaget vinstmaximera.<sup>21</sup> Decentralisering i företag kräver ett väl fungerande internt prissystem.<sup>22</sup>

Teorin förklarar internprismetodernas svaga och starka sidor. För ett företag är det inte enkelt att finna den metod som är mest lämplig då verkligheten ofta är komplex. Processen att välja metod kan bli omfattande. Väljs en metod som inte optimerar företagets effektivitet eller uppfyller företagets syfte kan följderna av internpriserna inte bli som önskats.

Ovan i 1.2 beskrevs fallföretaget SKF kortfattat. Eftersom företaget är ett stort globalt företag med många operativa sker intern handel mycket frekvent. Då den interna handeln är en så stor del av företagets aktiviteter vill företaget undersöka om det finns en mer lämplig metod för interna priser än den som idag används. Anledningen till detta är att ta reda på om företaget på så sätt kan bli ännu mer effektiv i den interna handeln. Exempel på önskemål som ska kunna uppnås med internprismetoden är:<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Samuelson (2004) s. 325-328

<sup>19</sup> Samuelson (2004) s. 328-330

<sup>20</sup> Samuelson (2004) s. 330-331

<sup>21</sup> Lantz, Ceder & Larsson (2002) s. 2

<sup>22</sup> Arvidsson (1971) s. 3

<sup>23</sup> Intervjupersoner samt SKF-interna dokument (Se stycke 2.4.1 för information om intervjupersonerna.)

- ?? Spårbarhet
- ?? En rättvis bild vid beslutsfattande
- ?? Enkelt och inte alltför tidskrävande
- ?? Skapa lönsamma affärer som i slutändan gynnar SKF
- ?? Kommunikation

Frågeställningen som uppkommer från ovanstående diskussion och som kommer att behandlas i den här uppsatsen är följande:

***Vilka internprismetoder är lämpliga för SKF?***

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka effekter av den internprismetod SKF använder idag, jämföra de mest förekommande metoderna om internpriser samt undersöka vilka internprismetoder som kan vara lämpliga för företaget.

## **1.5 Avgränsning**

Uppsatsen begränsas till att endast studera ett företag. Anledningen är att det finns många internprismetoder och ingen är enligt teorin bättre än den andra. Alla internprismetoder har både styrkor och svagheter och det gäller att varje enskilt företag finner den metod som passar just sitt företag mest optimalt. En jämförelse mellan olika företag anses inte bidra till att lösa uppsatsens frågeställning. Att välja en internprismetod som gynnar det egna företaget måste göras utifrån företagets egna villkor och kan därför inte jämföras med andra.

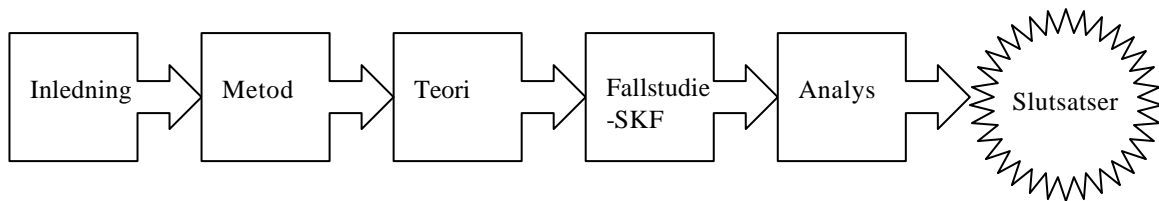
Förutsättningen för en djupgående studie med flera angreppssätt är bäst då endast ett fall undersöks.<sup>24</sup> Det är ytterligare en orsak till att endast ett fallföretag studeras i undersökningen.

Vid datainsamling avgränsas studien till att endast intervjua personer med central erfarenhet av SKF:s internpriser. Orsaken är att då SKF har förhandlade internpriser och svaren från enheternas förhandlare tros därför inte tillföra en objektiv bild av SKF:s internpriser. Personerna med erfarenhet centralt anses mer kunna se företagets helhet.

---

<sup>24</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 185

## 1.6 Disposition



*Figur 1. Disposition (Källa: Egen)*

### ***Kapitel 1, Inledning***

I det första kapitlet har en bakgrundsinformation om internpriser samt dess syften getts med ändamålet att skapa en grundläggande förståelse för det valda ämnet. En diskussion har även förts, vilket ledde fram till uppsatsens problemformulering och syfte. Genom avgränsning har studiens syfte ytterligare förtydligats.

### ***Kapitel 2, Metod***

Det andra kapitlet börjar med att förklara studiens synsätt samt angreppssätt. Därefter betonas fallstudien och dess väsentlighet för uppsatsen. Då både kvalitativ och kvantitativ metod kan användas till fallstudie förs därefter en diskussion om de två metoderna som resulterar i val av metod. Därefter beskrivs kvalitativ intervju samt observationstekniker ingående eftersom studien består av dessa tillvägagångssätt. En förklaring av studiens genomförande presenteras därefter för att kunna beskriva studiens validitet och reliabilitet samt källkritik. Sist i kapitlet motiveras valet av teori.

### ***Kapitel 3, Teori***

Kapitlet inleds med att förklara hur företagsledningen kan använda internpriserna till styrning. Generella negativa effekter av internpriser beskrivs innan de vanligaste internprissättningsmetoderna presenteras ingående. En sammanfattning ges därefter för att skapa en djupare förståelse innan faktorer att beakta vid val av internprissättningsmetod presenteras. Slutligen framförs aspekter att ta hänsyn till för internationella företag angående internpriser.

### ***Kapitel 4, Fallstudie- SKF***

Under kapitel fyra presenteras fallföretaget samt den data som framkommit från genomförda intervjuer med relevanta personer inom företaget, observationer samt läsning av dokument.

### ***Kapitel 5, Analys***

Med hjälp av den valda teorin analyseras i det här kapitlet den information som framfördes i det föregående kapitlet.

### ***Kapitel 6, Slutsatser***

I det avslutande kapitlet framförs de slutsatser som uppkommit vid studien samt analysen. Problemformuleringen knyts besvaras med de resultat som presenteras.

## 2. Metod

*Kapitlet inleds med att förklara de synsätt och metoder som studien kommer att använda. Dessa synsätt och metoder påverkar studiens utformning samt hur problemet kommer att besvaras. Efter att genomförandet av studien förklarats ges en beskrivning av studiens pålitlighet samt tillförlitlighet. Sist presenteras motiv till val av teori.*

### 2.1 Vetenskaplig grund

Studien har ett hermeneutiskt synsätt eftersom synsättet förespråkar tolkningar.<sup>25</sup> Studiens syfte är hermeneutiskt då tolkningar av SKF:s internprismetod samt tolkningar av teoretiska internprismetoder kommer att göras. Slutsatsen som framkommer kommer även den att vara ett resultat av de tolkningar som utförs i studien. Ytterligare en anledning till att det hermeneutiska synsättet valts är en önskan om att en nyanserad bild av de komplexa internprismetoderna ska skapas.<sup>26</sup>

Det finns två sätt att dra slutsatser, induktion och deduktion. Induktion innebär att allmänna slutsatser dras från empirisk fakta.<sup>27</sup> Då induktiv ansats används är utgångspunkten empirin och observationer i verkligheten och därefter dras slutsatser och teorier.<sup>28</sup> Deduktion är när en logisk slutsats dras och betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande.<sup>29</sup> En deduktiv ansats innebär att utgå från teorin och meningen är att testa, bekräfta eller avvisa den befintliga teorin.<sup>30</sup>

Studiens syfte är att utifrån dessa uppnå en djupare och mer ingående förståelse för om SKF:s internhandel skulle gynnas mer av någon annan metod är den som används idag och utgår därför från redan existerande teorier om internpriser. Avsikten med uppsatsen är inte att skapa en ny teori, utan att pröva den befintliga. Därför kommer den deduktiva ansatsen att vara studiens utgångspunkt.

Normativa studier är tänkta att leda till norm- eller handlingsförslag. De beskriver inte bara hur något är, utan är en värdering hur det borde vara, samt hur något kan förändras.<sup>31</sup> Den deskriptiva ansatsen är beskrivande och används för att skapa förståelse.<sup>32</sup>

Studiens syfte är både normativt och deskriptivt eftersom avsikten är att förklara SKF:s internprismetod samt ge förslag till vilken internprismetod som anses vara lämpligast för SKF. En förklaring av SKF:s internprismetod är inte huvudsyftet, men

---

<sup>25</sup> Thurén (1999) s. 48

<sup>26</sup> Thurén (1999) s. 45-53

<sup>27</sup> Thurén (1999) s. 19

<sup>28</sup> Wallén (1996) s. 89

<sup>29</sup> Thurén (1999) s. 19-24

<sup>30</sup> Rienecker & Stray Jörgensen (2004) s.160

<sup>31</sup> Wallén (1996) s. 47

<sup>32</sup> Wallén (1996) s. 46

anses viktig för att kunna skapa en slutsats med förslag på alternativa metoder, vilket studiens främsta syfte är. Därför anses studien syfte främst vara normativt.

## 2.2 Fallstudie

En fallstudie kan definieras som en undersökning av en specifik företeelse. Det innebär att fallstudier fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. En fallstudie kan ha tre olika avsikter. Den kan vara beskrivande, förklarande eller undersökande.<sup>33</sup> Dessa beskrivningar av en fallstudie anses stämma väl överens med hur undersökningens problemformulering kommer att besvaras. Internprissättning kan ses som händelser eller skeenden i den dagliga verksamheten på ett företag. Det är dessa händelser eller skeenden som ska undersökas, beskrivas och förklaras för att skapa den bästa förståelsen för ämnet samt besvara uppsatsens problemformulering.

Fallstudier kan även användas för att systematiskt studera en företeelse och bör föredras då ett aktuellt eller nutida skeende ska undersökas.<sup>34</sup> Internpriserna är i högsta grad aktuella, då personer på SKF dagligen arbetar med dem. Det är dock viktigt att det är omöjligt att ändra relevanta variabler i händelsen då undersökningen genomförs. Fallstudie kan användas vid direkta observationer och systematiska intervjuer och dess unika fördelar är att hantera olika empiriska material så som exempelvis dokument, intervjuer och observationer.<sup>35</sup> Då studien kommer att genomföras med hjälp av alla dessa tre ovanstående empiriska material, blir även här fallstudie ett naturligt tillvägagångssätt. Fallstudier är särskilt lämpliga då studieobjekten är mycket komplexa.<sup>36</sup> Då ett system för internpriser är komplext, stödjer även det här valet av fallstudie.

## 2.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Alla metoder för att samla in information är möjliga vid en fallstudie, men den kvalitativa metoden är vanligast.<sup>37</sup> Den kvalitativa forskningen har en förkärlek till att använda fallstudier.<sup>38</sup>

Det finns inte tydliga gränser mellan kvalitativ och kvantitativ metod och de går även att kombinera i en och samma studie. Generellt kan sägas att skillnaden består i att den kvantitativa metoden presenteras i siffror och mängder. På så sätt kan sedan statistiska analyser genomföras. Den kvalitativa metoden innebär att det är forskarens tolkningar av information som synliggörs.<sup>39</sup> Tolknningar, motiv och sociala processer kan påverka varandra och bör därför inte omvandlas till siffror.<sup>40</sup> Metoderna har olika starka och svaga sidor och det är syftet med undersökningen som avgör vilken metod

---

<sup>33</sup> Backman (1998) s. 49

<sup>34</sup> Merriam (1998) s. 21-24

<sup>35</sup> Merriam (1998) s. 21-24

<sup>36</sup> Backman (1998) s. 49

<sup>37</sup> Merriam (1998) s. 24

<sup>38</sup> Backman (1998) s. 48

<sup>39</sup> Holme & Solvang (1997) s. 76

<sup>40</sup> Holter & Kalleberg (1982)

som ska användas.<sup>41</sup> Gällande de två metoderna finns det ingen skillnad på syfte, att ge en bättre förståelse av samhället vi lever i samt hur enskilda personer, grupper och institutioner handlar och påverkar varandra.<sup>42</sup>

De två metoderna har båda fördelar respektive nackdelar. Skillnaderna kan delas in i fyra grupper. Den första behandlar undersökningens profil. En fördel med kvalitativ metod är att en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang möjliggörs. Ytterligare en styrka är att forskaren får närkontakt med det som undersöks och på så sätt kan en bättre uppfattning av den enskildes åsikter skapas. En svag sida med kvalitativ metod är att det finns risk att fel urval väljs och på så sätt skapas en bild som inte stämmer överens med verkligheten. Urvalet är därför mycket viktigt.

Den kvantitativa metoden har just sin styrka i att många personer kan studeras och påverkas därför inte i samma utsträckning om ett fåtal ”fel” personer väljs. Då undersökningen genomförts kan statistiska generaliseringar utföras och därigenom kan med viss säkerhet personernas uppfattningar och åsikter presenteras och generaliseringar göras. Metoden är däremot sämre att använda vid undersökningar om sociala processer.

En annan faktor som skiljer de två metoderna åt är upplägget av en undersökning. Kvalitativa undersökningar kännetecknas av flexibilitet, medan kvantitativa utmärks av strukturering. I kvalitativa undersökningar måste upplägget kunna ändras under studiens gång. Förhållandet till de erfarenheter som görs under studien samt sättet att närma sig de som undersöks kan ändras. Det gäller både vilka frågor som ställs samt ordning på frågorna. Den kvalitativa metoden kännetecknas av liten styrning från forskaren samt öppenhet för ny kunskap och förståelse, vilket även synliggörs praktiskt vid genomförande av undersökningen. Att vara flexibel kan även vara en nackdel då det kan vara svårt att jämföra resultat från en intervju med en annan.

Den kvalitativa metodens svaghet är den kvantitativa metodens styrka genom att upplägget här är standardiserat. Det innebär att teori och utveckling av problem vid kvantitativ metod skiljs åt från den konkreta informationsinsamlingen. Då problemformuleringen är klar är även planen för undersökningens genomförande klar. Enligt den kvantitativa metoden ska planen även följas då information samlas in och den kunskap som fås under studien inte ska ändra undersökningens planering eller upplägg. Då alla respondenter får samma frågor i samma ordning är det forskaren som styr vilken information som samlas in. Svagheten med den kvantitativa metoden är att det inte finns någon garanti för att frågorna som ställs är relevanta för uppsatsens frågeställning. Upptäcks under studiens gång att frågorna inte är av betydelse kan de inte ändras. Det här problemet kan lösas genom att pilotgrupper används.

Insamling av information är den tredje faktorn som skiljer metoderna åt. I den kvalitativa metoden avgör respondenten vad som är viktigt och vad som betonas vid intervjun. Insamling av information är anpassad till den svarandes egen situation. Används den kvantitativa metoden däremot är frågorna i förväg fastställda och ändras inte under studien. Forskaren kan inte sätta sig in i de olika respondenternas situationer, utan det är forskaren själv som står för informationsinsamlingen.

---

<sup>41</sup>Fog (1979) enligt Holme & Solvang (1997) s. 76

<sup>42</sup>Holme & Solvang (1997) s. 76

Slutligen skiljer tolkning av information de två metoderna åt. Den kvalitativa metoden gör det möjligt att genomföra relevanta tolkningar. Ju mer studiens upplägg ändras för att passa respondenterna och på så sätt få pålitlig information, desto större risk finns att olika information erhålls. Den kvantitativa metoden ger enhetliga svar, men risken finns att svaren inte är totalt sannhetsenliga då respondenterna inte har möjlighet att anpassa sina svar.<sup>43</sup>

Då den här studien går ut på att få en helhetsbild och ökad förståelse för de komplexa internpriserna faller valet av tillvägagångssätt på kvalitativ metod. Anledningen är att den metodformen är mer flexibel. Kvalitativa fallstudier grundar sig på kvalitativ information som hämtas från intervjuer, observationer samt dokument,<sup>44</sup> vilket kommer att användas i den här undersökningen. Även styrkor hos den kvalitativa metoden, så som tolkningar kommer att användas för att kunna besvara uppsatsens problem.

## 2.4 Kvalitativ intervju

Kvalitativa intervjuer är vanligt i fallstudier och orsaken är att fallstudien bygger på kvalitativ data och datainsamlingsmetoder.<sup>45</sup> *”Intervjun är att föredra som strategi som informationsinsamling när ... detta ger bättre information eller mer information till mindre kostnad än andra metoder.”*<sup>46</sup> Då den här studien genomförs med fallstudie anses kvalitativa intervjuer vara till hjälp för att skapa en djupare kunskap om internpriser. Kvalitativa intervjuer används även för att undersökningen ska få primärdata.

Valet av respondenter är mycket viktigt då deras svar i hög grad påverkar undersökningen. Vid kvalitativa intervjuer intervjuas få personer och på så sätt får varje enskild respondent en betydelsefull roll för studiens slutsats. Väljs fel personer är risken stor att studien blir oanvändbar och därför är det viktigt att endast de personer som berörs av undersökningens frågeformulering intervjuas. Viktigt är även att intervjuaren inte påverkar respondenterna, utan låter dem prata fritt. Även icke-verbala reaktioner är viktiga att dölja, då de kan påverka deras svar. För bästa möjliga intervjusituation måste båda parter få tillit till varandra och det är därför viktigt att det är frivilligt att delta i en intervju. Respondenten bör även få reda på vad det är som ska undersökas. Miljön där intervju genomförs är även viktig. Faktorer så som plats, förberedelser och tekniska hjälpmedel kan påverka intervjun.<sup>47</sup>

Den kvalitativa intervjuens starka sida är att genomförandet sker genom ett vardagligt samtal. Det betyder att intervjuaren i minsta möjliga mån styr respondenterna. Respondenterna får själva styra samtalet och dess utveckling. Vid kvalitativa intervjuer används, till skillnad från kvantitativa undersökningar, inte standardiserade frågeformulär. Anledningen är att intervjuaren inte ska styra samtalet. Det är dock

---

<sup>43</sup> Holme & Solvang (1997) s. 75-83

<sup>44</sup> Merriam (1994) s. 84

<sup>45</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 185

<sup>46</sup> Dexter (1970) enligt Merriam (1994) s. 87

<sup>47</sup> Holme & Solvang (1997) s. 101-107



viktigt för intervjuaren att de för studien viktigaste punkterna finns nedskrivna så att samtalet täcker de ämnen som ska behandlas.<sup>48</sup>

### 2.4.1 Intervjupersoner

Eftersom personerna som väljs ut till kvalitativa undersökningar påverkar studien slutsats, ges kort bakgrundsfakta till dem. Tre personer inom SKF intervjuades. Orsaken till att dessa personer valdes är att de alla arbetar eller har arbetat med ämnet. På så sätt anses de ha stor kunskap om området.

Hannes Larsson intervjuades den 13 december 2005. Han började jobba på SKF den 1 oktober 2004 och har således arbetat lite mer än ett år inom företaget. Under den här tiden har han hela tiden arbetat med internpriser och är nu ansvarig för SKF:s internpriser och hans titel är controller.

Den 15 december 2005 intervjuades Peter Thorpman. Under ungefär två år (2003-2005) arbetade han som ansvarig för SKF:s internpriser. Han började arbeta på SKF i januari 2003 och arbetar nu med kundlönsamhet.

Kristina Bengtsson intervjuades den 19 december 2005. Hon började arbeta på SKF 1979. Under 1986-1990 arbetade hon utanför SKF för att sedan komma tillbaka. 1991-1997 arbetade hon med SKF:s internpriser. Nu är hennes arbetsuppgifter bland annat försäljningsstatistik samt internredovisningsanalyser.

## 2.5 Observationstekniker

Inom samhällsvetenskapen används observationer ofta i samband med studier. Det finns olika varianter av observationstekniker. De kan vara öppna eller slutna. Då observationen är öppen vet personerna ifråga att de är föremål för en undersökning och vid slutna observationen är de omedvetna. Strukturerade eller icke-strukturerade observationer existerar också. Då den är strukturerad betyder det att på förhand läggs vissa aktiviteter som vill studeras ut. Genomförs inte aktiviteter innebär det att observationen är ostrukturerad. Observationen kan även vara direkt eller indirekt. Direkt observation sker då de som studeras är medvetna när de undersöks samt känner till syftet med observationen. Indirekt observation sker då de observerade inte vet om syftet med undersökningen.<sup>49</sup>

Den sista indelningen av observationer är deltagande eller icke-deltagande. Befinner sig forskaren utanför det studerade ämnet är den icke-deltagande. Deltagande observation innebär att forskaren själv ingår i ämnet som ska studeras. Den sistnämnda observationstekniken är mycket vanlig då grupper, sammanslutningar, föreningar eller verksamheter studeras. Den deltagande observationen är även direkt eftersom de som studeras ser observatören. Observationen kan däremot vara öppen eller slutna beroende på om de får vetskap om att en observation sker. Deltagande

---

<sup>48</sup> Holme & Solvang (1997) s. 99-101

<sup>49</sup> Andersen (1998) s. 157

observationer är extra lämpligt för fallstudier då en helhetsbild om ett ämne önskas skapas.<sup>50</sup>

Den största nackdelen med observationer är att betraktaren kan påverka de som observeras. De flesta personer påverkas då de är medvetna om att de observeras. Ytterligare en nackdel är att det finns en risk att endast ett fokus finns och mycket runt omkring missas. Det kan undvikas då flera observatörer samarbetar eller att den enskilde observatören går in i olika roller och på så sätt kommer åt olika personer. Detta kan vara mycket svårt att genomföra för observatören och det kan därför vara svårt att observera sin egen arbetsplats. Orsaken är att observatörens personlighet är fast vid ett sätt som är svårt att ändra.<sup>51</sup>

Trots dessa nackdelar kommer deltagande observationer att genomföras under studiens gång. Observationerna är deltagande eftersom SKF är författarens arbetsplats. Observationerna kommer att vara öppna och direkta då personalen på avdelningen är medvetna om studien. Det är vanligt att kombinera observationstekniker med andra former av datainsamling. Exempel på detta är användning av dokument, samtal eller intervjuer.<sup>52</sup> Studien kommer att använda alla dessa tre hjälpmedel. Viktigt att påpeka är att observationer inte är det huvudsakliga tillvägagångssättet, utan mer en effekt av att studien till viss del skrivs på avdelningen där det beslutas om internpriser. Observationerna som genomförs kommer därför att vara icke-strukturerade.

## 2.6 Genomförande av studie

Studien genomfördes med hjälp av djupintervjuer och datainsamling från observationer samt interna dokument på SKF.

Första steget i att samla information via intervjuer är att bestämma vilka som ska intervjuas. Valet av personer vid kvalitativ intervju grundar sig på vad intervjuaren vill få ut av samtalet.<sup>53</sup> För den här studien önskades information om SKF:s internpriser att fås. För att de personer som för studien intervjuades skulle ha stor kunskap för ämnet valdes personer som författaren visste arbetar/har arbetat med internpriser.

Det finns tre variabler i en intervjusituation som påverkar hur intervjuare och respondent samspelar. Dessa tre variabler påverkar även vilken information som framkommer under intervjun. Variablerna är:<sup>54</sup>

- ?? Intervjuarens personlighet och färdigheter
- ?? Respondentens attityder och inriktning
- ?? Hur parterna (och även viktiga andra) definierar situationen

---

<sup>50</sup> Andersen (1998) s. 157

<sup>51</sup> Andersen (1998) s. 157

<sup>52</sup> Andersen (1998) s. 153-157

<sup>53</sup> Andersen (1998) s. 171

<sup>54</sup> Dexter (1970) enligt Merriam (1994) s. 89

Intervjuarens personlighet och färdighet är svårt för författaren att avgöra. Medvetenhet fanns dock om att vara neutral då miner och gester kan påverka respondenterna.<sup>55</sup>

För att respondenterna skulle vara motiverade till intervju fick de alla först en förfrågan att medverka som de kunde tacka ja eller nej till. De personer som tackade ja anses därför vara motiverade och på så sätt föra studien framåt bättre än om motivationen var frånvarande. Respondenternas attityder anses därför ha varit positiva till intervjun.

Situationen definierades som en intervju där rollerna för respondent och intervjuare var tydliga.

Alla intervjuerna skedde på SKF:s huvudkontor i Göteborg i respektives arbetsrum. Telefoner var bortkopplade för att intervjun skulle i minsta möjliga mån störas. Intervjuerna pågick ungefär en timme per person och ingen av respondenterna var uppbokade efteråt så intervjun kunde fortsätta tills alla frågor var ställda och svaren som önskades hade fåtts.

Frågorna till intervjupersonerna var semistrukturerade, vilket innebär att frågorna inte helt var fasta utan anpassades med följdfrågor samt ordningsföljd.<sup>56</sup> Frågor hade förberetts till respondenterna.<sup>57</sup> Frågemallen var inte ett frågeformulär, utan mer som hjälp för intervjuaren skulle påminnas om alla ämnen. Genom att låta respondenterna prata fritt gestaltades intervjun mer som ett samtal och på så sätt framkom även information som troligen inte synliggjorts om frågorna ställts mer strukturerat. Respondenterna fick prata helt fritt och intervjuaren ingrep endast för att ställa nya frågor eller följdfrågor. Samtidigt var intervjuaren medveten om att alla väsentliga frågor ställdes till respektive respondent för att undvika att något ämne missades. Sist kontrollerades om det var något område som inte berörts och frågor ställdes om det.

Vid intervjuerna användes inga tekniska hjälpmedel så som exempelvis diktafon, utan svaren skrevs ner för hand.

Observationer var en följd av att författaren ofta befann sig på respondenternas arbetsplats och observationerna var därför ostrukturerade. Viss information samlades upp genom det här tillvägagångssättet.

De dokument som använts i uppsatsen har hämtats från SKF:s interna hemsida eller lånats från respondenterna.

## ***2.7 Kritik till studiens genomförande***

Det är viktigt att vara medveten om att det är näst intill omöjligt att genomföra en studie helt felfritt. Det är därför viktigt att ifrågasätta de metoder som används vid insamling av data. Val av respondenter är mycket viktigt i en kvalitativ intervju och

---

<sup>55</sup> Merriam (1994) s. 90

<sup>56</sup> Bryman & Bell (2003) s. 343

<sup>57</sup> Bilagor med frågor finns sist i arbetet.

därför för den här studien eftersom den främsta empirin har inhämtas från intervjuer. Risk finns att personer som för studien har väsentlig kunskap inte intervjuades på grund av att författaren inte hade vetskap om dem. På så sätt finns en risk att viktig information missats. Då en del av frågorna handlar om vad respondenterna anser personligen om internpriserna påverkas svaren ytterligare av vilka personer som blivit tillfrågade. Respondenternas svar stämmer dock ganska väl överens med varandra, även angående åsikter, och därför anses studien uppfångat de generella åsikterna om SKF:s internpriser.

Vid intervjutillfällena användes inga tekniska hjälpmedel, utan intervjuaren antecknade samtidigt. Risk finns då att information missas eftersom intervjuaren inte hunnit med att skriva. Den här risken ses som liten då respondenterna lät intervjuaren anteckna klart innan de fortsatte prata. Skulle något för studien viktig information missas fanns det möjlighet att fråga respondenterna vid senare tillfällen. Skulle tekniska hjälpmedel ha används, finns en risk att respondenterna inte svara lika fritt.<sup>58</sup>

Risken med att endast ett företag studeras är att generaliserbarheten i uppsatsen kan minska. Dock är val av internprismetod mycket individuellt och det är omöjligt att ge samma slutsatser till olika företag i olika branscher och med olika förutsättningar. För läsare externt SKF kan uppsatsen ses som en hjälp på vägen för vad som bör beaktas vid val av internpris. Val av teori har gjorts så brett som möjligt för att målgruppen ska öka.

## **2.8 Validitet och reliabilitet**

För att kunna beskriva studiens koppling till validitet och reliabilitet kommer det först ges en förklaring till dessa begrepp. Validitet och reliabilitet är två mått på hur bra en undersökning genomförs. De här måtten kan ses som hjälp och förslag på hur en undersökning bör genomföras på ett så korrekt sätt som möjligt. Alla undersökningar kan dock inte uppfylla alla validitetens och reliabilitetens krav.<sup>59</sup> För att den här studien ska utföras så väl som möjligt fanns validitetens och reliabilitetens krav med i åtanke.

### **2.8.1 Validitet**

Validitet är ett mått på i vilken grad undersökningsresultat är pålitligt.<sup>60</sup> Validitet kan även förklaras som ”frånvaro av systematiska mätfel”.<sup>61</sup> Då det som avsetts att mätas blir mätt är validiteten hög. Validitet kan även ses som det viktigaste kravet vid en undersökning.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Merriam (1994) s. 96

<sup>59</sup> Bryman & Bell (2003) s. 78

<sup>60</sup> Bryman & Bell (2003) s. 33

<sup>61</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 150

<sup>62</sup> Bryman & Bell (2003) s. 33

Det finns tre olika former för validitet, intern, extern och ytvaliditet.<sup>63</sup> Den interna validiteten fokuserar på det som mäts och om det är relevant för undersökningen.<sup>64</sup> Det är svårt att åstadkomma en fullständig intern validitet i en undersökning, men det är betydelsefullt att vara medveten om i hur stor grad mätinstrumenten mäter fel.

Den externa validiteten anger i vilken omfattning studien är generaliserbar, vilket betyder i vilken utsträckning resultaten från en studie går att använda på andra undersökningar. Den externa validiteten påverkar kvantitativa forskare till att vara måna om att skapa representativa undersökningar.

Ytvaliditet mäts då en rimlighetsbedömning av studiens resultat utförs för att skapa acceptans för studien. Rimlighetsbedömningen kan göras av respondenter, utomstående experter i ämnet eller av dem som genomfört studien.<sup>65</sup>

## 2.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet mäts för att undersöka i vilken grad en undersökning är tillförlitlig.<sup>66</sup> Då en studie inte har påverkats av forskaren eller av olika yttre omständigheter så som exempelvis oväsen under intervjun ses den som väl genomförd med hög reliabilitet. Slumpmässiga fel bör även undvikas för att nå hög reliabilitet. Reliabilitet krävs för att få validitet. Om mätinstrumenten används bristande sjunker validitet och reliabilitet oavsett undersökningens genomförande.<sup>67</sup>

## 2.8.3 Validitet och Reliabilitet i samband med studien

Reliabilitet är viktigast vid kvantitativa undersökningar.<sup>68</sup> I kvalitativa studier är statistik inte primärt, utan istället önskas förståelse för en viss händelse. Då den här studien genomförs med en kvalitativ metod är reliabiliteten inte av lika stor vikt som validiteten. Medvetenhet finns om att reliabiliteten sjönk då frågorna anpassades efter respondenterna. Att få en djupare kunskap om ämnet motiverar att reliabiliteten sjunker. De flesta frågorna ställdes till alla intervjupersoner, dock ändrades ordningsföljden. På så sätt kan reliabiliteten till viss del höjas eftersom studien inte var beroende av en persons svar.

Reliabiliteten ökade även eftersom intervjuerna genomfördes utan störande omständigheter. Telefonerna var bortkopplade och intervjuerna skedde i en tyst miljö på respektives rum. Ingen av respondenterna var uppbokade precis efter intervjuerna, vilket medförde att alla frågor hann ställas och besvaras i lugn och ro.

Validiteten önskades hållas så hög som tänkbart för att stärka kvalitén i studien. De frågor som ställdes ansågs alla vara relevanta för studien för att få så hög intern

---

<sup>63</sup> Arbnor & Bjerke (1994) s. 256

<sup>64</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 150

<sup>65</sup> Arbnor & Bjerke (1994) s. 256

<sup>66</sup> Rosengren & Arvidsson (2002) s. 47

<sup>67</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 152

<sup>68</sup> Holme & Solvang (1997) s. 94

validitet som möjligt. Anledningen till att ordningsföljden ändrades beror på att utveckla samtalet och få så mycket information som möjligt då ett ämnesområde behandlades.

Uppsatsens externa validitet ligger dock inte på högsta nivå eftersom syftet och därmed hela studien är anpassad till SKF och dess förutsättningar. De slutsatser som framkommer kan inte direkt överföras till ett annat företag och dess villkor. Den externa validiteten ökar dock då teorikapitlet är mycket generellt och alla de mest frekvent använda internprismetoderna finns med, oavsett om de skulle passa SKF eller inte.

## 2.9 Källkritik

Källkritik kan definieras som ”granskning av dokument”.<sup>69</sup> Granskning av källor kan gälla exempelvis intervjuer, uppsatser och statistik. I den här studien används både primära källor, så som intervjuer, och sekundära källor, exempelvis böcker.

Då källor väljs är det viktigt att ta hänsyn till följande kriterier<sup>70</sup>:

- ?? Samtidskrav
- ?? Tendenskrav
- ?? Beroendekrav
- ?? Äkthet

Samtidskravet betyder att källorna är tidsmässigt aktuella och går fortfarande att tillämpa.<sup>71</sup> En huvudregel för källkritiken är att källan är trovärdigare ju mer samtida den är. Är informationen detaljrik blir samtidskravet ännu mer väsentligt eftersom människor glömmer ju mer tiden går.<sup>72</sup> Det här kravet har i studien tagits hänsyn till då alltid den senaste upplagan av en bok används. Många böcker om internpriser är dock relativt gamla, men anses fortfarande vara aktuella och tillämpbara och används därför. De primära källorna uppfyller samtidskravet väl då intervjuerna samt observationerna genomfördes under studiens gång.

Tendenskrav innebär att ta reda på vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i ämnet.<sup>73</sup> Om källan låter egna intressen gå före sanningen är den tendentiös eftersom en falsk bild av verkligheten framskapas.<sup>74</sup> De källor som används ska vara neutrala och inte vinklade så att författaren själv får vinning av det.<sup>75</sup> Alla de sekundära källorna anses vara neutralt skrivna då ingen författare tar ställning för eller emot en speciell internprismetod. Respondenternas svar påverkas av deras åsikter, men eftersom de alla arbetar centralt anses svaren bli mer neutrala än om intervjuer hade gjorts i de lokala enheterna. Personerna i enheterna påverkas i högre grad av

---

<sup>69</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s.150

<sup>70</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s.151, se även Holme & Solvang (1997) s. 130

<sup>71</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 151

<sup>72</sup> Thurén (2005) s. 30

<sup>73</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 151

<sup>74</sup> Thurén (2005) s. 66

<sup>75</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 151

internpriserna och på så sätt kan de ha mer förutfattade meningar om ämnet. I uppsatsen används Samuelssons bok om internprismetoder i hög grad. Detta kan skapa en skev bild för studien om författarens åsikter speglas i uppsatsen. Riskens anses dock vara liten eftersom Samuelson hänvisar till många andra författare och anses ge en objektiv bild.

För att uppnå beroendekravet ska de använda källornas oberoende kontrolleras.<sup>76</sup> De sekundära källorna anses vara relativt oberoende av varandra. Dock delar de flesta författare upp sina internprismetoder på liknande sätt som andra författare. De primära källorna angav alla liknande svar, vilket kan tyda på ett beroende dem emellan. Åsikterna som uppfångats kan även spegla den allmänna uppfattningen och då känns det naturligt att liknande svar uppkommit.

Äkthet uppnås då källorna är trovärdiga samt att informationen är tillförlitlig.<sup>77</sup> Källan ska vara den som den påstår sig vara.<sup>78</sup> De sekundära källorna som används anses vara tillförlitliga eftersom ingen källa talar emot någon annan. Även de primära källorna anses vara tillförlitliga och trovärdiga då de valts ut eftersom de har mycket kunskap i ämnet.

## **2.10 Val av teori**

Då syftet med uppsatsen är att undersöka effekter av den internprissättningsmetod som SKF använder idag, jämföra de vanligaste teorierna om internprissättning samt undersöka vilken internprismetod som är mest lämpligt för SKF i framtiden har val av teori fallit på de olika internprissättningsmetoderna. Anledning är att i analysen kunna knyta samman och jämföra teorierna med empirin från SKF och på så sätt jämföra för- samt nackdelar. För att uppsatsen ska bli så generaliserbar som möjligt och inte endast SKF ska få nytta av uppsatsens teori kommer alla de vanligaste teorierna att presenteras, även de som för SKF inte är relevanta.

Eftersom internpriser kan användas som styrning i ett företag beskrivs även detta i teorikapitlet. Även teori om internpriser i internationella företag presenteras för att kunna knyta an till SKF där internhandel sker runt om i hela världen. Slutligen beskrivs vad som bör beaktas vid val av internprismetod. Den här teorin är med för att kunna användas i analysen då de olika internprissättningsmetoderna ska analyseras och studeras om de vore lämpliga för SKF. All den teori som beskrivs i teorikapitlet kommer att användas i studiens analys.

---

<sup>76</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 151

<sup>77</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 151

<sup>78</sup> Thurén (2005) s. 19

### 3. Teori

*Kapitlet innehåller teori om de vanligaste internprismetoderna. Sammanfattning samt faktorer att beakta vid val av internprismetod presenteras därefter. Sist kommer ett stycke om internationellt verksamma företag och vad de bör ta hänsyn till rörande internpriser.*

#### 3.1 Styrning med internpriser

Styrning med hjälp av internpriser är en av de funktioner som priserna kan användas till. Internpriserna och företagets organisation bör vara utformade så att affärsstrategin i företaget stöds maximalt. Internprismetodens utformning påverkas av hur ledningen vill styra företaget.<sup>79</sup>

Internprisernas roll i en verksamhet påverkas av hur företagsledningen vill styra företaget. I centralt styrda företag kan direkt- och programstyrning av internpriser finnas. Direktstyrning innebär att enheterna saknar egen handlingsfrihet och företagsledningen meddelar enheterna vilka åtgärder som ska vidtas. Internpriser används inte för styrning, utan endast som ett informationsinstrument. Programstyrning innebär att det finns instruktioner som berättar hur enheterna ska handla i en viss situation. Det sker ingen styrning av internpriser, men normer för kalkylering av internpriser existerar. Även här används internpriserna som informationsbärare.

I decentraliserade företag används internpriser till ram- eller målstyrning. Ramstyrning innebär att det finns vissa ramar som enheterna ska hålla sig inom. Ramarna är ekonomiska så som exempelvis att internpriset inte får stiga över gällande marknadspris för liknande produkt. Målstyrning innebär att företag har vissa mål som enheterna måste leva upp till och att enheterna har friheten att själva bestämma hur det ska genomföras. Internpriser kan styra användandet av företagets olika resurser. Internpriserna blir då informationsbärare till beslutsfattarna i de olika enheterna. Internpriserna används som underlag vid beslut om exempelvis vilka volymer av resurser som ska köpas in och varifrån.<sup>80</sup>

#### 3.2 Negativa effekter

Prissättning kan även orsaka problem för företag. Internpriser förknippas ofta med problem att sätta ett pris på de produkter som handlas internt i ett företag. Den största skillnaden mellan att sätta ett pris till extern kund och ett pris internt i ett företag är att det interna priset ska bidra till det totala företagets vinstmaximering. Risken är dock att enheterna mer strävar efter egen vinstmaximering. På så sätt kan suboptimeringar uppkomma.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Emmanuel, Otley & Merchant (1990) s. 277

<sup>80</sup> Arvidsson (1971) s. 14

<sup>81</sup> Hirshleifer (1956) enligt Lantz, Ceder, Larsson (2002) s. 2



Som en konsekvens av internpriser och decentraliserade företag kan problem med den så kallad principal-agent-teorin uppkomma. I decentraliserade företag kan det vara svårt att på central nivå (principal) få all relevant information från enheterna (agent). Detta beror på att enheterna inte ser företaget i stort, utan handlar efter deras enhets bästa.<sup>82</sup>

En annan negativ effekt av internpriser kan vara att vissa enheter får höga internvinster på bekostnad av andra enheter. Risken finns då att beslut som hade varit lönsamma för företaget totalt sett inte genomförs, utan de enskilda enheterna fokuserar endast på sitt eget resultat. Internpriser i ett företag kan även vara mycket tidskrävande då det anses lättare att förhandla internt än externt.<sup>83</sup>

De olika prissättningsmetoderna har även säregna nackdelar som förklaras under respektive metod.

### **3.3 Olika metoder för internpriser**

Det finns många olika metoder för internprissättning, men det finns inte en enda som förespråkas mer än någon annan. För ett företag gäller det att välja den metod som bäst passar in på dess syfte med internpriser samt dess önskan att mäta resultat.

Frenckner gjorde 1954 en indelning i fyra olika värderingsprinciper för internprissättning:<sup>84</sup>

- ?? Anskaffnings- framställningskostnad (särkostnad eller självkostnad)
- ?? Knapphetsvärde (marginalnytta, marginalkostnad eller marknadspris)
- ?? Konstruerat värde (exempelvis standardkostnad)
- ?? Ingen prisvärdering (det vill säga internpriset baseras inte på kostnader eller knapphetsvärden)

Frenckner fick ingen internationell genomslagskraft, utan det blev Hirshleifer som 1956 var först på allvar med att införa mikroteoretiska marginalresonemang på internpriser. Hirshleifers artikel betonade vikten av att hitta en internprispolitik som enheterna i företaget skulle handla efter och leda till att företagets vinst maximeras. Hirshleifer menade att om det fanns en perfekt intern marknad så var marknadspriser den bästa metoden. Om inte så var fallet skulle produktens marginalkostnad ligga till grund för det interna priset. Förhandlade priser ansåg han inte var ett alternativ.<sup>85</sup>

Arvidsson klassificerar internpriserna enligt fyra olika grunder. Dessa är prestations tekniska karaktär, prestationen roll i produktionsprocessen, prestationen alternativvärde och slutligen leverantörens och mottagarens karaktär. Prestationens tekniska karaktär innebär den materiella prestationen, exempelvis råvaror, komponenter eller tjänster. Prestationens roll i produktionsprocessen kan exempelvis

---

<sup>82</sup> Lantz (2000) s. 55

<sup>83</sup> Bergstrand (2003) s. 100

<sup>84</sup> Frenckner (1954) s. 194-195

<sup>85</sup> Lantz (2000) s. 37

vara produkter för intern användning eller produkter till vidare förädling. Prestationens alternativvärde externt anskaffningsvärde betyder att produkten kan jämföras med externt anskaffningsvärde eller externt avsättningsalternativ. Leverantörens och mottagarens karaktär är exempelvis prestationer mellan säljande och tillverkande enhet, prestationer från hjälpavdelningar eller prestationer från huvudkontoret.<sup>86</sup>

Ovanstående uppdelningar är endast några exempel på klassificeringar för internpriser. I den här studien kommer Samuelsons uppdelning av internpriser att följas. Det som skiljer internpriserna åt är vad Samuelson kallar ”*prisets värdegrund*”.<sup>87</sup> Det innebär vad internpriset ger uttryck för och hur priset ska beräknas. Enligt Samuelsson kan internpris vara uttryck för:<sup>88</sup>

- ?? Leverantörens kostnad
- ?? Prestationens externa värde
- ?? En flerdimensionell bedömning av värdet
- ?? Vad parterna enas om är det rätta värdet
- ?? Att värdet ska betraktas som noll

Inom dess punkter finns det flera olika metoder för internprissättning, vilka de mest förekommande presenteras nedan.

### 3.3.1 Kostnadsbaserade internpriser

Kostnadsbaserade priser kan anses som det vanligaste prissättningssystemet i stora industriföretag.<sup>89</sup> Det främsta syftet med kostnadsbaserade internpriser är att förmedla till köparen att resurser som använts inte är gratis. Köparen ska inte fritt utnyttja det som leverantören erbjuder, utan förstå kostnaden så som om köparen själv hade köpt produkten externt eller om köparen hade producerat själv. Tanken med kostnadsbaserade internpriser är även att köparen inte ska behöva betala högre priser än tillverkningskostnaderna eftersom ingen vinst realiseras förrän försäljning sker externt. Då priset är kostnadsbaserat är det enkelt att jämföra internpriset med vad det skulle kosta att själv producera.

En annan anledning till att kostnadsbaserade internpriser används är att kostnaderna kan följas i exempelvis produktionsleden och ackumuleras i hela produktionsprocessen. På så sätt får senare produktionsled kunskap om hur stora kostnaderna hittills varit. De ackumulerade kostnaderna på slutprodukt kan jämföras med försäljningspriset på den externa marknaden och på så sätt fås information om lönsamheten i produkten. Har leverantöret kostnadsansvar är kostnadsbaserade internpriser motiverat eftersom leverantörerna redan mäter sina kostnader. Kostnadsbaserade internpriser kan även användas när produkten är unik och att det inte finns någon extern marknad och därmed inte möjlighet till någon extern jämförelse.

---

<sup>86</sup> Arvidsson (1971) s. 129

<sup>87</sup> Samuelson (2004) s. 315

<sup>88</sup> Samuelson (2004) s. 315

<sup>89</sup> Bergstrand (2003) s. 85

Kostnaden kan kalkyleras i förväg eller i efterhand beroende på vilka behov som finns i företaget. Är syftet med de interna priserna att få beteendeförändringar kan förkalkylerade priser vara ett lämpligt incitament. Är priserna låga uppmuntras handel mellan enheterna och tvärtom om priserna är höga. Samtidigt kan det ibland vara bra att justera kalkyleringar i efterhand för att uppnå ett rättvist pris som stämmer överens med den verkliga kostnaden som har uppkommit. Viktigt är då att informera köparen att priset kan ändras i efterhand.<sup>90</sup>

Kostnadsbaserade internpriser kan i sin tur delas upp i olika metoder. Fem av dessa kommer att beskrivas nedan.

### 3.3.1.1 Självkostnad (full tillverkningskostnad)

De främsta motiven med självkostnadsbaserad prissättning är att leverantören ska få ersättning för alla de kostnader, indirekta som direkta, som uppkommer för produkten. Syftet med metoden är att kostnaden ska föras vidare till den köpande enheten och där bäras av den. Samtliga kostnader ackumuleras vidare från en enhet till en annan och innan försäljning till extern kund kan företaget se om produktionen varit lönsam.

Fördelarna med internpriser grundade på självkostnad är att det ger en tydlig bild av vad produktionen kostar under en viss tid i normala förhållanden. Självkostnad synliggör även vilka kostnader köparen tvingas att bära för att prestationen ska bli lönsam att använda. Ytterligare en fördel är att kostnaden förflyttas från leverantören till köparen, vilket ger möjlighet till beräkning av de totala kostnaderna. Leverantören får även tillfälle att arbeta mot ett nollresultat. Självkostnader anses även vara objektiva och rättvisa.<sup>91</sup> Självkostnadsbaserade internpriser ger ett bra incitament till rationellt handlande. Den producerande enheten kan försöka skapa en liten vinst genom att arbeta så kostnadseffektivt som möjligt och komma under internprisnivån.<sup>92</sup>

Det finns dock nackdelar med metoden. Priset påverkas inte av kostnader för beslut om volymförändring, vidareförädling eller försäljning, vilket medför ett felaktigt beslutsunderlag på kort sikt. I senare led är det även svårt att se vilka kostnader som är förknippade med olika produkter då pålägg för indirekta kostnader alltid mer eller mindre är godtyckliga. Tvister kan även uppkomma eftersom det inte alltid är självklart vilka leveranser som ska bära vilka andelar av de indirekta kostnaderna. Det är även svårt för de olika enheterna att beräkna dess bidrag till det totala resultatet. Problemet med fullständig kostnadsteckning ger ingen stimulans till förbättringar eller effektivitetsökning. Risk finns att produkterna inte är kostnadseffektiva, men inget görs till förbättring eftersom enheten får betalt för alla de kostnader de haft för produkten. Detta medför att den här metoden inte är optimal för enheter som har resultat eller räntabilitetsansvar.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Samuelson (2004) s. 316-317

<sup>91</sup> Samuelson (2004) s. 317-318

<sup>92</sup> Bergstrand (2003) s. 85

<sup>93</sup> Samuelson (2004) s. 317-318

### 3.3.1.2 ABC – kalkylerad kostnad

Anledningen till att ABC-kalkylerad internprismetod väljs är att priserna ska visa vad som driver kostnaderna hos leverantören. Det innebär att köparen betalar för aktiviteter som förorsakas av den interna handeln. Köparen betalar däremot inte för leverantörens överkapacitet eller utveckling av nya produkter.<sup>94</sup> Motivationen till att vilja sälja internt anses vara relativt hög och metoden uppfattas som rättvis då den baseras på faktiska kostnader.<sup>95</sup>

Ytterligare en fördel med den här metoden är att den köpande enheten ser vilka kostnader som beställningar och olika köpbeteenden påverkar leverantören och som i slutändan även påverkar företaget totalt. De kostnader som uppkommer vid internleverans belastar inte den säljande enheten. En annan fördel är att kostnader som inte ökar värdetillväxten identifieras.<sup>96</sup>

ABC-kalkylering är dock svårt att använda vid internprissättning. Risken finns att det blir krångligt och tungrott.<sup>97</sup> Det kan vara svårt att se hur aktiviteter och kostnadsdrivare ska kopplas samman med internleveranser. Problem kan uppstå med de kostnader som inte uttrycks i internpris då dessa kostnader måste täckas på något annat sätt.<sup>98</sup>

Det finns även generella svårigheter med ABC-kalkylering, vilket även påverkar det ABC-kalkylerade internpriset. Det är svårt att spåra en aktivitets alla kostnader och en resursförbrukning kan påverka flera aktiviteter. Mycket arbetskraft kan läggas på att identifiera de olika kostnaderna och trots detta bli det inte alltid rätt då förenklingar av kostnadsfördelning ibland måste användas.<sup>99</sup>

### 3.3.1.3 Särkostnad

Syftet med särkostnadsmetoden är att den köpande enheten ska få information om de merkostnader som en viss beställning orsakar leverantören. På så sätt styrs användningen av befintliga resurser så att det för hela företaget blir optimalt. Med särkostnad menas de kostnader som tillkommer eller försvinner till följd av en order eller beslut.<sup>100</sup> Metoden möjliggör även bidragskalkyler i senare led.<sup>101</sup>

En fördel med metoden är att den visar vilka kostnader som är orsakade av en viss leverans och kan ge bra information för planering och förändring. Särkostnad är även relevant för planering vid ofullständigt kapacitetsutnyttjande. Vid användandet av särkostnadsmetoden finns det inget behov av fördelning av samkostnader och fasta kostnader. Samkostnader påverkas inte av olika handlingsalternativ, utan ses som

---

<sup>94</sup> Bergstrand (2003) s. 86

<sup>95</sup> Lantz (2000) s. 153

<sup>96</sup> Samuelson (2004) s. 318

<sup>97</sup> Cooper & Slagmulder (1997)

<sup>98</sup> Samuelson (2004) s. 318

<sup>99</sup> Andersson (2001) s. 150

<sup>100</sup> Andersson (2001) s. 59

<sup>101</sup> Samuelson (2004) s. 319

gemensamma kostnader.<sup>102</sup> Ytterligare en fördel är att den köpande enheten får möjlighet att avgöra om det för företaget är mest fördelaktigt att beställa externt, producera själv eller beställa internt till den producerande enhetens särkostnad.<sup>103</sup>

Metodens svagheter är bland annat att den i sig inte är tillräcklig som planeringsunderlag vid kapacitetsförändringar eller vid resursknapphet. Risk finns att sista ledet vid exempelvis produktion får för stor bestämmanderätt på de tidigare ledens bekostnad. Det är möjligt att externa kunder debiteras för låga priser på slutprodukterna. Leverantörerna får inte heller alla sina kostnader täckta, vilket i sin tur medför dåliga incitament till intern handel. Är så fallet krävs kvantitetsstyrning från mottagarna eller en central enhet. Risken är även stor att de kostnader som inte tas med i priset glöms bort, vilket kan medföra resursslöseri.<sup>104</sup>

#### 3.3.1.4 Självkostnad plus vinstpåslag (cost plus)

Självkostnad plus vinstpålägg kan användas för att leverantörerna resultat- eller räntabilitetsansvar. En fördel med den här metoden är att den uppmuntrar räntabilitetstänkande och vinstpålägg synliggör nödvändig kapitalavkastning på vad en extern leverantör skulle kräva. Då det är möjligt att ta ut tillräckligt höga priser garanteras slutprodukterna att generera en tillfredställande vinst. Ytterligare fördelar är att slutprodukternas pris kan styras centralt genom att ha kontroll över tidigare leds vinstpålägg samt att intern handel uppmuntras på så sätt att de producerande enheterna inte utnyttjas, utan får ut ett för dem bra pris. Självkostnad plus vinstpålägg kan vara ett uppskattat marknadspris då exempelvis ett marknadspris för produkten inte existerar. Genom att använda självkostnad plus vinstpåslag minskar antalet förhandlingar mellan enheterna samt att det blir enklare att eliminera internvinster än om marknadspriser hade använts.

Cost plus metoden har även nackdelar. Kostnaden i pris och kostnadspålägg är exempel på godtyckliga och automatiska vinstpålägg som skapar dålig motivation. Eliminering av vinster måste även göras vid varje bokslut. Internpriset på produkterna har inte heller ett korrekt alternativvärde och bör därför inte användas som beslutfattande vid exempelvis produkter. Ytterligare en nackdel är om en produkt handlas internt i många steg så uppstår till slut så höga kostnader att produkten som egentligen är lönsam för företaget ses som olönsam.<sup>105</sup>

#### 3.3.1.5 Avräkning till standardkostnad

Den sista metoden för kostnadsbaserade internpriser är avräkning till standardkostnad. Metoden innebär att internpriserna är konstanta under en viss period, oavsett eventuella kostnadsfluktuationer hos leverantören. Orsaken till att avräkning till standardkostnad används är att undvika fluktuationer i internpris då det kan ge en

---

<sup>102</sup> Andersson (2001) s. 59

<sup>103</sup> Samuelson (2004) s. 318-319

<sup>104</sup> Samuelson (2004) s. 318-319

<sup>105</sup> Samuelson (2004) s. 319-320

felaktig information när priserna fluktuerar snabbare än vad det är möjligt att ändra beslut.

Fördelen med att använda den här metoden är att den köpande enheten vet vilka kostnader som väntas under en viss period och det blir lättare för dem att planera tillförlitligt. Om leverantören inte skulle arbeta på ett kostnadseffektivt sätt upptäcks det enkelt och på så sätt uppmuntrar avräkning till standardkostnadsmetoden till kostnadssänkningar. Ytterligare en fördel är att metoden för avräkning till standardkostnad är enkel och lätt att förstå samt att den förenklar redovisningsarbetet. Standardkostnad skapar även en norm för hur stora kostnaderna bör vara, vilken leverantörerna kan jämföras mot. På så sätt synliggörs avvikelser.

En nackdel med metoden är svårigheten att skilja på specialprodukter med högre kvalitet då det finns en standardkostnad. Risken är att avvikelser från standard inte uppmärksammas och därmed uppkommer en felaktig bild av de verkliga kostnaderna för specialprodukter. Det finns även en risk med att standardkostnaderna blir missvisande då de inte baseras på kostnader för aktuell period, utan på historiska kostnader.<sup>106</sup>

### 3.3.2 Marknadsorienterade internpriser

Trots att kostnadsbaserade priser är vanligast finns det stor enighet om att marknadsbaserade priser har bättre styregenskaper.<sup>107</sup> Om företagsledningen vill decentralisera företaget i stor utsträckning och låta enheterna ha eget ekonomiskt ansvar är det nödvändigt att enheterna är besluts- och resultatmässigt oberoende av varandra. Då är inte internpris grundat på leverantörernas kostnader optimalt. Lämpligare är att låta internpriserna få avspegla de externa alternativkostnader, vilket innebär att internpriser som motsvarar priser på externa likvärdiga produkter sätts. På så sätt får företaget en neutral värdegrund för sina internpriser. Då marknadsorienterade priser används ger det möjlighet till resultat- eller räntabilitetsenheter där enheternas egna prestationer mäts. En jämförelse mellan kostnadsläget på interna och externa priser kan göras. Visar det sig att leverantörernas kostnader inte täcks av marknadspriset är det ett tecken på att leverantören inte är tillräckligt kostnadseffektiv. I vissa fall kan det vara befogat att behålla produkter som har högre kostnad än marknadspriset då de kan vara strategiskt viktiga.<sup>108</sup>

Marknadsorienterade internpriser kan skapa en "ryggrad" eller ett "golv" för prissättning av slutprodukt.<sup>109</sup> Det sker genom att avkastningskrav i tidigare produktionsled är med i internpriserna och därmed kommer det även med i slutproduktens kostnad. En nackdel med marknadsorienterade priser är att kostnaderna kan se ut att ha varit större än vad de egentligen varit.

Om enheterna består av olika juridiska personer finns det legala krav på att transaktionerna ska ske som till *parter på en armlängds avstånd*, det vill säga att

---

<sup>106</sup> Samuelson (2004) s. 320-321

<sup>107</sup> Bergstrand (2003) s. 87

<sup>108</sup> Samuelson (2004) s. 321-323

<sup>109</sup> Samuelson (2004) s. 322

enheterna ska vara oberoende av varandra.<sup>110</sup> I internationella koncerner är detta en stor anledning till att marknadsbaserade internpriser används för handel mellan enheter i olika länder. Om företaget vill styra internt kan andra priser användas och det sker då parallellt med den externa redovisningen.

För standardprodukter finns det ofta produkter med etablerade marknadspriser externt, men däremot är det svårt för vissa produkter som inte existerar på en extern marknad. Dessa produkters internpris kan jämföras och baseras med hjälp av att ett marknadspris värderas.

Det finns två varianter av internt marknadsorienterade priser, rådande marknadspris och uppskattat marknadspris. De två formerna kan båda kombineras med olika prisjusteringar. I många fall används interna prisjusteringar så som exempelvis interna rabatter eftersom vinsterna av internhandel oftast tillfaller leverantören som inte har kostnader för exempelvis marknadsföring, transport och kreditrisk. Interna prisjusteringar kan medföra att intresset för intern handel ökar hos både köpande och säljande enhet och priserna uppfattas då som mer rättvisa än de som existerar externt.

En annan variant av marknadsbaserade internpriser är att utgå från priset den externa kunden betalar och dra av kostnader och marginaler i slutledet. Resten krediteras till tidigare led. Metoden kan användas vid baklängesräkning i åtskilliga led, men är vanligast vid leveranser från produktdivision till försäljningsenheter. Metoden används för att täckningsbidrag ska föras tillbaka till tidigare led med resultat- eller räntabilitetsansvar.<sup>111</sup>

### 3.3.2.1 Rådande marknadspris

Vid rådande marknadspris ska internpriset vara samma som det aktuella marknadspriset. För att den här metoden ska fungera krävs en produkt med ett existerande marknadspris samt att försäljnings- och anskaffningskostnader mellan intern och extern handel inte skiljer i stor utsträckning. Då det är mer praktiskt kan företag arbeta med ett fast internpris under en viss tidsperiod, trots att det externa marknadspriset fluktuerar.

Syftet med rådande marknadspriser är att enheterna ska handla så självständigt som tänkbart. Den interna handeln kan då ske objektivt och affärsmässigt. Ett annat motiv är att ingen av parterna ska förlora på intern handel i jämförelse till extern. En fördel med rådande marknadspris är att det är effektivt vid värdering, planering och motivation. Det är dock nödvändigt att en fri och obegränsad marknad för produkten med ett erkänt pris existerar. Företagets enskilda enheter bör även kunna agera självständigt. Ytterligare en fördel med metoden är att priset fastställs av marknaden och inte består av godtyckliga beräkningar från medarbetare i företaget.

En nackdel med rådande marknadspris är att det oftast inte stämmer överens med alternativvärdet av internleveransen för varken leverantör eller mottagare. Följden kan bli att lönsamma internprestationer i företaget felaktigt väljs bort. Risken är extra stor

---

<sup>110</sup> Miesel (2003)

<sup>111</sup> Samuelson (2004) s. 321-323

vid överkapacitet hos leverantören. Eventuella prisjusteringar kan behöva göras då interna hanteringskostnader i hög grad kan skilja från externa transaktionskostnader. En nackdel är att konflikter kan uppkomma då prisjusteringar diskuteras. Marknadspriser varierar ständigt och kan därmed medföra att de är olämpliga att använda som underlag för långsiktiga beslut om internleveranser. Att följa utvecklingen av marknadspriser är mycket tidskrävande och även kostsamt, främst om produktsortimentet är brett och består av många delmarknader. Ytterligare en nackdel med metoden är att vinsteliminering i bokslut kan bli kostsamt.<sup>112</sup>

### 3.3.2.2 Uppskattat marknadspris

Uppskattat marknadspris används då en motsvarande extern produkt inte existerar, utan det interna priset härleds från priset på en liknande produkt. Är produkten helt unik och endast existerar internt kan en jämförelse göras mot vad en extern producent skulle kunna tänka sig att kräva för att producera produkten och på så sätt kan ett marknadspris uppkomma.

Motivet med den här metoden är samma som för rådande marknadspriser som beskrivs ovan i 3.3.2.1. Fördelen med uppskattade marknadspriser är att metoden kan användas som alternativkostnad vid långsiktig planering. Då internpriserna förankrats hos de berörda enheterna ges de troligen mer legitimitet, vilket kan förenkla implementeringsprocessen. Anledningen är att enheterna själva har varit med och påverkat marknadspriserna internt.

En nackdel är dock att det kan vara mycket tidskrävande att komma fram till och diskussionerna kan skapa irritation bland enskilda parter. Internpriserna består även av realiserade internvinster, vilket kan medföra att det blir svårare att konsolidera lönsamheten i slutprodukt i senare led.<sup>113</sup>

### 3.3.3 Kombinationsmodeller

Fördelarna samt nackdelarna med kostnadsbaserade- och marknadsorienterade modeller, beskrivna i 3.3.1. respektive 3.3.2, har uppmuntrat kombinationer av dessa. Detta för att ta vara på fördelarna och undvika nackdelarna.<sup>114</sup> Modellerna har alla gemensamt att de arbetar för en flerdimensionell och därmed även mer flexibel prissättning. Då olika värden behövs för olika syften, exempelvis resultatbedömning och beslutsunderlag finns det goda argument för att registrera olika värden för en internprestation. Nackdel med kombinationsmodeller är att de inte alltid är enkla, begripliga och att de inte fullt ut accepteras i organisationen.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Samuelson (2004) s. 323-324

<sup>113</sup> Samuelson (2004) s. 324

<sup>114</sup> Frenckner (1954) enligt Samuelson (2004) s. 325

<sup>115</sup> Samuelson (2004) s. 325



### 3.3.3.1 Olika pris för leverantör respektive mottagare - duala priser

Syftet med att olika priser används för säljare och köpare är att eliminera intressekonflikt (nollsummespel) mellan enheterna. Ett annat motiv är att skilja enheterna från varandra genom resultatberäkningar. De olika priserna förser de olika enheterna med den information som styr besluten mot det totala företagets bästa. Eftersom den köpande och den säljande enhetens internpriser skiljer kommer differenser att uppstå mellan vad som debiteras och krediteras. Dessa skillnader kan sättas upp på ett konto, exempelvis ett integrationskonto, och på så sätt fås ett värde på den lönsamhet som skapas vid integration.

Det finns olika varianter på hur duala priser används. En variant är att både säljande och köpande enhet ska gynnas så mycket som möjligt. Det innebär att den säljande enheten krediteras det högsta värdet av självkostnad och marknadspris och den köpande enheten debiteras det lägsta av dessa. Skillnaden som uppstår är ett värde på vad den interna handeln kostar företaget. Är självkostnaden högre än marknadspriset, består differensen av merkostnaden för internhandel. Är däremot marknadspriset högst är differensen den vinst som företaget förlorar genom att sälja produkten internt, istället för externt. Viktigt att beakta är värderingarna bakom differensen.

En annan variant av duala priser är att den säljande enheten krediteras självkostnad plus vinstpålägg och den köpande enheten debiteras ett marknadspris som är reducerat. Då den här kombinationen används får leverantören total täckning för internprestationens kostnader och köparen får inte betala mer än om handeln skett externt. Differensen förs över till ett integrationskonto. Konflikter rörande internprisernas utformning elimineras då den här kombinationen används. Den här modellen kan dock inte användas som styrinstrument.

En tredje variant på duala priser är att säljaren krediterats marknadspris och köparen debiteras standardsärkostnad plus andel i budgeterad samkostnad. Fördel med den här kombinationen är att varje enskild enhet själv kan bedöma sin lönsamhet på kort respektive lång sikt. Ledningen i företaget kan även bedöma helheten.

Den fjärde och sista kombinationen som beskrivs i uppsatsen framställs som den bästa lösningen på problemen som uppkommer vid internprissättning.<sup>116</sup> Varianten innebär att säljaren får motsvarande betalning som vid extern försäljning, det vill säga marknadspris. Köparen debiteras för de kostnader som leverantören orsakslogiskt har haft så som exempelvis standardsärkostnaden för prestationen samt ytterligare ett tillägg för utnyttjande av resursers alternativkostnad. Köparen kan på så sätt beräkna lönsamheten för den kombinerade verksamheten. Har säljaren ledig kapacitet tillkommer endast särkostnaden vid extra leverans, men om enheten har total belastning trängs annan produktion undan. Metoden möjliggör att kortsiktigt kunna beräkna den optimala användningen av resurser. Leverantören får samtidigt en marknadsmässig betalning vid intern leverans.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Arvidsson (1971) s. 54-55

<sup>117</sup> Samuelson (2004) s. 325-326

### 3.3.3.2 Avräkning i två steg

Syftet med den här kombinationen är att internpriserna ska visa vilken sorts kostnad det rör sig om. För att undvika problem med över- och undertäckning av fasta kostnader debiteras de rörliga och fasta kostnaderna var och en för sig. De rörliga respektive fasta kostnaderna fortsätter att vara skilda även hos köparen. Den köpande enheten får på så sätt samma mönster av fasta och rörliga kostnader som den säljande enheten har. Avräkning i två steg medför att köparen får korrekt kostnadsinformation samtidigt som säljaren får full betalning.

Kombinationen avräkning i två steg finns i flera olika varianter. En variant innebär en löpande avräkning till produktsärkostnad. Periodvis debiteras sedan köparen en andel av leverantörens samkostnader genom exempelvis ett procentuellt pålägg på debiterade särkostnader under perioden. Det medför att redovisningen blir enklare än vid internpris baserat på själkostnad som beskrevs i 3.3.1.1. Pålägg behövs inte göras i produktkalkyleringen och säljaren får ersättning för sina kostnader samtidigt som köparen får vetskap om säljarens kapacitetskostnader.<sup>118</sup>

En annan variant på avräkning i två steg är då särkostnad räknas av vid leverans och vid periodens slut betalar köparenheten en andel av dess eller företagets vinst. Både kostnadsmedvetenhet och lönsamhetstänkande belönas.

En tredje variant går ut på att leverans debiteras till standardsärkostnad. Skilt åt debiteras ett bestämt belopp för samkostnad och ett för vinst. Vinstbeloppet är ersättning för leverantörens kapacitetskostnader samt dess prestationer i samband med leverans. Den här metoden medför att priset per enhet är förmånligt för köparen samt att samplanering av kapacitetsdimensionering och kapacitetsutnyttjande uppmuntras.<sup>119</sup>

### 3.3.3.3 Internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning

För att undvika suboptimering och långa diskussioner om internpris kan interna resultat- och räntabilitetsberäkningar konsolidera resultaten i de olika leden. En sådan resultatsummering kan utföras på olika sätt. Resultatet i ett led kan krediteras av tidigare led som varit delaktiga i resultatet. Resultatet på internt sålda produkter kan i en annan variant krediteras av mottagaren. Det finns även varianter där båda formerna kombineras och användas. Det innebär att vid resultatmätning tillgodoräknas senare led resultatet från tidigare led och tvärtom.

Motivet med att få andel i andra enheters vinster är att skapa bättre samarbete och informationsutbyte samt mindre konflikter i företaget. Den konsoliderade resultatmätningen är egentligen inte en speciell internprissättningsmetod, utan ett sätt att arbeta mot de negativa effekter som internprissättningen har. Särskilt stora är de effekterna i internationella företag där internleveranser även påverkas av externa

---

<sup>118</sup> Samuelson (2004) s. 325-326

<sup>119</sup> Samuelson (2004) s. 327

faktorer. Korrigering av resultat anses då vara ett måste för att uppnå rättvisa interna mått. Resultatsammanslagning skapar även gemensamma intressen, samtidigt finns det en nackdel med att sambandet mellan resultatansvar och operativt ansvar försvinner. På så sätt syns det inte vem som har bidragit med vad till det slutliga resultatet.<sup>120</sup>

### 3.3.4 Förhandlingsbaserade internpriser

Förhandlade internpriser innebär att de berörda enheterna själva har ansvar att komma fram till ett internt pris. Metoden fungerar särskilt bra för företag som strävar efter tydlig decentralisering och då det råder ofullständig konkurrens för företagets produkter, vilket innebär att tillämpbara marknadspriser inte existerar. Syftet med den här metoden är att skapa affärsmässiga internrelationer mellan enheterna. För att skapa dessa relationer bör enheterna själva ta ansvaret för de konsekvenser de ekonomiska villkoren skapar på den interna handeln och därmed vara med och bestämma över dem.

Metoden introducerades av Watson och Baumler 1975. De ansåg att förhandlade internpriser bidrar till både differentiering och integration mellan företagets enheter. Differentiering eftersom metoden pekar på enheternas ansvar, exempelvis resultatansvar. En rättvis behandling av internprisproblemet fås även, vilket förenklar integration mellan enheternas prestationer. Den här motsägelsen skapar en konflikt i företaget och Watson och Baumler menar att konflikterna löses bäst genom förhandlingar och på så sätt anser de att deras metod för internprissättning är den mest lämpliga.<sup>121</sup>

Det finns fördelar med förhandlingsbaserade internpriser. Båda parter får fullt ansvar för sina enheters ekonomi då de själva är med och beslutar om priset. Vid förhandlingstillfällen får parterna en överblick över de interna flödena och även över samarbetet. Metoden ger även leverantören motivation att pressa sina kostnader och är fördelaktig då interna leveranser enbart sker vid enstaka tillfällen. Ytterligare en fördel med förhandlingsbaserade priser är att en överblick över vilka integrationsfördelar som finns fås och dessa fördelar kan fördelas mellan enheterna på ett rättvist sätt.

Det finns dock en del svagheter med metoden. Risken finns att samverkan motverkas mer än uppmuntras och ett nollsummespel skapas istället för ett plussummespel. Om de lokala enheterna inte är totalt självständiga är en central enhet nödvändig. Det krävs framförallt då enheterna har olika förhandlingsstyrka. För att de enskilda enheterna ska få så bra förhandlingsstyrka som möjligt finns en risk att inte helt rättvis information förmedlas till andra enheter eller till den centrala enheten (se Principal-agent teorin i 3.2). Förhandlingar är mycket tidskrävande och det finns även en risk att förhandlingsstyrka samt förhandlingsförmåga ger mer framgång för enheten än förmågan att hantera ekonomiska variabler i sin enhet.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Samuelson (2004) s. 328

<sup>121</sup> Lantz (2000) s. 48

<sup>122</sup> Samuelson (2004) s. 328-329

### 3.3.5 Centralt fastställda internpriser

Metoden innebär att de interna priserna fastställs centralt av exempelvis controller- eller ekonomienheten. Anledningen till att detta görs kan vara att optimera resursanvändningen mot bästa möjliga resultat för hela företaget eller att förenkla hanteringen av intern handel. Centralt bestämda priser kan användas som ett instrument för att påverka utbud och efterfrågan. Priserna fastställs då helt utan hänsyn till enheternas kostnader eller eventuellt förekommande marknadspriser på liknande prestationer. Centralt bestämda priser används för att undvika att de enskilda enheterna lägger resurser och energi på att påverka eller förändra internpriserna.

Fördelarna med metoden är att alla enheter vet vad som gäller, vilket medför att hantering med internpriser förenklas samt att stabilitet för beslutsunderlag skapas. Ytterligare en fördel är att den centrala enheten kan använda internpriser till att styra resursanvändningen i företaget. Vid ransonering höjs priset och om användandet av en viss resurs ska stimuleras kan priset för den sänkas.

Det finns även nackdelar med centralt bestämda priser så som exempelvis att metoden kan ses centralistisk och speciellt då företaget i övrigt är decentraliserat. Höga krav ställs även på den centrala enheten för att hanteringen av internpriser ska kunna fungera. Det är nödvändigt att den centrala enheten följer upp sina beslut samt är medansvarig för dess konsekvenser.<sup>123</sup>

### 3.3.6 Nollpris

Då det sker interna leveranser finns det alltid ett internt pris, direkt eller indirekt. Det som uppfattas som om inget pris är satt är ett internpris som är noll.

En fördel med ett nollpris är att det inte krävs någon hantering av internpriser samt att kostnadsbesparingar sker. Frågan uppkommer dock om nollprisets fördelar överväger svagheter. Nackdelar som kan uppkomma är exempelvis negativa effekter på styrning, resultatbedömning och affärsmässighet. Nollpris är huvudsakligen användbart för internleveranser som den enskilda enheten endast till viss grad eller inte alls har möjlighet att påverka vad som ska användas eller inte. Internpriserna är då ändå inte en styrfunktion och resultatmätningen kan därför genomföras med schablonmässiga kostnads- samt intäktsfördelning. För prestationer som inte är valbara blir internpriser inget incitament till att exempelvis uppmuntra utnyttjning av friskvård eller kompetensutveckling.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Samuelson (2004) s. 330-331

<sup>124</sup> Samuelson (2004) s. 331-332

### 3.4 Sammanfattning av internprismetoder

Sammanfattningsvis finns det många internprismetoder att välja på. De som här beskrivits är endast de vanligaste och mest använda metoderna. En sammanfattning av alla ovanstående metoder presenteras i figuren nedan. De siffror som står framför internprismetoderna hänvisar till var i uppsatsen läsaren kan hitta mer information om metoderna.

Internprismetoder	Fördelar	Nackdelar
3.3.1 Kostnadsbaserade	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Förmedlar till köparen att produkterna inte är gratis.</li> <li>?? Kostnaderna kan ackumuleras i flera led och information kan fås om tillverkningen varit lönsam.</li> <li>?? Bra att använda då produkterna är unika och inget jämförelse pris existerar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Respektive nackdel presenteras nedan.</li> </ul>
3.3.1.1 Självkostnad	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Kostnad förs vidare till nästa produktionsled och ackumuleras.</li> <li>?? Ger en tydlig bild av vad tillverkning kostar.</li> <li>?? Leverantör kan arbeta mot nollresultat.</li> <li>?? Är objektiva och rättvisa.</li> <li>?? Ger incitament till rationellt handlande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Priset täcker inte alla kostnader, (ex. försäljning)</li> <li>?? I senare led är det svårt att spåra vilka kostnader som hör ihop med en speciell produkt.</li> <li>?? Ger ingen stimulans</li> </ul>
3.3.1.2 ABC-kalkylerad	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Motivation till att sälja internt är hög.</li> <li>?? Köpande enhet ser även andra kostnader än tillverkningskostand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Risk att det är krångligt.</li> <li>?? Svårt att koppla kostnadsdrivare med internhandel.</li> </ul>
3.1.1.3 Särkostnad	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Visar vilka kostnader som orsakas av viss leverans.</li> <li>?? Påverkas inte av olika handlingsalternativ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Inte är tillräcklig vid planeringsunderlag.</li> <li>?? Risk finns att sista ledet får bestämmanderätt på tidigare led.</li> </ul>
3.3.1.4 Cost plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Möjliggör resultat- och räntabilitetsansvar.</li> <li>?? Pris kan styras centralt.</li> <li>?? Förhandlingar mellan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Vinstpåslag är godtyckliga.</li> <li>?? Skapar dålig motivation.</li> <li>?? Handlas produkten i många led kan kostnaden bli mycket hög.</li> </ul>

	enheterna minskar.	
3.3.1.5 Avräkning till standardkostnad	?? Köparen vet vad priserna kommer att vara en period. ?? Enkel och lätt att förstå.	?? Svår att skilja på specialprodukter. ?? Risk att avvikelser från standardkostnaden inte uppmärksammas.
3.3.2 Marknadsorienterade	?? Har bra styregenskaper. ?? Möjliggör resultatansvar.	?? Kostnaderna kan se ut att varit större än de är.
3.3.2.1 Rådande marknadspris	?? Enheterna kan handla självständigt. ?? Förlorar ej på att handla internt jämfört med externt. ?? Effektiv vid värdering, planering och motivation.	?? Oftast stämmer inte överens med alternativvärde. ?? Konflikter kan uppkomma ?? Tidskrävande ?? Vinsteliminering vid bokslut är kostsamt.
3.3.2.2 Uppskattat marknadspris	?? kan användas som alternativkostnad vid planering.	?? Tidskrävande ?? Skapa irritation ?? Svårt att konsolidera lönsamhet i slutprodukt.
3.3.3 Kombinationsmodeller	?? Flexibel prissättning.	?? Inte är lätta att förstå. ?? Accepteras ofta inte fullt ut i organisationen.
3.3.3.1 Duala priser	?? Eliminera nollsummespel.	?? Integrationskonto behövs. ?? Vissa varianter kan inte användas som styrinstrument.
3.3.3.2 Avräkning i två steg	?? Synliggör fasta och rörliga kostnader skilt.	??
3.3.3.3 Internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning.	?? Undvika suboptimeringar.	?? Syns inte vem som har bidragit med vad.
3.3.4 Förhandlingsbaserade internpriser.	?? Parter får fullt ansvar för sin ekonomi. ?? Leverantör motiveras att pressa sina kostnader.	?? Risk för nollsummespel. ?? Central enhet kan vara nödvändig. ?? Tidskrävande ?? Risk att förhandlaren mer påverkar priset än sina egna kostnader.
3.3.5 Centralt fastställda	?? Alla parter vet hur internpriserna är. ?? Central enhet kan styra resursanvändningen.	?? Kan upplevas centralistisk. ?? Höga krav ställs på central enhet.
3.3.6 Nollpris	?? Ingen hantering av internpris krävs.	?? Negativa effekter på resultatbedömning, affärsmässighet.

*Figur 2, Sammanfattning av internprismetoderna (Källa: Egen)*

### 3.5 Val av metod

Empiriska undersökningar visar att alla de ovanstående metoderna används i praktiken. Vanligt är att olika metoder används parallellt i ett företag beroende exempelvis på vilka prestationer och antal externa alternativ som existerar.<sup>125</sup>

Tendensen i Sverige är att metoden för marknadsorienterat pris blivit allt vanligare på bekostnad av de kostnadsbaserade metoderna som tidigare frekvent användes. En anledning till utvecklingen är att enheter med räntabilitets- och resultatansvar blivit allt vanligare. Ytterligare en anledning är att sedan 1980-talet har den allmänna uppfattningen ändrats till att se marknader effektivare än planekonomier. Den främsta förklaringen till att marknadsbaserade internpriser blivit allt vanligare är bolagisering av affärsområden i service partners och shared service centers, vilka har eget lönsamhetsansvar. Det finns dock även en tendens till koncentration och strömlinjeformad kärnverksamheten, vilket kan innebära starkare central styrning på prestationsflöden samt internpriser.<sup>126</sup>

Multinationella företag måste beakta externa faktorer som exempelvis myndighetsregler, skatter och tullar samtidigt som de vill uppnå företagets mål. Trots detta finns det för företagen många olika internprissättningsmetoder att välja på. En vanlig önskan som internprissättning ska åstadkomma är maximal total lönsamhet för företaget och samtidigt kunna mäta det enskilda dotterbolagets verksamhet.<sup>127</sup>

Det finns vissa grundprinciper företag bör följa för att internpriser ska kunna lyckas. Dessa är:<sup>128</sup>

- ?? Organisera verksamheten så att interna mottagare definieras för allt som inte är slutprodukter.
- ?? Se till att mottagarna får reda på kostnaden för det de tar emot- och får bära den!
- ?? Tillåt och uppmuntra mottagarna att påverka prestationerna – inom tydliga ramar!
- ?? Ge leverantörerna egenintresse av att produktutveckla, produktdifferentiera och rationalisera – för mottagarnas och sitt eget bästa!

Det finns inte endast grundprinciper som bör följas för att internpriserna ska kunna ge framgång, det finns även krav på hur internpriserna bör vara för att företaget ska få största tänkbara nytta av dem. Internpriser bör designas så att de uppfyller följande krav:<sup>129</sup>

---

<sup>125</sup> Emmanuel och Mehafdi (1994) enligt Samuelson (2004) s. 332

<sup>126</sup> Samuelson (2004) s. 332-333

<sup>127</sup> Samuelson (2004) s. 332-333

<sup>128</sup> Samuelson (2004) s. 349-350

<sup>129</sup> Anthony & Govindarajan (2001) s. 201

- ?? De ska ge alla affärsenheter den relevanta information som behövs för att optimera en kompromiss mellan företagets kostnader och vinst.
- ?? De ska medföra att de enskilda affärsenheternas vinst även ska gagna företagets vinst.
- ?? De ska hjälpa mätningen av ekonomisk prestation för den enskilda affärsenheten.
- ?? Systemet ska vara enkelt att förstå och enkelt att administrera.

Viktigt att påpeka är att dessa är generella krav och att olika företag kan ha varierande motiv för sin internprissättning.

Det finns även uppdelningar på de syften internpriserna bör ha i ett företag. Dessa är:<sup>130</sup>

- ?? Att motivera medarbetarna till ekonomiskt tänkande och rationellt handlande i valsituationer.
- ?? Att skapa allsidigt underlag för prissättning till extern kund vid slutet av interna förädlingskedjor.
- ?? Att möjliggöra rättvis resultatbedömning i företag, som är uppdelade på flera resultatenheter.
- ?? Att underlätta skatteplanering inom internationella koncerner.

För att kunna uppnå de olika syftena med internpriser är det nödvändigt med specifika krav på utformning av internprissystemet och detta påverkar därför vilken internprismetod som ska användas.

### **3.6 Internationellt verksamma företag**

Många svenska företag är internationellt verksamma med dotterbolag runt om i världen. När internationella internpriser sätts måste även andra faktorer tas hänsyn till som inte uppkommer då handel enbart sker inom ett land. Faktorer som påverkar global internhandel är exempelvis skatter, valutabestämmelser och konkurrensförhållanden i olika länder.<sup>131</sup>

Den internationella standarden för transaktionspriser i de flesta länder bygger på att företag ska verka på armlängds avstånd. Det innebär som ovan beskrevs att enheterna är oberoende av varandra. Olika länder har olika skattenivåer och internationella företag kan utnyttja dessa skatteskillnader och överföra intäkter från länder med höga skatter till de länder som har låga. Överföra vinster kan göras genom att flytta aktiviteter eller ändra internpriserna på internationella transaktioner.<sup>132</sup>

För att företag ska agera så korrekt mot de länder de är verksamma i har OECD satt upp riktlinjer. Dessa riktlinjer beskriver hur internationella företag ska agera för att skapa en rättvis och korrekt redovisning. Rekommendationerna förhandlades fram

---

<sup>130</sup> Bergstrand (2003) s. 83

<sup>131</sup> Arvidsson (1971) s. 219

<sup>132</sup> Miesel (2003)



1976 och har omförhandlats fyra gånger efter dess. 36 regeringar, därav Sverige, står bakom dessa riktlinjer om hur de multinationella företagen ska handla.<sup>133</sup> OECD:s principer försöker få enheterna att handla som om de vore oberoende av varandra.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Regeringskansliet: OECD:s riktlinjer för företag

<sup>134</sup> Miesel (2003)

## 4. Fallstudie – SKF

*I kapitlet beskrivs fallföretaget som studeras. Eftersom företaget tidigare generellt presenterats, beskrivs endast information som berör företagens internpris. Företagets organisationsstruktur presenteras även eftersom den påverkar internpriserna.*

### 4.1 Inledning

Den information som beskrivs i kapitlet har inhämtats från intervjuer med Hannes Larsson som jobbar med internpriser nu och Peter Thorpman och Kristina Bengtsson som tidigare arbetat med SKF:s internpriser. Vissa interna dokument från SKF, har även använts till att framställa kapitlet. Då det inte anses relevant att redogöra varifrån den enskilda informationen kommer ifrån, samt för att skydda respondenterna, kommer ingen detaljerad källhänvisning i kapitlet att ges. Källorna kommer endast att hänvisa om det är respondenter eller interna dokument som används vid datainsamlingen.

SKF är ett decentraliserat och internationellt företag och använder internpriser till de operativa enheterna i företaget. De legala enheterna handlar med så kallade transferpriser som följer de regler och skatter som finns i länderna där enheterna verkar. Transferpriserna sätts centralt och används på grund av skattskäl och i den externa rapporteringen. Internpriserna brukas i den interna redovisningen och används för att kunna mäta enheternas enskilda prestationer. Internpriserna och transferpriserna är därför skilda i företaget och påverkar bara varandra i begränsad utsträckning. Då uppsatsens syfte är att studera SKF:s internpriser kommer ingen redogörelse för transferpriserna att göras.<sup>135</sup>

SKF införde förhandlade internpriser i tre steg. Det sista och tredje steget infördes i januari 2004 då ytterligare ett sätt att förhandla introducerades. Steg ett var att införa förhandlade internpriser, vilket gjordes 1999. Det var SKF:s dåvarande VD, Sune Carlsson, som önskade införa förhandlade internpriser. Då det första steget av förhandlade internpriser infördes skildes internpriserna och transferpriserna åt. Steg två genomfördes 2003 och innebar att förhandlingarna kunde splittras till OEM (Original Equipment Market) och AM (After Market).<sup>136</sup>

### 4.2 SKF:s interna struktur

För att kunna förklara SKF:s internprismetod krävs att företagets internstruktur beskrivs. Företagets inre uppbyggnad påverkar företaget till att mycket intern handel sker.

---

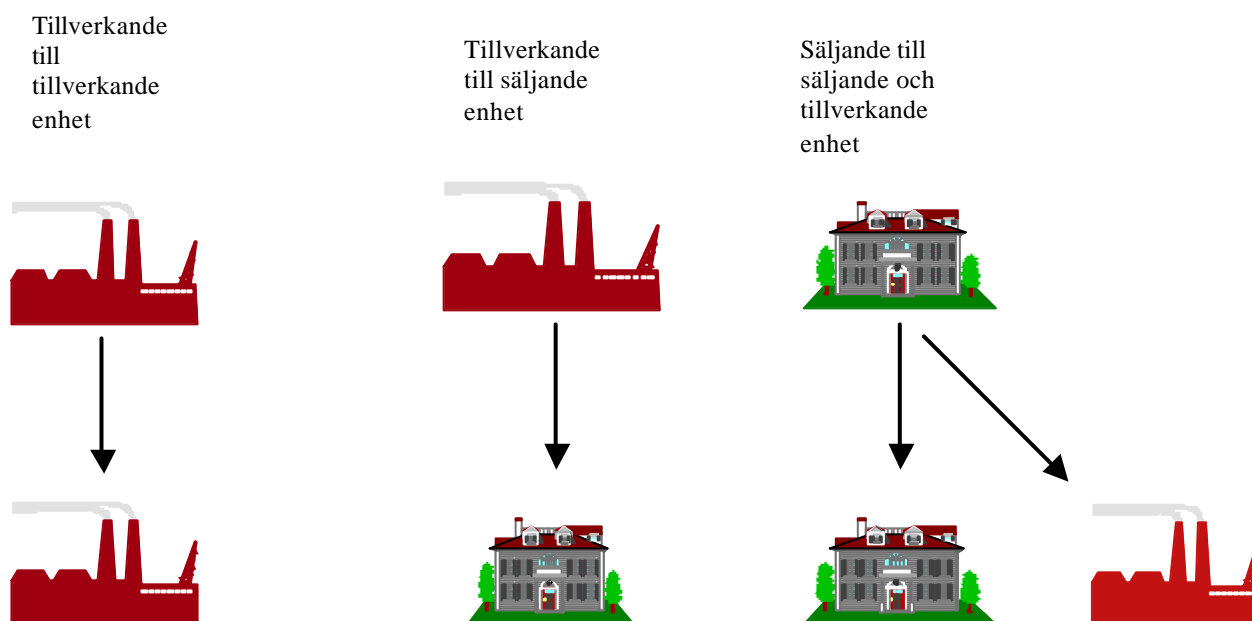
<sup>135</sup> Interna dokument

<sup>136</sup> Respondenter

SKF:s affärsenheter är uppdelade i säljande enheter, Sales Unit (SU), och tillverkande enheter, Manufacturing Unit (MU). Tillverkningsenheternas ansvar är att tillverka lager medan säljenheternas ansvar är att sälja lager till extern kund.<sup>137</sup>

Då SKF är ett gammalt företag härstammar den organisatoriska uppdelningen från dess historia. På 1970-talet gjordes en stor omorganisation. Innan omorganisationen fanns det tillverkning i alla de största länderna SKF verkade i. Exempelvis tillverkades alla produkter till den tyska markanden i Tyskland. Eftersom ingen handel skedde utanför en lands gränser behövdes inga transferpriser. Fabrikerna ställdes om efter vilken produkt som skulle tillverkas, vilket var mycket resurs- och tidskrävande. Omorganisation krävdes och det ändrades till att få produkter tillverkades i en fabrik, med färre omställningar. Den höga frekvensen av internhandel skapades eftersom produkterna nu handlades mellan länder.<sup>138</sup>

Handel inom SKF kan ske på tre olika sätt. Det är handel mellan tillverkande och tillverkande enhet då en produkt ytterligare ska förädlas. Det andra sättet är mellan tillverkande och säljande enhet. Handel kan även ske till säljenhet och tillverkande enhet från säljenhet. Det sker huvudsakligen då SKF säljer ett helt koncept kring service och inte endast en produkt.<sup>139</sup>



*Figur 3, Olika alternativ för intern handel. (Källa: SKF, med viss egen modifiering)*

Det vanligaste sättet är att internhandel sker från tillverkande till säljande enhet som sedan säljer till extern kund. Eftersom de tillverkande enheterna oftast säljer till säljande enheter innan produkterna kommer till extern kund handlas de flesta produkter internt minst en gång innan de lämnar företaget.<sup>140</sup>

<sup>137</sup> Interna dokument

<sup>138</sup> Respondenter

<sup>139</sup> Interna dokument

<sup>140</sup> Respondenter

### 4.3 SKF:s internprismetod

SKF:s ambition är att affärsenheterna ska ta fullt ansvar för sitt resultat, vilket innebär att enheterna har resultatansvar. Internpriset som betalas av en enhet påverkar dess resultat. Därför anser SKF att enhetscheferna ska ha friheten att kunna förhandla om internpriserna och indirekt även vara med och besluta om sitt eget resultat. Internpriserna består därför av överenskommelser mellan de två enheterna som förhandlats fram. Ambitionen med förhandlade internpriser är att enheterna ska bli mer affärsinriktade.

Anledningen till att SKF använder sig av förhandlade internpriser är att företaget vill att säljheterna och de tillverkande enheterna ska kommunicera med varandra för att gynna hela företaget. Internpriserna ska ses som ett verktyg som bär affärsinformation mellan den tillverkande och säljande enheten. Det övergripande målet med internpriserna är att försäkra kommunikation mellan säljande och tillverkande enhet om hur lönsamma affärer för SKF ska skapas. Genom att bli tvingade att diskutera internpriser är det meningen att personalen ska få en större förståelse och på så sätt utveckla affärerna på ett bättre sätt. Det är inte förrän enheterna kombinerar sin kunskap som de får vetskap om en affär är lönsam för SKF eller inte. Genom att internpriserna förhandlas fram är det meningen att både den tillverkande och säljande enhetens intressen tillgodoses, vilket i sin tur kan leda till ökad vinst för båda parter. Internprisförhandlingarna ska användas till att garantera att SKF gör lönsamma affärer.<sup>141</sup>

### 4.4 Internprisernas värdegrund

Det förhandlade internpriset grundar sig på Performance Standard (PS). Förklaring av hur PS räknas ut beskrivs lättast med ett exempel. Det finns exempelvis tre tillverkande enheter som tillverkar samma produkt. Fabrik ett har en standardkost (SC) på ett. Fabrik två har en SC på två och slutligen fabrik tre har en SC på tre. De tre fabrikena prognostiserar hur stort antal av den här produkten som kommer att produceras nästa år. Den fabrik som tillverkar flest antal sätter även PS för produkten. PS används som utgångsvärde när enheterna börjar förhandla med varandra. En del enheter sätter ett lägre internpris än PS, medan andra enheter sätter ett högre.<sup>142</sup>

SKF har olika typer av överenskommelse som enheterna kan göra mellan sig. Det finns:<sup>143</sup>

- ?? **General IP<sup>144</sup> Agreements.** Här sätts internprisnivån generellt för en viss produkt för en produktlinje, PDIV/eller säljande enheterna. De här priserna gäller tills de omförhandlas.
- ?? **Segment IP Agreements.** Här finns överenskommelser om en internprisnivå för ett specifikt segment.

---

<sup>141</sup> Interna dokument

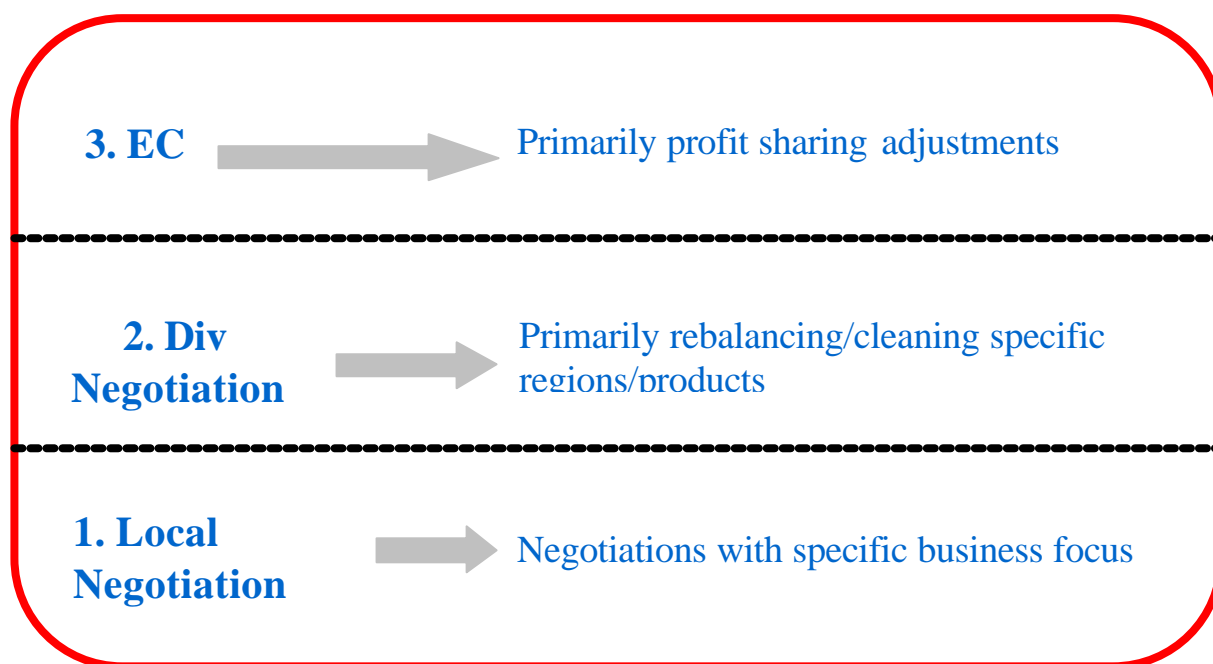
<sup>142</sup> Respondenter

<sup>143</sup> Interna dokument

<sup>144</sup> IP = internpriser

?? **Business Specific IP Agreements.** Här är internprisnivån definierad för bland annat en viss kund eller produkt. Den här överenskommelsen gäller under en viss tidsperiod. Under den här indelningen kan överenskommelsen ske på ytterligare fem olika sätt.

Det finns tre olika nivåer där förhandlingar kan ske på SKF. Den första nivån är den lokala där enheter förhandlar med andra enheter. Den andra nivån är divisionsnivå. Divisionerna kan justera internpriserna främst för att balansera priserna inom divisionen. Den högsta nivån är när Group Management justerar priserna. Det utförs främst då vinstdelande justeringar behöver göras.<sup>145</sup>



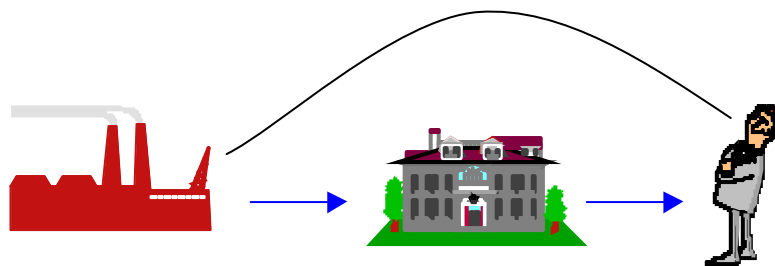
*Figur 4, Nivåer där internpriser kan beslutas. (Källa: SKF)*

På varje enhet finns det en person som är ansvarig för förhandlingarna. Det är dessa personer som förhandlar för sin enhet. Förhandlarna ska inneha en lämplig ansvarsnivå och kunna ta beslut som kan påverka dess enhet. I många fall är det chefen för enheten som är förhandlare. Förhandlaren kan även till sin hjälp ha en person som hjälper till vid förhandling.

De tillverkande enheterna får betalt i internpris då produkten är såld till extern kund. De blå pilarna i figur 5 symboliserar varuflödet och den svarta linjen visar när den tillverkande enheten får betalt.<sup>146</sup>

<sup>145</sup> Respondenter samt interna dokument

<sup>146</sup> Interna dokument



Figur 5, Varu- samt pengaflöde. (Källa: SKF)

Att ha ansvar för sin egen ekonomi och resultat innebär även att varje enhet får ta ansvar för de konsekvenser som resultatet medför. Enheternas prestationer mäts i dess TVA (Total Value Added) och det är utifrån TVA som enheterna får bonus. För att räkna fram en enhets TVA är internpriserna en faktor som påverkar. Det medför att de förhandlade internpriserna i slutändan påverkar vilken bonus enheten ska få. De anställda anses förstå sambandet mellan internpriser och bonus. Dock kan det vara svårt att se hur just sitt förhandlade internpris påverkar TVA då det är många andra faktorer som också påverkar.<sup>147</sup>

Centralt ger SKF inga rekommendationer var internpriserna bör ligga. Den information om internpriser som ges ut centralt är fakta om konceptet samt hur det ska fungera. Då förhandlade internpriser har funnits på SKF länge, anses de som arbetar med området ha stor kunskap om ämnet samt att de flesta förstår hur internpriserna kan påverka enheten. Samtidigt förutsätts att ska ha förhandlare "SKF-hatten" på och vara medvetna om hur internpriserna slår, då de förhandlar en bra affär för SKF.<sup>148</sup>

#### 4.5 Positiva erfarenheter med förhandlade internpriser

En styrka med förhandlade internpriser är att kommunikationen mellan enheterna ökar då de förhandlar med varandra. Möjligheten till att diskutera samt fokusera på affärer ökar, vilket gynnar företaget. Metoden gör även att enheterna känner sig fristående och ser till lönsamheten för hela SKF.

En annan styrka med metoden är att det finns möjlighet till olika överenskommelser på en och samma produkt mellan två enheter. Generaliseringar försvinner och de olika produkternas interpris kan anpassas efter olika förutsättningar eller kunder. Internpriserna kan även anpassas under en viss period för att passa ett visst ändamål.

Ytterligare en fördel är att verktyget för förhandlingar är mycket effektivt och lätt att använda. Mycket är automatiserat och varje månad överförs de förhandlade priserna till enheternas rapportering. Det medför att enheterna sparar mycket tid som annars hade lagts på rapportering.

Respondenterna ansåg även att avsikten med att enheterna ska kunna påverka sitt resultat är bra.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Respondenter

<sup>148</sup> Respondenter

<sup>149</sup> Respondenter

## 4.6 Negativa erfarenheter med förhandlade internpriser

Så som med alla metoder finns det även nackdelar med förhandlade internpriser. Meningen är att priserna ska förhandlas fram fritt på den interna marknaden och på så sätt vara marknadsbaserade. Vissa enheter förhandlar dock inte själva utan väntar tills divisionerna eller EC justerar internpriserna och därför fungerar inte den affärsmässiga kommunikation som eftersträvas.

Det är meningen att förhandlingarna ska ske på en med marknadsmässiga villkor. Enheterna är dock inte oberoende av varandra och har inte valmöjligheten att avböja tillverkning eller försäljning av SKF-produkter.

Då vissa förhandlare inte förstår alla mekanismer omkring internpriset kan enhetens TVA förlora sin rättvisande bild om hur det egentligen går för enheten. Vissa enheter har förhandlat fram internpriser som gör att enhetens förlust vänds till vinst och det beror endast på hur internpriserna är förhandlade. Samtidigt finns det enheter som det går bra för men som visar en negativ TVA på grund av att de inte förhandlat lika bra.

Kritik har även riktats mot att det är enhetens TVA som prestationsbedöms. Det finns då en risk att enheterna fokuserar mer på den egna enheten än på vad som gynnar SKF.

Ytterligare en nackdel är att förhandlingarna är mycket tidskrävande. En respondent svarade på frågan angående om tiden som läggs ner på internpriser ger värde och menade att *"eftersom det inte finns en bästa metod, varför ska då så mycket tid läggas på att förhandla?"*. Vissa av de personer som är ansvariga för förhandling på de olika enheterna lägger mycket tid på att förhandla. Det finns mycket arbete att göra i enheterna och frågan är om tid ska läggas på att förhandla då den kan läggas på andra arbetsuppgifter.

En annan effekt av SKF:s internprismodell är att priserna fluktuerar under året och då divisionerna beräknar sin budget är det svårt att se effekterna av hur internpriserna kommer att bli nästkommande år.

Den främsta nackdelen, ansåg en person, var att det sker stora suboptimeringar i företaget då internpriserna förhandlas fram. Enheterna ser mer till sitt eget bästa än till att gynna koncernen. Mycket tid och resurser som läggs på suboptimeringar internt borde istället läggas på att förbättra företaget externt. Enligt respondenten tillför internpriserna i sig inte något till koncernens lönsamhet. Hade resursallokeringen tillfört företaget något anser respondenten att den varit godtycklig, men då åsikten är att så inte är fallet ses resursallokeringen endast som slöseri.<sup>150</sup>

## 4.7 SKF:s tidigare internprismetoder

Då den interna handeln i företaget ökade efter omorganisationen, som beskrevs i 4.2, infördes cost plus. Samma vinstpåslag gavs till alla produkter oavsett fabriken

---

<sup>150</sup> Respondenter

effektivitet. Metoden användes både för internpriser och för transferpriser, då dessa var samma. Konsekvenserna med cost plus blev att fabrikerna inte hade någon kontakt med marknaden och att det inte fokuserades kostnadseffektivitet.

Efter cost plus infördes ett internpriskoncept som SKF själva skapade och heter Profit Contribution. Syftet med konceptet var att knyta fabrikerna till marknaden så att en konkurrenssituation synliggörs i de operativa enheternas resultat. En vinstdelning gjordes på varje produkts förtjänst på varje marknad. Två gånger per år mättes SKF:s totala lönsamhet på de olika produkterna.

Vinsten delades sedan 30:70, det vill säga 30% till säljenheten och 70% till den tillverkande enheten. Anledningen till att fabrikerna fick den största andelen var att de hade mest sysselsatt kapital, så som land, byggnader, maskiner och lager. Säljenheternas tillgångar var främst fordringar och varulager. I genomsnitt stod därför fabrikerna för 70% av den totala investeringen i affären och säljenheterna för 30%. Genom att dela vinsten 70/30 fick båda parterna därmed samma avkastning på satsat kapital.<sup>151</sup>

#### **4.8 Önskemål om hur en ny internprismetod skulle se ut**

Det har framkommit olika önskningar om hur en ny internprismetod på SKF ska kunna se ut. Sammanfattningsvis önskas:

- ?? Spårbarhet
- ?? En rättvis bild vid beslutsfattande
- ?? Enkelt och inte alltför tidskrävande
- ?? Skapa lönsamma affärer som i slutändan gynnar SKF
- ?? Kommunikation

Ett alternativ till ny internprismetod är uppstramning som går ut på att rätta till de svagheter den nuvarande modellen har. Önskemålet hos vissa individer är att de generella förhandlingarna ska skötas endast av divisionerna. De specifika förhandlingarna under året ska enheterna själva förhandla fram. På så sätt anses att det löpande internprisarbetet som är tidskrävande skulle minska.

Ett annat alternativ är att ändra den nuvarande metoden totalt. Önskemålet hos vissa respondenter är att de tillverkande och enheterna årligen ska ge en förpliktelse att de ska producera ett visst antal produkter det kommande året. Den säljande enheten ger en förpliktelse att sälja produkterna till ett visst pris. Den tillverkande och säljande enheten får då budgeterade pengar utifrån de här förpliktelserna. Sänker de tillverkande enheterna sina verkliga kostnader blir det som en vinst för enheten. Säljande enhet får en vinst om de lyckas sälja produkterna till ett högre pris än vad de sagt i förpliktelsen. Vinstfördelningen ska vara rättvis och inte hindra den interna handeln, utan ska vara en möjlighet att stödja affärer. Incitamentet för både den tillverkande och säljande enheten är att de får behålla den budgeterade summan som en vinst då de presterat bättre än förpliktelsen. På så sätt kommer det löpande arbetet

---

<sup>151</sup> Respondenter samt interna dokument



med internpriser bort, det sköts mer centralt istället och blir mer automatiserat än idag. Då SKF producerar relativt lika produkter finns det en möjlighet att ha samma generella internprisriktlinjer till alla enheter.

Önskemål finns även att införa något liknande som Profit Contribution eller annan metod där produktens marknadslönsamhet är utgångspunkten för internpriserna. Främst påpekades en önskan att värdera enheternas effektivitet på vad de tillfört SKF och inte på enhetens eget TVA.

## 5. Analys

*I kapitlet analyseras den data som framkom i föregående kapitel med hjälp av teorin i kapitel tre. En diskussion förs även om hur de olika teoretiska internpriserna skulle passa in på fallföretaget och dess önskemål.*

### 5.1 Analys av SKF:s tidigare internprismetoder

Den första internprismetoden som användes på SKF var cost plus. Metoden anses ha används så som teorin förespråkar, att alla produkter får samma vinstpåslag. De operativa och legala enheterna var samma på den tiden. Internprismetoden användes för att möjliggöra att enheterna kunde ha resultatansvar, vilket även teorin redogör för. En av nackdelarna metoden har är att ingen motivation i enheterna skapas, vilket även SKF märkte av. Alla fabriker fick samma vinstpåslag oavsett deras effektivitet. SKF märkte att metoden inte tillförde något till företagets resultat, trots att metoden användes som i teorin. Metoden levde inte upp till de krav som SKF hade på sina internpriser och utformade därför en egen metod, Profit Contribution.

Eftersom SKF skapade internprismetoden Profit Contribution själv, utformades den efter de önskemål som fanns på företaget. Enheterna skulle märka av marknaden och på så sätt motiveras till effektivitet. En vinstdelning gjordes på de olika produkternas förtjänst på de olika marknaderna. På ett sätt kan modellen ses som en utveckling av cost plus som SKF tidigare använde. Vinstdelningen skedde fortfarande centralt, skillnaden ligger i att den anpassades efter varje produkt och fabrik. På så sätt anses enheterna uppvisa ett mer rättvist resultat utifrån dess verksamhet. Eftersom vinsten delades 30:70 mellan tillverkande och säljande enhet, signalerades att enheterna skulle samarbeta för att skapa så högt resultat som möjligt. Är det totala resultatet högt gynnas båda enheterna då de får större vinst tilldelat till sig. Metoden förespråkar och synliggör därför att alla enheterna är i samma koncern och ska samarbeta för företagets bästa. Suboptimeringarna bör på så sätt ha minskat.

### 5.2 Analys av SKF:s syfte med internpriser

SKF:s ambition med internpriserna är att enheterna ska ta fullt ekonomiskt ansvar. Då företaget använder förhandlade internpriser anses SKF lyckas med den här ambitionen. Internpriserna påverkar vilket resultat de enskilda enheterna får och då representanter från varje enhet är med och påverkar de internpriser enheten handlar med, kan de därigenom påverka sitt resultat. Dock fungerar inte de förhandlade internpriserna helt optimalt i verkligheten då exempelvis divisionerna justerar priserna. Ambitionen att enheterna ska ha fullt ekonomiskt ansvar uppfylls ändå till fullo.

En annan syfte som SKF har med internpriserna är att enheterna ska bli mer affärsinriktade. Den ambitionen anses de förhandlade internpriserna uppfylla. Eftersom enheterna är relativt enskilda handlar de troligen mer affärsmässigt med

varandra. Även proceduren att förhandla fram priser, istället för att använda ett centralt fastställt pris, främjar troligen att enheterna blir mer affärsinriktade.

En önskan SKF har med internpriserna är att de ska öka kommunikationen mellan enheterna. Då enheterna måste förhandla fram priser ökar kommunikationen naturligt i företaget. SKF använder därför internpriserna som styrinstrument för att skapa kommunikation mellan enheterna och på så sätt skapa lönsamma affärer för SKF.

### ***5.3 Analys av praktiska erfarenheter av förhandlade internpriser***

Förhandlade internpriser är enligt teorin mycket bra då ett företag strävar efter decentralisering samt att det inte finns marknadspriser för likvärdiga produkter. SKF är ett decentraliserat företag och metoden anses på den punkten därför vara fördelaktig för företaget. Däremot existerar marknadspriser för de flesta av produkterna som handlas internt inom SKF. De flesta produkter är färdigtillverkade då de handlas och skulle därför kunna handlas till samma pris som till extern kund.

Enligt teorin är syftet med förhandlade internpriser att skapa affärsmissiga relationer mellan enheterna, vilket stämmer överens med SKF:s syfte för internpriserna. Eftersom syftena är desamma passar metoden SKF bra. De teoretiska fördelarna med metoden är att enheterna får ansvar att själva besluta om priset samt får överblick över det interna flödet. Detta anses SKF:s förhandlade internpriser uppfylla eftersom kommunikation mellan enheterna uppmuntras. Till största del kan enheterna även helt själva påverka och besluta om internpriset.

En av nackdelarna med metoden är att om enheterna inte är helt självständiga så behövs en central enhet. Framförallt krävs en central enhet då de lokala enheterna har olika förhandlingsstyrka. SKF har märkt av den här nackdelen då exempelvis divisionerna får ingripa och justera de interna priserna. Justeringarna behöver göras eftersom alla enheter inte har samma förhandlingsstyrka. Anledningen till olika förhandlingsstyrka kan ligga i personlighet hos förhandlaren eller att kulturen mellan tillverkande enhet och säljenhet skiljer.

Enligt teorin är förhandlade internpriser förmånligt då internhandel endast sker vid enstaka tillfällen. På grund av SKF:s organisation sker internhandel mycket frekvent och för SKF ses metoden därför inte som så fördelaktig som den hade kunnat vara om de hade haft mindre internhandel.

Den sista nackdelen som teorin beskriver är att metoden är tidskrävande, vilket även SKF märkt av. En önskan finns att en del av den tid som idag läggs på förhandlingar och att komma överens ska läggas på annat arbete i företaget.

Sammanfattningsvis kan sägas att förhandlade internpriser har både positiva och negativa sidor som SKF märkt av. Det är viktigt att utnyttja och ta till vara de fördelar som metoden erbjuder. Görs inte det finns det en risk att nackdelarna överstiger fördelarna med metoden. SKF anses använda metoden så som teorin förespråkar och på så sätt tas de positiva effekterna av metoden tillvara. Metoden är enligt teorin mest

lämplig då intern handel sker i liten skala. SKF är ett företag där internhandel sker mycket frekvent och därför kan metoden ses som inte helt optimal.

#### **5.4 Vad SKF bör beakta vid skapandet av internprismetod**

I 3.8 presenterade fyra grundprinciper som ett företag bör följa för att bli framgångsrika med sina internpriser. SKF anses uppfylla dessa principer.

1. Den första punkten rör företagets organisation. Interna mottagare ska identifieras, vilket SKF mycket tydligt gjort. I de allra flesta fall är det säljenheterna som är de interna köparna. Endast om en produkt ska vidareförädlas eller om SKF ska sälja ett koncept som service är den interna köparen någon annan än endast en säljenhet. Den interna köparen anses vara mycket tydlig i alla de tre olika fallen för intern handel och därför uppfyller SKF:s organisation den första grundprincipen.
2. Den andra grundprincipen handlar om att mottagarna ska få reda på kostnaden i tidigare led och även bära den. Även den här punkten anses SKF uppnå med förhandlade internpriser. Då två parter förhandlar med varandra om ett internpris framkommer tydligt den tillverkande enhetens kostnader. Förhandlingarna utgår från PS, vilket är kostnaden för att producera. Eftersom internpriset är en kompromiss mellan enheterna anses priset även överföras till nästkommande led. På så sätt uppnår SKF även den andra grundprincipen.
3. Grundprincip nummer tre innebär att den mottagande enheten ska kunna påverka prestationerna. Säljenheterna är med och förhandlar om internpriset och på så sätt kan de påverka inte endast hur internpriset blir, utan även påverka tillverkande enhet att sänka sina tillverkningskostnader. Det kan ske genom att säljenheten har kunskap om extern kunds önskemål och kan på så sätt köpa den volym som kunden vill ha. Vid större volymer minskar kostnaden och också internpriset och på så sätt kan säljande enhet påverka den tillverkande enheten. Även den tillverkande enheten kan påverka sin prestation att arbeta mer kostnadseffektivt. Den tredje punkten uppfylls därför av SKF med förhandlade internpriser.
4. Den sista punkten handlar om leverantörens egenintresse av att produktutveckla och rationalisera. På SKF har enheterna en del egen produktutveckling, men den främsta forskningen sker på en speciell enhet som ligger i Holland.

Som det även står i 3.8 räcker det inte endast med att företaget uppnår de ovanstående grundprinciperna för att internpriserna ska lyckas i företaget. Det finns även fyra krav på hur internpriserna bör utformas för att företaget ska få ut största möjliga nytta av dem.

Det första kravet är att internpriserna ska ge alla enheter relevant information för att kunna optimera en kompromiss mellan företagets kostnader och intäkter. Detta anses SKF:s förhandlade internpriser inte till fullo göra. Företaget prestationsbedömer

enheterna genom deras TVA, vilket inte alltid ger en helt rättvis bild av enheten. Interpriset påverkas bland annat av om förhandlaren kan förhandla bra eller inte. Internpriserna återspeglar inte till fullo den relevanta informationen om en enhets prestation och anses därför inte vara tillräckliga vid beslutsfattande.

Internpriserna ska även uppfylla krav nummer två och vara designade så att enhetens vinst också gagnar företagets vinst. På den här punkten är det svårt att avgöra vad SKF:s internpriser medför. De intervjuade svarade att risk för suboptimeringar är stora. Det finns en fara i förhandlade internpriser. Förhandlarna kan försöka skapa ett internpris som är mer gynnsamt för enheten än för företaget i stort. Sker detta främjas inte SKF:s vinst av den internprismetod som används. Samtidigt kan det vara svårt att avgöra vad den kommunikation samt affärsmässiga relation mellan enheterna medför och hur SKF:s vinst blivit med en annan internprismetod.

Det tredje kravet är att internpriserna ska hjälpa till vid mätning av ekonomisk prestation. Den här punkten hör för SKF:s del ihop dem det första kriteriet angående att ge relevant information. Förhandlade internpriser anses inte hjälpa SKF fullständigt med mätning av ekonomisk prestation. Som förklarades ovan är det upp till varje enskild förhandlare att påverka internpriset och därför avspeglar det inte alltid enhetens effektivitet och därmed inte heller den ekonomiska prestationen, vilket även teorin om förhandlade internpriser beskriver.

Det sista kravet som en internprismetod bör vara utformad efter är att systemet ska vara enkelt att förstå samt administrera. Det här kravet anses SKF:s internprismetod leva upp till. Förhandlarna är fullt medvetna om systemet och vet hur de ska göra. IT-stöd gör att metoden inte kräver mycket administrativt arbete. Av de fyra kraven är det här kravet som SKF:s internprismetod bäst efterlever.

För att internpriserna ska gynna företaget så mycket som möjligt bör alla de ovanstående punkterna uppnås. Ytterligare önskar de som intervjuades på SKF att internpriserna

- ?? inte ska vara så tidskrävande som de är idag. Då ett företag kan välja hur dess internpriser ska vara önskas en metod som inte tar så mycket viktig tid som istället kan läggas på annat arbete.
- ?? ska vara utformade så att härledning blir enkel och tydlig att följa.
- ?? ska vara fasta under en viss period och inte fluktuera så mycket som de gör idag. På så sätt blir det lättare vid exempelvis budgetarbete.
- ?? ska stöttas av ledningen och att det budskap som ges ut även ska efterlevas från centralt håll. Får enheterna friheten att förhandla själv, ska de inte kunna bli överkörda genom att internpriserna senare blir justerade.

Respondenterna önskar även behålla kommunikationen mellan enheterna i en framtida metod. Då kommunikationen ökar, ökar även förståelsen för andra enheter och att affärerna kan bli lönsamma för företaget. Tanken med kommunikation anses

vara mycket god. Metoden pekar även på att enheterna ska känna eget ekonomiskt ansvar och känna sig självsjälvständiga inom koncernen.

De ovanstående kraven kommer att beaktas då de vanligaste teoretiska internprismetoderna analyseras utefter SKF:s önskemål.

## **5.5 Analys av kostnadsbaserade internpriser**

Kostnadsbaserade internpriser skulle kunna vara ett alternativ till förhandlingsbaserade. Anledningen är att önskemål från de intervjuade finns om en internprismetod som är mer centralt styrd än den som idag används. Det löpande arbetet skulle också minska, vilket det också finns önskemål bland respondenterna om.

Nackdelar finns dock med den här metoden. Syftet med kostnadsbaserade internpriser är att kostnaderna ska följas i leden och ackumuleras. De flesta av SKF:s produkter handlas endast internt en gång, mellan tillverkande och säljande enhet, och tankesättet tycks därför inte kunna tillföra något till SKF. Kostnadsbaserade internpriser passar även bäst då de tillverkande enheterna har kostnadsansvar, vilket inte är fallet för SKF:s enheter. Meningen är att kostnadsbaserade internpriser ska användas då produkten är så unik att det inte finns ett externt marknadsvärde att jämföra med. Då de flesta av SKF:s produkter handlas internt när de är färdigproducerade finns det ett externt marknadspris på produkterna.

### **5.5.1 Självkostnad (full tillverkningskostnad), ABC- Kalkylerad kostnad, Särkostnad**

Alla dessa tre metoder är relativt lika och behandlas därför under samma rubrik. Självkostnad innebär att leverantören ska få ersättning för alla de kostnader som uppkommer för produkten. Kostnaderna ska sedan ackumuleras i flera led till försäljning till extern kund.

ABC-kalkylerad kostnad innebär att köparen betalar för aktiviteter som förorsakats av den interna handeln. Särkostnad går ut på att den köpande enheten ska få information om de merkostnader som exempelvis en beställning skapar.

Fördelarna med de tre metoderna är att köpande enhet ser vilka kostnader som levererande enhet har. För SKF:s köpande enheter anses det bra att de får förståelse för de tillverkande enheternas kostnader, men att arbeta mot ett nollresultat är inte tillräckligt för SKF:s enheter som har resultatansvar. Därför är dessa tre metoder inget alternativ för SKF.

Ingen av dessa tre metoder stämmer heller överens med SKF:s organisation. Produkterna handlas inte ofta internt från tillverkande till tillverkande enhet och på så sätt ackumuleras inte kostnaderna i olika led, utan alla tillverkningskostnader skapas på en enhet. Priserna anses inte heller vara rättvist fördelade mellan tillverkande och säljande enhet då den säljande enheten troligen kommer att gå med vinst. Summan

mellan internpris (exempelvis tillverkningskostnad) och externt pris till kund är troligen stort. Frågan är om det är rättvist att endast säljande enhet ska tilldelas den här summan, medan tillverkande enhet endast kan ha kostandsansvar.

### 5.5.2 Självkostnad plus vinstpåslag (cost plus)

Till skillnad från de tre ovanstående metoderna skulle den här kunna användas av SKF, vilket även gjordes på 1980-talet. Metoden möjliggör resultatansvar, vilket SKF:s enheter har. Internpriset styrs centralt, vilket var ett av önskemålen från respondenterna till en ny internprismetod. Internhandel uppmuntras även då de tillverkande enheterna inte utnyttjas, utan får ut ett rättvist pris. Antalet förhandlingar mellan enheterna minskar också, vilket är både positivt och negativt för SKF. Det är negativt eftersom önskan med internpriserna är att enheterna ska uppmuntras till kommunikation samt affärsmässighet. Risken finns att detta försämras om internpriserna bestäms centralt. Positivt för SKF kan det vara att mycket av den tid som idag läggs på förhandlingar kan läggas på annat. Önskemål från de intervjuade fanns även att det löpande arbetet med internpriser ska minska, vilket kommer att göras då de bestäms centralt.

Cost plus metoden har även svagheter som skulle kunna uppfattas som nackdelar av SKF. Vinstpålägggen som görs är godtyckliga och på så sätt skapas dålig motivation i enheterna. Motivation fanns med bland önskemålen från de intervjuade om en ny internprismetod. En nackdel med metoden som inte skulle påverka SKF nämnvärt är om en produkt handlas internt i flera led kan höga kostnader uppstå. Dessa kostnader är påverkade av vinstpåslag och den sanna produktionskostnaden blir svår att se. Det här problemet skulle troligen inte uppstå om SKF använde metoden eftersom de flesta produkter endast handlas internt en gång.

Eftersom SKF redan avfärdat den här metoden en gång anses den inte vara ett bra alternativ att införa igen. Det som företaget försökte undvika förra gången då cost plus byttes bort var att samma vinstpåslag ges till alla produkter och enheter, oavsett effektivitet. Den här nackdelen skulle återkomma om SKF återigen införde metoden.

### 5.5.3 Avräkning till standardkostnad

Metoden innebär att internpriserna är konstanta under en viss period och påverkas inte av kostnadsfluktuationer hos tillverkaren. En fördel med metoden är att köpande enhet vet vilka kostnader som väntas under en period och på så sätt är det lättare för dem att planera. Den här fördelen skulle även vara en fördel för SKF då förhandlade internpriser inte ger en långsiktig grund till planering eftersom internpriserna kan fluktuera. Metoden uppmuntrar även kostnadssänkningar, vilket även det gynnar SKF.

Nackdelen med metoden är att det är svårt att skilja specialprodukter med högre kvalitet eftersom det finns en standardkostnad. Den här nackdelen anses inte vara så stor för SKF då varje produkt redan har en standardkostnad. Grunderna till beräkningar finns därför redan.

Metoden anses dock inte vara optimal för SKF då den inte möjliggör resultatansvar för enheterna.

## **5.6 Analys av marknadsorienterade internpriser**

Metoden innebär att internpriser sätts som motsvarar likvärdiga produkters priser externt. Marknadsorienterade internpriser är lämpligt i decentraliserade företag, vilket SKF är. Det finns två olika varianter av metoden, vilka båda två skulle passa för SKF. Den första varianten är att ha interna rabatter, vilket kan leda till att intresset för internhandel ökar. Då den interna handeln oftast sker mellan tillverkande och säljande enheter kan rabatter vara motiverat. De flesta produkter är färdigställda när den interna handeln och en risk finns att säljheterna knappt får någon vinst utan rabatter. Varianten är lämplig för SKF eftersom metoden är anpassad till handel mellan tillverkande och säljande enhet, precis som SKF:s organisation är uppbyggd. Metoden möjliggör även affärsmässighet mellan enheterna.

Den andra varianten utgår från det pris extern kund betalar. Kostnader och marginaler dras av för ledet till extern kund. Resten tillfaller sedan den tillverkande enheten. Varianten är vanligast mellan tillverkande och säljande enhet, så som SKF:s organisationsstruktur ser ut. Även den här varianten skulle därför kunna appliceras på SKF med troligen positiva effekter som följd. Variationen möjliggör även att enheterna kan handla affärsmässigt med varandra.

Ska ett rådande marknadspris användas som grund för internpriset krävs att en likvärdig produkt med ett marknadspris existerar. För SKF finns produkterna externt då de oftast är färdigtillverkade när de säljs internt. SKF är världsledande på lager och har de största andelarna på den externa marknaden. Företaget sätter därför till viss del prisnivån på de externa produkterna. På så sätt blir det även företaget som indirekt sätter ett internpris. Risken finns att företaget inte uppmärksammar att kostnadseffektivitet kan göras då det är företaget som påverkar hur priset externt och internt ska vara.

Syftet med marknadspriser är att enheterna ska handla så självständigt som möjligt. På så sätt kan objektiv och affärsmässig handel ske. Detta är några av de övergripande målen SKF har med sina internpriser och metoden passar därför bra för företaget. Marknadsorienterade internpriser är även effektiva vid värdering, planering och motivation, vilket även är fördelar respondenterna önskar.

En nackdel med metoden är att konflikter kan uppkomma då prisjusteringar ska utföras. Detta är något de intervjuade vill komma ifrån då det idag kan finnas konflikter mellan enheterna som förhandlar. Marknadsorienterade internpriser är även mycket tids- och resurskrävande, så som förhandlade internpriser även kan vara. På så sätt kan likheter mellan de två metoderna ses.

Uppskattade internpriser används när en likvärdig extern produkt inte existerar. Eftersom de flesta av produkterna som handlas intern är färdigproducerade vid internhandel, är inte den här varianten aktuell för SKF.



## **5.7 Analys av kombinationsmodeller**

För att undvika nackdelarna och ta vara på fördelarna med de kostnadsbaserade och marknadsorienterade metoderna har kombinationsmodeller framkommit. Dessa kombinationer möjliggör en mer flexibel prissättning. Nackdelen med dessa kombinationsmodeller är att de inte är enkla eller förståliga. Risk finns att de inte fullt ut accepteras i organisationen. Dessa svagheter anses som nackdelar även för SKF. Att internprismodellen accepteras i organisationen är mycket viktigt då det är enheterna som påverkas av dem. Att kombinationerna är komplexa och svårförståliga gör troligen att acceptansen för kombinationerna ytterligare minskar.

Det finns en rad olika varianter av kombinationsmodeller. Den första är duala priser. Det innebär att säljaren får ett annat pris än vad köparen betalar. Det finns även olika varianter inom duala priser beroende på vilka priser som ska tas för säljare och köpare. Duala priser skulle kunna användas på SKF, men anses inte vara optimal. Anledningen är att duala priser innebär att företaget ska betala mellankostnaderna mellan internpriserna. Risken blir att enheterna inte blir fristående då företaget bidrar i varje handelssituation.

Avräkning i två steg är den andra kombinationen och innebär att rörliga och fasta kostnader debiteras var och en för sig. På så sätt skapar köparen en förståelse för kostnaderna och de får samma kostnadsmönster som tidigare enhet. Den här kombinationen finns även i ett antal olika varianter beroende på hur kostnaderna ska betalas. Kombinationen anses mer lämplig då produktionen sker i flera led med intern handel mellan dem. Då SKF:s internhandel främst sker med färdigtillverkade produkter, anses modellen inte bidra till effektivitetsökning för SKF:s internhandel.

Internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning är den tredje kombinationen. Modellen används till att undvika suboptimeringar och långa diskussioner. Detta talar för modellen då önskemål på SKF om detta fanns. Motivet är att få andel i andra enheters vinst och på så sätt skapa bättre samarbete och informationsutbyte. Även kombinationens motiv skulle passa bra in på SKF då förhandlade internprisers ambitioner är desamma.

Nackdelen med kombinationen är att det finns svårigheter i att se samband mellan resultatansvar och operativt ansvar. Så länge SKF mäter enheternas prestationer med TVA, anses modellen därför inte vara helt fördelaktig.

## **5.8 Analys av centralt fastställda internpriser**

Metoden går ut på att internpriserna fastställs centralt av exempelvis en ekonomienhet. En fördel med centralt fastställda internpriser är att enheterna inte behöver lägga resurser och energi på att påverka eller förändra priserna. Önskemål från respondenterna finns om att det löpande arbetet med internpriser skulle minska, vilket ligger i linje med vad metoden innebär. Ytterligare en fördel som framhävs med metoden är att resurserna kan styras centralt genom att olika priser sätts på produkterna. Den här styrkan anses inte gynna SKF där det inte finns resursknapphet, utan alla produkter ska ut på den interna markanden och sedan vidare externt. En

annan fördel med metoden är att alla parter vet vad som gäller med centralt fastställda priser, vilket innebär att stabilitet vid beslut skapas. Detta kan främja SKF då de förhandlade internpriserna fluktuerar.

En nackdel, även för SKF, är att metoden kan ses centralistiskt i ett övrigt decentralistiskt företag. Metoden passar därför inte in i SKF:s organisationsstruktur som är decentraliserad.

SKF har en ambition om att enheterna ska diskutera med varandra och på så sätt skapa lönsamma affärer för företaget. Enheterna anses kunna bättre se hur marknaden är än en central enhet. Kommunikationen mellan enheterna skulle försvinna om centralt fastställda internpriser infördes. Metoden är därför inget alternativ för SKF.

## **5.9 Analys av nollpris**

Att inte använda något internpris alls anses inte relevant för SKF. Företaget har många enheter och möjlighet måste finnas att kunna studera hur enheterna presterar. Att mäta prestation görs enklast med något resultatmätt. Enheterna har även resultatansvar, vilket inte skulle vara möjligt om internpriserna togs bort.

Diskussionen borde istället ligga på om internpriser och transferpriser ska vara skilda. Om de ska vara samma försvinner internpriserna helt eftersom transferpriser måste följas för att ge skattemässiga resultat i de olika länderna.

Slås internpriser och transferpriser ihop skulle mycket tid på administration om internpriser att försvinna, vilket kan läggas på annat arbete. Samtidigt är det viktigt att kunna se den enskilda operativa enhetens prestation och inte endast fokusera på de legala enheterna. Skulle endast transferpriser användas skulle även motivationen i säljbolagen att minska eftersom dessa endast får tilldelat sig en viss procentsats i vinst.

## **5.10 Analys av de intervjuades önskemål till ny internprismetod**

Vid intervjuerna framkom önskemål till förändring av nuvarande internprismetod.

Det första önskemålet från respondenterna är att endast svagheter förhandlade internpriser skulle rättas till och därefter behålla metoden. Det här anses vara det enklaste sättet att komma till rätta med de mest akuta problemen. Positivt med att endast göra små förändringar är att det är mindre kostsamt samt att de anställda av väl medvetna om hur internpriserna sätts. Förståelse är viktigt för att skapa acceptans för internprismetoden i företaget. Ytterligare en fördel är att det redan finns system för den förhandlade internprismetoden och inga nya system behöver utvecklas.

Nackdelen med att endast göra små förändringar är att det finns en risk att suboptimeringar kan fortsätta att ske. Det finns även en risk att endast små svagheter ändras, medan metodens grundproblem kvarligger. Då är de nedlagda resurserna på förändring bortkastade.

Ett annat önskemål från en respondent var att förändra internprismetoden från grunden. Önskemålen som fanns om ny internprismetod, finner inget stöd i teorin bland de vanligaste metoderna. Då SKF tidigare en gång utvecklat en egen internprismetod finns självförtroendet och kunskapen att kunna göra det igen. Profit Contribution anses ha uppfyllt de önskemål företaget hade vid den tidpunkten. Lyckas SKF skapa en ny metod som lika bra lever upp till önskemålen, kan den nya metoden gynna företaget.

Misslyckas däremot en ny internprismetod med att leva upp till SKF:s önskemål, kan byte av internprismetod bli mycket kostsam. Resurser måste bland annat läggas på utbildning och systemutveckling.

Införs en metod liknande Profit Contribution finns kunskap kvar på företaget om metoden. Gammal information från stödsystem finns troligen kvar och kan hjälpa till om metoden införs igen. Detta medför att den här förändringen förespråkas. Företaget har mycket kunskap om metoden, vilket troligen minimerar fel vid introducering. Samtidigt fås en kraftig förändring som kan medföra att suboptimeringarna minskar och lönsamheten ökar.

## 6. Slutsatser

*I kapitlet knyts uppsatsens problem och syfte samman med de resultat som framkommit i föregående kapitel. Sist kommer förslag till fortsatta studier.*

### 6.1 SKF:s internprismetod

SKF använder förhandlade internpriser för att kunna mäta de operativa enheternas prestationer. Metoden påverkar företaget både positivt och negativt. Fördelar med metoden är att kommunikationen mellan enheterna ökar och enheterna får en affärsmässig relation till varandra. Enheterna har även möjlighet att själva påverka de priser som sätts. Detta är fördelar som även teorin om förhandlade internpriser beskriver.

SKF känner även av en del av metodens svagheter. Teorin beskriver att förhandlade internpriser kan skapa en risk för ett nollsummespel, vilket SKF känner av. Suboptimeringar kan ske eftersom enheterna mer ser till sin egen fördel än till företagets. Exempelvis divisionerna behöver göra centrala justeringar, vilket tyder på att enheterna inte har samma förhandlingsförmåga.

Liksom teorin beskriver kan metoden vara mycket tidskrävande, vilket även uppmärksammas på SKF. Varje enhet har en förhandlare som är ansvarig för sin enhets internpriser. Mycket av förhandlarens tid kunde läggas på andra arbetsuppgifter om förhandlingar inte pågått löpande.

### 6.2 Internprismetoder som kan vara lämpliga för SKF

Det finns ingen teoretisk internprismetod som uppfyller alla krav från respondenterna. Exempel på dessa önskemål är

- ?? Spårbarhet
- ?? En rättvis bild vid beslutsfattande
- ?? Enkelt och inte alltför tidskrävande
- ?? Skapa lönsamma affärer som i slutändan gynnar SKF
- ?? Kommunikation

De metoderna som här presenteras är de som anses mest lämpliga. Viktigt för företaget är dock att väga fördelarna mot nackdelarna då internprismetod väljs. Fokuseras endast på fördelarna finns risk att nackdelarna kommer som en obehaglig överraskning efter introducering.

Marknadsorienterade internpriser kan vara ett alternativ till förhandlade internpriser som idag används. Anledningen till att marknadsorienterade internpriser anses lämpliga är att metoden är anpassad att fungera på säljande och tillverkande enheter, vilket SKF organisationsstruktur består av. Oftast sker SKF:s internhandel med

färdigtillverkade produkter från tillverkande till säljande enhet och eftersom produkterna är färdiga existerar ett externt marknadspris.

Det finns två varianter av marknadspris, vilka båda skulle kunna tillämpas på SKF med framgång. Den första varianten går ut på att produkterna handlas med interna rabatter. Detta anses lämpligt eftersom vinstjustering mellan tillverkande och säljande enhet då blir jämnare. Den andra varianten innebär att kostnader och marginaler till slutledet dras av innan tillverkande enhet sedan får resterande summa. Den här varianten anses ännu mer lämplig än den förra eftersom enheterna mer blir påverkade av varandra och tillsammans arbetar mot att öka SKF:s vinst. Suboptimeringarna minskar troligen med hjälp av den varianten.

SKF är världsledande på lager och på så vis påverkar företaget de marknadspriser som finns på produkterna. Är SKF ouppmärksamma finns en risk att kostnader inte uppmärksammas och att de priser som egentligen borde vara marknadspris inte skapas. Samtidigt anses det bra att enheterna blir påverkade av hur priserna externt fluktuerar samt blir medvetna om konkurrenssituationen.

Det finns även en kombinationsmodell som anses skapa värde för SKF:s interna handel. Kombinationsmodellen är internavräkning i kombination med integrerad resultatmätning. Modellen uppfyller en del av kraven från respondenterna på internprismetod så som att suboptimeringar undviks. Modellen innebär att enheterna får andel i varandras vinster och på så sätt kan samarbete och informationsutbyte skapas. Detta är två faktorer som finns på de intervjuades önskelista över vad internpriserna ska uppnå. Modellen anses därför vara lämplig för SKF.

Viktigt att påpeka är att det kan vara svårt att skilja resultatansvar och operativt ansvar med den här kombinationsmodellen. Väljer SKF att prestationsbedöma enheterna utifrån något annat än TVA skulle urskiljningen inte bli något problem.

Bland respondenterna fanns önskemål om en egenkomponerad internprismetod. SKF har tidigare använt en metod som varit egenutvecklad. Kunskapen anses därför finnas att kunna klara av att skapa en ny egen internprismetod. Görs detta kan metoden anpassas så att alla de önskemål och krav som SKF har på internpriserna uppnås. Nackdelarna hade troligen blivit färre. Samtidigt är det mycket kostsamt och tidskrävande att framställa en egen internprismetod.

De kostnadsbaserade internpriserna anses inte vara något alternativ för SKF eftersom de anses mer lämpa sig till företag där produktion sker i olika led och halvfärdiga produkter handlas internt. Inte heller centralt fastställda internpriser anses tillföra något till SKF:s interna handel. Det finns en risk att internpriserna kan ses mycket centralistiska eftersom enheterna nu är vana att själva förhandla och påverka internpriserna.

Att SKF helt ska ta bort internpriserna anses inte heller som ett alternativ. SKF:s organisation består av legala och operativa enheter och de operativa enheterna måste kunna prestationsbedömas. Internpriserna har en autonomiskapande roll och gör det möjligt för de operativa enheterna att till viss del vara fristående.

Sammanfattningsvis finns det ingen teoretisk metod som kan ge SKF fler fördelar än den internprismetod de idag använder. Väljs en annan internprismetod beror det på att dess syfte bättre stämmer överens med företagets.

### ***6.3 Förslag till fortsatta studier***

Det skulle vara intressant att undersöka hur samma teori skulle kunna appliceras på ett annat företag i en annan bransch och på så sätt jämföra vad olika företags syften med internpriser är.

Det skulle även vara intressant att genomföra samma studie på SKF om exempelvis tio år och studera om företagets syften och önskemål med internpriser förändrats.

# Källförteckning

## Publicerade källor

- Andersson, G (2001) *Kalkyler som underlag*. Studentlitteratur, Lund
- Andersen, I (1998) *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Översättning Sten Andersson. Studentlitteratur, Lund
- Anthony, R & Govindarajan, V (2001) *Management control systems*. McGraw-Hill, New York
- Arbner, I & Bjerke, B (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Uppl. 2. Studentlitteratur, Lund
- Arvidsson, G (1971) *Internpriser: styrning, motivation resultatbedömning*. EFI, Stockholm
- Backman, J (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund
- Bergstrand, J (2003) *Ekonomisk styrning*. Uppl. 3. Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A & Bell, E (2003) *Business research methods*. Oxford University Press, Oxford
- Cooper, R & Slagmulder, R (1997) *Target Costing and Value Engineering*. Productivity Press, Portland
- Emmanuel, C, Otley, D & Merchant, K (1990) *Accounting for management control*. Uppl. 2. International Thomson Business Press, London
- Eriksson, L & Wiedersheim-Paul, F (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Uppl. 7. Lieber Ekonomi, Malmö
- Frenckner, T (1954) *Kostnadsfördelning och Internprestationsbedömning*. Lindbergs Tryckeriaktiebolag, Stockholm
- Holme, I & Solvang B (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Översättning Björn Nilsson. Uppl. 2. Studentlitteratur, Lund
- Holter, H & Kalleberg, R (1982) *Kvalitative metoder i Samfunnsforskning*. Universitetsbolaget, Oslo
- Lantz, B Ceder, A & Larsson, J (2002) *Internprissättning I svenska börsnoterade bolag*. FE-rapport, Göteborg

Lantz, B (2000) *Internprissättning med effektiva incitament*. Livréna Grafiska AB, Kungälv

Lundahl, U & Skärvad P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Uppl. 3. Studentlitteratur, Lund

Merriam, S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Översättning Björn Nilsson. Studentlitteratur, Lund

Miesel, V H (2003) International Transfer Pricing: Practical Solutions for Intercompany Pricing. Part II. *International Tax Journal*. Vol. 29, s. 1-40

Rienecker, L & Stray Jörgensen P, (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Översättning Harald Nordli. Lieber AB, Malmö

Rosengren, K-E & Arvison, P (2002) *Sociologisk metodik*. Uppl. 5. Lieber AB, Malmö

Samuelson, L A (2004) *Controllerhandboken*. Uppl. 8. Nya Almquist & Wiksell Tryckeri AB, Uppsala

Thurén, T (2005) *Källkritik*. Uppl. 2. Elanders Gummessons, Falköping

Wallén G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Uppl. 2. Studentlitteratur, Lund

## **Internetkälla**

SKF:s hemsida.  
[www.skf.com](http://www.skf.com) (051220)

Regeringskansliet: OECD:s riktlinjer för företag.  
<http://www.regeringen.se/sb/d/5467/a/14556> (060104)

## **Officiellt material om SKF**

AB SKF:s årsredovisning 2004

## **Inofficiellt material om SKF**

Interna dokument

## **Muntliga källor**

Hannes Larsson, intervjuades 05-12-13

Peter Thorpman, intervjuades 05-12-15

Kristina Bengtsson, intervjuades 05-12-19





# Bilaga 1

## Frågor till Hannes Larsson. 2005-12-13

1. När började du jobba på SKF?
2. Titel? Arbetsuppgifter?
3. Hur länge har internpriser funnits på SKF? Vad användes tidigare? Varför infördes internpriser?
4. Förklara hur det går till med internpriserna. Hur är flödet?
5. Positiva och negativa effekter med den metod som idag används?
6. Hur påverkar internpriserna SKF? Fås de effekter som önskas?
7. Hur påverkas handeln internt av de priser som idag finns?
8. Vilka direktiv får de anställda ute i företagen om hur de ska agera? Hur detaljerade är de?
9. Hur stor kunskap anser du att de anställda har om internprismetoden och hur de ska handla? Förstår de konsekvenserna som internpriser kan ge på resultat?
10. Hur engageras de anställda i enheterna?
11. Anser du att internpriserna ligger i fas och ger en rättvis bild av SKF?
12. Ger de olika företagen internpriserna lika stor uppmärksamhet?
13. Vad ligger till grund för de internpriser som förhandlas fram? Är det totala kostnaden? Rörliga kostnader o.s.v.?
14. Anser du att de priser som sätts ger en rättvis bild av kostnaderna. Att rätt saker mäts?
15. Vad finns det för IT-stöd? Är det effektivt enligt dig?
16. Anser du att internpriserna är väl förankrade i SKF?

17. Hur mycket tid skulle du uppskatta att förhandlarna lägger på att förhandla priser?
18. Anser du att den tid som läggs på internpriserna är värt det? Ger det vinning för företaget?
19. Vilka önskemål finns om en ny metod för internpriser införs?

## Bilaga 2

### Frågor till Peter Thorpman. 2005-12-15

1. När började du jobba på SKF?
2. Titel? Arbetsuppgifter?
3. Hur länge har internpriser funnits på SKF? Vad användes tidigare? Varför infördes internpriser?
4. När infördes den metod som idag används? Vad var anledningen till ändringen?
5. Positiva och negativa effekter med den metod som idag används?
6. Hur påverkar internpriserna SKF? Fås de effekter som önskas?
7. Hur påverkas handeln internt av de priser som idag finns?
8. Hur stor kunskap anser du att de anställda har om internprismetoden och hur de ska handla? Förstår de konsekvenserna som internpriser kan ge på resultat?
9. Anser du att internpriserna ligger i fas och ger en rättvis bild av SKF?
10. Anser du att de priser som sätts ger en rättvis bild av kostnaderna. Att rätt saker mäts?
11. Vad finns det för IT-stöd? Är det effektivt enligt dig?
12. Anser du att internpriserna är väl förankrade i SKF?
13. Anser du att den tid som läggs på internpriserna är värt det? Ger det vinning för företaget?
14. Vilka önskemål finns om en ny metod för internpriser införs?

## Bilaga 3

### Frågor till Kristina Bengtsson. 2005-12-19

1. När började du jobba på SKF?
2. Titel? Arbetsuppgifter?
3. Hur länge har internpriser funnits på SKF? Vad användes tidigare? Varför infördes internpriser?
4. När infördes den metod som idag används? Vad var anledningen till ändringen?
5. Positiva och negativa effekter med den metod som idag används?
6. Hur påverkar internpriserna SKF? Fås de effekter som önskas?
7. Hur påverkas handeln internt av de priser som idag finns?
8. Hur stor kunskap anser du att de anställda har om internprismetoden och hur de ska handla? Förstår de konsekvenserna som internpriser kan ge på resultat?
9. Anser du att de priser som sätts ger en rättvis bild av kostnaderna. Att rätt saker mäts?
10. Anser du att den tid som läggs på internpriserna är värt det? Ger det vinning för företaget?
11. Vilka önskemål finns om en ny metod för internpriser införs?