

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FE rapport 2002-387

Internprissättning i svenska börsnoterade bolag

**Björn Lantz
Andreas Ceder
Jonas Larsson**



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Internprissättning i svenska börsnoterade bolag

Abstract: Denna rapport presenterar resultaten från en enkätstudie som syftade till att kartlägga förekomsten och val av, samt motiv och syften med, modeller för internprissättning i svenska börsnoterade företag. Enkäter skickades ut till 110 slumpmässigt valda svenska börsnoterade företag, och en svarsfrekvens på 44% erhöles. De viktigaste slutsatserna av studien är:

- Internprissättning förekommer generellt i lägre grad numera än för 30 år sedan.
- Detta torde dock främst bero på en ökad andel tjänsteföretag, vilka i lägre grad än tillverkande företag använder internprissättning.
- Den viktigaste anledningen att använda internprissättning är att det är en funktionell nödvändighet p.g.a. en divisionaliserad organisationsstruktur.
- Specifika modeller för internprissättning används i högre grad i tillverkande företag, medan tjänsteföretag tenderar att använda *ad hoc*-lösningar.
- Primära syften med val av specifik internprissättningsmodell är enkelhet, fokus på hela företagets lönsamhet, upprätthållande av divisionell självständighet, samt skapande av kostnadsmedvetande.
- De specifika modeller som används är primärt marknadsvärdesbaserad och självkostnadsbaserad internprissättning.

Keywords: Internprissättning, ekonomistyrning

JEL-code: E30, L11

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg
Björn Lantz, tel nr. 031-773 5245, e-post: bjorn.lantz@handels.gu.se

1 INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Internprissättning är synonymt med problemet att sätta pris på en produkt som transfereras mellan två divisioner internt i samma organisation, eller mer generellt, mellan aktörer som har ett övergripande gemensamt mål. Den viktigaste företagsekonomiska skillnaden mellan internprissättning och ”vanlig” prissättning, d.v.s. prissättning av en produkt som transfereras mellan två aktörer som inte har ett övergripande gemensamt mål, är den naturliga synkronisering av mål som råder när en division i ett företag interagerar med en extern motpart. Genom att agera så att den egna vinsten maximeras kommer divisionen att maximera sitt bidrag till hela företaget, vilket innebär att divisionens och företagets (vinstmaximerings-) mål uppfylls samtidigt (Hirshleifer, 1956).

När motparten istället är en annan division internt i organisationen så råder inte samma naturliga målharmonier. Om det inte finns en väl fungerande konkurrensutsatt extern marknad för produkten som transfereras så är risken stor att de båda interna aktörernas samtidiga strävan att maximera sin egen vinst leder till att de suboptimerar sitt sammanlagda bidrag till hela företaget. I det allra mest renodlade fallet, d.v.s. helt utan någon extern konkurrens på vare sig köpar- eller säljar- sidan, kommer situationen då att utgöra ett bilateralt monopol, vilket utan närvaro av någon särskild styrmodell kommer att innebära en signifikant försämring av divisionernas sammanlagda vinst. Visserligen skulle den sammanlagda vinsten maximeras om internpriset sattes lika med säljarens marginalkostnad (Hirshleifer, 1956), men eftersom parterna har monopolmakt att utöva mot varandra, och eftersom båda dessutom (i de flesta fall) har ett informationsövertag på motparten, kommer ingen jämvikt att uppstå vid den för hela företaget optimala situationen (se t.ex. Lantz, 2000). Den primära frågan är därför: Hur ska aktörerna i en internprissättningssituation styras för att de på bästa sätt ska tillvarata hela företagets intresse, utan att principen om decentraliserat beslutsfattande urholkas?

Teoretiskt är frågan – i princip – enkel att svara på. En styrmodell som leder till att den köpande divisionen på marginalen möter ett pris som är lika med säljarens marginalkostnad innebär att denne kommer att maximera sin egen divisions vinst genom att efterfråga den just kvantitet som är den för företaget som helhet optimala kvantiteten. Problemet är emellertid att det råder en signifikant brist på sådana modeller i litteraturen, men också att principen om aggregerad vinstmaximering kanske inte alltid är det enda, eller ens primära, målet för internhandeln i många företag. Empiriskt har det visat sig att de tre primära syftena med internprissättning verkar vara (Grabski, 1985; McAulay & Tomkins, 1992; Tang, 1992):

- Att åstadkomma eller upprätthålla divisionell självständighet.
- Att möjliggöra relevanta mätningar av divisionernas resultat.
- Att ge divisionerna incitament att maximera hela företagets vinst.

Modellmässigt har detta lett till att företagen i sin interna handel i hög grad använder sig av antingen självkostnadsbaserad prissättning, eller att divisionerna får förhandla fritt om priset. De empiriska resultaten varierar dock en hel del, och de flesta publicerade undersökningar har gällt amerikanska förhållanden (se t.ex. Vancil, 1979, Grabski, 1985; Al-Eryani m.fl., 1990; McAulay & Tomkins, 1992; Tang, 1992). En gemensam nämnare är dock att direkt optimerande (på aggregerad nivå) modeller förekommer i låg, eller rent av i mycket låg grad i praktiken. Detta kan ses som en direkt motsägelse till det av företagen ofta angivna syftet ”aggregerad vinstmaximering”. En

tänkbar förklaring till denna kontradiktion är att detta mål är underordnat något annat mål som i sig kräver självkostnadsbaserade priser eller fri förhandling.

När det gäller svenska förhållanden är bilden mycket oklar. Någon större kartläggning av svensk internprissättningspraxis har till författarnas kännedom inte skett sedan 1970-talet. Arvidsson (1972) rapporterade bl.a.:

- att 76% av de företag som medverkade i hans undersökning använde internprestationer,
- att internprissättning förekommer i hög grad i större företag,
- att halvfabrikat, samt interna tjänster av typen underhåll och reparationer prissätts mycket ofta, och
- att möjliggöra resultatmätning var det vanligaste syftet med internprissättningen.

1.2 Syfte

Det saknas aktuell information om hur internprissättningspraxis i Sverige ser ut, vad gäller såväl syften som modellval. Målsättningen med den här rapporten är att fylla denna kunskapslucka. Eftersom ett nödvändigt villkor för att internprissättning överhuvudtaget ska kunna äga rum är att företaget ifråga är uppdelat i divisioner eller motsvarande studeras här endast börsnoterade företag, vilka generellt kan antas vara av sådan storlek att de är divisionaliserade. Rapportens syfte kan därför formuleras som

att kartlägga förekomsten och val av, samt motiv och syften med, modeller för internprissättning i svenska börsnoterade företag.

1.3 Metod

1.3.1 Datainsamling

Informationsinsamlingen består av en skriftlig enkätundersökning där syftet var att identifiera vilka internprissättningsmodeller företag använder i Sverige idag, dels intervjuer med konsulter för att få deras syn på hur internprissättningen sker idag. Vår huvudsakliga källa till information var svar på de enkäter vi skickade ut till företag. Informationen har analyserats med utgångspunkt från att försöka hitta samband eller olikheter mellan företagen beroende på om de har klassificerat sig som tjänsteföretag eller tillverkande företag. Övriga företag har en samlad benämning, ”Annat”, vilket innefattar företag vars verksamhet inte kan klassificeras som något av de båda andra.

Insamling av information kan göras på två sätt. Dels genom primärdata, till vilket enkäter, intervjuer och annan förstahandsinformation på området räknas och dels genom sekundärdata, det vill säga information andra samlat in för ett annat syfte, men som kan användas i den aktuella studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Det sistnämnda kan vara litteratur, artiklar eller tidigare undersökningar. De primärdata som används kommer främst från den enkät vi har använt oss av och även de intervjuer vi utfört. Vi använder konsulternas erfarenheter och åsikter om företagens internprissättningsmodeller som ett komplement till enkäten framför allt när det gäller att försöka förklara enkätdata. Viss information som framkom vid intervjuer med konsulter kan betraktas som sekundärdata då det rörde företagsspecifika uppgifter men inte kom direkt från företaget ifråga.

Fördelar när det gäller besöksintervjuer är att det blir en personlig relation mellan intervjuare och respondent. Andra positiva effekter är att följdfrågor kan ställas och otydligheter kan förklaras och missförstånd minimeras. Nackdelar kan vara höga kostnader i tid och resurser i samband med resor. Telefonintervjuer kostar betydligt mindre både i tid och i resurser, men en stor del av den personliga kontakten går förlorad i intervjumomentet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Vi har genomfört båda typerna av intervjuer. Vilka som har intervjuats på vilket sätt är därför en avvägning som gjorts utifrån varje enskilt fall med hänsyn till kostnad och nytta. Vi har genomfört två besöksintervjuer med konsulter, en i Stockholm och en i Göteborg. Den tredje intervjun genomfördes, på grund av tidsbrist, via telefon.

De konsulter som har intervjuats har konkret erfarenhet från internprissättningsfrågor och kommer från konsultfirmor i Sverige. I urvalet av intervjuobjekten har konsultfirmor kontaktats för att få reda på vilka inom deras organisation som har sysslat med internprissättning. Personer som har publicerat artiklar och gjort utredningar på området har också kontaktats för att hitta lämpliga intervjuobjekt. Vi har innan intervjun bokades gjort klart för personen vad intervjun kommer handla om. Enkätfrågorna samt syftet med studien och intervjufrågorna har även skickats till konsulterna i förväg för att dessa skall veta vilken information vi efterfrågat. Intervjuguiden som använts finns i appendix.

1.3.2 Enkät

Enkäten är utformad på basis av såväl teori på området som tidigare undersökningar i ämnet, vilket i detalj framgår av rapportens referensram. Detta gäller speciellt frågorna om vilken internprissättningsmodell företagen använder och vilka motiv de har bakom dessa.

Enkäten skapades som en webbsida och lades på en server på institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet. En länk¹ till denna sida skickades sedan ut till företagen, som efter ifylld enkät bifogade sina svar till en e-postlåda. Med enkäten skickades ett följebrev, där syftet med undersökning beskrevs. Enkäten var uppbyggd av 22 frågor, där de flesta innehöll flervalsoalternativ. Några var ja och nej frågor, medan andra krävde att respondenten rangordnade alternativ. Det fanns även en ruta för fri text på alla frågor som var flervalsofrågor om alternativen inte passade in. Syftet med detta var att få en så heltäckande bild som möjligt. Enkäten finns bifogad i appendix.

Det har i efterhand kommit till vår kännedom att det finns en risk med webbaserade enkäter att företagens säkerhetssystem inte tillåter dem att skicka material från en webbplats. Vissa företag har under insamlandets gång kontaktat oss och meddelat att de inte kan bifoga sina svar. Vi har då skickat ut en Word-baserad version av enkäten.

När det gäller skriftliga enkäter finns det en rad nackdelar. Det är ofta ett stort bortfall, det tar tid att få in svaren och det är svårt att komma med följdfrågor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Å andra sidan ger enkätformen möjlighet att undersöka ett stort antal företag och gör, genom sin anonyma natur, att företagen troligen blir mindre tveksamma att svara sanningsenligt.

Vi valde slumpmässigt ut 110 börsnoterade företag från Stockholmsbörsens A- och O-lista, och enkäterna skickades ut via e-post till de utvalda bolagens VD eller ekonomichef beroende på företagets organisationsstruktur. Vi inledde dock arbetet med att ringa upp samtliga företag för att ta reda på vem i organisationen som bäst kunde svara på våra frågor. Vi tog reda på dessa personers e-postadresser och, i de fall då det var möjligt, pratade med personen ifråga för att höra om

¹ <http://w3.informatik.gu.se/~a99ville/ip/enkat01.htm>, 2001-10-25

de verkligen var rätt person och för att de skulle veta vad det gällde när de fick enkäten. En uppföljning gjordes även där vi kontaktade alla företag som inte hade svarat och skickade ut en påminnelse med länken till enkätsidan en gång till. Vi gjorde ytterligare en uppföljning då vi, för att komma runt eventuella begränsningar i respondenternas e-postsystem, valde att skriva in enkäten direkt i e-brevet för att underlätta. Vi kontaktade till slut även ett slumpmässigt urval av de som inte svarat för att se vilka slutsatser vi eventuellt kunde dra om dessa.

1.3.3 Studiens tillförlitlighet

Med reliabilitet avses ett mätinstruments förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Vi anser att reliabiliteten påverkas positivt av förfarandet att i förväg ta kontakt med enkätrespondenterna och ta reda på huruvida de var rätt personer för dessa frågor. Vi anser oss, genom de personliga intervjuer vi genomfört, ha fått en bra kompletterande bild av vår undersökning, vilket höjer reliabiliteten. Intervjuerna har även spelats in och renskrivits för att sedan läsas igenom av intervjuobjektet. Detta för att inga feltolkningar eller missförstånd skulle begås och för att möjliggöra eventuella tillägg till intervjun. Vi har också haft möjlighet att återkomma till intervjuobjekten för eventuella följdfrågor. Vi har i så stor utsträckning som möjligt använt oss av originalkällor till teorier för att ytterligare höja tillförlitligheten i studien. Studiens reliabilitet kan ha påverkats negativt av den något begränsade svarsfrekvensen i antal. Vi anser oss emellertid fått in en relativt hög andel svar i jämförelse med tidigare studier då vår svarsfrekvens ändå är så pass hög som 44%. Vi har även genomfört en bortfallsanalys, vilken inte ger något stöd för att förkasta slutsatserna i rapporten.

Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det man avser att det ska mäta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Denna studiens validitet kan anses vara god. Intervjuguiden och enkäten har utformats efter informationsbehovet och således haft goda förutsättningar att ge den information som behövts. Statistiska tester har i vissa fall genomförts, framför allt för att klargöra om skillnader mellan olika kategorier i undersökningen får anses vara signifikanta. Eftersom datan då måste klassificeras som nominaldata används test av typen Chi-square.

2 REFERENSRAM

2.1 Motiv för modellval vid internprissättning

Det finns ett flertal olika motiv företag kan ha med sin internprissättning. Dessvärre går det ofta inte att kombinera alla motiv i en och samma modell, utan företagen blir tvungna att välja en modell som ur deras synvinkel satisfierar flest. I detta avsnitt beskrivs de i litteraturen vanligast förekommande motiven.

2.1.1 Decentralisering

För att internprissättning överhuvudtaget ska vara aktuellt för ett företag krävs decentralisering. Åtskilliga forskare har skrivit om decentraliseringens effekt på företags internprissättning. Även om decentralisering är starkt förknippat med divisionalisering, är de två begreppen inte synonyma. Solomons (1965) förklarar skillnaden mellan de båda genom att beskriva decentralisering som ”delegering av befogenhet att fatta beslut” och divisionalisering som även ”delegerat resultatansvar”. Som nämnt finns ett starkt samband mellan de båda, då divisionalisering måste inbegripa decentralisering. Syftet med att ha en decentraliserad organisation är att varje divisionschef ska ha möjlighet till självstyre, det vill säga möjlighet att bestämma över den egna divisionen. Genom att de kan påverka sin division ökar även motivationen, vilket ses som ett viktigt motiv (Swieringa & Waterhouse, 1982). Ronen & McKinney (1970) hävdar att detta motiv kan vara så dominerande att företag i vissa fall använder en internprissättningsmodell som inte är optimal för hela företaget, enbart för att uppnå autonomi i divisionerna. Flavell (1977) vidmakthåller att möjligheten att delegera styrningen är den huvudsakliga anledningen till att företag är decentraliserade. Särskilt i stora företag är decentralisering ett krav eftersom en enskild chef inte kan kontrollera samtliga delar av företaget. En positiv effekt som decentralisering medför är att det ger möjlighet till feedback, då företaget på ett naturligt sätt kan utvärdera divisioners chefer och prestationer (Swieringa & Waterhouse, 1982).

De nackdelar som kan identifieras i samband med decentralisering är att det kan leda till beslut som inte är optimala för företaget som helhet eftersom dessa inte alltid överensstämmer med vad som är bäst för en viss division. Swieringa & Waterhouse (1982) argumenterar också för att decentralisering leder till ”pseudoautonomi”. Med detta menar de att autonomi bland divisionscheferna inte är fullständig eftersom de är beroende av vad andra divisionschefer och ledningen fattar för beslut. Således blir inte autonomi bland divisionscheferna lika stark som ledningen eventuellt vill påskina.

2.1.2 Effektiva incitament

Den för företaget som helhet optimala internprissättningsmodellen är en modell där divisionscheferna känner sig motiverade att handla på ett sätt som är bäst för företaget som helhet och inte enbart för den egna divisionen (Watson & Baumler, 1975). Frenckner (1954) betonade också detta faktum, och han menade att individualintressena måste bringas i harmoni med totalintresset. Watson & Baumler (1975) argumenterar att det främsta motivet när man väljer internprissättningsmodell är att minimera risken för konflikter och att det bästa sättet att göra detta är genom förhandling. Harmonisering leder således till att chefer inte finner någon anledning att ljuga för att förbättra sin egna situation.

Lantz (2000) definierar effektiva incitament såsom drivkrafter som harmonierar helhetens [företagets] och delarnas [divisionernas] mål i organisationen. För att en internprissättningsmodell ska kännetecknas av effektiva incitament krävs att divisionerna maximerar företagets totala vinst genom att maximera den egna divisionens vinst.

2.1.3 Resursallokering

Abdel-khalik & Lusk (1974) menar att det främsta syftet med internprissättning är en effektiv resursallokering. Genom internprissättning kan beslut om resursallokering spela en stor roll för divisioner där vinst är en viktig dimension i allokeringen. Detta innebär att om en division köper en vara internt till ett för lågt pris, kan de få en proportionellt sett för hög vinst. Detta leder i sin tur till en för hög allokering av knappa resurser till den säljande divisionen. Atkinson (1987) hävdar att det i teorin optimala internpriset kan leda till felallokering av resurser. Om internpriset är baserat på särkostnad vid överkapacitet och marknadspriser när det inte finns överkapacitet, kommer detta leda till att den köpande enheten överskattar efterfrågan, vilket medför att resurser missbrukas.

2.1.4 Motivation

Att motivera divisionschefer är ett ofta återkommande syfte med internprissättning i litteraturen. Generellt kan sägas att ju mer decentraliserat och mindre toppstyrt ett företag är desto högre förväntas motivationen hos divisionscheferna vara. Ronen & McKinney (1970) menar att för att ett internprissättningsystem ska fungera måste divisionschefer handla så att de tillgodoser sina egna intressen, vilket även måste vara det som är företagets bästa. Anthony m.fl. (1992) skriver också de att en internprissättningsmodell bör motivera chefer att fatta ”sunda” beslut. Med sunda beslut avses i detta fall beslut som maximerar företagets vinst. Flavell (1977) beskriver motivation som den, efter styrning, viktigaste fördelen med decentralisering. Han drar även paralleller till chefernas utveckling, eftersom de vid ökad motivation kommer ta större ansvar och utföra sitt arbete med större värdighet. Detta kommer företaget sedan att gynnas av då dessa chefer kommer att kunna inneha positioner i företagets ledning. En annan faktor som bidrar till att öka motivationen hos chefer är rättvisa. Om de upplever att den internprissättningsmodell som företaget använder är rättvis, kommer de i högre grad vilja arbeta för att maximera företagets totala vinst (McAuley & Tomkins, 1992).

2.1.5 Målkongruens

Swieringa & Waterhouse (1982) menar att vilken internprissättningsmodell man använder i ett företag till stor del beror på vilka mål man har inom organisationen. De hävdar vidare att kontinuitet är ett grundläggande mål inom företag och genom att detta ofta ligger till grund för utvecklandet av belöningsystem och utvärdering av divisionschefer skapas målkongruens. När divisioner inte jobbar mot samma mål som företaget uppstår suboptimeringseffekter. Hirshleifer (1956) har utvecklat en modell som han hävdar eliminerar problemet med suboptimering. Ronen & McKinney (1970) har dock funnit att denna modell inte löser problemen som uppstår vad gäller divisionernas självständighet. Vidare kritik de ger Hirshleifers modell är att det skenbara bidraget som divisionerna ger, inte kommer att vara samma som det faktiska bidraget till företagets totala vinst. Här finns också en tydlig koppling till effektiva incitament, som beskrevs ovan.

2.1.6 Enkelhet

För att en modell ska vara aktuell att använda bör den inte vara mer komplicerad än att de parter som arbetar med den också förstår den. Enligt Anthony m.fl. (1992) kommer en modell inte att uppnå sitt syfte om metoderna som används för att räkna ut internpriset inte är tillräckligt enkla för att divisionschefer ska förstå dem. Komplexa modeller har också den nackdelen att aktörerna som ska styras av modellen kanske inte accepterar den, även om de i princip förstår hur den fungerar.

2.2 Internprissättningsmodeller

Det finns många olika slags principer som kan användas för att bestämma hur avräkning ska ske vid interna transfereringar. Ett tidigt försök att strukturera upp området gjordes av Frenckner (1954), som menade att det normalt finns fyra sätt att sätta värden på internprestationer:

- Anskaffnings- och framställningskostnader (självkostnad eller särkostnad)
- Knapphetsvärden (marknadspris, marginalkostnad eller marginalnytta)
- Konstruerade värden (t.ex. standardkostnad)
- Ingen värdering alls (ingen explicit hänsyn till kostnader eller knapphetsvärden tas vid internprissättningen)

Arvidsson (1971) hävdar att det finns tre skolor - kostnadsbaserade, alternativvärdesbaserade och förhandlade internpriser. Eccles (1986), å sin sida, strukturerar internprissättningsens framväxt såsom fyra huvudteorier som i stort har följt på varandra i tiden, nämligen den ekonomiska teorin, den matematiska programmeringen, redovisningsteorin och managementteorin. Ett fjärde exempel är Grabski (1985) som menar att de huvudsakliga principerna är ekonomi, matematisk programmering och beteendestyrning. Slutligen menar McAulay & Tomkins (1992) att sortering kan göras utifrån funktionella, ekonomiska, organisatoriska, eller strategiska argument. Det finns naturligtvis inget av alla dessa sätt som egentligen är mer rätt eller fel än de andra, eftersom det bara handlar om subjektiva konstruktioner i syfte att bringa ordning i ett stort material. I denna rapport ska inget försök att vidare gruppera internprissättningsmodeller göras, utan de modeller som främst förekommer i litteraturen studeras enskilt. Dessa är:

- Marknadsbaserade internpriser
- Marginalkostnadsmodellen
- Matematisk programmering
- Två olika priser (*dual pricing*)
- Fri förhandling
- Vinstdelning
- Självkostnad
- Standardkostnad

2.2.1 Marginalkostnadsmodellen och marknadsbaserade internpriser

I den mikroekonomiska teorin fokuseras resursallokering. Normalt sett handlar det förstås om allokering av resurser på en marknad eller inom ett samhälle, men vid internprissättning rör det sig då om allokering av resurser inom organisationen som helhet. Prisets uppgift i mikroteorin är att balansera utbud och efterfrågan på en marknad, eller också kan vi säga att priset är ett resultat

av utbuds- och efterfrågefunktionerna på marknaden. Om full konkurrens råder på en marknad så kommer priset att vara lika med marginalkostnaden, vilket i den mikroekonomiska teorin leder till optimal resursallokering och maximal samhällelig välfärd om inga externa effekter finns. Om en internmarknad då ses som ett "samhälle" i miniformat, så måste teoretiskt optimala priser sättas för att "samhällets" välfärd ska maximeras och resurserna allokeras optimalt inom "samhället". Eftersom full konkurrens inte råder på interna marknader uppstår inte aggregerat optimala priser av sig själva. Den centrala enheten måste då på något sätt se till att sådana priser används på den interna marknaden.

Den som var först och störst med att på allvar införa renodlade mikroteoretiska marginalresonemang på internprissättningsområdet var Hirshleifer (1956). Upphovet till hans artikel var två andra författare som i sina artiklar hade rekommenderat förhandlade (Dean, 1955), respektive marknadsbaserade (Cook, 1955), internpriser. Syftet med Hirshleifers artikel var att definiera en internprissättningspolitik som innebär att enheterna i organisationen ska agera på ett sätt som leder till att vinsten för organisationen som helhet maximeras.

Hirshleifer visade att marknadsbaserade internpriser är korrekta om, men bara om, det finns en perfekt marknad för den interna produkten. I alla andra fall är det optimala internpriset lika med produktens marginalkostnad, eftersom det optimerar resultatet för organisationen som helhet. Förhandlingar kunde alltså aldrig komma ifråga för att fastställa internpriser.

Emellertid konstaterade Hirshleifer att en sådan marginallösning är tillämplig endast då två villkor är uppfyllda, nämligen teknologiskt och efterfrågemässigt oberoende. Med teknologiskt oberoende avses att enheternas kostnadsfunktioner ska vara oberoende av varandra, och efterfrågemässigt oberoende anses råda om det gäller att endera enheten agerande utanför det interna förhållandet inte påverkar den andra enhetens externa efterfrågan. Dessa villkor är ganska restriktiva, och i sin slutsats konstaterar Hirshleifer också att generellt sett råder alltid ett visst efterfrågemässigt beroende, och då kommer det teoretiskt optimala internpriset att ligga över marginalkostnaden. Hirshleifer kom sammanfattningsvis fram till följande resultat:

- Den optimala försäljningsvolymen på den interna marknaden (*single joint level of output*) är den volym vid vilken summan av enheternas marginalkostnader är lika med marginalintäkten för slutprodukten. Detta inträffar om internpriset sätts lika med den säljande enhetens marginalkostnad vid vald volym.
- I de fall det finns en perfekt marknad för den interna produkten ska denna marknad fastställa internpriset. Även om Hirshleifer (1956) inte explicit påpekar det så sker detta enklast genom att båda enheterna får agera gentemot den externa marknaden på eget bevåg. I annat fall ska internpriset sättas lika med den säljande enhetens marginalkostnad.

Avslutningsvis påpekar Hirshleifer att hans lösning bara fungerar i det kortsiktiga perspektivet, eftersom nya beräkningar måste göras så snart förändringar i kostnads- och intäktsfunktionerna uppkommer. Utöver denna svaghet har stark kritik under åren riktats mot Hirshleifers modell för internprissättning (Psilander, 1990):

- Modellen fokuserar ensidigt den kortsiktiga resursallokeringen vilket sammanfaller med den traditionella neoklassiska bilden av företaget som en "black box". Strategiska målsättningar utelämnas helt.
- Den statiska formuleringen av modellen leder till att eventuella beroenden mellan enheterna inte beaktas.
- Centralt framtvingade marginalkostnadspriser överensstämmer inte med principen om decentraliserat ansvar.

- Om marginalkostnaden är konstant kommer den säljande enheten alltid att uppvisa ett negativt resultat motsvarande enhetens volymberoende kostnader.
- Om den säljande enheten genom att effektivisera erhåller en avtagande istället för en ökande marginalkostnad så kommer ökning av volymen att leda till ökning av förlusten. Enheten kommer då inte att vilja genomföra några effektiviseringar.
- Marginalfunktioner är ofta svåra att fastställa exakt, vilket är ett krav i den aktuella modellen.
- Företaget kan av taktiska skäl vilja behålla den egna produktionen även om en perfekt extern marknad finns.

Abel-khalik och Lusk (1974) anför dessutom följande tveksamheter med Hirshleifers modell:

- Om både den köpande och den säljande enhetens produkter anses vara inputs till slutprodukten antas produktionen bedrivas under konstant skalavkastning, vilket är ett mycket restriktivt antagande.
- Modellen kan ge incitament för enheterna att sabotera processen genom att uppge felaktiga uppgifter till den centrala enheten.
- Ineffektivitet i ett led skickas vidare till nästa i form av högre priser.
- Modellen kan inte tillämpas då tre eller ännu fler enheter är involverade på den interna marknaden.

Slutsatsen blir att den statiska marginalkostnadsmodellen i sig själv är mer eller mindre oanvändbar som styrmodell i ett internprissättnings sammanhang. Modellens värde ligger i att om den kan kompletteras med någon form av dynamik och effektiva incitament så kommer den att ge optimala lösningar. Samma resonemang gäller då marginalkostnadens nära släkting särkostnaden, vilken kan anses vara samma sak som marginalkostnaden, eventuellt justerat för alternativkostnader.

2.2.2 Matematisk programmering

Baumol och Fabian (1964) utvecklade en iterativ metod för sättande av internpriser. Metoden var en tillämpning av en av Dantzig & Wolfe (1960) föreslagna iterativ beräkningsalgoritm för lösning av stora och komplexa linjära programmeringsproblem, och den kallas därför vanligtvis för matematisk programmering.² Tanken med denna algoritm var att bryta ner huvudproblemet i flera subproblem för att därigenom förenkla framtagandet av en lösning på huvudproblemet. I Baumol & Fabians artikel är huvudproblemet att maximera hela företagens vinst, och för att lösa detta huvudproblem flyttas det ner till de enskilda enheterna som då får i uppdrag att maximera sin egen vinst, under förutsättning att vissa restriktioner gäller.

Processen inleds med att varje enskild enhet får uppge en optimal produktionsplan, så som den skulle ha sett ut om enheten verkade fullständigt fritt. Steg 2 innebär att ledningen för företaget beräknar vilka positiva eller negativa effekter dessa produktionsplaner får för de andra enheterna och för företaget som helhet. I den tredje fasen får cheferna för enheterna information om hur deras vinstfunktion kommer att påverkas av den belöning eller bestraffning som kommer att ske p.g.a. dessa ”externa effekter”. M.a.o. fastslås vilka internpriser som skulle komma att gälla. Förutsatt att dessa internpriser skulle gälla uppger enheterna nya optimala produktionsplaner, och det hela börjar om från början tills enheternas produktionsplaner (och därmed även internpriserna)

² Det råder viss tveksamhet om vilka som egentligen var först med att utveckla den av Baumol & Fabian tillämpade formen av matematisk programmering. De hänvisar emellertid själva till just Dantzig & Wolfe (1960).

konvergerat så att jämvikt råder och alla enheters produktionsplaner därmed är optimala ur företagets synvinkel. Internpriserna kommer då att vara lika med produkternas alternativvärden.

Jämfört med Hirshleifers lösning, där marginalkostnaden fokuserades, utgår Baumol & Fabians matematiska programmering således från ett alternativvärdesperspektiv. I en statisk miljö sammanfaller dessa begrepp, men i en dynamisk verklighet är de inte nödvändigtvis ekvivalenta. En annan skillnad är att matematisk programmering klarar av ett internprissättningsproblem med mer än två enheter och/eller mer än två produkter.

Baumol & Fabian poängterade själva en svaghet med deras modell. Den innebär ett motivationsproblem, eftersom enheterna måste underrättas av företaget vilken volym de skall producera, och till vilket pris. Beslutet fattas inte av dem själva. Baumol & Fabian menar att det inte finns någon motivationsmekanism som innebär att just denna kombination frivilligt kommer att upprätthållas av enheterna. Graden av autonomi kan därmed starkt ifrågasättas.

Det finns även annan kritik mot den matematiska programmeringen som metod för internprissättning. Huvudpoängen är att den är alltför komplex för att vara ett praktiskt verktyg för internprissättning i verkligheten.³ Även annan kritik har under åren riktats mot modellen (Psilander, 1990):

- Den stora mängd kommunikation som modellen medför kräver en stor portion administrativa resurser.
- Modellen kräver en stabil omgivning. Nya beräkningar måste göras så fort förändringar i enheternas förutsättningar uppkommer.
- Modellen fokuserar fullständigt inre effektivitet. Den yttre effektiviteten kan därigenom komma att glömmas bort.
- Vinst kan normalt endast uppkomma i de enheter som inte har ledig kapacitet. Andra enheter kommer bara att få täckning för särkostnaderna, eftersom modellen värderar de interna produkterna till deras skuggpriser/alternativvärden. Därför finns det en stor risk för manipulering av information.
- En enhet som inte får någon vinst oavsett volym kommer att se nollvolym som ett attraktivt alternativ, även om det inte är optimalt för företaget.
- Alternativtänkandet gör att alla resurser ses som gemensamma, vilket inte överensstämmer med decentraliseringstanken.

Den matematiska programmeringen har senare tillämpats av Ljung och Selmer (1975), såsom ett explicit prisstyrningsinstrument i decentraliserade organisationer. Ljung & Selmer drar slutsatsen att de styrregler som fås med hjälp av matematisk programmering inte kan förväntas bli efterlevda bara genom att de finns, utan att modellen måste kompletteras med något slags belöningsssystem som gör att de lokala beslutsfattarna får incitament att följa modellens regler. De menar att ett idealt belöningsystem bör leda till att den lokale beslutsfattaren maximerar organisationens mål genom att maximera sin egen nytta. I och med att de inte konkretiserar något sådant system bekräftar de på sätt och vis Baumol & Fabians påstående om att en incitamentsstruktur för frivilligt upprätthållande av optimalitet under matematisk programmering inte finns.

2.2.3 Två olika internpriser

Ronen & McKinney (1970) menade att Hirshleifers lösning i och för sig var tekniskt korrekt, men att den inte stämde överens med principen om decentralisering i beslutsfattandet som är grunden

³ Se t.ex. Eccles (1986)

för interna marknader. Ronen & McKinney ansåg att ett optimalt internprissystem dels måste leda till vinstmaximering både på enhets- och företagsnivå, dels bevara enheternas operativa autonomi. De kan därmed sägas ha varit först ut med att införa ett slags principal-agent-tänkande i samband med internprissättning.

Ronen & McKinney menade att företaget kan formulera en internprissättningspolicy som innebär att enheterna, genom självständig vinstmaximering, kan maximera företagets vinst. Detta åstadkoms genom att subventioner/skatter införs på de interna transaktionerna, d.v.s. den interne köparen betalar ett annat pris än vad säljaren faktiskt får tillgodoräkna sig. Det åstadkoms i det enklaste fallet på följande sätt:

1. Företaget begär in en förteckning över hur mycket den säljande enheten vill sälja vid olika internpriser. Om ingen extern marknad finns anses detta utgöra säljarens marginalkostnad, SMC.
2. På basis av SMC beräknar företaget den interne säljarens genomsnittliga variabla kostnad, SAVC. Den genomsnittliga variabla kostnaden vid en viss kvantitet är genomsnittet av marginalkostnaderna för de enheter som produceras vid denna kvantitet.
3. Sedan begärs information av den köpande enheten om hur mycket denna enhet vill köpa vid olika internpriser. Denna ”interna efterfrågekurva” anses utgöras av marginalintäkten för den slutliga produkten MR minus den köpande enhetens marginella vidareförädlingskostnad BMC.
4. På basis av MR-BMC beräknas köparens genomsnittsintäkt BAR, vilken också är lika med efterfrågan på slutprodukten D minus köparens genomsnittliga variabla kostnad BAVC.

Den interne säljaren får nu tillgång till BAR såsom sin efterfrågekurva, och den interne köparen får SAVC som utbudskurva. Den interne säljaren kommer då att maximera sin vinst genom att välja den kvantitet som leder till att $SMC=MR-BMC$, eftersom MR-BMC är ”marginalen” till BAR. Denna kvantitet leder också till vinstmax för den interne köparen, och för företaget som helhet, eftersom den innebär att $MR-BMC=SMC$, d.v.s. likhet mellan den ”sanna” marginalkostnaden och marginalintäkten för den slutliga produkten. SMC är ju ”marginalen” till SAVC. Därmed kommer köparen att få betala ett internpris motsvarande genomsnittlig variabel kostnad, medan säljaren får betalt på basis av betalningsviljan för slutprodukten minus köparens genomsnittliga variabla kostnad. Den interna transaktionen subventioneras då av företaget, vilket leder till att skillnaden jämfört med Hirshleifers lösning blir att enheterna frivilligt kommer att välja den kvantitet som maximerar vinsten för företaget som helhet, d.v.s. där $MR=SMC+BMC$.

Ronen tillämpade senare själv ovanstående metod på problemet med prissättning av produkter med externa effekter, och han gör också utförliga analyser av den slående likheten mellan dessa båda problemområden (Ronen, 1974). Ronen förde också in osäkerhet i den ursprungliga modellen (Ronen & Balachandran, 1988). I en senare artikel (Ronen, 1992) förde han även in en straff-faktor som kan anses öka möjligheten att modellen ska kunna fungera i praktiken.

Internprissättningsprincipen med två olika priser har dock vissa svagheter. De flesta av problemen med Hirshleifers lösning finns fortfarande kvar. Det finns framför allt incitament för parterna att uppge osanna kostnads- och intäktsfunktioner. Och det kanske mest uppenbara problemet med att ha olika internpriser för köparen och säljaren är den dubbelräkning av vinster som uppstår. Summan av enheternas vinster är inte lika med deras bidrag till den totala vinsten, vilket måste korrigeras för den externa redovisningen. Ronen & McKinney diskuterar inte explicit hur detta problem påverkar enheternas upplevelse av det egna agerandet.

Eccles (1983) menar att ett annat problem är att det inte finns något incitament för den köpande enheten att förhandla fram det bästa priset en eventuell extern marknad kan erbjuda för transaktionen eftersom köparen i modellen endast behöver betala genomsnittlig variabel kostnad. Ingenting har egentligen något incitament att utvärdera den andres agerande, eftersom en väl fungerande marknad inte kan erbjuda något bättre.

2.2.4 Förhandlingsbaserade internpriser

Dean (1955) var en av de första att plädera för förhandlade internpriser. Han menade att konkurrenskraftiga internpriser kunde åstadkommas via förhandlingar om följande tre villkor är uppfyllda:

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

Dean diskuterar dock inte explicit hur detta påverkar företaget som helhet, utan nöjer sig med att konstatera att den autonomi som systemet innebär leder till fördelar som överväger nackdelarna i interaktionen mellan resultatenheterna.

Efter Dean har många författare återupptagit idén med förhandlingar som ett sätt att sätta internpriser, men ingen har egentligen visat hur det kan leda till en optimal lösning. Det har snarare varit andra och mer övergripande motiv som har legat bakom dessa diskussioner, som t.ex. Watson & Baumlers (1975) organisationsteoretiska utgångspunkt. De empiriska resultaten på området, t.ex. Lantz (2000), visar att förhandlingar ofta leder till dåliga resultat när det gäller att maximera den sammanlagda vinsten, d.v.s. resultatet för företaget som helhet. Ur en strikt ekonomisk synvinkel är således oregerade förhandlingar ingen bra metod för internprissättning, varken teoretiskt eller praktiskt.

2.2.5 Vinstdelning

Emmanuel & Gee (1982) lade fram en idé för internprissättning som de själva betecknade som rättvis och neutral (*"fair and neutral"*). Rättvisa definieras då av Emmanuel & Gee som att diskrimineringen mot endera interna aktören blir minimal, och neutralitet som att incitamentet för aktörerna att avvika från den position som är optimerande för företaget som helhet minimeras. Idén går ut på att tillämpa en slags dynamisk tvådelad prissättning. Produkten överförs primärt på den interna marknaden till standardberäknad variabel kostnad, S . När den interne köparen sedan säljer produkten vidare externt uppstår ett täckningsbidrag, vilket ska beräknas som genomsnittligt försäljningspris under det gångna året, M , med avdrag för S . På basis av en förhandling *ex ante* ska detta täckningsbidrag sedan fördelas mellan de interna aktörerna.

Fördelarna med detta tillvägagångssätt är t.ex. att man inte behöver följa upp marknadspriserna kontinuerligt när dessa är fluktuerande. Om S då återspeglar alternativvärdet av den interna produkten så leder processen till att den sammanlagda vinsten maximeras. Problemet är att så kanske inte är fallet, och då blir situationen inte optimal ändå. Det finns ju ingenting i den föreslagna mekanismen som gör att S via "den osynliga handen" kommer att återspegla det sanna alternativvärdet. Aktörerna kommer därför att ha incitament att försöka påverka beräkningen av S på ett

sådant sätt att deras egen vinst förbättras på bekostnad av både motparten och helheten. Inspektion från en tredje reglerande aktör är därmed nödvändig för att upprätthålla funktionaliteten i modellen.

Ett annat problem är att förhandlingen om hur täckningsbidraget ska fördelas kan leda till stridigheter mellan aktörerna. Inte heller i detta avseende finns en naturlig jämvikt mellan parterna, så förhandlingsproceduren som krävs kan leda till att en tredje aktör måste agera medlare.

2.2.6 Självkostnad plus vinstpålägg

Huvudmotivet med att använda denna modell är att låta den säljande divisionen gå med vinst och att räntabilitetstänkandet genomsyrar hela företaget, vilket är en fördel med denna modell (Cook, 1955). Cook menar att vinstpålägget speglar nödvändig avkastning på kapital och vad utomstående säljare skulle kräva. Andra fördelar är att den centrala ledningen kan påverka priset på den slutliga produkten samt att säljande divisioner inte exploateras då integrationsfördelar tillvaratas. Slutligen minskar man behovet av förhandlingar vid användandet av denna modell (Arvidsson, 1972).

Den kritik som getts modellen är att vinstpålägg kan leda till att en produkt, som vid korrekt prisättning skulle vara lönsam för företaget, blir olönsam på grund av för höga kostnader (Cook, 1955). Dean (1955) menar att modellen ger en missvisande bild av divisionernas resultat samt att priset blir godtyckligt och auktoritärt. Ytterligare en nackdel med denna modell är att ett automatiskt vinstpålägg inte motiverar divisioner att vara effektiva, eftersom de får en buffert att spela med.

2.2.7. Standardkostnad

Det finns huvudsakligen två motiv till att använda standardpris. Det ena är att undvika att internpriset fluktuerar alltför mycket och det andra att skapa motivation för både den säljande och den köpande divisionen att vara kostnadseffektiva (McLain, 1963). En av fördelarna med att använda standardpris är att den köpande enheten lättare kan planera sina köp då de vet vilket pris som gäller den närmaste tiden. En annan fördel är att eventuell ineffektivitet hos den säljande divisionen kan avslöjas och därmed stimulerar kostnadseffektivitet. McLain (1963) hävdar även att modellen är relativt enkel att använda och lätt att förstå.

En av nackdelarna med att använda standardkostnader för att avgöra internpris är att dessa baseras på verkliga kostnader i tidigare perioder och inte på produktionsekonomiska analyser, vilket kan leda till att effektivitetsbrister inte uppmärksammas (Arvidsson, 1972). Cook (1955) hävdar att ett annat problem med modellen är att det finns risk för att det uppstår konflikter rörande kvantitet och standardisering kontra specialutförande. McAulay & Tomkins (1992) argumenterar att om standardpriset sätts för lågt, kommer den säljande enheten inte vara villig att anpassa produktionen till den köpande enhetens efterfrågan. Följden kan vara att nödvändiga investeringar inte görs, vilket kommer att påverka hela företaget negativt.

2.3 Enkätutformning - operationalisering av referensram

Sammanfattningsvis kan sägas att ett mycket stort antal faktorer kan ligga till grund för ett företags internprissättning. Emmanuel & Mehaïdi (1994) använder t.ex. nära 50 interagerande variabler – syften, orsaker, effekter - för att skapa ett förklarande ramverk för internprissättning. Det

skulle föra alltför långt att analysera alla dessa här, varför de som i litteraturen pekas ut som primära har fokuserats. Utifrån ovanstående litteraturgenomgång kan nu de principiella frågorna till enkäten utformas:

- Finns centrala riktlinjer för hur oregelbunden internhandel ska prissättas, i så fall vilka?
- Finns centrala riktlinjer för hur regelbunden internhandel ska prissättas, i så fall vilka?
- Vilka är de primära motiven med att använda internprissättning i företaget?
- Vilka är de specifika syftena med den valda principen för internprissättning?
- Har ni bytt internprissättningsmodell nyligen, i så fall när, hur, och varför?
- Finns skillnader mellan nationell och eventuell internationell internprissättning?
- Upplevs nuvarande internprissättningssystem som satisfierande i företaget? Om inte, varför?

Enkäten inleds naturligtvis med frågor om typ av företag, storlek, osv.

3 RESULTAT OCH ANALYS

3.1 Inledning

I detta kapitel integreras presentation av enkätdata med analys av densamma. Analysen baseras till viss del på vad som har framkommit under de genomförda intervjuerna. Kapitlet avslutas med en sammanfattande tabell med fördelningen av enkätsvar för vissa nyckelfrågor.

3.2 Förekomsten av internprissättning

Andelen tillverkande företag som angett att de använder internprissättning är 88 procent, medan andelen av tjänsteföretagen som angett detta är 56 procent. Tillverkande företag använder således internprissättning i större utsträckning än tjänsteföretag ($p=0.032$). När de företag som inte kunde klassificeras som vare sig tillverkande eller tjänsteföretag räknades in var det totalt sett 56 procent av företagen som säger sig använda internprissättning. Statistiskt sett ger detta dock ingen grund för påståendet att en majoritet av börsnoterade företag i allmänhet använder sig av internprissättning. För just tillverkande företag är detta förhållande dock helt klart ($p=0.002$).

En eventuell anledning till att företag inte har internprissättning kan vara deras storlek, då de företag som svarat nej på frågan ofta är små. Undersökningen visar att storlek spelar roll för förekomsten av internprissättning i företagen. Huruvida detta har starkare påverkan än deras verksamhet är svårt att säga. Då enkäten utformades gjordes detta med utgångspunkt i syftet att urskilja likheter eller olikheter mellan tillverkande företag och tjänsteföretag. På grund av detta har informationen om hur storleken på företagen påverkar valet av internprissättningsmodell inte legat i fokus. Detta gör att resonemanget saknar tillräcklig bakgrundsdata från enkäterna för att kunna besvaras med säkerhet. Ett skäl till att större företag i högre utsträckning använder sig av interndebiteringar kan på ett naturligt sätt kopplas till det faktum att de oftare är indelade i divisioner. Om företaget inte är decentraliserat och uppdelat i ansvarsenheter, kommer det inte att vara aktuellt med internhandel.

De företag som svarat att de är annat än tjänsteföretag eller tillverkande företag är i stor utsträckning holding-, investment-, eller forskningsbolag som på grund av sin verksamhet och ringa storlek inte är i behov av internprissättning. Forskningsbolag som är i ett tidigt stadium av sin utveckling är inte i behov av internprissättning, men i ett enkätsvar har det uppmärksammats att detta kan komma att bli aktuellt i framtiden.⁴ Vår analys har inget fokus på företag som uppgivit att de tillhör gruppen ”Annat” och vi har lagt större tonvikt på att studera tillverkande företag och tjänsteföretag.

81% av företagen som använder internprissättning har en eller flera bestämda internprissättningsmodeller. Detta tyder på att de företag som faktiskt handlar internt också oftast har direktiv för hur detta ska ske och att endast ett fåtal företag låter det vara upp till varje enskilt fall. En möjlig anledning kan vara att företag som svarat att de inte har bestämda internprissättningsmodeller, mycket sällan handlar internt. Således innebär det inte något större problem att bedöma varje transaktion från fall till fall. Detta följer även Arvidssons tidigare undersökningar, där bolagen hade flera olika internprissättningsmodeller. Det är även samstämmigt med vad flera av de konsulter vi har intervjuat anser är förekommande i svenska företag.⁵

⁴ Enkätsvar från ekonomichef i forskningsbolag.

⁵ Intervjuer med konsulter

Tillverkande företag hade i undersökningen i marginellt större utsträckning (47 procent) en eller flera bestämda internprissättningsmodeller än tjänsteföretag (45 procent), men skillnaden är inte signifikant. Dock vekar man i tjänsteföretagen, i större utsträckning än tillverkande företag, använda ad hoc-modeller för att prissätta de interna debiteringarna. Sådana modeller ger divisionerna själva stort utrymme att bestämma hur prissättningen ska gå till. Enligt flera av intervjuobjekten är detta en korrekt bild av hur det ser ut i företagen. I deras mening är det bättre för företagen att ha en internprissättningsmodell än att ha en modell ur skattehänseende och en modell ur styrhänseende. Det är bättre ur ett enkelhetsperspektiv att använda en modell inom hela företaget.⁶

3.3 Specifika modeller eller ad hoc-modeller

Vid oregelbunden handel har tillverkande företag i större utsträckning bestämda modeller för hur detta ska gå till, medan en klar majoritet i tjänsteföretagen låter divisionerna själva förhandla fram ett pris. Skillnaden är signifikant ($p=0.035$). När handeln sker mer regelbundet är förfarandet detsamma som vid oregelbunden handel. Dessa tendenser finns i både tillverkande företag och tjänsteföretag, men är starkare i tillverkande företag. Det här följer Cooks (1955) argument om att fri förhandling bör användas och i verkligheten faktiskt används när antalet interna debiteringar är få inom ett företag. Cook gör dock ingen skillnad på tjänsteföretag och tillverkande företag, utan gör ett generellt uttalande.

Vid en av intervjuerna diskuterades ett förhandlingsförfarande som intervjuobjektet hade varit involverat i. Det framkom då att det viktigaste verktyget de förhandlande divisionerna hade, var specifik information om kostnader för framtagandet av produkterna. Denna information släppte de aldrig, eftersom det skulle betyda att de tappade sin förhandlingsfördel mot sin motpart.⁷

Detta visar på att det förhandlingsläge som rådde i företaget kännetecknades av asymmetrisk information, varför man kan vänta sig att förhandlingsutgången inte blir optimal för företaget som helhet ur resultathänseende, ett resonemang som intervjuobjektet höll med om.⁸

Svaren från enkäten visar att både vid regelbunden och oregelbunden internhandel är det marknadspriset som ofta ligger till grund för priset på varan/tjänsten som transfereras. Detta anges av hälften av företagen. En stor del av dessa företag förhandlar fram ett pris med marknadspriset som bas. En anledning till detta torde vara att man vill fördela de integrationsfördelar som den levererande divisionen åtnjuter vid marknadsprissättning. Detta leder därmed till att den köpande enheten i större utsträckning motiveras att handla internt (Arvidsson, 1972). Andra exempel på vanligt förekommande modeller är de som baseras på totala kostnader, samt totala kostnader plus ett vinstpålägg, men detta i mindre utsträckning än marknadspris. Här kan vi inte urskilja några signifikanta skillnader mellan tjänsteföretag och tillverkande företag, utan båda typerna verkar prissätta sina varor/tjänster enligt ungefär samma principer.

3.4 Motiv kontra modell

Vid en vidareutveckling av resonemanget om hur internpriset sätts i företagen är det anmärkningsvärt att inte ett enda företag angett att de använder en modell som baseras på marginalkostnader. Detta är, som tidigare sagts, den teoretiskt optimala modellen för företaget som helhet ur ett strikt resultatperspektiv, om inte en perfekt extern marknad finns. Huruvida det finns en perfekt extern marknad är svårt att säga, men det förefaller osannolikt att detta skulle vara fallet i tillräckligt stor utsträckning att det motiverar det dominerande användandet av marknadspris som

⁶ Ibid.

⁷ Intervju med konsult

⁸ Ibid.

grund för internprissättning. Att en extern marknad förekommer är inte helt otänkbara, men om den är perfekt såsom teorin kräver, är mer osannolikt. Som exempel kan nämnas att interntransfererade produkter ofta är specialgjorda för den köpande enheten, varför en extern marknad inte existerar för varken den säljande eller köpande enheten. Om man drar en parallell till ett tjänsteföretag, krävs ofta gedigen kunskap om företaget, varför den externa marknaden ofta är en begränsad. Om internpriset sätts till marknadspris, när den externa marknaden inte är perfekt, kommer detta resultera i ett felaktigt pris och således vara ineffektivt för företaget.

Att använda sig av marknadspris torde, enligt ovanstående resonemang, stå i motsats till de svar som angivits under frågan där motiv till internprissättningsmodeller efterfrågades. Här var det vanligast angivna svaret av respondenterna att det huvudsakliga motivet med deras internprissättningsmodell är att maximera företagets totala vinst. Om antagandet att en perfekt extern marknad inte existerar stämmer, uppstår här en konflikt mellan modell och motiv, då de två inte går att förena. Denna motsägelse syns tydligast i tillverkande företag. Två tredjedelar av dem som har angett att marknadspris ligger till grund för internprissättningen, har som motiv att maximera företagets totala vinst. I tjänsteföretagen är det inte en lika stor del, drygt en tredjedel, som anger detta motiv i kombination med modellen. Om de antaganden vi gjort angående existensen av en perfekt extern marknad är felaktiga, det vill säga att en sådan faktiskt förekommer, har det som följd att de företag som använder marknadspris faktiskt också maximerar sitt företags vinst. Detta skulle ge en situation där modell och motiv överensstämmer.

En fjärdedel av respondenterna använder en modell som baseras på totala kostnader. Samma respondenter har angett som huvudsakliga motiv till internprissättning att maximera företagets totala vinst samt att motivera divisionschefer att jobba mot detta mål. Frenckner (1995) förklarar den utbredda användningen av denna modell med att den är enkel att förstå. Företag tycker sig på ett enkelt sätt kunna härleda kostnaderna i företaget.

Enkelhet har av 75 procent av företagen som besvarat enkäten uppgivits som ett av de tre starkaste motiven med sin internprissättningsmodell. Bilden stämmer överens med den uppfattning som ett av intervjuobjekten hade. Denne menade att även om en internprissättningsmodell är bra och uppfyller alla krav ett företag har, hjälper inte det om man inte kan använda den för att den är för komplicerad.⁹ För att modellen ska vara effektiv för dessa företag, det vill säga bidra till att divisionschefer vill maximera företagets totala vinst, krävs även att samtliga användare förstår hur modellen ska användas i praktiken. Konsekvensen kan annars vara att dispyter och konflikter angående tolkningar av modellen med största sannolikhet uppstår. En stark koppling kan även göras till teorin, där t.ex. Anthony m.fl. (1992) hävdar att enkelhet är en nödvändighet för att en modell ska uppnå önskat resultat.

I enkätsvaren syns ett samband mellan att marknadspriset används som bas för framtagandet av internpriset och en kombination med motiven enkelhet och divisioners självständighet. I nästan 30 procent av de företag som angivit att de använder internprissättning märks denna kombination. Vid en jämförelse mellan tjänsteföretag och tillverkande företag syns ingen större skillnad. I båda typer av företag har nästan samma proportionella andel uppgivits denna kombination. En möjlig tolkning av detta kan vara att företag oavsett typ vill upprätthålla en så stark autonomi som möjligt i divisionerna och lämnar internprissättningen upp till enheterna själva. En risk med att göra detta i en alltför stor utsträckning är, som uppmärksammas av Cook (1955), att fördelen av att tillhöra en stor divisionaliserad organisation delvis går förlorad. En nackdel är att vi inte har information om huruvida företagen använder marknadspris som bas och även erbjuder den köpande enheten en viss rabatt. Om så är fallet, kan fördelarna med modellen uppnås samtidigt som autonomi bevaras. Något som stödjer detta antagande är att tre fjärdedelar av de företag,

⁹ Intervju med konsult

som använder marknadspris som bas för internprissättning, även låter divisionerna själva förhandla om det slutgiltiga priset. Detta leder oss att tro att förlorade skalfördelar inte upplevs som ett problem bland företagen vi undersökt.

3.5 Övergripande syfte med internprissättning

Den klart dominerande synen på internprissättning i företagen är att det är en funktionell nödvändighet eftersom företaget är divisionaliserat i resultatenheter. Detta är lika vanligt i tillverkande företag som i tjänsteföretag. Hälften av respondenterna till enkäten har svarat detta, vilket är en indikation på att det krävs ett decentraliserat företag för att internprissättning ska förekomma. Inställningen till internprissättning som en funktionell nödvändighet överensstämmer med motivet att upprätthålla divisionernas självständighet, vilket en betydande del av respondenterna har angivit. Av de företag som angivit att det är en funktionell nödvändighet har 64 procent utpekat divisionernas självständighet som ett viktigt motiv för användandet av sin internprissättningsmodell. En uppdelning på tillverkande företag och tjänsteföretag visar att det inte finns någon signifikant skillnad mellan de båda kategorierna i detta avseende (67 procent respektive 56 procent).

Enkätsvaren visar att internprissättning ofta används som ett ekonomiskt styrinstrument för att allokera resurser effektivt mellan divisioner, något som också Abdel-khalik & Lusk (1974) argumenterar för. Detta anges oftare av tjänsteföretag som svarat än av tillverkande företag, men skillnaden är inte statistiskt signifikant. Viktigt är att internpriset sätts rätt utifrån den situation som företaget befinner sig i, så att resurser inte allokeras felaktigt. Från vår undersökning kan man urskilja att internpriset ofta är framförhandlat med ett marknadspris som bas. Om detta inte är det korrekta internpriset ur ett resultathänseende kommer resurserna att felallokeras. Under en intervju med en konsult framkom att företag i allt större utsträckning flyttar valet av internprissättningsmodell högre och högre upp på den strategiska dagordningen. Åsikten stöds av undersökningsresultatet, där hälften angivit att det är ledningen som beslutar om internpriset i företaget.

3.6 Förändring av internprissättningsmodell

En klar majoritet av både tillverkande företag och tjänsteföretag angav att de tog fram sin internprissättningsmodell internt ($p=0.028$). En tänkbar anledning till detta är att internprissättningsmodeller är väldigt känslig information för företagen och framtagandet av modellen kräver att företagen öppnar sig och delar med sig information om kostnader och marginaler inom varje division. Därför tar man helst fram den ”in house”. De tjänsteföretagen som svarat har alla tagit fram modellen internt. Bland de tillverkande företagen har en tredjedel använt en konsult för att ta fram internprissättningsmodellen.

Orsaken till att tjänsteföretag i större utsträckning tar fram sina modeller internt kan vara att deras modeller är så pass enkla att de inte har haft behovet att ta in en konsult eller att de helt enkelt inte har några riktlinjer för internprissättning. Det senare antagandet kan delvis stödjas av det faktum att färre tjänsteföretag än tillverkande företag har svarat att de har bestämda regler för internprissättningen. Att tillverkande företag oftare har bestämda regler kan tolkas som stöd för att de oftare har behov av att ta in konsulter. Exempel på konsulter som hyrts in i företagen innefattar även skattekonsulter. Att de behövs i tillverkande företag kan eventuellt kopplas till problematiken kring importtullar på varor vid internationell handel, något tjänsteföretag slipper.

Vad som känns som en paradox i detta resonemang är att det, i vissa hänseenden, förefaller lättare att prissätta en produkt än en tjänst. Detta på grund av att vid intern prissättning av en tjänst är det tid som debiteras. Problem som då kan uppstå är hur mycket tid som egentligen läggs på tjänsten och ner till vilken detaljnivå man skall gå. Denna problematik kom upp för diskussion under en av våra intervjuer med konsulter. Hur tid debiteras är det största problemet vid prissättning av tjänster. Det gäller att hitta en lägsta gräns för vad som debiteras. En av frågorna intervjuobjektet använde för att illustrera svårigheterna var frågan hur man debiterar ett 20 minuters telefonsamtal mellan två divisioner.¹⁰

Endast få av de tjänsteföretag som svarat säger att de bytt internprissättningsmodell de senaste tio åren. Bland de tillverkande företagen är bilden en annan, de har i högre grad än tjänsteföretaget bytt modell ($p=0.05$). Där har ungefär hälften bytt modell och av dessa har två tredjedelar bytt bara en gång. Av de tjänsteföretag som angav att de bytt modell hade en bytt fler än tre gånger och övriga ej angivit något svar. En eventuell orsak till att få svarat att de bytt modell kan vara att personerna som svarat på enkäten inte har kunskap om vilken modell, som användes innan de tillträdde sin post eller hur länge denna modell använts. Den oftast återkommande orsaken hos enkätrespondenterna till att ha bytt modell, är att det tidigare systemet var föråldrat. Detta anges som orsak av 45 procent av företagen. I 27 procent av svaren angavs att man ville uppnå en högre grad av decentralisering, vilket stöds av det faktum att merparten av respondenterna angivit att detta är ett motiv med den valda internprissättningsmodellen.

3.7 Kontinuitet

Drygt hälften av företagen har använt sina internprissättningsmodeller i mer än tre år. Av de tillverkande företagen har 36 procent angivit att de bara använt sin internprissättningsmodell i ett år, vilket vi ser som en svaghet. Swieringa & Waterhouse (1982) menar att kontinuitet är ett grundläggande mål för företaget, vilket även borde återspeglas i användandet av internprissättningsmodell. För att internprissättningsmodellen ska få acceptans och vara väl fungerande krävs en viss grad av kontinuitet. Att byta modell för ofta är inte heller förenligt med motivet att använda en enkel modell. En internprissättningsmodell bör vara så pass enkel att divisionscheferna förstår hur den ska användas. Eftersom en ny modell ofta innebär ett nytt sätt att tänka och inbegriper en inlärningskurva, försvårar täta byten för de inblandade parterna att använda modellen.

Av de tillverkande företag som svarat på enkäten anger alla utom ett att de använder samma typ av internprissättningsmodeller när de handlar med divisioner i utlandet, som när de handlar inom Sverige. Bland de tjänsteföretag vi undersökt är det samma förhållningssätt man kan urskilja. Detta konfirmeras ytterligare genom uppgifter från en ekonomichef på ett stort svenskt verkstadsföretag, som angav att hela bolaget jobbade för att använda samma internprissättningsmodell globalt.¹¹ Agerandet bidrar till att öka rättvisan mellan utländska och inhemska enheter, vilket torde göra det enklare för företagets ledning att mäta enheternas prestationer. En ökad rättvisa i modellen leder, enligt Ronen & McKinney (1970), i sin tur till att motivationen hos divisionscheferna ökar.

En klar majoritet av både tjänsteföretag och tillverkande företag säger sig vara nöjda med sin nuvarande internprissättningsmodell ($p<0.001$). Det är samma bild i båda grupperna, med nästan 90 procent nöjda företag. En anledning till att lejonparten av företagen anger att de är nöjda med sin nuvarande internprissättningsmodell skulle kunna vara att man inte vill erkänna att man inte är nöjd med modellen men fortsätter att använda den utan att göra något åt saken. Vidare är re-

¹⁰ Intervju med konsult

¹¹ Samtal med ekonomichef som önskar vara anonym, November 2001

spondenterna ekonomiansvariga på sina företag och därmed troligen också ansvariga för internprissättningen. Om vi istället hade ställt samma fråga till en divisionschef är det möjligt att andelen nöjda företag varit lägre än 90 procent.

3.8 Jämförelse med andra studier

De tidigare undersökningarna berörde vi i inledningen av denna rapport, men vi känner att en sammanfattning av dem samt en jämförelse med vad vi kommit fram till, kan vara till hjälp för läsaren. Vad läsaren bör ha i åtanke är att majoriteten av dessa studier är genomförda i USA och att användandet av internprissättning där skiljer sig från Europa. I USA har många företag ett starkt skattefokus och detta sätts före andra motiv med internprissättning.¹² Därför blir det ibland svårt att jämföra undersökningsresultaten.

Tang (1980) visade att dominerande motivationsfaktorer när det gäller framtagandet av internprissättningsmodeller är vinstmaximering för företaget som helhet och prestationsmätning. Divisionernas självständighet hade underordnad betydelse enligt Tangs undersökning. Wu och Sharp (1979) drog slutsatsen att skatteregler och redovisningsregler var viktigare än divisionernas självständighet. Eftersom vi valt att inte undersöka skatterelaterade orsaker i denna studie kan vi inte säga något angående dessa effekter. Vi kan dock jämföra delar av Tangs undersökning med vår och ser då att vi kommit fram till liknande slutsatser. Företagen i vår studie rankar även de vinstmaximering högre än divisioners självständighet.

Al-Eryani m.fl. (1990) visade i sin undersökning att 35 procent av multinationella företag från USA använder någon form av marknadsbaserad internprissättning. I vår studie är andelen företag som använder marknadsbaserad interprissättning 57 procent. Majoriteten av företagen, drygt 60 procent, använder i deras studie en modell som grundar sig på ett pålägg på den säljande enhetens kostnader. Vi har funnit att ungefär 40 procent av företagen använder en kostnadsbaserad modell. Al-Eryani m.fl. fann också att storlek och legala aspekter var de viktigaste faktorerna. Vår undersökning inte har berört legala aspekter men vi återkommer till storleksaspekten.

Arvidsson (1972) tittade 1967 på förekomsten av internprestationer, det vill säga transaktioner mellan självständiga divisioner. Av de användbara svaren var det 85 procent som använde internprestationer. I vår studie är denna siffra 58 procent. Detta ser vi inte som en att internprissättningens utveckling har gått bakåt de senaste 30 åren. Snarare torde det bero på att det finns en större andel tjänsteföretag idag och att dessa, som vi har visat med denna studie, använder internprissättning i mindre utsträckning än tillverkande företag. Arvidsson fann också att storlek spelade in på användandet av internprissättning, då större bolag använde sig av detta i högre utsträckning, något vi också kommit fram till. En möjlig orsak till att färre av dagens börsnoterade bolag använder sig av internprissättning är att de är mindre och därmed i lägre utsträckning i behov av det.

¹² Intervju med konsult

3.9 Sammanfattning av enkätresultat

I detta avsnitt sammanfattas de centrala resultaten från enkätstudien i tabellform, i tabell 1 nedan:

Fråga	Totalt	Tillv. Ftg	Tjänste ftg
<i>3. Interndebitering/ internhandel i organisation?</i>			
Ja	58%	94%	56%
Nej	42%	6%	44%
<i>4. En eller flera bestämda internprissättningsmodeller?</i>			
Ja, en	39%	40%	22%
Ja, flera	42%	47%	45%
Nej	19%	13%	33%
<i>5. Regelbunden handel, bestämd modell?</i>			
Ja	48%	64%	27%
Nej, divisionerna får själva förhandla fram ett pris	52%	36%	73%
<i>6. Hur prissätts den oregelbundna interna handeln?</i>			
Marknadsvärdet på varan/tjänsten ifråga	50%	50%	56%
Totala kostnaderna för varan/tjänsten ifråga	29%	21%	33%
Särkostnader + vinstpålägg	4%	8%	0%
Totala kostnader + vinstpålägg	17%	21%	11%
<i>7. Regelbunden handel, bestämd modell?</i>			
Ja	54%	64%	40%
Nej, divisionerna får själva förhandla fram ett pris	46%	36%	60%
<i>8. Hur prissätts den regelbundna interna handeln?</i>			
Marknadsvärdet på varan/tjänsten ifråga	52%	50%	63%
Totala kostnaderna för varan/tjänsten ifråga	26%	21%	37%
Särkostnader + vinstpålägg	4%	8%	0%
Totala kostnader + vinstpålägg	18%	21%	0%

<i>9. Motiv med internprissättning? (Total andel svar 9a,b & c)</i>			
Enkelhet	75%	80%	50%
Divisioners självständighet	42%	47%	38%
Mest lönsamt för företaget som helhet	58%	60%	63%
Upprätthålla rättvisa mellan divisioner	29%	33%	38%
Det har funnits sedan länge	4%	7%	0%
Divisionschefer jobbar mot att maximera företagets totala vinst	25%	13%	38%
Den är kostnadseffektiv	8%	13%	0%
Att skapa kostnadsmedvetande	38%	27%	50%
Annat	13%	13%	13%
<i>10. Syn på internprissättning?</i>			
Funktionell nödvändighet	58%	62%	56%
Ekonomiskt styrinstrument	25%	23%	33%
Förstärka integrationen mellan divisionerna	4%	8%	0%
Annat	13%	8%	11%
<i>11. Anlitat konsultfirma för att ta fram en ip-modell?</i>			
Ja	27%	40%	0%
Nej, vi tog fram den internt	73%	60%	100%
<i>12. Bytt ip-modell senaste tio åren?</i>			
Ja	48%	57%	22%
Nej	52%	43%	78%
<i>13. Bytt hur många gånger?</i>			
1 gång	70%	72%	0%
2 gånger	10%	14%	0%
3 gånger	0%	0%	0%
fler än 3 gånger	20%	14%	100%
<i>15. Hur länge har nuvarande modell använts?</i>			
1 år	29%	36%	0%
2 år	13%	7%	25%
3 år	4%	7%	0%
Längre än 3 år	54%	50%	75%

Tabell 1: Resultat från några centrala frågor i studien

4 SYNTES

4.1 Sammanfattande slutsatser

Syftet med rapporten var formulerat som

att kartlägga förekomsten och val av, samt motiv och syften med, modeller för internprissättning i svenska börsnoterade företag.

När det gäller förekomsten av internprissättning som fenomen så kan vi med utgångspunkt från tidigare studier hävda att den är förhållandevis stor, men ändå lägre än vad tidigare studier har visat. Detta kan bero på flera saker: Antingen råder av någon för oss okänd anledning skillnader mellan främst amerikanska förhållanden och svenska. Eller så är det en ökande proportion tjänsteföretag, vilka vi har visat använder internprissättning i lägre utsträckning, som åstadkommer en sjunkande andel på aggregerad nivå.

Förekomsten av specifika modeller för internprissättning är förhållandevis stor i tillverkande företag, men signifikant lägre i tjänsteföretagen. När tjänsteföretag ändå använder sig av internprissättning blir det alltså ofta en fri förhandling om priset. En anledning till detta kan vara att det vid internprissättning av tjänster oftare är frågan om en *take it or leave it*-situation, där kvantiteten inte kan anpassas till priset som teorin så ofta utgår från. Förhandlingen blir då ett nollsummespel, eftersom effektiviteten på företagsnivå blir bara en fråga om huruvida transaktionen äger rum eller ej.

Valet att använda en specifik modell istället för fri förhandling verkar främst vara en fråga som är aktuell i de tillverkande företagen. Det finns ingen självklar förklaring till varför detta är fallet. Även om de interna aktörerna i de tillverkande företagen kanske i högre grad har möjlighet att anpassa kvantitet till pris så finns många andra aspekter på internprissättningen än det strikta mikroteoretiska pris-/kvantitetsperspektivet, vilket denna rapport har visat. Specifika modeller baseras emellertid vanligen på marknadsvärdet på produkten ifråga, eller på total-/självkostnaden med eller utan vinstpålägg. Sär-/marginalkostnadsbaserade internpriser är, trots att det är dessa som är teoretiskt optimerande, sällan förekommande. Det fanns inga signifikanta skillnader i valet av internprissättningsmodeller beroende på om handeln var oregelbunden eller regelbunden. Om vi räknar frånvaron av specifik modell som en modell i sig (fri förhandling) så kan modellvalet i undersökningen sammanfattas i tabell 2 nedan.

Modell	Totalt	Tillverkande företag	Tjänsteföretag
Fri förhandling	46%	36%	60%
Baserat på marknadsvärde	28%	32%	25%
Total-/självkostnad utan vinstpålägg	14%	13.5%	15%
Total-/självkostnad med vinstpålägg	10%	13.5%	0%
Särkostnad med vinstpålägg	2%	5%	0%

Tabell 2: Internprissättningsprinciper vid regelbunden intern handel

Som övergripande motiv för att använda internprissättning angavs främst att det var en funktionell nödvändighet, eftersom företaget var divisionaliserat. Internprissättningens roll som ekono-

miskt styrinstrument anses också vara viktig. När det gäller syftena som finns med val av specifika internprissättningsmodeller stämmer resultaten här väl överens med resultaten i tidigare studier. Det tre främsta kraven är att modellen ska vara enkel, att den ska fokusera hela företagets lönsamhet, och att den upprätthålla den divisionella självständigheten. Som sagts tidigare är dessa syften svåra eller omöjliga att förena i en enda modell, vilket kan förklara varför kompromissen självkostnadsbaserad internprissättning är så pass vanligt förekommande när marknadspris saknas. I framför allt tjänsteföretag är den psykologiska aspekten också viktig. Internprissättningens roll är då framför allt att åstadkomma ett högre kostnadsmedvetande i organisationen.

4.2 Fortsatt forskning

Denna rapport tätar delvis den kunskapslucka som finns rörande internprissättningspraxis i svenska företag efter millennieskiftet. Luckan tätas dock inte på något sätt helt. Vi saknar exempelvis information om hur bilden ser ut i icke-börsnoterade företag, varför en bredare studie vore önskvärd. Och den information som ges av enkätstudien i denna rapport är trots allt tämligen ytlig till sin karaktär, vilket innebär att en kvalitativ djupanalys av ett par fall med väl fungerande internprissättning och ett par fall med sämre fungerande internprissättning skulle kunna förklara många av de fenomen som skissas upp här. Någon sådan fallstudie av svenska förhållanden har till författarnas aldrig genomförts.

För att bättre kunna utnyttja den kunskap som finns om amerikanska företags internprissättning krävs även en djupare analys av vilka skillnader som finns mellan svenska och amerikanska förhållanden, framför allt på institutionell nivå, när det gäller internprissättning. Det är tänkbart att olikheter i företagskulturer, mål och strategier leder till olika slags problem i internprissättningen, varför sådana olikheter behöver belysas.

Ännu en viktig fråga som uppstår till följd av resultaten i denna rapport är den om varför tjänsteföretag i så hög grad använder fri förhandling som grund för internprissättning. Vi har inte kunnat erbjuda något annat än spekulativa förklaringar här, vilket kan anses vara otillfredsställande. En kvalitativ studie av interprissättning i just tjänsteföretag skulle kunna ge tydliga svar på vilka faktorer som gör att förhandlingar blir en mer naturlig grund för intern handel i tjänsteföretag än i tillverkande företag.

REFERENSER

Abdel-khalik, A.R. & Lusk, E.J. (1974), Transfer Pricing – A Synthesis, *The Accounting Review*, 49, s. 8-23.

Akerlof, G. (1970), The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, s. 485-500.

Al-Eryani, M.F., Alam, P. & Akhter S.H. (1990), Transfer pricing determinants of U.S. multinationals, *Journal of International Business Studies*, Fall, Vol. 21 No. 3 p409(17).

Alles, M. & Datar, S. (1998), Strategic Transfer Pricing, *Management Science*, 44:4, s. 451-461.

Anthony, N., Dearden, J. & Govindarajan, V. (1992), *Management Control Systems*, Irwin Homewood, IL.

Arvidsson, G. (1972), *Internpriser – styrning, motivation, resultatbedömning*, EFI, Stockholm.

Atkinson. A., (1987), Intra-firm Cost and Resource Allocation: Theory and Practice, *Canadian Academic Accounting Association*

Avila, M. & Ronen, J. (1999), Transfer-pricing mechanisms: An experimental investigation, *International Journal of Industrial Organization*, 17, s. 689-715.

Bailey, A. D. & Boe, W. J. (1976), Goal and resource transfers in the multigoal organization, *Accounting Review*, July, s. 559-573.

Baumol, W. J. & Fabian, T. (1964), Decomposition, Pricing for Decentralization and External Economies, *Management Science*, 11, s. 1-32.

Colbert, G. & Spicer, B. (1998), Linking Activity-Based Costing and Transfer Pricing for Improved Decisions and Behaviour, *Journal of Cost Management*, s. 20-26.

Cook Jr, P.W. (1955), Decentralization and the Transfer-Price Problem, *Journal of Business*, Volume 28, Issue 2 (Apr., 1955), 87-94.

Dean, J. (1955), Decentralization and Intracompany Pricing, *Harvard Business Review*, 33:4, s. 65-74.

Drury, J.C. (1988). *Management and Cost Accounting*, Chapman and Hall, London.

Emmanuel, C. & Gee, K. (1982), Transfer pricing: a fair and neutral procedure, *Accounting and Business Research*, Autumn, s. 273-278

Emmanuel, C. & Mehafdi, M. (1994), *Transfer Pricing*, Academic Press, New York.

Eriksson, L.T. & Widersheim-Paul, F. (1999), *Att utreda forskna och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.

Ezzamel, M. (1995), *Transfer Pricing*, i: Ashton, D., Hopper, T. & Scrapens, R.W. (eds), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs.

- Flavell, R.B., (1977), Divisionalization and Transfer Pricing: A Review, *Omega*, Vol 5, No. 5, s. 543-556.
- Frenckner, P.T. (1954), *Kostnadsfördelning och internprestationsbedömning*, Nordstedt & Söner, Stockholm.
- Grabski, S.V. (1985), Transfer Pricing in Complex Organizations, *Journal of Accounting Literature*, 4. s. 433-495.
- Hirshleifer, J. (1956), On the economics of transfer pricing. *Journal of Business*, July, s. 172-184.
- Hosson, de F.C. (1989), *Transfer Pricing for Intangibles A Commentary on the White Paper*, Kluwer Law and Taxation Publishers, Boston.
- Johnson, R.A. & Wichern, D.W, (1997), *Business Statistics Decision making with data*, John Wiley & Sons, inc. New York.
- Lantz, B. (2000), *Internprissättning med effektiva incitament*, BAS, Göteborg.
- Larsson, L., Sundquist, L. & Arvidsson, G. (1971). *Internprissättning Metoder vid avräkning av interpretationer I 235 större svenska företag*. EFI, Stockholm.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag, Göteborg.
- Machlup, F. & Taber, M. (1960), Bilateral Monoploy, Successive Monopoly, and Vertical Integration, *Economica*, February, s. 101-119.
- McAulay, L.& Tomkins, C.R. (1992), A Review of the Contemporary Transfer Pricing Literature with Recommendations for Future Research, *British Journal of Management*, 3, s. 101-122.
- McLain, R.K. (1963), Transfer pricing can contribute to divisional performance evaluation, *NAA Bulletin*, August, s. 29-32.
- Plasschaert, S.R.F. (1979), *Transfer Pricing and Multinational Corporations: an overview of concepts, mechanisms and regulations*, Saxon House, Surrey, England.
- Ronen, J. & McKinney III, G. (1970), Transfer pricing for Divisional Autonomy, *Journal of Accounting Research*, 8:1, s. 99-112.
- Seed III, A.H. (1970), The Rational Abuse of Accounting Information, *Management Accounting*, January, s. 9-11.
- Shih, M.S.H. (1996), Optimal Transfer Pricing and Fixed Cost Allocation, *Abacus*, Vol. 32, No. 2, s. 178-195.
- Sibley, D. (1989), Asymmetric information, incentives and price-cap regulation, *RAND Journal of Economics*, Vol. 20, No. 3, Autumn, s. 392-404.
- Solomons, D. (1965), *Divisional Performance*, Irwin, Homewood.
- Stiglitz, J.E. (1997), *Economics*, W.W Norton & Co. Inc., New York.

Swieringa, R.J. & Waterhouse, J.H. (1982), Organizational views of Transfer Pricing, *Accounting, Organizations and Society*, s. 149-165.

Tang, R. (1980), Canadian Transfer Practices, *CA Magazine* s. 32-38.

Thomas, A.L. (1980), *A Behavioural Analysis of Joint-cost Allocation and Transfer Pricing*, Stipes.

Vancil, R.F. (1979), *Decentralization*, Irwin, Homewood.

Watson, D.J.H. & Baumler, J.V. (1975), Transfer Pricing: A Behavioral Context, *The Accounting Review*, July, s. 466-473.

Wu, F.H. & Sharp, D. (1979), An Empirical Study of Transfer Pricing Practice, *The International Journal of Accounting*, Spring, s. 71-79.