



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2018

Internprissättning i bank

*En studie som belyser hur användning av internprissättning
tar sig uttryck i bank på kontorsnivå*

Handledare
Viktor Elliot

Författare
Eva Schönander
Linda von Zweigbergk

FÖRORD

Tiden går fort när man har roligt, vilket våra tre lärarika och roliga år på Handelshögskolan i Göteborg kan styrka.

Först och främst vill vi tacka alla fem bankkontor och de 13 respondenter på dessa banker som tog sig tid till att vara med i denna studie.

Ett stort tack ska även ägnas till vår handledare Viktor Elliot, som varit till stor hjälp med sin mycket goda kunskap inom ämnet, samt goda vägledning och återkoppling under hela uppsatsskrivandet. Vi skulle aldrig kunnat önska en bättre handledare.

Vidare vill vi tacka Johan Åkesson och vår seminariegrupp för goda råd samt feedback under resans gång.

Utan er, hade detta aldrig varit möjligt!

Slutligen vill vi tacka varandra för tjugo års vänskap, för ännu ett fantastiskt och roligt samarbete, samt beundransvärd kämpaglöd ända in i det sista.

Göteborg- den 28 maj 2018

Eva Schönander

Linda von Zweigbergk

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 18

Författare: Eva Schönander och Linda von Zweigbergk

Handledare: Viktor Elliot

Titel: Internprissättning i bank - *En studie som belyser hur användning av internprissättning tar sig uttryck i bank på kontorsnivå.*

Bakgrund och problem: Till följd av finanskrisen har både likviditetshantering och interna prissättningsmodeller i bank åter uppmärksammats av reglerare. Internprissättning är ett viktigt verktyg för att hantera risk och styrning inom en bank. Av tidigare forskning, som är på konceptionell nivå, har författarna lärt sig design av metoder snarare än hur det används i praktiken på de lägre enheterna i banker. Det är därmed av intresse att undersöka hur internprissättning används på kontorsnivå i bank.

Syfte: Utforska hur användning av internprissättning tar sig uttryck på Sveriges fem största banker på kontorsnivå.

Avgränsningar: Studien avgränsas till Sveriges fem största banker. Avgränsning av respondenter har gjorts till kontorschef, företagsrådgivare samt privatrådgivare.

Metod: Studien är huvudsakligen kvalitativ men har även kvantitativa inslag samt baseras på 13 fysiska intervjuer. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en referensram som bygger på att skapa förståelse om internprissättning i bank.

Empiri och slutsatser: Internprissättning används som bas i all prissättning, underlättar rådgivarnas arbete med hjälp av modeller samt används som en parameter för att beräkna riskjusterad avkastning på kapital. Internprissättning är ett komplext verktyg som ställer stora krav på teknisk förståelse hos bankanställda. Det finns ett behov för banker att förbättra användningen av internprissättning då styrverktygets koppling till risk inte når hela vägen ut på kontorsnivå.

Förslag till fortsatt forskning: Författarnas förslag på fortsatt studie är en fortsättning på deras påbörjade studie, fast med ett kvantitativt angreppssätt. Ett annat förslag på fortsatt studie är att undersöka om det finns samband mellan rådgivares kunskap inom internprissättning och rådgivarnas marginaler på kunder.

Nyckelord: Bank, FTP, internprissättning, riskjusterad avkastning på kapital

ABSTRACT

School of business, economics and law at the university of Gothenburg

Author: Eva Schönander and Linda von Zweigbergk

Supervisor: Viktor Elliot

Title: Funds transfer pricing in bank - *a study illustrating the use of funds transfer pricing at a business unit level in banks.*

Background and problem: Due to the recent financial crisis, both liquidity risk management and funds transfer pricing have been emphasized by regulators. Funds transfer pricing is a significant key control mechanism in banks to manage risk and control. From past conceptual basis studies relevant to the topic, the authors of this study have learnt from previous research about design and methods, rather than the use of funds transfer pricing at a daily basis at the lower entities. Therefore, there is an interest in exploring how funds transfer pricing is used at a business unit levels in banks.

Purpose: The purpose of this study is to explore how funds transfer pricing expresses itself at a business unit level in the five biggest banks in Sweden.

Limitations: The study is limited to Sweden's five biggest banks. The respondents are limited to the office managers, corporate advisors and private advisors.

Method: The method used is mainly based on a qualitative method, with some quantitative parts including 13 in person interviews. The empirical material has been analyzed from a reference framework that is based on creating an understanding of funds transfer pricing at banks.

Results and conclusion: Fund transfer pricing is used as a base in all pricing, simplifying the advisors work with help from models and also used as a parameter to calculate the risk adjusted return on capital. Funds transfer pricing is a complex tool demanding high technical understanding for bank employees. The control tool and its association to risk has not been achieved at a business unit level, there is therefore a need for banks to increase their use of funds transfer pricing.

Suggestions regarding further research: The authors suggestions for further research is a continuous study, but with a quantitative method. Another proposal is to explore if there is a connection between the advisors knowledge about funds transfer pricing and the advisors net interest margin on customers.

Key words: Bank, FTP, funds transfer pricing, risk adjusted return on capital.

Förkortningar och definitioner

Bruttomarginal	Utlåningsränta subtraherat med en banks finansieringskostnader.
FTP	Funds Transfer Pricing. Är ett väletablerat begrepp även på svenska, för internprissättning inom banksektorn.
Inlåningsränta	Ränta för pengar som sätts in på banken, även kallad sparränta.
Kreditrisk	Är den risk som kopplas till att en motpart ej kan uppfylla dess förpliktelser.
LIBOR	London Interbank Offered Rate. Visar den referensräntan som ett urval av banker är villiga att låna ut till varandra för.
Likviditetsrisk	Är den risk som kopplas till att en betalningsförpliktelse ej sker vid förfallotidpunkten. Utlåning är generellt mer långfristig än inlåning, vilket leder till att löptiderna på balansräkningens tillgångssida och skuldsida inte överensstämmer, därmed uppstår en likviditetsrisk.
Löptid	Är den tidsperiod mellan första dagen då ett lån tecknas och dagen då lånet ska vara fullständigt återbetalt. Löptid kallas även kredittid.
Minimiavkastning	Är den lägsta avkastning som krävs, på exempelvis ett lån, för att addera värde till banken.
RAROC	Risk Adjusted Return On Capital. Är ett väletablerat begrepp även på svenska, för riskjusterad avkastning på kapital.
Rating	Är en kunds eller ett företags styrka, där en högre rating leder till bättre villkor.
Räntenettomarginal	Är skillnaden mellan utlåningsränta och finansieringskostnad. Kallas ibland även spread. Är inom bank det samma som bruttomarginal.
Ränterisk	Är den risk som kopplas till att verkligt värde alternativt framtida kassaflöden förändras genom att marknadsräntorna förändras.
STIBOR	Stockholm Interbank Offered Rate. Är en referensränta, en ränta som stadgas en gång varje halvår av Riksbanken, som visar genomsnittet av Stiborbankernas räntesatser. Bland annat Sveriges fem största banker är Stiborbanker som är aktiva på den svenska penningmarknaden och lånar ut till varandra.
Treasuryavdelning	Är den enhet som ansvarar bland annat för likviditets- ränte- och valutarisk. Treasuryavdelningen fungerar som en intern bank som sköter kapitalflöden samt sätter internräntan inom banken.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.4 AVGRÄNSNING	3
1.5 DISPOSITION	3
2. REFERENSRAM	4
2.1 FUNDS TRANSFER PRICING	4
2.1.1 <i>Vad är FTP?</i>	4
2.1.2 <i>Förtydligande exempel FTP</i>	5
2.1.3 <i>Vad används FTP till?</i>	6
2.2 METODER FÖR FUNDS TRANSFER PRICING	6
2.2.1 <i>En grupp vid internprissättning</i>	6
2.2.2 <i>Flera grupper vid internprissättning</i>	7
2.2.3 <i>Löptidsmatchning vid internprissättning</i>	7
2.3 LAGAR OCH REGLERINGAR INOM BANKSEKTORN	8
2.4 KOPPLING MELLAN FTP OCH RAROC	9
2.4.1 <i>Förtydligande exempel på koppling mellan FTP och RAROC</i>	9
2.4.2 <i>RAROC</i>	10
2.5 FINANSIELLA ANSVARSENHETER	10
2.5.1 <i>Avkastningsansvar</i>	10
2.5.2 <i>Resultatansvar</i>	10
2.5.3 <i>Intäktsansvar</i>	11
2.5.4 <i>Kostnadsansvar</i>	11
2.6 ANALYSMODELL	11
3. METOD	12
3.1 STUDIENS ANSATS	12
3.2 STUDIENS GENOMFÖRANDE	12
3.2.1 <i>Litteratursökning</i>	12
3.2.2 <i>Val av banker och respondenter</i>	13
3.2.3 <i>Utformning av intervjufrågor</i>	13
3.2.4 <i>Insamling av data</i>	14
3.2.5 <i>Forskningsprocessmodell</i>	14
3.3 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER	15
3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET	15
3.5 FELKÄLLOR	15
4. EMPIRI	17
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER	17
4.2 VAD ANVÄNDS FTP TILL?	17
4.2.1 <i>Hjälpmedel</i>	17
4.2.2 <i>Utmaningar</i>	18
4.3 HUR ANVÄNDS FTP?	20
4.3.1 <i>Hjälpmedel</i>	20
4.3.2 <i>Utmaningar</i>	21
4.4 HUR KOPPLAS FTP TILL RAROC?	22
4.4.1 <i>Hjälpmedel</i>	22
4.4.2 <i>Utmaningar</i>	22

5. ANALYS	24
5.1 VAD ANVÄNDS FTP TILL?	24
5.1.1 <i>Hjälpmedel</i>	24
5.1.2 <i>Utmaningar</i>	24
5.2 HUR ANVÄNDS FTP?	26
5.2.1 <i>Hjälpmedel</i>	26
5.2.2 <i>Utmaningar</i>	26
5.3 HUR KOPPLAS FTP TILL RAROC?	27
5.3.1 <i>Hjälpmedel</i>	27
5.3.2 <i>Utmaningar</i>	27
6. SLUTSATS	28
6.1 STUDIENS SLUTSATSER	28
6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	29
RERENSLISTA	30
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE KONTORSCHEF	32
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE FÖRETAGS- OCH PRIVATRÅDGIVARE	33

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. DISPOSITION	3
FIGUR 2. FÖRTYDLIGANDE EXEMPEL FTP	5
FIGUR 3. ANALYSMODELL	11
FIGUR 4. FORSKNINGSPROCESSMODELL	14
FIGUR 5. TABELL ÖVER RESPONDENTER	17

1. Inledning

I detta inledande avsnitt beskrivs bakgrunden till studien som mynnar ut i studiens problembeskrivning, dess syfte och frågeställning. Även avgränsningar och studiens disposition beskrivs i detta avsnitt.

1.1 Bakgrund

“Så mycket tjänar bankerna på dina lån: “Orimligt” Jerdén (2017, 9 aug) i Svenska Dagbladet.

”Bankernas vinster på bolån ökar” Ohlin (2017, 26 okt) i SVT Nyheter-Ekonomi.

Under flera år har media riktat stark kritik mot banker med motivet att de tjänar för mycket pengar. Den mediala debatten får också stöd av Finansinspektionens (FI) kartläggning av bolånemarginalerna som visar på stadigt stigande marginaler sedan finanskrisen. I den senaste rapporten från FI (2018) framhålls att marginalerna idag befinner sig på en historiskt hög nivå där bruttomarginalen idag beräknas till 1,64 %, vilket kan jämföras med 0,2 % under 2007.

FI (2018) konstaterar dock att de regleringar som infördes år 2010-2011 i syfte att minska låntagares och bankers riskkänslighet har resulterat i en högre kapitalkostnad. För att banker ska kunna bibehålla en likvärdig avkastning på bolån som tidigare, har bankernas bruttomarginaler ökat. Däremot menar FI (2018) att bara en del av de senaste årens ökade bruttomarginaler kan förklaras av bankernas ökade kostnader för att efterleva nya regleringar.

Nya regleringar har uppstått efter finanskrisen med syfte att uppnå global harmonisering vid bland annat hantering av likviditetsrisk (Tumasyan, 2012). Reglering av likviditetsriskhantering för banker fanns endast i ett fåtal länder före finanskrisen, men bristande likviditetshantering och förenklade interna prissättningsmodeller har skapat underlag för reglerande myndigheter att rikta ökat fokus mot detta område (se Elliot 2015, s.42). Som ett resultat av detta har internprissättning inom banker åter uppmärksammats (Elliot & Lindblom, 2015; Tumasyan, 2012).

Enligt Kimball (1997) är internprissättning en av de fundamentala ekonomistyrningsmekanismerna i banker, inte minst då den är effektiv för prissättning av internt förflyttade medel, hantering av risk och utvärdering på kontors-, produkt- eller kundnivå (se även, Kawano, 2005; Elliot, 2015). Kimball (1997) beskriver att internprissättning utvecklades som ett resultat av bankernas ökade divisionalisering, vilken skapade behov av att kunna mäta och utveckla prestationen hos olika affärsenheter och tydliggöra kopplingen mellan avkastning och risk. Precis som i de flesta företag, är prissättning samt allokering av kostnader av stor vikt i banker för att mäta prestationer. Rezaee (2005) konstaterar att snabba förändringar inom banksektorn har lett till att ekonomistyrning kommit att nyttjas i större utsträckning i banker. Författaren menar att en ökad konkurrens och kunder med större kunskap om lånekostnader och avkastning på investeringar aktualiserat behovet av uppföljning utöver den traditionella finansiella rapporteringen. Levey (2008) menar vidare att internprissättning tydliggör räntenettomarginalen ända ner på produktnivå vilket gör den till ett ypperligt verktyg för styrning och uppföljning inom en bank. Det råder alltså inget tvivel om att internprissättning är ett viktigt verktyg för banker (se Deloitte, 2015) som kommit i fokus efter finanskrisen (Tumasyan, 2012), men samtidigt är det ett komplext verktyg som ställer stora krav på teknisk förståelse hos den enskilde bankanställda (Kawano, 2005; Elliot, 2015). Därmed kan man fråga sig hur banker egentligen använder internprissättning och hur den tar sig uttryck utanför

treasuryavdelningen där bankens tekniska experter dagligen arbetar med att optimera internprissättningsmodellerna (Cadamagnani, Harimohan & Tangri, 2015). Föreliggande uppsats adresserar den frågan genom att studera hur internprissättning tar sig uttryck och används i det dagliga arbetet i Sveriges stora banker.

1.2 Problemdiskussion

Internprissättning har som tidigare nämnts fått ett ökat fokus sedan finanskrisen bland annat genom nya regleringar (Elliot & Lindblom, 2015). Dock är det inget nytt begrepp utan har under många år möjliggjort för ledningen i finansiella institutioner att kunna förstå värdet i sitt produktutbud. Trots detta finns det än i dag ofta brister med internprissättning enligt Levey (2008), då det saknas förståelse för dess betydelse. Vidare beskriver Levey (2008) att det är vanligt att banker sitter med för stor mängd information, vilket innebär svårigheter för ledningsgruppen vid analys och summering av internprissättning. I slutändan resulterar ofta detta i att ledningen inte kan utnyttja all information som kan ligga till grund för mer lönsamma beslut (Levey, 2008).

Utveckling och förändring av organisationsstrukturer inom banker beskriver Kimball (1997) har lett till problem relaterade till mätning av prestationer, riskhantering och allokering av kapital. Detta då enskilda bankkontor gått från att tidigare vara mer centralt styrda till att bli mer självständiga. Bankkontorens prestationer fastställs numera utifrån deras egna balans- och resultaträkningar, därmed har internprissättning enligt Kimball (1997) varit en väg för att komma runt nämnda problem som uppstått till följd av denna organisationsförändring.

Enligt Cadamagnani et al. (2015) har internprissättning en direkt effekt på en banks verksamhet genom att det påverkar både sparare och låntagares beslutsfattande. Inte nog med detta beskriver Cadamagnani et al. (2015) att en banks internprissättning även kan påverka konkurrenternas prissättning, vilket i sin tur kan påverka det finansiella systemets stabilitet och beröra penningpolitiken. En felaktig användning av internprissättning kan därmed få stora följder. Elliot (2015) belyser Grants (2011) slutsats att det finns ett behov hos banker och bankchefer att förbättra användningen av internprissättning, då det är ett viktigt verktyg för att hantera risk och styrning.

Trots att Kimball (1997) beskriver internprissättning som en av de viktigaste innovationerna för controllers i banker, är internprissättning i banker ett underutforskat område där det framförallt finns lite forskning på de lägre nivåerna. Vår studie ligger nära det som framförallt Elliot, Kimball och Weiner undersökt. Dessa skriver på en konceptuell nivå med fokus på design av metoder för internprissättning snarare än användning av internprissättning på kontorsnivå. Av tidigare studier har vi lärt oss vad internprissättning inom banksektorn är, samt hur internprissättning används. Däremot framgår inte hur internprissättning egentligen tar sig uttryck och hur det faktiskt används i det vardagliga arbetet på bankkontoret. Elliot (2015, s.13) nämner att forskningen om bankernas faktiska användning av internprissättning är otillräcklig och beskriver vidare att det saknas forskning om varför det finns en skillnad mellan teori och användning av internprissättning. Vad som därmed är av intresse att undersöka vidare, är med bakgrund av den brist i tidigare studier som nämns, hur internprissättning används på kontorsnivå i banker.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att utforska hur användning av internprissättning tar sig uttryck på Sveriges fem största banker på kontorsnivå, baserat på 13 intervjuer. Syftet adresseras genom att följande frågeställning besvaras:

- Hur används internprissättning på kontorsnivå i banker?

För att kunna besvara frågeställningen kommer studien adressera frågeordet *vad*, utöver *hur*. Dessa två frågeord kommer tillsammans med begreppet användning, bilda studiens ram¹. Även frågeordet *varför* kommer vara till hjälp för att beskriva hur internprissättning används.

1.4 Avgränsning

Denna studie avgränsas till fem bankkontor från Sveriges fem största banker. Intervjuer har utförts på ett av vardera banks bankkontor i Göteborgsområdet. Författarnas avgränsning av respondenter har gjorts till kontorschef, företagsrådgivare samt privatrådgivare. Minst en kontorschef och en rådgivare har intervjuats på varje bank. På majoriteten av bankerna har både en företagsrådgivare samt en privatrådgivare intervjuats. På de banker där det inte funnits möjlighet att intervjua en privatrådgivare, har kontorschefen även talat ur privatrådgivarens syn, vilket kan ses som en felkälla. Avgränsningarna leder till att studiens slutsats inte kan generaliseras och studiens utgångspunkt är att utforska användningen inom området.

1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med en beskrivning av bakomliggande faktorer och den debatt som förs inom ämnet, som följs av en problemdiskussion. Detta mynnar ut till uppsatsens syfte och den frågeställning som ska besvaras. Därefter beskrivs uppsatsens avgränsningar.

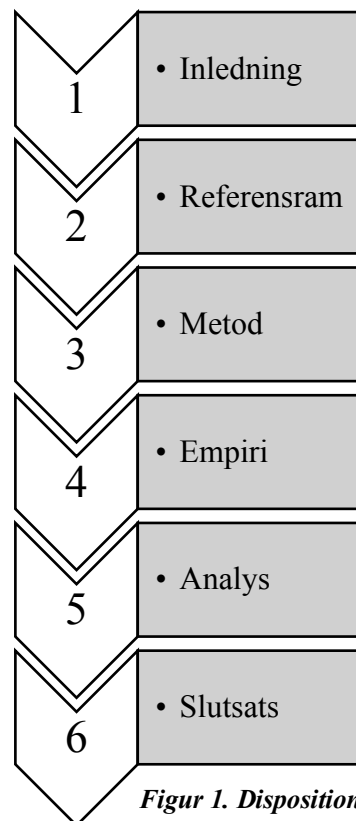
Inledningen följs av referensramen. I detta avsnitt presenteras litteratur som författarna anser vara relevant för förståelse av ämnet.

Metod är uppsatsens tredje del. I detta avsnitt beskrivs studiens ansats och genomförande, samt motivering till gjorda val.

Den information som samlats in i samband med intervjuer återfinns i studiens empiri som tillsammans med referensramen är grunden till analysen.

I analysen kopplas studiens referensram och empiri samman.

I den avslutande delen beskrivs de slutsatser som kan dras från analysen, samt i detta avsnitt besvaras studiens frågeställning vilket möjliggör att syftet kan uppfyllas.



Figur 1. Disposition

¹ Se Figur 3. Analysmodell

2. Referensram

I detta avsnitt presenteras studiens referensram. Författarna använder sig av litteratur som de anser vara relevant för förståelse av ämnet. Då internprissättning inom bank är ett komplext styrverktyg är det lämpligt att först förklara hur detta fungerar. De metoder som används för att beräkna internpriset i banker, samt ett urval av lagar och regleringar som banken påverkas av, beskrivs därefter. Detta följs av kopplingen mellan internprissättning och riskjusterad avkastning på kapital. Vidare kommer finansiella ansvarsenheter beskrivas och slutligen tydliggörs studiens analysmodell.

2.1 Funds Transfer Pricing

Funds Transfer Pricing, FTP, är ett väletablerat begrepp även på svenska för internräntesättning inom banksektorn, och används ofta synonymt med internprissättning².

2.1.1 Vad är FTP?

Banker använder sig av internprissättning för att sätta ett pris på in- och utlåning, och detta med hjälp av räntor. Anledningen till att internprissättning används inom banker är för att ta hänsyn till de relevanta kostnader och risker som banken utsätts för. Bankernas risk centreras till treasuryavdelningen, och det är på denna enhet som internpriset, alltså FTP, bestäms på in- och utlåning. Varje ny in- eller utlåning har ett specifikt internpris. Hur högt eller lågt FTP är beror därmed på vilken likviditets-, ränte- och valutarisk treasuryavdelningen är villiga att ta (Cadamagnani et al., 2015). FTP kan uppdateras såväl i realtid, på daglig-, vecko- eller månatlig basis (Rice & Kocakulah, 2004). Treasuryavdelningen bestämmer FTP beroende på vad pengar kostar för banken med en viss löptid, associerade risker och eventuella ledningsbeslut som tagits för att ge incitament till vissa typer av in- eller utlåning. Vad pengar kostar på penningmarknaden i Sverige avgörs bland annat av referensräntan STIBOR³ som är den svenska motsvarigheten till LIBOR⁴. Som Cadamagnani et al. (2015) beskriver fungerar en banks treasuryavdelning som ”en bank i banken”, genom att exempelvis treasuryavdelningen internt lånar från bankkontor samt externt från penningmarknaden. Detta för att kunna låna ut till ett bankkontor när ett bankkontor ska låna ut pengar till kund. Vidare tar ett bankkontor treasuryavdelningens FTP i beaktande då de bestämmer vilken ränta en kund ska få vid in- eller utlåning (Cadamagnani et al., 2015).

Vid inlåning sätter bankkontoret en ränta som är lägre än FTP till kunden och vid utlåning sätter bankkontoret en ränta som är högre än FTP till kunden. Detta på grund av att varje bankkontor måste ta hänsyn till interna- och externa faktorer. Faktorer som exempelvis; kostnader ett bankkontor kan få vid in- och utlåning, den avkastning ett bankkontor vill generera, samt vilket konkurrensmässigt beteende en bank har och vilka strategiska mål som finns (Cadamagnani et al., 2015).

Anledningen till att kunden ges en ränta som är högre än FTP vid utlåning är även för att ta hänsyn till; eventuella förväntade förluster på lånet, kapitalavgiften som är kopplad till utlåning, driftkostnader samt eventuella pålägg. Bankers driftkostnader är bland annat de personalkostnader, kostnader för kontoret och övriga kostnader som uppkommer vid utlåning. Den genomsnittliga förväntade förlusten på lånet är en kombination av sannolikheten att

² I vissa banker finns även en separat prissättning av tjänster som inte är direkt kopplad till FTP. I studien syftar författarna däremot att studera prissättning av pengar inom bank, och vi kommer att använda oss av begreppen FTP, internprissättning och internräntesättning synonymt.

³ Se STIBOR i avsnittet *Förkortningar och definitioner*

⁴ Se LIBOR i avsnittet *Förkortningar och definitioner*

låntagaren inte kommer kunna betala tillbaka lånet, och den faktiska förlusten banken kan komma att lida av om låntagaren blir insolvent. De förväntade förlusterna beräknas genom att banken ser över den potentiella låntagarens kreditvärdighet och dess ekonomi i allmänhet. Kapitalavgiften, som är kopplad till utlåningen, är till för att representera den kapitalkostnad som finns för att banken ska kunna skydda sig mot förluster som är större än bankernas estimerade. Förutom FTP och de nämnda kostnader som bankkontoret tar hänsyn till, lägger bankkontoret på deras önskade marginal vilket resulterar i den slutliga räntan som ges till kunden. Utöver detta påverkar nationell och internationell reglering den mängd kapital banker behöver för att kunna skydda sig mot förluster (Cadamagnani et al., 2015), mer om regleringar återfinns senare i studien.

2.1.2 Förtydligande exempel FTP

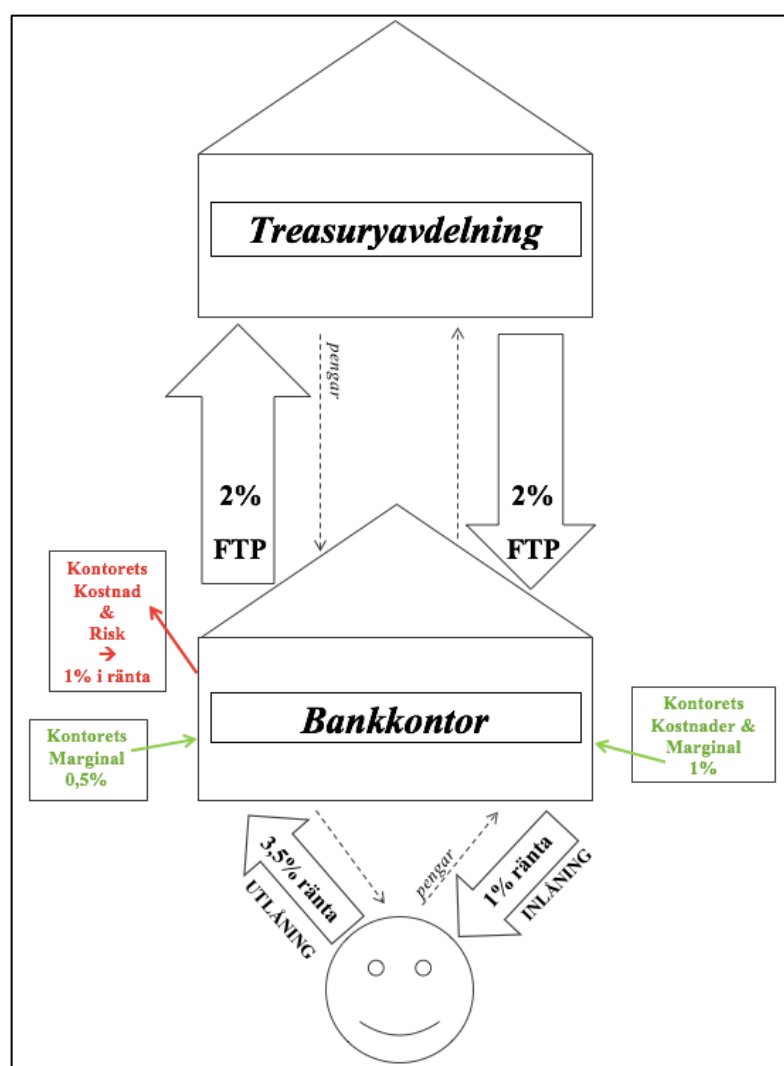
För att tydliggöra hur interna- och externa faktorer påverkar den slutliga räntan som en kund får på in- eller utlåning illustreras nedan ett exempel⁵.

Utlåning

Antag att en treasuryavdelning på en bank har satt ett internt pris på 2% för ett lån, som sedan ett bankkontor lånar ut med en ränta på 3,5% till kund. Bankkontorets kostnad och risk som kan kopplas till detta lånet kan antas ligga på 1%. Kostnader och risker som räknas med är då bland annat den förväntade förlusten, kapitalavgiften och bankkontorets driftkostnader. Genom att bankkontoret lånar ut med en ränta på 3,5% till kunden, kan därmed bankkontoret generera en avkastning på 0,5%, som även kallas räntenettomarginal. Vilken är skillnaden mellan räntan kunden betalar på 3,5%, det interna priset bankkontoret betalar till treasuryavdelningen på 2% och de kostnader som kan kopplas till lånet på 1%.

Inlåning

Vid inlåning å andra sidan får bankkontoret en intern återbäring från treasuryavdelningen då de lyckats införskaffa pengar till banken. Då en kund sätter in pengar kommer alltså treasuryavdelningen att ge bankkontoret en återbäring på 2%, men bankkontoret ger kunden endast 1% i inlåningsränta. Skillnaden mellan den återbäring



Figur 2. Förtydligande exempel FTP

⁵ Observera att detta är ett förenklat exempel som baseras på Cadamagnani et al. (2015). Det är inte vanligt att treasuryavdelningen har en och samma ränta för in- och utlåning som i detta exempel. Mer om olika metoder för internprissättning återfinns i 2.2 Metoder för Funds Transfer Pricing.

bankkontoret kan antas få från treasuryavdelningen på 2% och den inlåningsränta som bankkontoret ger till kunden på 1%, speglar den avkastning ett bankkontor önskar generera på varje ny inlåning samt de kostnader som kan kopplas till inlåningen.

2.1.3 Vad används FTP till?

En FTP-modell⁶ med god struktur möjliggör enligt Levey (2008) till en överskådlighet av alla enheters marginaler inom en bank. Med hjälp av FTP kan därmed förståelse skapas för hur stort vinstbidrag bankens in- och utlåning har, och även bankens enheter ända ner till enskild kund.

För att påverka specifika affärsenheters beteende kan treasuryavdelningen lägga till avgifter eller subventioner på FTP, vilket är ett sätt att förmedla bankens strategi till affärsenheter. Detta innebär alltså att treasuryavdelningen kan influera till en ökad in- eller utlåning med hjälp av FTP (Cadamagnani et al., 2015).

Om treasuryavdelningen gör en felbedömning så att FTP undervärderas kan det leda till att utlåningsenheter riskerar att erbjuda kunder lån till en för låg ränta. Detta kommer att resultera i att utlåningsenheternas volym av lån ökar, i tron om att lönsamhet skapas. En dålig FTP modell kan även leda till att felaktiga incitament skapas hos affärsenheterna samt att produkters lönsamhet värderas felaktigt. På lång sikt, kan detta påverka banken i dess helhet, samt påverka prissättning vilket kan leda till en påverkan på det finansiella systemets stabilitet (Cadamagnani et al., 2015).

Enligt Kawano (2005) är syftet med FTP först och främst att motivera till att lönsamma handlingar tas som leder till att bankens mål kan uppnås. Om en internprissättningsmodell inte är utformad på rätt sätt kan det leda till att en enhets vinstmaximering går emot bankens mål som helhet. FTP bör även medföra att en banks bedömning av affärsenheter, produkter och kunders prestationer underlättas. Här ligger vikten i att objektiva jämförelser kan göras. Slutligen beskriver Kawano (2005) att den FTP-modell som används bör vara förståelig. Detta för att kunna uppnå acceptans hos medarbetarna, samt för att minska de kostnader som kan uppstå vid implementering av en modell som tar lång tid att lära.

2.2 Metoder för Funds Transfer Pricing

Valet av metod⁷ för att beräkna FTP har enligt Deloitte (2015) en direkt påverkan på en banks verksamhet. Deloitte (2015) nämner också att det är upp till varje organisation att finna rätt balans mellan metodens komplexitet och dess exakthet. Enligt Tumasyan (2012) finns det två huvudsakliga metoder som treasuryavdelningen kan använda sig av för att bestämma FTP. De två olika metoderna är gruppindelning (som består av en, eller flera grupper) samt löptidsmatchning (Tumasyan, 2012).

2.2.1 En grupp vid internprissättning

Att använda sig av en enda gruppering för internprissättning är den enklaste metoden av FTP. Det innebär att treasuryavdelningen sätter ett och samma interna pris, alltså ränta, för både in- och utlåning. Vid användning av en enda gruppering vid internprissättning finns fördelar i form av att det gör modellen lättförståelig, samt enkel såväl att använda som att implementera (Kawano, 2005; Weiner, 1997). Denna metod tar däremot inte hänsyn till löptid. Om allt annat

⁶ Med FTP-modell syftar författarna på den interna modell som redovisar FTP till medarbetarna.

⁷ Med FTP-metod syftar författarna på den metod treasuryavdelningen använder sig av för att bestämma FTP.

är lika innebär det att utlåning med längre löptid har en större risk för banken än utlåning med en kortare löptid, och tvärt om gällande inlåning. Detta då ett lån med längre löptid binder bankens resurser under en längre tid och till följd bär banken en större risk vid förändringar i marknadsräntan, jämfört med ett lån med kortare löptid (Cadamagnani et al., 2015). Användning av denna metod som styrverktyg, skapar incitament som gör det fördelaktigt med lån som har längre löptid, på bekostnad av lån med kortare löptid (Cadamagnani et al., 2015). Detta genom att till exempel en kund erbjuds samma ränta på ett lån som sträcker sig över ett år, som ett lån som sträcker sig över fem år. Där banken i det senare fallet tar en högre risk men inte kompenseras för detta. Metoden medför, till följd av att den inte tar hänsyn till löptid, att en stor del av ränterisken lämnas till affärsenheten, en produkt eller en kund (Weiner, 1997).

Enligt Kawano (2005) kommer användning av en enda gruppering vid internprissättning leda till att incitament skapas för inlåning, samtidigt som incitament för att låna ut kommer att minska - och tvärtom. I det förtydligande exemplet av FTP som gjordes tidigare i studien, förklaras på ett förenklat sätt hur internprissättning med hjälp av en enda gruppering kan se ut.

Att använda sig av en gruppering vid internprissättning är endast effektivt i en situation då det rör sig om homogena produkter mellan affärsenheter (Deloitte, 2015). Med dagens allt mer komplexa produkter inom banksektorn kan detta tillvägagångssätt av FTP ses som alldeles för simpelt (Tumasyan, 2012).

2.2.2 Flera grupper vid internprissättning

En utvecklad metod är att använda sig av flera grupperingar för internprissättning, denna metod fångar upp faktumet att olika in- och utlåning har olika långa löptider, vilket bör återspeglas i FTP (Weiner, 1997). Modellen delar även upp in- och utlåning. Grupperingar kan göras baserat på form av lån, där till exempel bostadslån, företagslån och privatlån kan skiljas åt i olika grupper. Denna metod delar alltså upp in- och utlåning i olika grupper bland annat baserat på vilken löptid och form de har och varje grupp får därmed var sitt internpris (Kawano, 2005; Weiner, 1997).

Vid användning av flera grupperingar vid internprissättning kommer fördelar i form av flexibilitet och mer indikationer på hur marknaden ser ut i verkligheten. Detta då metoden reflekterar marknadsvärdet på ett bättre sätt och ökar sannolikheten till att lönsamma handlingar tas. Vidare möjliggör metoden även till en mer objektiv utvärderingen av bankens prestation (Kawano, 2005). Kawano (2005) menar att en enkel version av metoden är mycket effektiv i små till medelstora banker.

Vad som däremot talar emot denna metod är en hög komplexitet i jämförelse med en grupp vid internprissättning. Utöver detta finns negativa aspekter som att flera grupperingar vid internprissättning kan leda till skillnader vid avstämning, samt att ytterligare resurser krävs för användning av metoden (Kawano, 2005).

Idag finns det dock ännu mer välutvecklade metoder. De mer avancerade internprissättningsmetoderna möjliggör integrering av fler riskkomponenter (Deloitte, 2015).

2.2.3 Löptidsmatchning vid internprissättning

Löptidsmatchning är den metod som tar hänsyn till varje enskild in- eller utlånings löptid för att sätta det interna priset. Treasuryavdelningen tar därmed hänsyn till datumet då transaktionen utförs (Weiner, 1997). På detta sätt kan räntenettomarginalen för varje transaktion mätas

(Kawano, 2005). Enligt Deloitte (2015) ses denna metod som den mest lämpliga metoden enligt många praktiker för att uppnå syftet med FTP.

Vid användning av löptidsmatchning skapas positiva följder i form av att kreditrisk⁸ och ränterisk⁹ separeras, till skillnad från då en gruppering används. En affärsenhet har vid internprissättning med hjälp av löptidsmatchning därför enbart ansvar för kreditrisken. Vidare är metoden användbar vid mätning av prestation på lång sikt samt för motivation till att prestera (Kawano, 2005). Löptidsmatchning är dock mycket komplex och svårförståelig, vilket gör modellen svår och kostsam att realisera (Kawano, 2005).

2.3 Lagar och Regleringar inom banksektorn

”Ett företag ska beräkna sina kostnader för likviditet och beakta kostnaderna i internprissättning och prestationsmått. Kostnaderna för likviditet ska återspegla företagets aktuella refinansieringskostnad på förekommande löptider samt den kostnad som det innebär för företaget att hålla en likviditetsreserv” (FFFS 2017:7, s.4).

Internprissättning av likviditetsrisk regleras i Finansinspektionens författningssamling (FFFS) enligt ovan, där krav ställs på företag sedan 2010 att beräkna sina kostnader för likviditet samt beakta kostnaderna i internprissättning och prestationsmått (FFFS 2010:7, s.4).

Sedan finanskrisen har banker börjat inkludera både kostnader av att hålla kapitalbuffert samt inkludera kapitalkrav i deras FTP-modell (Cadamagnani et al., 2015). Även kapitalkravet har ökat för svenska banker efter finanskrisen enligt Finansinspektionen (2017), i syfte att göra banksamhället bättre förberett för en framtida finanskris genom att det finns mer kapital för att klara eventuella förluster. Detta då banker innan finanskrisen i många fall inte tog hänsyn till likviditets- och kreditrisken vid internprissättning (Cadamagnani et al., 2015).

Vidare är regler och krav för kapital inom banksektorn starkt kopplade till risk, då det framförallt handlar om att en bank ska ha tillräckligt med kapital för att täcka sina risker. Risker är förenade till bland annat förlust från utlåning och övrig verksamhet. Syftet enligt FI (2017) är att kontrollera att kreditinstituts risk och kapital inte är i obalans, då det skulle kunna få negativa konsekvenser på det finansiella systemets stabilitet.

Både europeiska regelverk och Baselkommitténs¹⁰ beslut har påverkat kapitaltäckningen för svenska banker (Svenska Bankföreningen, 2017). Efter finanskrisen har Baselkommittén tagit beslut om bland annat hårdare krav för internationellt verkande banker i mån om en ökad global finansiell stabilitet. Under 2017 beslutade kommittén om två nya förändringar inom regleringar av kapitaltäckning, som har sin grund i föregående regleringar. De nya regleringarna resulterade i ett ökat minimikapitalkrav för storbanker (Sveriges Riksbank, 2017). Detta minimikapitalkrav är viktigt att ta i beaktande bland annat vid beräkning av en banks riskjusterade avkastning på kapital, RAROC, som görs för att beräkna en produkts lönsamhet i relation till den risk som tas (Thomas, 2006).

⁸ Se *Kreditrisk* i avsnittet *Förkortningar och definitioner*

⁹ Se *Ränterisk* i avsnittet *Förkortningar och definitioner*

¹⁰ Baselkommittén är en global normgivare inom banksektorn. Kommittén arbetar för att öka banktillsynen världen över, detta genom bland annat starkare reglering, framtagande av standards och riktlinjer, samt utbildar, i syfte att nå en finansiell stabilitet i världen (Bank for International Settlements, 2016; Finansinspektionen 2017).

2.4 Koppling mellan FTP och RAROC

RAROC beskrivs idag som den viktigaste indikatorn för att mäta bankens prestation (Helliari, Cobb & Innes 2002 se Elliot 2015, s. 17), och Thomas (2006) beskriver att FTP används som hjälpmedel för att beräkna RAROC. Fortsättningsvis skriver Thomas (2006) att vid tillämpning av RAROC på ett lån kan en bank ta reda på om priset för risken möter den bestämda minimiavkastningen för lånet, detta genom att den riskjusterade avkastningen och kravet på kapital tas fram. Förhållandet mellan riskjusterad avkastning och ekonomiskt kapital, som är det kapital som en bank kräver för att klara en förväntad förlust, är en organisations RAROC (McKinsey, 2011).

2.4.1 Förtydligande exempel på koppling mellan FTP och RAROC

Thomas (2006) beskriver vidare att det är viktigt för ett bankkontor att även ta kapitalkrav i beaktande vid användning av RAROC som beslutsunderlag, detta för att undvika att beslut tas om en produkts lönsamhet utan koppling till dess risk. Ett bankkontor riskerar annars att ta beslut som kan få en negativ verkan på hela banken. Nedanstående exempel är förenklat och tar därför inte hänsyn till kapitalkrav.

Exempel baserat på Thomas (2006)

Antaganden

Ränta som ges till kund= 5%

FTP= 3,5%

Kostnader kopplade till lånet= 1%

Räntenettomarginalen för bankkontoret blir därmed $(5\% - 3,5\% - 1\%) = 0,5\%$

Lån= 100 000 kr

Riskjusterat kapital= 2%

Riskjusterad avkastning (Lån x räntenettomarginal)= $100\ 000 * 0,5\% = 500$ kr

Ekonomiskt kapital (Lån x riskjusterat kapital)= $100\ 000 * 2\% = 2000$ kr

Riskjusterad avkastning på kapital (RAROC)= $\frac{\text{Riskjusterad avkastning}}{\text{Ekonomiskt kapital}}$

$$\text{RAROC} = \frac{500}{2000} = 25\%$$

Antaget att denna produkt i form av ett lån kräver riskjusterat kapital om 2% av lånet, resulterar det i att avkastningen på riskjusterat kapital blir 25%.

Om denna bank skulle ha en minimiavkastning om 14% skulle detta lån ses som mycket lönsamt för bankkontoret genom att den riskjusterade avkastningen är 25%. Som nämnt ovan, bör dock en bank även ta kapitalkrav i beaktande vid beslut om en produkts lönsamhet kopplat till dess risk.

2.4.2 RAROC

I många år har banker och reglerare använt RAROC, som ett verktyg vid utvärdering av kunders lönsamhet (Treasury Alliance Group, 2015). Enligt både McKinsey (2011) och Treasury Alliance Group (2015) framgår att det är vanligt att banker använder någon form av RAROC. Komponenterna som utgör den slutgiltiga beräkningen av RAROC kan tolkas på olika sätt av banker, och varierar därmed troligtvis mellan dem (Treasury Alliance Group, 2015).

Enligt Treasury Alliance Group (2015) är RAROC ett stöd för banker som de kan grunda sina beslut på, vilket är till hjälp vid förändringar av kapitalstrukturer eller omallokering av kapital som skett bland annat genom Baselregleringarna. Vid användning av RAROC kan en bank identifiera affärer som kan framstå som lönsamma men som kräver mycket kapital. En högre risk kan generera en högre avkastning men även en större förlust (McKinsey, 2011). Genom att tillämpa RAROC när en kund tar ett lån kan rådgivarna analysera om priset möter den risk som kan kopplas till utlåningen, samt om det är lönsamt (Thomas, 2006).

2.5 Finansiella ansvarsenheter

Enligt Rezaee (2005) möjliggörs utveckling av intern rapportering i bank genom ekonomistyrning. Fortsättningsvis beskrivs att det finns ett tydligt behov av interna mätningar av enheters vinster. En bank bör enligt Rezaee (2005) dela upp sig i tydliga enheter där chefen hålls ansvarig för enhetens intäkter och kostnader, detta för att kunna visa bankens vinst. Inom en bank är ett ansvarscenter en specifik enhet, där chefen hålls ansvarig för de beslut som tas samt för enhetens aktiviteter och resurser. Det finns fyra olika typer av ekonomiskt ansvar inom de finansiella ansvarsenheterna. De olika enheternas ansvarstagande definieras till stor del genom finansiella termer och vilken typ av ansvar en enhet har påverkar beteendet på olika sätt (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.5.1 Avkastningsansvar

På denna enhet hålls chefer ansvariga för avkastningen, samt för de investeringar som lett till denna avkastning. Vidare har många högre uppsatta chefer för större organisationer avkastningsansvar (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.5.2 Resultatansvar

Syftet med resultatenheter är enligt Rezaee (2005) att matcha intäkter och kostnader med varandra. För att en chef ska ha resultatansvar krävs det att chefen kan påverka såväl sina intäkter som sina kostnader. Chefen hålls ansvarig för vinsten, alltså skillnaden mellan de genererade intäkterna och de kostnader som krävs för att generera intäkterna, men är däremot inte ansvarig för de investeringar som genererat dessa vinster (Merchant & Van der Stede, 2017).

Utvärdering av resultatenheter ger inte information om varför en enhet är lönsam, eller hur lönsamheten kan öka. Inte heller ger den information om varför någon enhet är mer lönsam än en annan. Utvärdering av resultatenheter visar däremot om en enhet genererat en vinst eller en förlust, samt underlättar fördelning av kostnader (Rezaee, 2005).

Enligt Rezaee (2005) kan en resultatenhets lönsamhet brytas ner till olika delar. Genom att kolla på enskilda produkters lönsamhet kan banken se vilka produkter som bidragit med intäkter eller kostnader till det totala resultatet. För banker rör det sig om produkter i form av

olika typer av lån. På samma sätt som en resultatenhet kan visa vilka enheter som är ansvariga för bankens intäkter och kostnader, visar en utvärdering av enskilda produkters lönsamhet vilka produkter som ligger till grund för en banks resultat. Rezaee (2005) beskriver vidare att utifrån bankens produktperspektiv kan ett checkkonto, som enligt Nordea (2018) beskrivs som ett baskonto för företag, ses som olönsamt om inte kundens resterande produkter tas i beaktande. Det är därmed viktigt att se hela kundens relation till banken, då ett beslut om att höja exempelvis kundens avgift på checkkontot, i syfte att göra det till en mer lönsam produkt, kan påverka organisationen negativt genom att kundrelationen kan drabbas (Rezaee, 2005).

Både avkastningsansvar och resultatansvar är två viktiga styrmedel för de flesta medelstora- och stora organisationer (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.5.3 Intäktsansvar

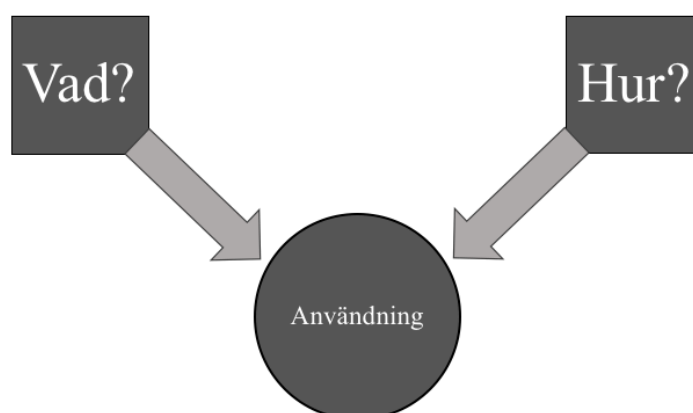
En chef på en intäktsenhet hålls ansvarig för att organisationen ska generera intäkter, däremot hålls ofta chefer med intäktsansvar även ansvariga för kostnader i en viss mån. I deras ansvarstagande inkluderas bland annat uppgiften att behålla stamkunder samt finna nya kunder (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.5.4 Kostnadsansvar

Precis som namnet tyder, är denna enhet ansvarig för en del av organisationens kostnader, där kostnader räknas som de resurser som förbrukas av enheten (Merchant & Van der Stede, 2017). En bank tillhandahåller tjänster, och därmed liknar deras kostnadsmetoder andra tjänsteorganisationers metoder för kostnader. För en bank är kostnader för bland annat kontor en fast kostnad, och den största kostnaden för en bank är personalkostnaden (Rezaee, 2005).

2.6 Analysmodell

Nedanstående modell används genomgående i studien för att skapa struktur, samt för att vägleda läsaren genom det komplexa styrverktyget FTP samt dess koppling till RAROC. Författarna vill fånga användning på kontornivå, och generella drag i studiens empiri är studiens bidrag. Med bakgrund av detta är inte behovet av en analysmodell lika centralt, utan analysmodellens frågeord *hur* och *vad*, med inslag av frågeordet *varför*, kommer vara till hjälp för att uppfylla studiens utforskande syfte.



Figur 3. Analysmodell

3. Metod

I detta avsnitt presenteras och beskrivs den metod som ligger till grund för studiens genomförande. Avsnittet behandlar först studiens ansats, för att därefter gå vidare till studiens genomförande. Vidare beskrivs de forskningsetiska aspekter studien tagit hänsyn till samt studiens trovärdighet.

3.1 Studiens ansats

Studiens syfte är att utforska hur internprissättning används på kontorsnivå i banker, därmed föll valet på att huvudsakligen göra en kvalitativ studie, men med vissa kvantitativa inslag i framförallt empiri och analys. Patel och Davidson (2011) beskriver att kvalitativt inriktad forskning är att föredra om studiens problem bland annat handlar om att förstå. Med tanke på studiens karaktär inriktar sig författarna på att se samband mellan den teoretiska referensramen och den empiri författarna kunnat observera under de kvalitativa intervjuerna. Studiens empiri belyser generella drag som framkommit under intervjuerna vilka analysers i studiens analys och som slutligen leder till studiens slutsats.

3.2 Studiens genomförande

I detta avsnitt beskrivs bland annat hur författarna har gått till väga vid insamling av litteratur, författarnas redogörelser för val av bank och respondenter som intervjuats samt studiens forskningsprocessmodell.

3.2.1 Litteratursökning

Litteratursökningens syfte har varit att öka förståelsen inom ämnet för författarna, samt att skapa en relevant referensram för att vid analys kunna jämföra teori och praktik.

Patel och Davidson (2011) anser att det i vissa fall vid kvalitativa undersökningar kan föredras att avvakta med en alltför omfattande litteraturgenomgång till efter undersökningen. Samtidigt menar de att det troligtvis är till fördel för den som ska göra en kvalitativ intervju att ha förkunskaper inom det området som ska studeras. Med detta i åtanke har författarna gjort valet att genomföra den litterära genomgången innan de kvalitativa intervjuerna utfördes. Detta med bakgrund av att författarna var i behov av den grundläggande kunskap som en litteraturgenomgång medför, för att skapa förståelse för hur internprissättning är tänkt att användas i banker. Författarna anser inte att detta val har förhindrat upptäckten av ”det nya”, som Patel och Davidson (2011) uttrycker sig kan ske. Då författarna menar på att utan den bakomliggande förståelse som litteraturgenomgången innebar hade inte intervjufrågorna kunnat utformas, och relevanta följdfrågor hade inte kunnat ställas under intervjuerna.

Framförallt har presenterad litteratur i bakgrund och referensram hämtats från databasen *EBSCO Business Source Premier* och från *Emerald*, då författarnas mål var att använda sig av vetenskapliga artiklar. För att finna artiklar från nämnda databaser har författarna bland annat använt sig av Göteborgs Universitetsbiblioteks sökfunktion ”supersök” samt sökmotorn Google Scholar. Centrala begrepp har använts som sökord i litteratursökningen. Dessa har varit bland annat *“Funds transfer pricing”*, *“Transfer pricing and bank”*, *“FTP and RAROC”*, *“riskjusterad avkastning på kapital”* och *“Baselregleringar”* samt liknande begrepp. Artiklar som använts i referensramen har varit till hjälp för att även finna tidigare forskning som utförts inom ämnet. Utöver detta har rapporter från konsultföretag som Deloitte och McKinsey varit till grund för referensramen.

Slutligen har aktuella dagstidningar och information från Finansinspektionen använts för att författarna ska få en ytterligare förståelse för den debatt som förs, i framförallt Sverige, om bankers lönsamhet och hur banker påverkas av regleringar.

3.2.2 Val av banker och respondenter

Då målsättningen var att utföra en bred studie ansåg författarna det lämpligt att studera samtliga av Sveriges fem största banker på kontorsnivå, vilket genererat en hög spridning i antal banker och inslag av en kvantitativ metod som följd. Anledningen till att författarna valde att studera de största bankerna, har sin grund i att FTP i första hand används i stora banker (Deloitte, 2015; Kawano, 2005). Vidare hade författarna målet att intervjua en kontorschef, en företagsrådgivare samt en privatrådgivare på vardera bankkontor. Målet lyckades författarna uppnå, gällande att få utföra intervjuer på plats hos vardera bank, däremot fanns inte möjlighet att intervjua privatrådgivare på tre av fem bankkontor. På en av bankerna intervjuades två kontorschefer, en som är ansvarig för företagssidan och en som är ansvarig för privatsidan. Samtliga kontor som författarna utfört intervjuerna på är belägna i Göteborgsområdet.

Valet av respondenter har baserats på dess ansvar och arbetsuppgifter på ett bankkontor. Detta för att författarna önskade se om användningen av internprissättning skiljs åt beroende på respondenternas ansvarsområde och arbetsuppgifter. Valet av kontorschef som en av de valda respondenterna grundade på att de kan antas ha god information inom ämnet då de fungerar som länken mellan högre enheter och rådgivare. Företagsrådgivare och privatrådgivare valdes som respondenter då deras huvudsakliga kundgrupper skiljs åt, då de därmed kan antas ha olika nära relation till samt använda sig av internprissättning på olika sätt.

För att komma i kontakt med bankkontor i Göteborgsområdet, använde sig författarna av såväl bankernas kundtjänst som bankernas hemsida för att finna kontaktuppgifter. Detta för att få tag i rätt personer, det vill säga kontorschefer på kontor som var inriktade mot både privat- och företagssidan. Baserat på att författarna ansåg att ett kontor som riktar sig mot både privat- och företagssidan ger författarna tillgång till både privat- och företagsrådgivare. Vidare hade en av författarna möjlighet genom sitt arbete, att få kontaktuppgifter till tre av kontoren som kontaktades. De utvalda kontorscheferna i Göteborgsområdet kontaktades därefter via mail. Författarna kontaktade 12 kontorschefer, varav fem kontorschefer - en från respektive bank - lät författarna komma och hålla i intervjuer. Tre kontorschefer svarade inte på utskickat mail, samt påminnelse och fyra kontorschefer tackade nej till att medverka.

Efter klartecken om att intervjua de fem bankerna, tilldelades författarna från respektive banks kontorschef, de företag- och privatrådgivare som senare skulle intervjuas. På en av bankerna tilldelades dock författarna, istället för en privatrådgivare, en kontorschef som är ansvarig för privatsidan på kontoret.

3.2.3 Utformning av intervjufrågor

Intervjufrågorna kan beskrivas som semistrukturerade, då frågornas karaktär har varit både strukturerade i form av ja och nej frågor, samt öppna frågor där graden av strukturering kan beskrivas som mindre strukturerad (Patel & Davidson, 2011). Genom en låg grad av strukturering på flertalet av intervjuernas frågor, ges respondenterna utrymme att svara på frågorna med egna ord (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna har haft en relativt låg grad av standardisering, detta då författarna har använt sig av en förutbestämd ordning på frågorna men ibland valt att ställa frågorna i den ordning som passat bäst. De semistrukturerade intervjufrågorna kan enligt Bryman och Bell (2011) karakteriseras genom en lista av specifika

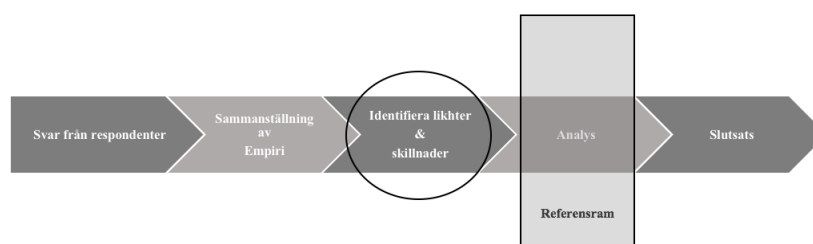
teman som ska beröras. Författarna har skapat och använt sig av två intervjuguider som använts på samtliga banker, varav en intervjuguide för kontorschefer och en annan för rådgivarna - där vissa frågor har skiljts åt. Detta går att utläsa i bilaga 1 och 2. Även Bryman och Bell (2011) beskriver att frågorna inte behöver komma i samma ordning som intervjuguiden, men överlag har författarna ställt frågorna i den ursprungliga ordningen och med den ursprungliga formuleringen. Intervjuerna har inletts med neutrala frågor i form av bakgrundsfrågor, samt avslutas med att ge respondenterna utrymme för att tillägga sådant som inte kommit med i tidigare intervjufrågor, vilket stöds av Patel och Davidson (2011) som beskriver det som ett vanligt upplägg. Där i mellan har först frågor ställts inom temat internprissättning för att sedan övergå till frågor inom temat internprissättningens koppling till riskjusterad avkastning på kapital. Intervjuguiden har mailats ut till respondenterna senast en dag innan intervjuerna ägt rum. Detta grundar sig på önskemål från flera banker, i syfte att ha möjlighet att förbereda sig inför den kommande intervjun.

3.2.4 Insamling av data

13 fysiska intervjuer har utförts på respektive banks bankkontor. Anledningen till att författarna valt att utföra fysiska intervjuer, är för att kunna se respondenternas kroppsspråk samt hur respondenten reagerar på frågorna, vilket stöds av Bryman och Bell (2011) även om de lyfter fram många fördelar som finns med telefonintervjuer i stället för fysiska intervjuer. Med hjälp av författarnas mobiltelefoner spelades 11 av 13 intervjuer in. Författarna valde att spela in alla de intervjuer där möjligheten gavs, i hopp om att gynna samtalet, då Patel och Davidson (2011) beskriver såväl intervjuare som respondent som medskapare i ett samtal. Författarnas val att inte anteckna under de intervjuer där möjligheten att spela in gavs och istället transkribera i efterhand, har även sin grund i en önskan om att kunna ställa eventuella följdfrågor. Även i syfte att undvika att författarna distraheras menar Bryman och Bell (2011) att det är att föredra att anteckningar inte tas under intervjun. Efter samtliga inspelade intervjuer har därmed transkribering utförts, för att kunna återge mer exakt information från intervjuerna. Dock nämner Bryman och Bell (2011) att det finns en risk att respondenterna kan hämmas eller besvärans av att intervjuerna spelas in. På en av bankerna tilläts ej bandade intervjuer, på grund av bankens policy, till följd av detta höll en av författarna i intervjun medan den andra antecknade på dator.

3.2.5 Forskningsprocessmodell

Nedanstående figur visar hur författarna analyserat studiens insamlade data. Efter intervjuerna slutförts har de intervjuer som spelats in transkriberats och samtliga intervjuer har sammanställts. Med stöd av författarnas egenskapade analysmodell¹¹ som presenterats i studiens referensram, har empirin analyserats med fokus på att identifiera likheter och skillnader, både mellan bankkontor och mellan positioner, enligt forskningsprocessmodellen nedan.



Figur 4. Forskningsprocessmodell

¹¹ Se figur 3. *Analysmodell*

3.3 Forskningsetiska aspekter

I studien har hänsyn tagits till Vetenskapsrådets övergripande etikregler, vilka inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Detta innebär att författarna informerade om forskningsuppgiftens syfte till respondenterna. Respondenterna har även haft valmöjligheten om de ska medverka eller ej, författarna har vidare säkerställt att det inte ska gå att identifiera en enskild individ då resultatet presenteras och att uppgifter inte lämnats till utomstående, samt att insamlade uppgifter om enskilda personer enbart används för forskningsändamål (Patel & Davidson, 2011). Dessa forskningsetiska aspekter har alltså tagits i beaktande då intervjuerna genomfördes, framförallt hur författarna har hanterat det inspelade materialet och då intervjuerna återgivits. Författarna har säkerställt anonymitet i studien, såväl för den enskilda individen som för banken, för att få så ärliga svar som möjligt av respondenterna samt för att inte riskera att någon av bankerna eller individerna blir utpekade. Författarna tillgodosåg en av bankernas önskemål om att inte spela in samt raderade inspelade intervjuer efter transkribering. Respondenterna har även erbjudits den färdiga uppsatsen.

3.4 Studiens trovärdighet

Begreppen trovärdighet och äkthet menar Lincoln & Guba (1985, se Bryman & Bell, 2011) bör användas för att bedöma hur bra en kvalitativ undersökning är. Då studien framförallt är kvalitativ har författarna valt att tillämpa begreppen trovärdighet och äkthet. Detta då begreppen reliabilitet och validitet framförallt används i kvantitativ forskning, då Bryman och Bell (2011) beskriver att vissa anser att begreppen kan anses som oanvändbara eller olämpliga i kvalitativt sammanhang.

Trovärdighet kan förklaras utifrån kriterierna; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt bekräftelse (Bryman & Bell, 2011). Kriteriet tillförlitlighet har författarna tagit hänsyn till i form av inspelade intervjuer för att kunna göra en precis beskrivning av hur respondenterna upplever verkligheten. Överförbarheten anser författarna dock svår att uppnå då studien baseras på 13 respondenter på fem bankkontor i Göteborgsområdet. Kriteriet pålitlighet har författarna arbetat med genom att dokumentera samtliga delar av forskningsprocessen i framförallt metodkapitlet. Samt kriteriet bekräftelse kan hänföras till objektivitet genom hela forskningsprocessen.

Äkthet kan vidare förklaras av att författarna i största möjliga mån försökt ge en rättvis bild av respondenternas åsikter. Utöver det kan studien ge respondenterna en bättre bild av hur den sociala miljön de lever i ser ut, då studien gör ett försök att belysa och uppmärksamma problembilden som finns kopplat till internprissättning i bank. Samt genom att erbjuda respondenterna den färdiga uppsatsen kan en ökad förståelse hur andra personer upplever internprissättning i bankkontor skapas hos respondenterna.

3.5 Felkällor

Redan då författarna påbörjade att ta kontakt med bankkontor via mail, har vissa kontor önskat ytterligare beskrivning av vad FTP är. Vidare har vissa respondenter nämnt att de på bankkontoret diskuterat ämnet sinsemellan. En felkälla är därmed att intervjufrågorna troligtvis diskuterats mellan respondenterna på de olika bankerna, vilket författarna kan se vissa drag av i empirisammanställningen i form av att centrala begrepp återkommit. På de banker där det inte funnits möjlighet att intervjua en privatrådgivare, har kontorschefen även talat ur privatrådgivarens syn, vilket kan ses som en felkälla. Det framgår även på intervjuerna att

många kontorschefer börjat som rådgivare, och vissa rådgivare har tidigare varit kontorschefer. En ytterligare felkälla är därmed att kontorschefernas och rådgivarnas svar inte går att generalisera genom att respondenterna högst troligt även påverkats av deras tidigare position på banken. Felkällorna kan minska trovärdigheten i respondenternas svar. Genom att studien även har kvantitativa inslag kan det ifrågasättas om även begreppen reliabilitet och validitet bör ha diskuterats i studien för att öka dess trovärdighet.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras studiens empiriska resultat som baseras på intervjuer med kontorschefer och rådgivare från fem utvalda banker.

4.1 Presentation av respondenter

Då bankerna hålls anonyma, kommer inte någon företagspresentation göras mer än att författarna definierar de undersökta bankerna som de fem största i Sverige. Även respondenterna hålls anonyma och är därmed definierade utifrån deras arbetsposition. I tabellen inkluderas det antal år respondenten arbetat på bank som ett spann, hur författarna arbetat med materialet samt intervjuernas varaktighet.

Bank	Respondent	Arbetat på Bank	Arbete med Material	Varaktighet
Bank A	Kontorschef Företag A	15-20 år	Inspelning + Transkribering	ca 27 min
	Kontorschef Privat A	15-20 år	Inspelning + Transkribering	ca 20 min
	Företagsrådgivare A	30-35 år	Inspelning + Transkribering	ca 16 min
Bank B	Kontorschef B	15-20 år	Inspelning + Transkribering	ca 15 min
	Företagsrådgivare B	0-5 år	Inspelning + Transkribering	ca 17 min
	Privatrådgivare B	5-10 år	Inspelning + Transkribering	ca 19 min
Bank C	Kontorschef C	0-5 år	Endast anteckningar	ca 15 min
	Företagsrådgivare C	10-15 år	Endast anteckningar	ca 25 min
Bank D	Kontorschef D	25-30 år	Inspelning + Transkribering	ca 21 min
	Företagsrådgivare D	25-30 år	Inspelning + Transkribering	ca 24 min
Bank E	Kontorschef E	20-25 år	Inspelning + Transkribering	ca 21 min
	Företagsrådgivare E	10-15 år	inspelning + Transkribering	ca 15 min
	Privatrådgivare E	30-35 år	Inspelning + Transkribering	ca 12 min

Figur 5. Tabell över respondenter

4.2 Vad används FTP till?

Följande avsnitt redogör FTP:s användningsområde, där respondenternas syn på verktyget som ett hjälpmedel beskrivs och de utmaningar som respondenterna upplever vid användning presenteras.

4.2.1 Hjälpmedel

Anledningar som anges till varför FTP används varierar, men inte beroende på vilken position respondenterna har på bankerna. Överlag kan anledningen till att FTP används sammanfattas till att täcka bankens kostnader samt för att bedöma om en affär ska göras, till vilket pris en affär ska göras, och för att se om en affär är lönsam. Majoriteten av respondenterna beskriver syftet och nyttan av att använda sig av FTP som ett hjälpmedel, underlag och riktlinje vid prissättning - för att veta att rätt pris ges ut till kund. Såväl kontorschef som rådgivare på Bank E, anser att FTP är en förutsättning för att kunna prissätta och ge en ränta till kund. Vidare beskriver både kontorschef och företagsrådgivare på Bank C, samt kontorschef på Bank D att FTP möjliggör för banken att veta vad kostnaden för kapital är. Företagsrådgivare E beskriver att FTP är basen som kommer in i alla räntor som de räknar på. Enligt Kontorschef B och Företagsrådgivare B är även FTP en riktlinje för vilken "prutmån"/"svängrum" rådgivarna har

vid prissättning. Detta för att som Kontorschefer B uttrycker sig *“om någon bra kund vill ha oss, så måste vi ju kunna rucka lite på våra priser”*.

Samtliga respondenter förutom Kontorschefer Privat A, anser att FTP underlättar deras arbete. Av kontorscheferna nämns underlättande anledningar som att FTP ger riktlinjer på vad banken tjänar och vad banken/aktieägarnas mål och avkastningskrav är, samt för att skapa en tydlig uppfattning av vad en viss affär kostar. Vidare uttrycker två kontorschefer sig angående FTP att *“det hade inte gått utan!”* och *“det är väldigt svårt att göra affärer utan!”*. Företagsrådgivarna nämner att FTP underlättar i syfte att de vet vilket pris som ska sättas utan att behöva reflektera, och att FTP ger tydlighet över vad deras jobb kostar.

Vidare belyser flera privatrådgivare att FTP underlättar arbetet genom att det resulterar i en mer enhetlig prissättning. En av privatrådgivarna beskriver att banken tidigare inte haft ett standardiserat verktyg vid prissättning, och att rådgivarna själva fick *“känna lite hur vinden blåser”* och bedöma utefter det vilket pris som skulle sättas till kund. Därmed ser denna privatrådgivare att det är mycket lättare idag att sätta ett pris till kund. Utöver detta uttrycks det att FTP definitivt är nödvändigt samt underlättar arbetet och säger *“Hade vi inte haft någonting att gå på, så hade vi ju famlat i mörker”*. Kontorschefer B och Privatrådgivare B beskriver dessutom att FTP underlättar, då de på kontorsnivå inte behöver räkna ut FTP själva vilket resulterar i att de kan spara tid och energi. Att FTP dessutom, enligt Kontorschefer Företag A, ger banken möjlighet att se ända ner på kundnivå hur lönsam en affär är - beskrivs som underlättande.

Svaren är överlag likalydande hos samtliga rådgivare på frågan om de använder sig av FTP i kommunikation med kunder. Merparten svarar att de inte gör det, varav två av respondenterna säger att de aldrig skulle nämna FTP i kommunikation med kunden. Däremot beskrivs av många rådgivare att de brukar beskriva på ett förenklat sätt att banken bland annat har kostnader och marginaler de måste täcka eller liknande - men inte vad FTP är. En av företagsrådgivarna ser i dessa situationer FTP som ett hjälpmedel. Kontorschefer Företag A beskriver att FTP, i den dialog som förs med kunden, hjälper till för att skapa en förståelse om att prissättningen är differentierad.

4.2.2 Utmaningar

En av företagsrådgivarna nämner dock svårigheter, som att FTP kan leda till att en kundrelation kan påverkas. Detta om FTP visar att räntan till kund ska höjas med en viss procent på grund av att kundens lönsamhet har försämrats. En företagsrådgivare nämner att olika chefer har varit olika hårda på hur stort utrymme de som företagsrådgivare har att frånga FTP, varav som företagsrådgivaren beskriver det angående en chefs förhållningssätt till FTP; *“det var aldrig något prat om något prisverktyg, utan det var bara att freestylea”*. Två av företagsrådgivarna, Företagsrådgivare A och Företagsrådgivare C, är ensamma med att nämna att syftet och nyttan med FTP dessutom är att ta hänsyn till risk.

Två av kontorscheferna redogör att syftet med FTP bland annat är att rådgivarna ska ha koll på vad det faktiskt kostar att låna ut pengar. Kontorschefer D beskriver FTP som ett verktyg som alla måste ha koll på, men att verktyget måste vara standardiserat. Detta då medarbetarna inte ska behöva reflektera över FTP. Enligt en företagsrådgivare beror kunskapen om FTP hos bankanställda på hur banken har lagt fram det. Och uttrycker sig *“Generellt på bankkontor kan inte folk sånt här. Privatsidan kan inte till 99% vad begreppet FTP är”*. Även en kontorschefer har liknande tankar om vilken kunskap om FTP som finns hos medarbetare *“Skulle du fråga mina medarbetare skulle de säga - vad då internpris?”*. Ytterligare kan även detta illustreras

av den rådgivare som uttrycker sig angående FTP på följande vis *“Jag vet vad det kostar. Men sen vad det är som kostar, det vet jag inte exakt”*. Samt då författarna kontaktade bankernas kontorschefer i mån om att få komma och intervjua, svarade två av de fyra kontorschefer som tackade nej, att möjlighet inte fanns för författarna att hålla i intervjuer då de inte använder sig av FTP i det dagliga arbetet. Vissa kontor som kontaktades via mail önskade ytterligare beskrivning om vad författarna menade med begreppet FTP, samt några av respondenterna beskrev att de diskuterade frågorna och begreppen med varandra.

På frågan till kontorscheferna, om innebörden av FTP förklaras till rådgivarna skiljs svaren åt. På Bank A beskrivs rådgivarna som utbildade och bör ha koll på FTP:s innebörd. Kontorschef E beskriver att banken i perioder har förklarat FTP för rådgivarna, genom utbildningsdagar. Till skillnad från Bank B där kontorschefen beskriver att innebörden av FTP enbart förklaras i diskussioner, då rådgivarna måste ha en förståelse till varför banken tar det pris som de gör för att kunna framföra detta till kunder som ifrågasätter priser. Kontorschef C menar att alla är medvetna om att kapital kostar men att *“det är inte många som förstår sig på hur treasuryavdelningen har räknat ut kostnaden”*. Vidare menar Kontorschef D att de på Bank D inte pratar mycket om FTP som sådan. Detta med anledning att rådgivarna inte kan påverka FTP, utan bara förhålla sig till FTP, och därmed bör det framförallt finnas en förståelse för den modell som används, och vad som påverkar priset. Kontorschef D beskriver vidare att det är viktigt att förstå och inte dra den förhastade slutsatsen om att *“så fort räntan är över noll, så kommer allt över noll att vara en vinst”*, då internräntan som nämnt bara bör vara det neutrala priset på råvaran utan att hänsyn tagits till exempelvis hyres- och personalkostnader.

Fortsättningsvis beskrivs FTP:s komplexitet som problematisk under intervjuerna, då såväl en kontorschef och en privatrådgivare beskriver att FTP är svårt att kommunicera ut till kund. Ytterligare en kontorschef anser att det kan bli jobbiga diskussioner med kunder. Detta då det saknas förståelse hos många kunder om att bankens kostnader för bland annat kontor och personal måste spridas ut, och vidare säger en kontorschef *“Kunden ser ju bara - ah men reporäntan är det här, varför får jag en så här hög ränta? Ni är så dumma för ni tjänar så mycket pengar”*. Även en företagsrådgivare uttrycker sig *“Folk kan tycka, “ni tjänar ju så mycket” - men vi måste ju bygga kapital också”*. Vidare nämner företagsrådgivaren ett exempel då Anders Borg, under sin tid som finansminister, påpekade att banker tjänar för mycket pengar och att banker därför bör sänka sina villkor på bolån. Samtidigt skickar Borg ut signaler om att banker måste bygga mer kapital, enligt företagsrådgivaren, som resonerar vidare *“Att vi tjänar mer är ju för att vi måste bygga mer kapital. Det är ju moment 22!”*. En annan företagsrådgivare belyser att det är viktigt att inte glömma att även banker bedriver en affärsverksamhet.

FTP beskrivs av flera respondenter som ett verktyg de på kontorsnivå inte styr över, utan att FTP styrs högre upp, precis som Företagsrådgivare C framställer det *“vi [bankkontoret] blir ju servade ett pris från Treasury”*. Att FTP inte går att påverka ser Kontorschef Företag A som problematiskt. Vidare redogörs av ett fåtal respondenter att FTP är ett styrmedel - ett sätt att styra verksamheten. Att FTP är ett styrmedel, har Kontorschef E och Företagsrådgivare C nämnt att de ser som ett problem - detta om FTP används som styrmedel i en konkurrenssituation. Majoriteten av kontorscheferna anser att FTP påverkar bankens konkurrenskraft. Konkurrenssituationen påverkas av bankens rating enligt Kontorschef Privat A. Som vidare redogör att då banken lånar på den externa penningmarknaden får banker med en bättre rating en bättre ränta. Varav en kontorschef anser att FTP är till fördel för bankens konkurrenskraft, till skillnad från en annan kontorschef som uttrycker sig *“internräntan är så sträng, vi måste ta mycket betalt för att få en bra avkastning”*. Även privatrådgivarna ser det

som självklart att FTP påverkar bankens konkurrenskraft. En av privatrådgivarna anser att det påverkar i den mån då kunder jämför räntan som erbjuds med andra bankers ränta, då brukar rådgivarna ifrågasätta hur en annan bank räknat hem en affär. Skillnad ses i företagsrådgivarnas åsikter angående FTP:s påverkan på konkurrenskraften, där det enbart är en företagsrådgivare som anser att FTP påverkar konkurrenskraften. Av resterande rådgivare anser två stycken att konkurrenskraften påverkas indirekt som en effekt av allt banken gör, och två andra anser att konkurrenskraften inte påverkas av FTP.

Så länge FTP speglar vad det faktiskt kostar finns det ingen problematik enligt Kontorschef E och Företagsrådgivare C. Däremot beskriver Kontorschef Företag A den problematik som kan uppstå om fel uppgifter läggs in i den modell som räknar ut FTP, då det kan resultera i ett felaktigt pris till kund. Fortsättningsvis nämns att många *“stirrar sig blinda”* på det priset som modellen sätter och glömmar bort att det finns en marknad också. Kontorschef Företag A poängterar därmed vikten av att FTP bör användas som ett stöd, men att andra faktorer också bör vägas in, samt att banken måste ta hänsyn till hur det ser ut på marknaden.

Enbart ett fåtal respondenter nämner att regleringar påverkar FTP. Kontorschef Företag A berättar om hur det tidigare inte var noga med vilken avkastning banken hade på kapital fram till för 5-10 år sedan, då tillgången på kapital blev mer begränsad. FTP-modeller beskrivs som en följd av detta, då banker vill använda sitt kapital så effektivt som möjligt. Vidare redogör Kontorschef Företag A för det ökade fokus som riktats mot FTP genom nya EU-direktiv och sätt att allokera kapital på. Även Företagsrådgivare C beskriver hur banker under de senaste åren, på grund av regleringar, har tvingats till ett ökat användande av FTP. Kontorschef Privat A nämner att olika lagar har införts som de måste följa, och beskriver att jobbet både har blivit svårare och lättare på grund av detta och uttrycker sig *“man kan ju alltid luta sig mot att det är lag”*.

4.3 Hur används FTP?

Följande avsnitt redogör för hur FTP används av respondenterna. Användning av FTP beskrivs både som hjälpmedel och som utmaning.

4.3.1 Hjälpmedel

Under intervjuerna framgår det att samtliga respondenter använder sig av modeller som beräknar FTP, däremot görs detta på olika sätt och i olika hög grad. Kontorschef Företag A och Företagsrådgivare A beskriver att i deras FTP-modell inkluderas bland annat följande parametrar för att beräkna ett pris ut till kund; kreditens belopp, kreditens löptid, hur krediten är säkerställd samt en kund/ett företags rating. Som Företagsrådgivare A beskriver påverkas den slutliga räntan av kundens rating *“Ju bättre rating, desto bättre pris kan man ju ge kunden”*. Med hjälp av FTP-modellen, som används på Bank A, synliggörs vad kontoret tjänar i kronor, efter att hänsyn tagits till risk. Kontorschef Privat A beskriver att modellen som används av privatrådgivarna ger riktlinjer på hur stor rabatt en kund ska få, och i modellen finns även ett bakomliggande avkastningskrav inbyggt. Företagsrådgivare B berättar att företagsrådgivarna använder sig av ett verktyg som räknar ut vad banken tjänar på varje kund och hur olika händelser påverkar kunden. Vidare beskriver Företagsrådgivare B att det på privatsidan används en modell som räknar ut allt åt privatrådgivarna och ger dem ett prisintervall för vilket pris som bör ges till kund. Även på Bank C beskrivs det av företagsrådgivaren att FTP på privatsidan är *“inbakat i en kalkyl”*. Denna modell ger privatrådgivare på banken ett pris som innehåller mer än FTP.

Tre kontorschefer beskriver att riktlinjer finns för såväl hur banken och rådgivare ska använda sig av FTP, varav en nämner att de dock inte är nedskrivna. En kontorschef beskriver att riktlinjer endast finns för rådgivarna gällande bolån, och en annan kontorschef beskriver att banken inte har några riktlinjer för hur FTP ska användas i deras affärer med kunderna. Alla utom en rådgivare svarar att det finns indirekta riktlinjer på hur de som rådgivare ska använda sig av FTP. Av Företagsrådgivare A beskrivs att rådgivarna har krav på att beräkna FTP i deras modell, och att bankens FTP-modell *“helt och hållet är en ledstjärna genom prissättningen”*. Vidare beskrivs av flera företagsrådgivare att det finns riktlinjer på hur stora krediter som får ges ut, och att mandat att besluta om krediter varierar beroende på vilken bakgrund och erfarenhet man har. Det krävs även enligt Företagsrådgivare C mandat för att ha möjlighet att gå lägre än den ränta som anges av FTP-modellen. Privatrådgivare B beskriver däremot att om det finns en bra anledning till att tänja på priset, då kan de göra det, så länge de gör det med försiktighet. Vidare säger Privatrådgivare B att *“En gång är ingen gång, två gånger är inte heller en gång, men börjar man göra det på varje kund så funkar det inte.”*. Även en privatrådgivare framställer det som att de har *“frihet under ansvar”*. Företagsrådgivare B säger att FTP alltid ska tas i åtanke och uttrycker *“så att, det är ett jäkligt bra verktyg att ha”*. Kontorschef Företag A beskriver kännedom om marknaden och säger därefter *“Man kan ju inte bara titta på att nu säger den här modellen att det ska vara det här priset”*.

Samtliga kontorschefer beskriver att deras kontor är resultatenheter, där kontorschefen har resultatansvar. Två av de intervjuade kontorscheferna svarade även att de utöver resultatansvar har avkastningsansvar. Endast Bank A nämner att de har mål kopplade till FTP, dessa mål gäller för Kontorschef Företag A, samt Företagsrådgivare A. Företagsrådgivare A beskriver att mål är kopplade till FTP med bakgrund av att FTP är förknippat med resultatet. Kontorschef Företag A beskriver att bankkontoret utvärderas utifrån budget och lönsamhet. Däremot har inte Kontorschef Privat A mål som är kopplade till FTP, och nämner istället att de utvärderas utifrån avkastning på kapital och kundnöjdhet. Ytterligare parametrar som bankerna utvärderas på är intäkter, kostnader, antal kunder, avkastning på eget kapital och RAROC. Kontorschef D beskriver att banken indirekt har mål kopplat till FTP, då de har lönsamhetsmål som är beroende av internräntan. Vidare nämner Företagsrådgivare D att de utvärderas utifrån vad de levererar på sista raden i resultaträkningen. Även majoriteten av rådgivarna förklarar att de inte utvärderas baserat på FTP. Flera respondenter nämner centrala mål som exempelvis kundnöjdhet, lönsamhet och medarbetarnöjdhet, som de utvärderas på. Vidare framgår på intervjuerna att kontorschefernas individuella mål och prestationer i de flesta fall är kopplade till bankernas mål och prestationer.

4.3.2 Utmaningar

På majoriteten av bankerna beskrivs att FTP uppdateras löpande på en daglig basis. Enligt Kontorschef C beror det på att FTP följer den rörliga räntan, där STIBOR *“ligger i botten”* och rör sig. Kontorschef Företag A beskriver att förändringar på marknaden påverkar FTP, vilket sker genom automatiska uppdateringar i FTP-modellen. Ytterligare en kontorschef nämner att uppdateringar av FTP helt och hållet beror på marknaden, och berättar att det huvudsakligen är Riksbanken och regleringar som påverkar.

Kontorschef E beskriver skillnader mellan företagssidan och privatsidan, bland annat i form av skillnader i de modeller som används. På företagssidan beskrivs av Kontorschef E att om en prislista skulle användas skulle den bli *“oändligt lång”* om såväl säkerheter, risker och ytterligare parametrar skulle inkluderas i denna. På privatsidan på Bank E används däremot ett ramverk som privatrådgivare måste förhålla sig till. Med bakgrund av att privatrådgivarna i deras FTP-modell får en *“färdigpaketerad internränta”* och inte behöver reflektera över

exempelvis löptidspåslaget, beskrivs det av Kontorschef E att de blivit mindre involverade i FTP.

4.4 Hur kopplas FTP till RAROC?

Följande avsnitt redogör för hur FTP och RAROC kopplas samman, respondenterna beskriver detta både som hjälpmedel och som utmaning.

4.4.1 Hjälpmedel

Överlag framgår det från rådgivarnas svar att FTP indirekt används för att ta fram en riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå - detta genom att FTP är en av parametrarna i modellen. För att ta fram en riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå med hjälp av FTP beskriver Kontorschef Företag A, att detta görs i den prissättningsmodell som används på banken. Detta för att genom modellen synliggöra "kvalitén" på bankens kunder, som Kontorschef Företag A uttrycker sig. Vidare beskriver Kontorschef C och Kontorschef D att riskjusterad avkastning på kund- och produktnivå tas fram, men om detta görs i kombination med FTP framgår inte under intervjuerna. Kontorschef Privat A och Kontorschef C beskriver att det är treasury som beräknar den riskjusterade avkastningen på kund- och produktnivå.

På frågan om kontorscheferna och rådgivarna använder sig av RAROC, eller riskjusterad avkastning på kapital, kan författarna utläsa från intervjuerna att olika begrepp används på bankerna. "*Kärt barn har många namn*" som en av företagsrådgivarna säger om begreppet. Samtliga respondenter på Bank A beskriver att de använder sig av ROAC, avkastning på allokerat kapital, för att se om en kund är lönsam eller inte, detta för att vara helt säkra på om en affär ska göras eller inte. Även kontorschef och företagsrådgivare på både Bank C och Bank D beskriver att de använder sig av riskjusterad avkastning för att se om en kund är lönsam eller inte. Kontorschef E beskriver att de använder sig av ROE, avkastning på eget kapital, för att utvärdera kundernas lönsamhet på frågan om de använder sig av riskjusterad avkastning på kapital för att utvärdera om en kund kan bedömas som lönsam eller inte. Om risk är kopplat till ROE framkommer däremot inte under intervjun.

Vidare beskrivs att majoriteten av bankernas mål är kopplade till deras riskjusterade avkastning på kapital. Kontorschef Företag A beskriver det som ett av de nyckeltal som används, och att detta synliggörs i resultaträkningen. Kontorschef Företag A förklarar även att riskjusterad avkastning används för att visa hur lönsamt kontoret är genom att det synliggörs vilken avkastning kontoret har i relation till den risk som tas. Kontorschef B beskriver att riskjusterad avkastning på kapital är en av de viktigaste parametrarna, trots detta beskrivs av Kontorschef B att enda gången som RAROC synliggörs är i den månatliga resultatrapporten.

4.4.2 Utmaningar

På frågan om FTP används för att ta fram riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå råder en viss osäkerhet i Kontorschef B:s svar; "*Det gör man säkert*". Kontorschef E menar att FTP "*lever sin egen värld delvis*" och att Bank E räknar på kapitaltäckningen när de ska beräkna avkastningen på en affär. Kapitaltäckningen är inte inkluderad i FTP enligt Kontorschef E, även Företagsrådgivare E beskriver denna separation och beskriver att risken kommer in i kapitaltäckningen. På frågan om FTP används för att ta fram en riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå beskrivs av en företagsrådgivare att de har större fokus på avkastning och beskriver risk som en "*mjuk variabel*" de inte kan sätta siffror på. Vidare beskrivs att "*det är vår magkänsla vi ska gå på där. Det är inte med i beräkningarna på något sätt*".

Kontorschef C separerar begreppen FTP och RAROC, och beskriver att avkastning enbart hänger ihop med RAROC. Företagsrådgivare E nämner att de inte använder sig av ROE på de lägre nivåerna inom banken i det dagliga arbetet. På Bank B redogör kontorschefen att de inte använder sig av RAROC för att utvärdera kundens lönsamhet, utan att de istället tittar på internprissättningen. Detta genom att banken kollar på deras interna kostnader och intäkter som de har på en kund för att se om kunden är lönsam eller inte. Kontorschef B beskriver att *“det är oerhört svårt att jobba med den parametern [RAROC], den är för vid på något sätt”*, och fortsätter genom att berätta att det är enklare att arbeta med att en ytterligare kund kan leda till ökade intäkter. Privatrådgivare B berättar att RAROC kommer att börja användas allt mer, och att de har modeller som de kan använda sig av. Det beskrivs vidare att *“vi använder oss inte jättemycket av det [RAROC] för det tar just nu mer tid än vad det gör nytta”*. Privatrådgivare B redogör att banken inte mäter varje enskild kunds riskjusterade avkastning på kapital på grund av att det enligt Privatrådgivare B inte ses som intressant på kontorsnivå. Privatrådgivare B resonerar vidare att detta kan bero på hur branschen ser ut i dagsläget, då det generellt i branschen är extremt få kreditförluster, och gissar att det under finanskrisen antagligen fanns ett större fokus som en följd av fler kreditförluster.

5. Analys

I detta avsnitt redogörs de kopplingar som författarna kan dra mellan referensramen och empirin.

5.1 Vad används FTP till?

Följande avsnitt redogör för kopplingen mellan referensramen och empirin för FTP:s användningsområde, både som hjälpmedel och som utmaning.

5.1.1 Hjälpmedel

Som nämnt i studiens empiri anser majoriteten av respondenterna att syftet med att använda FTP är som ett hjälpmedel och en riktlinje vid prissättning, vilket går i linje med Cadamagnani et al. (2015) som beskriver att banker använder sig av internprissättning för att sätta ett pris på in- och utlåning. Av flertalet respondenter framgår det att FTP används som ett hjälpmedel för att bedöma om en affär är lönsam, vilket kan bekräftas som ett av FTP:s användningsområden av Deloitte (2015), då de beskriver att FTP används vid strategiska beslut för att bland annat identifiera de mest lönsamma aktiviteterna med hänsyn till dess risk. Detta är en uppfattning som delas av bland annat två kontorschefer då de anser att det hade varit väldigt svårt att göra affärer utan FTP.

Med hjälp av FTP kan en förståelse skapas för hur stort vinstbidrag bankens in- och utlåning har, detta ända ner till enskild kund enligt Levey (2008) - en uppfattning näst intill samtliga respondenter delar. Med hjälp av att FTP synliggörs kan rådgivarna veta hur stort utrymme de har att frånga FTP, som Kontorschef B och Företagsrådgivare B uttrycker sig. Kontorschef B beskriver att banken ibland måste kunna frånga sina priser för bra kunder, och Rezaee (2005) beskriver att det är viktigt för en bank att se hela kundens relation till banken.

Rezaee (2005) nämner att en bank bör dela upp sig i tydliga enheter där chefen hålls ansvarig för enhetens intäkter och kostnader, och i samtliga intervjuer med kontorscheferna framgår att de åtminstone har resultatansvar. Två av kontorscheferna beskriver att de även har avkastningsansvar, enligt Merchant och Van der Stede (2017) påverkas beteendet på olika sätt beroende på vilken typ av ansvar en enhet har.

5.1.2 Utmaningar

Cadamagnani et al. (2015) beskriver vidare att banken tar en ränta som är högre än FTP vid utlåning för att ta hänsyn till exempelvis driftkostnader och eventuella pålägg. Denna uppfattning delar Kontorschef D som beskriver vikten av att förstå att internräntan enbart är kostnaden på kapital, och att hyres- och personalkostnader läggs på i efterhand. Enighet råder hos samtliga respondenter om att FTP används för att täcka bankens kostnader, vilket kan bekräftas av Cadamagnani et al. (2015). Cadamagnani et al. (2015) beskriver vidare att kostnader som inkluderas i FTP är kostnaden för pengar med en viss löptid, associerade risker och eventuella ledningsbeslut. Enbart två företagsrådgivare nämner att nyttan och syftet med FTP är att ta hänsyn till risk. Samtidigt lyfts hänsynstagande till risk och riskhantering fram som en viktig anledning till att banker använder sig av FTP, av bland annat Cadamagnani et al. (2015), Kimball (1997) och Grants (2011, se Elliot, 2015).

En bank berättar att de nyligen infört ett hjälpverktyg som synliggör vad internräntan är, och rådgivarna beskriver hur de tidigare fick *“känna lite hur vinden blåser”* och *“det var bara att*

freestylea” vid prissättning. Vilket kan styrkas av Elliot (2015) som belyser Grants (2011) slutsats att det finns ett behov hos banker och bankchefer att förbättra användningen av FTP med bakgrund av att det är ett viktigt verktyg för att hantera risk och styrning.

Redan för 20 år sedan beskrev Kimball (1997) FTP som en av de största innovationerna inom banksektorn. Levey (2008) anser dock att en brist med FTP är att det saknas förståelse för dess betydelse. FTP:s komplexitet beskrivs som problematisk under intervjuerna, då såväl en kontorschef och en privatrådgivare beskriver att FTP är svårt att kommunicera ut till kund, och både Kawano (2005) samt Elliot (2015) beskriver FTP som ett komplext verktyg som ställer krav på teknisk förståelse hos den bankanställda. Osäkerheten hos vissa medarbetare om vad FTP är och varför FTP används, tydliggörs med hjälp av flera citat som återfinns i studiens empiri. En av företagsrådgivarna beskriver att medarbetarnas kunskap om FTP beror på hur banken lagt upp det, och två av kontorscheferna som tackat nej till att delta i studien berättar att de inte använder sig av FTP i det dagliga arbetet. Även vissa banker har i mailkontakten frågat vad vi som författare menar med begreppet FTP, samt några av respondenterna beskriver under intervjuerna att de har diskuterat frågorna och begreppen med varandra. Av intervjuerna framgår att det framförallt är på två banker som rådgivarna utbildas om innebörden av FTP. På resterande banker ligger mer fokus vid förståelse, framförallt att de ska förstå att kapital kostar. Detta för att kunna diskutera med kunder varför banken tar ett visst pris. En av kontorscheferna anger att de inte pratar mycket med rådgivarna om FTP med bakgrund att rådgivarna inte kan påverka FTP. Att de på kontornivå inte kan påverka FTP, då FTP styrs *”högre upp”*, ser en av kontorscheferna som problematiskt. Bland annat Cadamagnani et al. (2015) styrker kontorschefernas beskrivning om att FTP sätts på högre nivåer, närmare bestämt på treasuryavdelningen.

Cadamagnani et al. (2015) beskriver vidare att en felbedömning hos treasuryavdelningen kan leda till att FTP undervärderas, vilket i sin tur resulterar i att bankkontor kan riskera att erbjuda kunder en för låg ränta vid utlåning. Även Kontorschef Företag A resonerar på liknande vis genom att belysa den problematik som kan uppstå om fel uppgifter läggs in i modellen som beräknar FTP, vilket skulle leda till att en kund får ett felaktigt pris. Kontorschef Företag A understryker vikten av att inte bara se till priset som modellen sätter och förstå att det finns en marknad också. Om felaktiga incitament skapas av en FTP-modell kan detta enligt Cadamagnani et al. (2015) resultera i att banken som helhet påverkas på lång sikt, och även konkurrenternas prissättning - som i slutändan skulle kunna påverka hela det finansiella systemets stabilitet. Vidare beskriver Cadamagnani et al. (2015) även att treasuryavdelningens eventuella ledningsbeslut kan inkluderas i FTP. Att FTP kan användas som ett styrmedel är en uppfattning som ett flertal av respondenterna delar och två av respondenterna framställer det som ett problem när detta sker. Detta med motiveringen att FTP bör vara den neutrala råvarukostnaden.

Som nämns i studiens empiri anser en majoritet av kontorscheferna, samtliga privatrådgivare och en minoritet av företagsrådgivarna att bankens konkurrenskraft påverkas av FTP. Detta då, som Företagsrådgivare E beskriver att FTP är basen som kommer in i alla räntor, vilket innebär att en förändrad nivå på FTP om allt annat är lika, kommer påverka det slutliga priset till kund. Enligt Cadamagnani et al. (2015) har internprissättning en direkt effekt på en banks verksamhet genom att det påverkar både sparare och låntagares beslutsfattande, därmed kan alltså en FTP som används som styrmedel påverka konkurrenternas prissättning. Vad som framkommer under intervjuerna på en bank är att de anser att deras FTP är väldigt sträng, det vill säga hög, och därmed är till nackdel för deras konkurrenssituation. En annan bank anser samtidigt att

deras FTP är till fördel. Kontorschef Privat A beskriver att detta beror på att bankernas rating varierar, och därmed även deras upplåningskostnader.

Elliot och Lindblom (2015) samt Tumasyan (2012) redogör för att fokus på FTP ökat på grund av regleringar som en följd av finanskrisen, och även Cadamagnani et al. (2015) beskriver att banker börjat inkludera kapitalkrav i deras FTP-modell. Samtidigt framgår det enbart på ett fåtal intervjuer att FTP har påverkats av regleringar. Rezaee (2005) beskriver att kunder idag har mer kunskap om lånekostnader och avkastning på investeringar. På intervjuerna framgår det däremot att kunder inte har mycket kunskap om räntans uppbyggnad. Något som framgår i såväl studiens inledning och studiens empiri, där media, kunders och politikernas åsikter om bankers lönsamhet beskrivs, är en gemensam åsikt om att banker tjänar för mycket pengar. Beskrivningen om bankers regleringar, som återfinns i studiens inledning och referensram, visar att bankernas ökade bruttomarginal bland annat beror på ökade kapitalkrav. Vidare beskriver en av företagsrådgivarna att det är viktigt att inte glömma bort att även banker bedriver en affärsverksamhet.

5.2 Hur används FTP?

Följande avsnitt redogör för kopplingen mellan referensramen och empirin för hur FTP används, både som hjälpmedel och som utmaning.

5.2.1 Hjälpmedel

Som Weiner (1997) beskriver tar löptidsmatchning vid internprissättning hänsyn till varje enskild in- eller utlånings löptid för att sätta det interna priset. En kontorschef och företagsrådgivare beskriver att bland annat en kredits löptid påverkar det slutgiltiga priset till kund, då löptid vägs in i en banks FTP-modell som en av parametrarna. De förklarar vidare att det slutgiltiga priset som räknas fram i modellen även påverkas av vad för riskklass kunden har. Detta styrks av både Cadamagnani et al. (2015) som beskriver att en längre löptid leder till en ökad risk för banken, samt av Deloitte (2015) som beskriver att dagens mer välutvecklade metoder möjliggör för integrering av fler riskkomponenter. Deloitte (2015) framför även att det är viktigt att ta risk och löptider i beaktande då FTP sätts, eftersom det har en direkt påverkan på organisationens lönsamhet.

Med hjälp av metoden löptidsmatchning kan räntenettomarginalen för varje transaktion mätas enligt Kawano (2005). En av företagsrådgivarna resonerar på liknande sätt genom att beskriva att rådgivarna kan se bland annat vad de har för marginal på en affär i deras FTP-modell. Företagsrådgivarens resonemang stärks även av Levey (2013) som beskriver att en FTP-modell med god struktur möjliggör till en överskådlighet av alla enheters marginaler inom en bank.

5.2.2 Utmaningar

Kontorschef E beskriver att en prislista på företagssidan skulle bli "*oändligt lång*" och att deras FTP-modell för privatsidan gör så att rådgivarna inte behöver reflektera över bland annat löptidspåslaget. Detta stämmer överens med hur Kawano (2005) beskriver löptidsmatchning; som en mycket komplex och svårförståelig metod. Samt den beskrivning Kawano (2005) och Elliot (2015) ger för FTP överlag; som ett komplext verktyg som ställer stora krav på teknisk förståelse hos den enskilde bankanställda.

5.3 Hur kopplas FTP till RAROC?

Följande avsnitt redogör för kopplingen mellan referensramen och empirin för hur FTP och RAROC kopplas samman, både som hjälpmedel och som utmaning.

5.3.1 Hjälpmedel

Enligt Thomas (2006) används FTP för att beräkna riskjusterad avkastning på kapital. Flera respondenter beskriver att FTP används indirekt, i form av att FTP är en av parametrarna i deras prissättningsmodell.

Det framgår under intervjuerna att majoriteten av bankerna använder sig av riskjusterad avkastning på kapital för att utvärdera en kunds lönsamhet. Detta styrks av Treasury Alliance Group (2015) som beskriver att banker och reglerare i många år använt RAROC som ett verktyg vid utvärdering av kunders lönsamhet. Thomas (2006) beskriver att banker genom att använda RAROC på kund- eller produktnivå kan analysera om priset möter den risk som kan kopplas till utlåningen, samt om det är lönsamt. På ett liknande sätt framställs detta av en kontorschef som beskriver att riskjusterad avkastning används för att visa hur lönsamt kontoret är genom att visa på vilken avkastning kontoret får i relation till den risk som tas.

5.3.2 Utmaningar

Generella drag som framkommer under studiens intervjuer är att det saknas en viss kunskap gällande FTP:s koppling till RAROC. Bland annat då en företagsrådgivare beskriver att risk är en *”mjuk variabel”* som banken inte kan mäta med hjälp av siffror, och att det är baserat på deras magkänsla som beslut ska tas. Samtidigt skriver Helliari et al. (2002, se Elliot 2015, s.17) att riskjusterad avkastning på kapital ses som den viktigaste indikatorn för att mäta bankens prestation. Denna bild av riskjusterad avkastning på kapital delar en av kontorscheferna, men beskriver att indikatorn endast synliggörs i den månatliga resultatrapporten. Kimball (1997) beskriver att bankernas prestationer fastställs utifrån deras balans- och resultaträkning, och skriver vidare att internprissättning varit en väg för att komma runt problem relaterade till bland annat mätning av prestationer samt riskhantering.

Treasury Alliance Group (2015) beskriver att det finns en hög sannolikhet att banker använder någon form av RAROC som ett stöd för rådgivarna att grunda sina beslut på. Till skillnad från detta visar studiens empiri det motsatta, då en kontorschef anser att det är väldigt svårt att arbeta med parametern RAROC med förklaring att den är för *”vid”*, och på en annan bank beskrivs att RAROC i nuläget tar mer tid än vad det gör nytta.

6. Slutsats

I detta avslutande avsnitt sammanfattas studien och de slutsatser som kan dras från analysen redogörs.

6.1 Studiens slutsatser

Med underlag av studiens analys, som utgår från studiens empiri och referensram, kan studien uppnå dess syfte och besvara studiens frågeställning. Studiens syfte är att utforska hur användning av internprissättning tar sig uttryck på Sveriges fem största banker på kontorsnivå.

För att besvara studiens frågeställning - *Hur används internprissättning på kontorsnivå i banker?* - har frågeordet *vad* utöver *hur* adresserats, och även frågeordet *varför* har varit till hjälp för att beskriva internprissättningens användning.

Internprissättning används som en bas i all prissättning, detta bland annat för att skapa en förståelse hos medarbetare för att pengar kostar och att hänsyn måste tas till risk. Samt för att skapa en förståelse för hur stort vinstbidraget är på bankens in- och utlåning ända ner på kund- och produktnivå. Internprissättning används med hjälp av modeller för att underlätta rådgivarnas arbete och ge tydliga riktlinjer vid prissättning till kund. Dock används dessa modeller i olika hög utsträckning, beroende på bank och arbetsposition. Internprissättning används även som en parameter för att beräkna riskjusterad avkastning på kapital, däremot görs detta med hjälp av modeller i majoriteten av bankerna.

Det framgår i empirin att löptid är en av parametrarna i bankernas FTP-modeller. Vidare påverkar en kunds riskklass det slutgiltiga priset som räknas fram i bankens FTP-modell enligt en kontorschef och företagsrådgivare. I referensramen framgår det att dagens mer välutvecklade metoder av FTP-modeller möjliggör för integrering av fler riskkomponenter. Genom att samtliga banker beskriver att banken på ett eller annat vis tar risk i beaktande vid prissättning till kund, och det framgår i empirin att även lånets löptid påverkar priset, drar författarna slutsatsen att bankerna med största sannolikhet använder sig av löptidsmatchning vid internprissättning. Löptidsmatchning beskrivs av många praktiker som den mest lämpliga metoden, som dock är mycket komplex och svårförståelig.

Anledningen till att FTP används framgår i studiens empiri är som ett hjälpmedel och en riktlinje vid prissättning, vilket även stöds av studiens referensram som visar på vikten av att internprissättning används för att prissätta rätt. Empirin antyder vidare att FTP:s användningsområden på kontorsnivå är i form av att skapa en förståelse för att pengar kostar. Detta på vissa banker genom att utbildningar görs, alternativt i diskussioner med kunder. Som framgår i studiens empiri är det dock enbart två av företagsrådgivarna som nämner att FTP även används för att ta hänsyn till risk. Att FTP används för hänsynstagande till risk på kontorsnivå stöds av Cadamagnani et al. (2015), Kimball (1997) och Grants (2011, se Elliot 2015). Studien indikerar på att FTP används som ett styrverktyg kopplat till risk, men att FTP:s koppling till risk inte når hela vägen ut på kontorsnivå. Detta som en följd av dess komplexitet och svårförståelighet som bland annat Kawano (2005) och Elliot (2015) beskriver, vilket ställer stora krav på teknisk förståelse hos bankanställda. Studien slutsats går därmed i linje med Grants (2011, se Elliot, 2015) slutsats om att ett behov finns för banker och bankchefer att förbättra användningen av FTP. Detta kan även stödjas i Leveys (2008) åsikt om att det saknas förståelse för FTP:s betydelse.

6.2 Förslag till framtida forskning

Genom denna studie har författarna själva fått en insikt i att FTP, precis som både praktiker beskriver det och vad som framgår på intervjuerna är komplext samt är ett underutforskat ämne.

Då det framgick för författarna att flertalet kontorschefer och privatrådgivare beskrev att de före intervjun diskuterat intervjufrågorna sinsemellan, för att förstå vad författarna menade med begrepp som FTP och RAROC, kan inte studiens resultat generaliseras. Detta med utgångspunkt att trovärdigheten i svaren minskat.

Författarna ser det därmed som intressant att fortsätta deras påbörjade studie om hur användning av internprissättning tar sig uttryck på bank på kontorsnivå, men med ett kvantitativt angreppssätt, i form av enkätundersökningar. Detta för att nå ut till en större grupp, samt öka chansen för trovärdiga svar.

Ett annat förslag på fortsatta studier är att undersöka om det finns samband mellan rådgivares kunskap inom internprissättning och rådgivarens marginaler på kunder. Detta för att undersöka om en ökad förståelse för vad priset på pengar är, leder till bättre resultat för banken.

Rerenslista

Baer, T., Mehta, A. & Samandari, H. (2011). *The use of economic capital in performance management for banks: A perspective*. McKinsey Working Papers on Risk, Number 24.

Bank for International Settlements. (2016). *Basel Committee Charter*. Hämtad 2018-05-03, från <https://www.bis.org/bcbs/charter.htm>

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Cadamagnani, F., Harimohan, R. & Tangri, K. (2015). *A bank within a bank: how a commercial bank's treasury function affects the interest rates set for loans and deposits*. Bank of England Quarterly Bulletin 2015 Q2.

Elliot. (2015). *Essays on Performance Management Systems, Regulation and Change in Swedish Banks*. Diss., Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Elliot, V. & Lindblom, T (2015). Funds Transfer Pricing in Banks-Implications of Basel III.

Finansinspektionen. (2018). *Bankernas marginal på bolån*. Hämtad 2018-05-14, från <https://www.fi.se/sv/publicerat/statistik/bankernas-marginal-pa-bolan2/>

Finansinspektionen. (2017). *Baselkommittén*. Hämtad 2018-05-03, från <https://www.fi.se/sv/bank/internationellt/baselkommitten/>.

Finansinspektionen. (FFFS 2010:7). *Finansinspektionens författningssamling*. Hämtad 2018-05-19, från <https://www.fi.se/contentassets/60b91628ff1343388e4c6cbc368cee5e/fs1007.pdf>

Jerdén, E. (2017, 9 aug). Så mycket tjänar bankerna på dina lån: "Orimligt". *Svenska Dagbladet*. Hämtad 2018-05-19, från <https://www.svd.se/storbankernas-miljardvinster-pa-bolan-okar>

Kawano, R. (2005). Funds Transfer Pricing. *Journal of Performance Management*, 18(2), 35-43.

Kimball, R. C. (1997). Innovations in performance measurement in banking. *New England Economic Review*, 23.

Levey, K. (2008). Extracting More Value from Funds Transfer Pricing. *Journal of Performance Management*, 25(1), 28-41. Tillgänglig: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fa295f92-cd53-4221-9807-d00d42e2345a%40sessionmgr104>

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. 4. upplaga. Prentice Hall.

Nordea. (2018). *Checkkonto*. Hämtad 2018-04-23, från <https://www.nordea.fi/sv/foretag/vara-tjanster/konton-betalningar/checkkonto.html>.

Ohlin, J. (2017, 26 okt). Bankernas vinster på bolån ökar. *SVT Nyheter- Ekonomi*. Hämtad 2018-05-18, från <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/bankernas-vinster-pa-bolan-fortsatter-oka>

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Peters, J-P., Duchesne, A. & Slabari, O. (2015). *Funds Transfer Pricing- A gateway to enhanced business performance* (Quarterly insights from Deloitte, issue 7, 2015:03) Luxembourg.

Rezaee, Z. (2005). The Relevance of Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry. *Journal of Performance Management*, 18(2), 3-16.

Rice, J., & Kocakulah, M. C. (2004). Funds Transfer Pricing: A Management Accounting Approach within the Banking Industry. *Journal of Performance Management*, 17, 3-13.

Svenska Bankföreningen. (2017). *Kapitalkrav*. Hämtad 2018-04-23 från, <https://www.swedishbankers.se/fraagor-vi-arbetar-med/lagar-regelverk/kapitalkrav/>

Sveriges Riksbank. (2017). *Basel III och svenska storbankers kapitalkrav*. Hämtad 2018-04-23 från <https://www.riksbank.se/sv/press-och-publicerat/nyheter-och-pressmeddelanden/nyheter/2017/basel-iii-och-svenska-storbankers-kapitalkrav/>

Thomas, G. (2006). The Role and Significance of Funds Transfer Pricing in RAROC Models. *Journal of Performance Management*, 19(3), 25-40.

Treasury Group Alliance. (2015). *Basel III and Bank Relationship Management*.

Tumasyan, H. (2012). Revisiting Funds Transfer Pricing. SSRN. Tillgänglig: <https://ssrn.com/abstract=2257081> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2257081>

Weiner, J. (1997). Choosing a Funds-Transfer-Pricing Method: Practical Considerations. *Bank Accounting & Finance*, pp. 33-45

Bilaga 1. Intervjuguide kontorschef

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat på X-bank?
2. Är X-bank uppdelad i olika ansvarsenheter?
 - Vad har ert bankkontor för finansiellt ansvarsområde?

Övergripande syn på FTP

3. Vad är syftet med FTP enligt dig?
4. Hur skulle du beskriva nyttan av FTP?
5. Ser du någon problematik kopplad till FTP?
 - Varför/ varför inte?

Användning av FTP

6. På vilket sätt använder sig X-banken av FTP?
7. Vad har kontoret för mål kopplat till FTP?
8. Vad har du för individuella mål kopplat till FTP?
9. Hur utvärderas ni som kontor?
10. Hur utvärderas din prestation?
11. Hur använder du FTP i det dagliga arbetet?
12. Underlättar FTP ditt arbete?
 - Varför/ varför inte?
13. Använder ni er av FTP i er externa prissättning?
 - Hur?
14. Hur upplever du att FTP påverkar er konkurrenskraft?
15. Finns det riktlinjer på hur FTP ska användas på ert kontor?
 - Finns det riktlinjer på hur rådgivarna ska använda sig av FTP?
16. Förklaras innebörden av FTP till rådgivarna?
17. Hur ofta uppdateras FTP?
18. Använder ni er av FTP för att ta fram en riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå?
 - Varför/ varför inte?

Användning av RAROC

19. Använder du dig av RAROC i ditt dagliga arbete?
 - Hur?
20. Använder ni er av RAROC för att utvärdera om en kund kan bedömas som lönsam eller inte?
 - Varför/ varför inte? Hur?
21. Används RAROC som riktlinje för hur stor risk ni får ta som enskilt kontor?
22. Har du något du vill tillägga till något av dina tidigare svar?

Bilaga 2. Intervjuguide företags- och privatrådgivare

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat på X-bank?

Övergripande syn på FTP

2. Vad är syftet med FTP enligt dig?
3. Hur skulle du beskriva nyttan av FTP?
4. Ser du någon problematik kopplad till FTP?
 - Varför/ varför inte?

Användning av FTP

5. På vilket sätt använder sig X-banken av FTP?
6. Vad har kontoret för mål kopplat till FTP?
7. Vad har du för individuella mål kopplat till FTP?
8. Hur utvärderas ni som kontor?
9. Hur utvärderas din prestation?
10. Hur använder du FTP i det dagliga arbetet?
11. Underlättar FTP ditt arbete?
 - Varför/ varför inte?
12. Används FTP vid kommunikation med kunder?
 - Varför/ varför inte?
13. Använder ni er av FTP i er externa prissättning?
 - Hur?
14. Hur upplever du att FTP påverkar er konkurrenskraft?
15. Finns det riktlinjer på hur du som rådgivare ska använda dig av FTP?
16. Hur ofta uppdateras FTP?
17. Använder ni er av FTP för att ta fram en riskjusterad avkastning på kund- eller produktnivå?
 - Varför/ varför inte?

Användning av RAROC

18. Använder du dig av RAROC i ditt dagliga arbete?
 - Hur?
19. Använder ni er av RAROC för att utvärdera om en kund kan bedömas som lönsam eller inte?
 - Varför/ varför inte? Hur?
20. Har du något du vill tillägga till något av dina tidigare svar?