



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Internprissättning

En fallstudie från ett tillverkande företag om varför de använder sig av internpriser samt dess effekter

Författarnamn
Carina Andersson
Annika Carlsson
Pia Lilja

Sammanfattning

Titel:	Internprissättning
Författare:	Carina Andersson Annika Carlsson Pia Lilja
Handledare:	Björn Ljunggren Lars Svensson
Institution:	Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola
Kurs:	Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att undersöka varför internprissättning används och vilka effekter internprissättningen kan ha
Metod:	Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning för att detaljerat undersöka och förstå internprissättningen. Vi har valt att göra en fallstudie på ett företag och har använt oss av personliga intervjuer och dokumentation från vårt fallföretag.
Slutsatser:	<p>Vi har kommit fram till att KMT RS syfte med att använda internpriser är: att öka kostnadsmedvetenheten hos personalen, att fördela kostnader, att få fram ett externt timpris samt att ge styreffekt. Detta för med sig en lägre resursförbrukning och förbättrade underlag för vardagliga beslut.</p> <p>Internprissättningen kan ha både positiva och negativa effekter. Genom vår fallstudie har vi dock lärt oss att vårt fallföretag inte utnyttjar internprissättningens fördelar till fullo. En anledning kan vara att ingen ur personalen lägger fokus på förändring och utveckling av internpriset. Ytterligare en anledning kan vara att företagsledning p.g.a. alla ägarbyten valt att se företaget i stort i stället för att fokusera på och bryta ner den interna verksamheten. Vår uppfattning är att företaget inte verkar medvetna om internprisets möjligheter i stort och vi misstänker att detta är ett fenomen som finns inom flera företag.</p>

Abstract

- Title:** Transfer-pricing
- Authors:** Carina Andersson
Annika Carlsson
Pia Lilja
- Supervisors:** Björn Ljunggren
Lars Svensson
- Department:** School of Management, Blekinge Institute of Technology
- Course:** Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits
- Purpose:** The purpose of our thesis is to investigate the meaning of transfer-pricing and the effects that transfer-pricing can have.
- Method:** We have chosen to do a detailed quality examination to examine and understand transfer-pricing. We have chosen to do a case study on one company and we have used personal interviews and documentation from the company that we have studied.
- Results:** Our conclusion is that our case study uses transfer-pricing for the staff to become more aware of the costs, for distribution of the company costs, to get a price against external customers and to get a controlling effect. This will bring less use of resources and better documentation for daily decisions.
- The transfer-pricing can have both positive and negative effects. Through our study case we have learned that the company that we have studied is not using all of the advantages of the transfer-pricing. We believe that some reasons for the company not to use all the advantages of the transfer-pricing are that the company has changed owner several times. This has caused re-organisations and changes in routines. Another reason can be that nobody is responsible for the changes and evaluation of the transfer-price. Further reason can be that company management, because of all the changes in owners, chose to see to the whole company instead of the different departments within the company.

Förord

Vi vill tacka alla som har hjälpt oss i vår strävan att få denna uppsats färdig. Framför allt vill vi tacka våra handledare Björn Ljunggren och Lars Svensson som lyckades få oss tillbaka på banan igen genom sin konstruktiva kritik som vi såväl behövde.

Vi vill även tacka KMT Robotic Solutions AB i Ronneby för att de glatt och villigt ställt upp och svarat på våra ibland något teoretiska frågor och även för dokumentationen som vi har fått tillgång till.

Ronneby i oktober 2007

Carina Andersson

Annika Carlsson

Pia Lilja

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 SYFTE.....	11
2. METOD	12
2.1 LITTERATURSTUDIE.....	12
2.2 FALLSTUDIE	12
2.3 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD?.....	13
2.4 INTERVJUER ELLER ENKÄTUNDERSÖKNING?	13
2.5 DATAINSAMLING.....	15
2.6 KÄLLKRITIK	16
3. TEORI.....	17
3.1 ORGANISATIONENS STRUKTUR OCH STYRNING	17
3.2 ANSVARFÖRDELNING	20
3.2.1 <i>Kostnadsansvar</i>	20
3.2.2 <i>Intäktsansvar</i>	20
3.2.3 <i>Resultatansvar</i>	21
3.2.4 <i>Räntabilitetsansvar</i>	21
3.3 METODER FÖR INTERNPRISSÄTTNING.....	21
3.3.1 <i>Kostnadsbaserade priser</i>	22
3.3.2 <i>Marknadsbaserade priser</i>	23
3.3.3 <i>Förhandlingsbaserade priser</i>	24
3.3.4 <i>Tvåstegssystem</i>	24
3.3.5 <i>Tvåstegspriser</i>	24
3.4 SYFTEN MED INTERNPRISSÄTTNING.....	25
3.4.1 <i>Styreffekt</i>	25
3.4.2 <i>Motivera</i>	25
3.4.3 <i>Generera resultat per enhet</i>	25
3.4.4 <i>Extern prissättning</i>	26
3.5 EFFEKTER MED INTERNPRISSÄTTNING	26
3.6 SAMMANFATTNING AV FÖR- OCH NACKDELAR MED INTERNPRISSÄTTNING	28
4. FALLSTUDIE	30
4.1 ORGANISATIONENS STRUKTUR OCH STYRNING	30
4.2 ANSVARFÖRDELNING	32
4.3 METODER FÖR INTERNPRISSÄTTNING.....	34
4.4 SYFTEN MED INTERNPRISSÄTTNING.....	36
4.5 POSITIVA OCH NEGATIVA EFFEKTER MED INTERNPRISSÄTTNING	37
5. ANALYS.....	40
5.1 ORGANISATIONENS STRUKTUR OCH STYRNING	40
5.2 ANSVARFÖRDELNING	41
5.3 METODER FÖR INTERNPRISSÄTTNING.....	42
5.4 SYFTEN MED INTERNPRISSÄTTNING.....	43
5.5 EFFEKTER MED INTERNPRISSÄTTNING	44
5.5.1 <i>Positiva effekter</i>	44
5.5.2 <i>Negativa effekter</i>	44

6. SLUTSATSER.....	46
6.1 SAMMANFATTNING	47
6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER.....	47
LITTERATURFÖRTECKNING	48
ÖVRIGA KÄLLOR.....	49

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1 ResponsibilityCenter.....	9
Figur 3.1 Styrformer.....	19
Figur 4.1 Koncernens organisationsschema.....	31
Figur 4.2 Fallföretagets organisationsschema.....	33
Figur 4.3 Intern handel.....	37

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel kommer vi att ge en bakgrund till vårt ämnesområde följt av den problemdiskussion vi valt att föra för att slutligen komma fram till det syfte som vi har med vårt arbete.

1.1 Bakgrund

Enligt Lantz et al har decentralisering skett i många svenska företag, detta har fört med sig att ”små företag” i företaget bildats. Dessa ”små företag”, som även kallas resultatenheter, får ett eget resultatansvar och köper och säljer varor och tjänster både av varandra (internprestationer) och till externa kunder och leverantörer.¹ För att kunna styra och kontrollera resultatenheternas interna handel sätter företaget ett pris på dessa internprestationer, ett internpris. Enligt Arvidsson är internpriser ett företags eller en organisations priser på interna prestationer i form av varor och tjänster som levereras mellan olika resultatenheter inom företaget/organisationen. För att kunna använda sig av internpriser ska varje resultatenhet upprätta en separat kostnads- eller resultaträkning. Med hjälp av internpriser kan företaget sedan centralt decentralisera det ekonomiska ansvaret ner på lokal nivå. Genom denna decentralisering fås även en rättvisande uppfattning om hur centrala beslut kortsiktigt och långsiktigt påverkar den centrala och lokala verksamheten.² Vid en internprestation blir internpriset en intäkt för den säljande divisionen och en kostnad för den köpande divisionen. Detta innebär att internpriset blir viktigt för de olika resultatenheternas beslut om intäkter och kostnader. Eftersom internpriset får en direkt påverkan på de olika resultatenheterna och deras resultat är det viktigt att dessa priser utformas på rätt sätt för att få fram ett så rättvisande internpris som möjligt enligt Drury.³

Problemet med internprissättning kan enligt Lantz et al vara att det som är bra för en resultatenhet inte behöver vara det för en annan och inte heller för hela företaget. Det gäller att inte glömma bort att internprissystemets uppgift är att se till att resultatenheternas verksamhet integreras i det totala företagets verksamhet på ett enkelt och effektivt sätt.⁴ Även Arvidsson påpekar att internprissättning är ett viktigt styrmedel för företagsledningen och att målet med internprissättningen är att skapa lojalitet mot systemet i stort. Det är bl.a. viktigt att vara medveten om lokala besluts påverkan på högre nivåer inom organisationen och att öka det lokala lönsamhetstänkandet beträffande förbrukning och internprestationer.⁵ Lantz et al påpekar att det i praktiken är stor skillnad på vad teorin säger och på hur företagen gör. De menar dock att det inte finns någon särskild metod som är allmänt accepterad utan det finns alltid för- och nackdelar med olika metoder i olika situationer.⁶

Arvidssons teorier härstammar från 1971 medan Lantz et al och Drurys är daterade på 2000-talet. Vår tolkning är att de i princip är överens och vi har valt att koncentrera oss på internpriset, varför internpriset används och vad det kan få för effekter.

¹ Lantz Björn, Andreas Ceder, Jonas Larsson (2002), *Internprissättning i svenska börsnoterade bolag*, FE rapport 2002-387, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

² Samuelson, Lars (2004), *Controllerhandboken 8 uppl.* Industrilitteratur AB, Lidingö

³ Drury, Colin (2000), *Management & Cost Accounting*, London Business Press Thomson Learning

⁴ Lantz , Ceder, Larsson (2002)

⁵ Arvidsson Göran (1971), *Internpriser*, Sveriges mekanförbund, Stockholm

⁶ Lantz , Ceder, Larsson (2002)

1.2 Problemdiskussion

Internprissättning är en del av företagets ekonomistyrningssystem och ekonomistyrningens utgångspunkter är enligt Ax, Johansson och Kullvén vision, affärsidé, strategi och verksamhetsplaner.⁷ Enligt Gyllberg och Svensson handlar ekonomistyrning om planering, samordning och kontroll och ekonomistyrningens aktiviteter involverar de flesta medarbetare vid företaget.⁸ De styrmedel som används för att kunna utföra ekonomistyrningens uppgifter är: *formella styrmedel* t.ex. produktkalkylering, budgetering, internredovisning och internprissättning, *organisationsstruktur* t.ex. ansvarsfördelning, belöningssystem och *mindre formaliserade styrmedel* t.ex. företagskultur, lärande och kompetensuppbyggnad.⁹

Ax, Johansson och Kullvén definierar ekonomistyrning som:

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”¹⁰

De påpekar vikten av att ta fram ett övergripande ekonomiskt mål som sedan får genomsyra hela organisationen. Detta sker med hjälp av delmål som hänger samman i s.k. mål/medelkedja eller orsak/verkan samband. Ekonomistyrningen regleras inte av regler och lagar utan utformas för att på bästa sätt tillgodose varje företags behov och ska vara en hjälp i arbetet för att uppnå företagets finansiella och icke-finansiella mål.¹¹ Även Gyllberg och Svensson tar upp att en mycket grundläggande styrfråga handlar om kraven på kortsiktig respektive långsiktig avkastning och hur planering och uppföljning sker.¹²

Ekonomistyrningssystemet kan fungera som ett system för delegering, beslutsstöd och som kommunikationsmedel påpekar Jacobsen & Thorsvik. Dessutom fungerar ekonomistyrningssystemet mer och mer som ett verktyg för att främja motivation och informationsutbyte inom organisationen. Information är en viktig del i ekonomistyrningen och om det finns brister i informationsflödet kan detta orsaka sämre effektivitet inom företaget.¹³ Eftersom olika individer agerar med olika beteende på erhållen information är effekten av denna information svår att förutsäga och ekonomistyrningen ska därför försöka att påverka beteendet i rätt riktning enligt Prekert.¹⁴ Vår uppfattning är att informationen inom dagens företag, med snabba beslut, företagsförsäljningar och uppköp samt mycket arbete över de nationella gränserna, är ett mycket viktigt styrmedel. Kullvén menar att det är viktigt att inte bara samla in information, utan ledningens uppgift är även att se till att informationen kommer ut till företagets anställda på ett lättbegripligt sätt. Ett problem som tar tid att upptäcka är om rätt information har levererats till personalen i syfte att få dem att agera på ett visst sätt.¹⁵

⁷ Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2001) *Den nya Ekonomistyrningen* Liber AB, Malmö

⁸ Gyllberg, Henrick, Svensson, Lars (2002), *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem – en studie av medelstora företag*, AB Lund

⁹ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹⁰ Ax, Johansson, Kullvén (2001 s 65)

¹¹ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹² Gyllberg, Svensson (2002)

¹³ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

¹⁴ Prekert, Thomas (1998). *Styrning och ekonomistyrning, några tankar*. Växjö: Ekonomihögskolan

¹⁵ Kullvén, Håkan (2001), *Ekonomisk styrning-grunder och perspektiv*, Daleke Grafiska AB, Malmö

Genom att decentralisera verksamheten fördelas ansvaret neråt i organisationen och de olika divisionerna får ett ekonomiskt ansvar. De ekonomiska ansvarsformerna inom ekonomistyrningen delas in i: räntabilitetsansvar, resultatansvar, intäktsansvar och kostnadsansvar (standardkostnadsansvar och budgetansvar) enligt Gyllberg och Svensson.¹⁶ Med räntabilitet avser vi avkastningen på tillgångar och vid resultatansvar har varje avdelning eget ansvar för intäkter och kostnader vilket för med sig ett krav på internpriser för att resultatfördelning ska kunna genomföras. Intäktsansvar innebär att avdelningarna ansvarar för intäkterna och med kostnadsansvar ansvarar avdelningarna endast för avdelningens kostnader.

Anthony och Govindarajan beskriver de olika ekonomiska ansvarsformerna med hjälp av nedanstående figur.

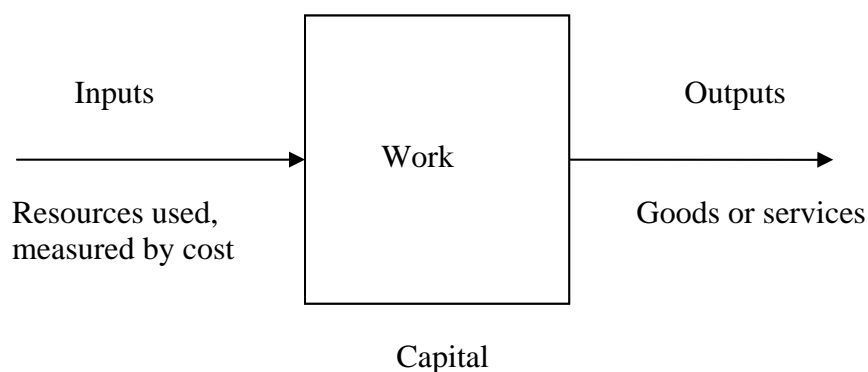


Fig. 1.1. Responsibility Center¹⁷

Vid intäktsansvar mäts output (försäljningen) i pengar, vid kostnadsansvar är det input (kostnad för sålda varor) som mäts i pengar, vid resultatansvar mäts både input och output i pengar medan det vid räntabilitetsansvar är förhållandet mellan vinsten (output minus input) och den investering (kapital som är bundet i företaget) som gjorts som mäts.¹⁸

För att kunna använda internpriser fullt ut krävs det att företaget delas in i resultatenheter med resultatansvar. Fördelar med att ge de olika divisionerna resultatansvar är enligt Bergstrand att detta för med sig att divisionerna får bättre kontroll över sina intäkter och kostnader vilket kan medföra att personalen blir mer kostnadsmedveten och känner större delaktighet i verksamheten. Detta kan i sin tur öka tillfredsställelsen och motivationen att göra ett bra jobb. Nackdelar med resultatansvar för de olika divisionerna är att det kan leda till suboptimeringar, snåla och kortsiktiga beslut samt sämre trygghet för personalen då ineffektiva och icke-lönsamma divisioner kan uppdagas.¹⁹

¹⁶ Gyllberg, Svensson (2002)

¹⁷ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2007), *Management Control Systems*, New York Mc Graw-Hill Companies, sid. 129

¹⁸ Anthony, Govindarajan (2007)

¹⁹ Bergstrand, Jan (2003), *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund

Arvidsson beskriver de interna samordningsproblemen med hjälp av frågeställningen; hur relationerna internt ska se ut mellan avdelningarna och hur de ska samordnas ekonomiskt. Fortfarande kvarstår dock redovisningsfrågan; hur värderas eller prissätts varor och tjänster som nyttjas mellan avdelningarna internt, både för den avdelning som levererar och den avdelning som är mottagaren.²⁰

Planering och värdering av internpriser berör många olika områden och Arvidsson har valt att sammanfatta de väsentligaste områdena i fem punkter:

- styrning, samordning och kontroll av företagsenheter
- resursallokering inom företaget, planering av internprestationer
- incitament, kostnadsmedvetande
- information
- resultatredovisning

Från att tidigare ha varit en ren kalkylerings- och redovisningsfråga innefattar syftet med internprissättning numera även beteendepåverkan, motivation och konflikthantering enligt Ax, Johansson och Kullvén.²¹ Bergstrand och även Arvidsson tar upp vikten av att motivera personalen på en arbetsplats så att alla på ett effektivt sätt arbetar mot samma mål. Detta är extra viktigt i större företag där bara ett fåtal anställda ser företagets helhet, medan övriga anställda tänker på olika problem som sedan löses på olika sätt och för olika syften. Syftet med internprissättningen blir här att försöka påverka personalens tankar och värderingar. Genom att personalen blir medveten om de följer ett visst agerande för med sig inom den lilla divisionen ökar medvetenheten om hur en förändring i agerandet kan påverka företaget i stort. Problemet blir nu att varje syfte ställer krav på hur internprissystemet ska utformas. Syftena varierar med tiden och är annorlunda i olika företag vilket ställer krav på ledningen att hela tiden hålla systemet uppdaterat. Internprissättning kan få en betydelsefull påverkan på styrningen av ett företag om företagsledningen menar allvar med uppdelningen i resultatenheter och visar detta för organisationen. För att få personalen att förstå allvaret krävs att information om divisionens resultat redovisas kontinuerligt.²²

Beträffande problemet med hur internpriser ska sättas menar Arvidsson att det inte finns någon allmänt accepterad metod. De olika metoder som används för att bestämma internpriset är den marknadsbaserade internprissättningsmetoden, den kostnadsbaserade internprissättningsmetoden och den förhandlingsbaserade internprissättningsmetoden. På en fungerande extern marknad används med fördel den marknadsbaserade internprissättningsmetoden.²³ Fungerar den externa marknaden inte fullt ut bör den förhandlingsbaserade internprissättningsmetoden användas enligt Drury.²⁴ Den kostnadsbaserade internprissättningsmetoden används då en division utnyttjar en annan divisions tjänster och endast ska belastas med den levererande divisionens verkliga kostnader.²⁵ För att, med hjälp av den kostnadsbaserade internprissättningsmetoden, få fram

²⁰ Arvidsson Göran (1972), *Internprissättning*, Bohuslänningens AB, Uddevalla

²¹ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

²² Bergstrand (2003), Arvidsson (1972)

²³ Arvidsson (1971)

²⁴ Drury (2000)

²⁵ Arvidsson (1971)

ett rättvisande internpris krävs att den levererande divisionen har ett bra system för att beräkna sina kostnader.²⁶

Trots alla problem och svårigheter med internpriser anser Arvidsson att fördelarna med att värdera och prissätta varor och tjänster internt uppväger nackdelarna. Dels för *styrning*: internpriserna används i företagets olika kalkyler och har därmed en styrande verkan på de beslut som tas efter kalkylerna, dels för *motivation*: genom att öka kostnadsmedvetandet hos personalen och därmed bidra till ett mer aktivt handlande, dels för *resultatbedömning*: att göra en rättvis resultatberäkning för levererande respektive mottagande avdelning internt. Även det externa syftet, att med hjälp av internpriser få fram en rättvisande anläggnings- och lagervärdering för bokslut är en klar fördel med internpriser.²⁷

Utifrån ovanstående problemdiskussion har vi kommit fram till följande frågeställningar: Vilket syfte har företagen med att använda internpriser? Hur används internpriset och vilka effekter kan internprissättningen ha?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka varför internprissättning används och vilka effekter internprissättningen kan ha.

²⁶ Anthony, Govindarajan (2007)

²⁷ Arvidsson (1972)

2. Metod

I uppsatsens andra kapitel tar vi upp hur vi har gått tillväga i vårt arbete. Vi redogör här för begrepp, val av metod och källor vi använt samt källkritik.

2.1 Litteraturstudie

När vi började arbeta med vår uppsats gjorde vi en litteraturgenomgång för att hitta relevant material till vår uppsats. Vi har läst litteratur och vetenskapliga artiklar som handlar om bland annat internprissättningsmetoder, styrformer och ansvarsfördelning. Vetenskaplig forskning bör ha en litteraturgenomgång för att öka medvetenheten om den kunskap som finns inom området för studien.²⁸ Vi har efter hand valt ut lämplig teori som ligger till grund till studiens syfte. I vår analys har vi sedan knutit ihop vår empiri med teorin för att här kunna göra jämförelser. Syftet med vår uppsats är att undersöka varför internprissättning används och vilka effekter internprissättningen kan ha och härmed tar vi upp olika metoder och syften för internprissättning och deras för- och nackdelar i teorin.

2.2 Fallstudie

Backman skriver att vid kvalitativa metoder är fallstudier ett vanligt användningssätt. Fallstudier undersöker ett tillstånd i dess egen miljö och är väldigt användbara vid utvärderingar i komplexa miljöer och behöver inte gälla endast ett fall utan även flera i samma studie. Fallstudier används för olika syften t ex beskrivande, förklarande eller undersökande av olika företeelser i en organisation eller ett system.²⁹ Fallstudie används främst då ett eller ett fåtal undersökningar ska göras och det görs då oftast med djupare intervjuer enligt Lundahl och Skärvad.³⁰

En fallstudie studeras detaljerat och ur olika infallsvinklar och är ofta användbart om forskningsfrågan innehåller hur och varför. Enligt Lundahl och Skärvad finns det en del som bör beaktas innan en fallstudie genomförs bl. a:

- Att fallstudien utgår från problemställningen och att den är klar innan studien görs.
- Fallstudien måste avgränsas och inriktas på det som är viktigt för undersökningens syfte.
- Hur många fall behövs?
- Val av fall.
- Databehov och metoder för datainsamling. Ofta används flera olika insamlingsmetoder t.ex. skriftligt material, intervjuer, enkäter, budgets, protokoll samt övriga handlingar som kan vara viktiga för studien.
- Utforma och sammanställa en fallbeskrivning.
- Strukturering
- Presentation

²⁸ Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*. Lund. Studentlitteratur

²⁹ Backman Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

³⁰ Lundahl Ulf och Skärvad Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

- Uttolka och dra slutsatser

Med hjälp av ovanstående punkter har vi gjort följande val:

Eftersom internprissättning kan vara väldigt komplex ser vi fördelen med att göra en fallstudie, då den kan bli väldigt detaljrik och uttömmande. Vi har valt att göra en fallstudie vid ett företag eftersom denna typ av studier används då ett fåtal undersökningar ska göras och för att göra en så uttömmande beskrivning som möjligt. Anledningen till att vi koncentrerar oss på ett företag är att vi inte är ute efter att göra någon jämförelse utan vi vill se vad internpriset har för effekter inom vårt fallföretag. Det var inte helt lätt att hitta ett företag med internpriser och som använt det ett tag. Först hade vi Flextronics som alternativ eftersom vi hade en del kontakter där, men det visade sig att de inte använde sig av internprissättning. Vi visste också att det skulle vara svårt att få intervjuer i maj månad. Vi ville även att det skulle vara i närheten av skolan i Ronneby. En av oss hade kontakter på KMT Robotized Solutions AB i Ronneby. Vi fick reda på att de hade använt internpriser en längre tid så då bestämde vi oss för att göra vår studie hos dem. Företaget bygger och säljer robotiserade vattenskrivningssystem och de ingår i den börsnoterade koncernen KMT Group.

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod?

Backman tolkar kvalitativa och kvantitativa metoder som två olika sätt att samla in information och data på. Vid kvantitativa metoder används mätningar genom matematik och statistik. Exempel på sådana är experiment, test, prov, enkäter och olika slags frågeformulär. Vid kvalitativa metoder används inte siffror och tal utan mätningarna resulterar i verbala formuleringar. Dessa metoder används för att uppnå en djupare förståelse för det problem som studeras t ex genom djupare intervjuer.³¹ Enligt Lundahl och Skärvad utgår kvalitativa metoder från att tolka vad människor sagt, tänkt och skrivit. Kvalitativa metoder används ofta vid fallstudier.³² Eftersom kvalitativa studier i stort bygger på ”objektets” egna beskrivningar, känslor och händelser, gäller det att så bra som möjligt ta vara på denna information och återberätta den så noggrant som möjligt enligt Carlsson.³³

I valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod har vi valt en kvalitativ metod eftersom detta ger oss möjligheten att ställa fler och djupare frågor och för att bättre förstå hur vårt fallföretag arbetar med internpriser.

2.4 Intervjuer eller enkätundersökning?

Vid fallstudier och experiment används vanligtvis intervjuer enligt Lundahl och Skärvad.³⁴ Däremot vid studier i större grupper där ett visst fenomen skall undersökas, exempelvis vid undersökningar av en utvald grupps valsympatier, rekommenderar Kvale

³¹ Backman (1998)

³² Lundahl, Skärvad (1999)

³³ Carlsson, Bertil (1991) *Kvalitativa forskningsmetoder*. Falköping. Almqvist & Wiksell Förlag AB. Första upplagan

³⁴ Lundahl, Skärvad (1999)

enkätundersökningar, då det med hjälp av enkäter går snabbt att få fram ett tillräckligt stort antal svar för att få ett rättvisande resultat i en särskild fråga.³⁵

Vår uppfattning är att både enkätundersökningar och intervjuer är relevanta för vår studie. Då vi i denna studie anser att enkätundersökningar är mer tidskrävande och genererar ett mer ytligt resultat så har vi valt att göra intervjuer för att med hjälp av dessa kunna göra en djupare analys om varför internprissättning används vid fallföretaget och vilka effekter internprissättningen kan ha.

Lundahl och Skärvad skriver om olika typer av intervjuer såsom standardiserade och icke-standardiserade intervjuer. Med standardiserade menas intervjuer där frågorna är bestämda innan och samma frågor ställs till alla som intervjuas, medan med icke-standardiserade intervjuer kan frågorna ställas annorlunda och blir då mer flexibel. Enligt Lundahl och Skärvad finns det några viktiga saker att tänka på vid intervjuer och det är: vilken sorts intervju ska användas och hur ska intervjupersonerna väljas ut? Hur ska intervjun genomföras och hur ska resultatet analyseras?³⁶

Vid konstruerandet av våra intervjufrågor har vi avgränsat oss och tagit fram det vi tycker är väsentligt för vår undersökning och för att kunna besvara syftet. Vårt tillvägagångssätt blir djupare intervjuer med personal på olika funktioner och avdelningar inom företaget för att studera varför företaget använder internpriser och vilka effekter internprissättningen kan ha. Den data vi har använt oss av i vår analys har vi hämtat genom intervjuer, företagets hemsida och skriftlig dokumentation om företaget.

Enligt Kvale ger den kvalitativa intervjun personen som intervjuas rätt att uttrycka sig med egna ord och att utgå från sina egna erfarenheter. Fördelen med kvalitativ intervju är att det inte finns några regler (ingen standardteknik) för en intervjuundersökning utan Kvale påpekar att det finns olika val av metoder såsom: hur många ska intervjuas och hur ska intervjuerna analyseras.³⁷ För att få bredd på intervjuaren har vi valt att genomföra intervjuerna med olika befattningshavare inom vårt fallföretag. Dels med personliga intervjuer och dels genom telefonintervjuer och korrespondens via e-post, då vi har velat komplettera våra frågor som ställts vid de personliga intervjuerna.

Vid vår studie har vi utgått från ett antal förutbestämda frågor, med utrymme för flexibilitet. Vi har ställt samma frågor till samtliga intervjuade personer, d.v.s. vi gjorde standardiserade intervjuer. Syftet med de förutbestämda frågorna var att vi ville hålla en röd tråd genom de olika intervjuerna och få ett underlag som då blev lättare att analysera. Vi har använt oss av öppna frågor som vi skrivit ner i förhand för att få en viss struktur på våra intervjuer och inte glömma bort viktiga detaljer. Intervjupersonerna talade fritt och vi hade möjlighet att ställa följdfrågor och det fanns stort utrymme för flexibilitet. Flexibiliteten gjorde att intervjuerna blev djupare och förde med sig att vi lättare fick en förståelse för hur de olika personerna påverkades av internprissättningen. Vi förde anteckningar alla tre för att vara säkra på att vi fick med allt som sades under själva intervjuerna. En av oss förde själva intervjun och vi andra två kom med följdfrågor.

³⁵ Kvale Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

³⁶ Lundahl, Skärvad (1999)

³⁷ Kvale Steinar (1997)

2.5 Datainsamling

Vi har samlat material (primär- och sekundärdata) till vår uppsats genom vetenskapliga artiklar/rapporter, litteratur, fallföretagets hemsida (www.kmt.se), årsredovisningen för KMT 2006 och intervjuer med personal på KMT. Med primärdata menas eget insamlat material medan sekundärdata är data som sammanställts av andra enligt Lundahl och Skärvad. Viktiga frågor som bör ställas innan datainsamling påbörjas är: finns det sekundärdata om det ämnet studien handlar om och var? Är dessa tillgängliga? Hur kan dessa data utnyttjas och analyseras för att problemställningen ska besvaras?³⁸ Vi har intervjuat 5 personer på KMT inom olika befattningar såsom projektcontroller, financial controller och projektledare varav denne även ingår i KMT Groups styrelse, en arbetare (tekniker) ute i produktionen och en divisionschef för att få en bred bild på hur de arbetar med internpriser och dess effekter ute på olika avdelningar och nivåer i företaget. Vi har medvetet valt att intervjuas anställda från olika avdelningar och med olika befattningar för att undersöka om internprissättningens effekter och påverkan ser olika ut. Med tanke på att företaget är litet och enligt deras önskemål så kommer vi inte att namnge de intervjuade personerna. Vi har besökt företaget tre gånger och gjort intervjuerna i olika omgångar. Varje intervju har tagit ca tre timmar. Av projektcontrollern fick vi information om KMT: s interna kostnadsfördelning och även deras organisationsschema.

Vi har valt att undersöka varför internprissättning används och vilka effekter internprissättningen kan ha. Detta val gjorde vi eftersom vi inte hittat så mycket arbeten om vilka effekter som kan uppstå och denna lucka ville vi försöka fylla med detta arbete. Efter att ha studerat den sekundärdata som vi valt att koncentrera oss på har vi satt upp referensramar för vårt arbete. Med hjälp av dessa ramar skapade vi sedan vårt underlag för våra intervjuer med personalen vid KMT. I vårt analysarbete har vi sedan försökt att, med våra satta referensramar som grund, hitta ett samband mellan internprissättningen och de olika effekter som kan uppstå. Vi har använt oss av Ad-hoc modellen när vi analyserade vårt material eftersom den är tillsatt för ett speciellt ändamål och inte en generell lösning.

För vår litteratursökning har vi använt oss av resurser på biblioteket vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby. Sökord som vi använt oss av är: internprissättning, transfer pricing, motivation, transfer price, inter-company transfer price och intra-group transfer price. Vid våra sökningar fick vi fram mycket material om multinationella företag som behandlar skattefrågor vilket vi har avgränsat oss ifrån. Detta material avstod vi då ifrån.

³⁸ Lundahl Skärvad (1999)

2.6 Källkritik

Enligt Lundahl och Skärvad ska det finnas ett kritiskt förhållningssätt när sekundärdata används eftersom författarna kan vara partiska och vinklade. Det är viktigt att ta reda på om de är äkta och relevanta.³⁹ Den sekundärdata som vi använt oss av består av metod- och teorilitteratur som relaterar till vår frågeställning och syfte. Vi har även använt artiklar och tidigare forskning inom området. Vi har endast använt oss av högskolans databaser eftersom internetkällorna är svåra att bedöma relevansen i. Vi har varit källkritiska vid vårt arbete att ta fram teorier. De teorier vi har valt att använda finns även bekräftade av andra författare. Det som kan vara källkritiskt med vårt arbete är att Göran Arvidssons böcker använts mycket och att de är skrivna redan på 70-talet. Vi tyckte dock att de var relevanta för vår studie då många nyare böcker om internpriser hänvisar till Arvidsson och att de bekräftar vad han redan skrivit.

Vid insamlandet av empirin har vi besökt vårt fallföretag vid flera tillfällen och då gjort intervjuer med flera anställda inom olika avdelningar och befattningar. De svar vi fått fram vid dessa intervjuer anser vi vara relevanta och vi ser ingen anledning att ifrågasätta de svar vi fått.

³⁹ Lundahl Skärvad (1999)

3. Teori

I uppsatsens tredje kapitel tar vi upp organisationens struktur och styrning, ansvarsfördelning, olika metoder och syften med internprissättning samt beteendepåverkan.

3.1 Organisationens struktur och styrning

Ett organisationsschema visar hur företaget ser ut mellan chefer och dess enheter enligt Hatch. Ett företag kan vara allt ifrån en centraliserad till en decentraliserad organisation. En centraliserad organisation ser ut som en pyramid med många nivåer där besluten tas högst upp. En decentraliserad organisation kan beskrivas som en platt organisation där ledningen tillåter beslutsfattande längre ner i organisationen, dock med tydliga regler.⁴⁰ Emmanuel & Mehafdi skriver att det som är positivt med en decentraliserad organisation kan vara att cheferna på lägre nivå kan påverka sin egen situation och detta kan öka motivationen. Det negativa kan vara att ledningen inte har tillgång till samma information som mellancheferna har och det kan leda till att uppföljningen av divisionernas resultat blir begränsad.⁴¹

Anthony & Govindarajan skriver att utformningen på ett företags ekonomistyrningssystem påverkas av organisationens struktur.⁴² Eftersom internprissättningen är en del av ekonomistyrningssystemet påverkas även den av organisationens struktur enligt Juslin & Hansen.⁴³ Drury skriver att det finns tre generella strukturer: funktionell struktur, divisionaliserad struktur och matrisstruktur och han menar att det inom företagen ofta förekommer en kombination av de olika strukturerna.⁴⁴

I en funktionell struktur är de olika funktionerna under den centrala ledningen bara ansvariga för en del av processen exempelvis, inköp, marknadsföring eller produktion enligt Anthony & Govindarajan. Funktionschefen i en funktionell struktur har specialkunskaper för att ta beslut om en särskild funktion inom företaget. Fördelen med detta är att effektiviteten ökar eftersom dubbelarbetet blir begränsat. Nackdelen kan vara att det inte finns något bra sätt att mäta funktionschefens effektivitet eftersom alla funktioner bidrar till hela organisationens resultat så därför kan företaget inte urskilja varje funktions vinst påpekar Anthony & Govindarajan.⁴⁵

I en divisionaliserad struktur är företaget indelat i olika divisioner exempelvis, produkter, marknader eller kunder skriver Anthony & Govindarajan. Varje divisionschef har ansvar för sin division. Det finns många fördelar med en divisionaliserad organisation, t ex kan snabbare beslut tas och personalen kan bli mer resultatinkärlig och kostnadsmedveten. Som nackdelar med divisionsorganisationer diskuteras att styrningen är kortsiktig och kan förhindra effektivisering genom processstandardisering samt att kostnaderna ofta blir högre än i en funktionell struktur eftersom risken för dubbelarbete är högre.⁴⁶ Detta kan bero på felaktig tillämpning av divisionaliseringsprincipen. Syftet med divisionalisering är att öka marknads- och affärsorientering, decentralisera beslut, rationalisera verksamheten och förbättra

⁴⁰ Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori-Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund.

⁴¹ Emmanuel, Clive R & Mehagdi Messaoud (1994), *Transfer Pricing*, Academic Press Ltd, London

⁴² Anthony, Govindarajan (2007)

⁴³ Juslin, Hansen (2003)

⁴⁴ Drury (2000)

⁴⁵ Anthony, Govindarajan (2007)

⁴⁶ Anthony, Govindarajan (2007)

lönsamhetskontrollen, organisationen och styrningen. I en divisionaliserad organisation sker styrning genom decentralisering av resultatansvaret enligt Samuelsson. Företaget delas in i mindre självständiga enheter som ska fungera som "ett företag i företaget". Den centraliserade företagsledningen eller koncernledningen bestämmer mål som de olika enheterna ska uppfylla. Företagsledningen godkänner budgetar och andra ekonomiska planer samt fördelar investeringsmedel och beslutar om investeringar.⁴⁷

I en matrisstruktur förekommer en kombination av funktionell struktur och divisionaliserad struktur och de tar tillvara på den funktionella strukturens effektivitet samtidigt som företaget använder den divisionaliserade strukturens flexibilitet vilket ses som en fördel påpekar Hatch. Nackdelen kan vara att det ofta uppstår konflikter mellan chefer och anställda eftersom de anställda rapporterar både till funktionschef och till projektledare som kan ha olika syn på hur arbetsuppgiften ska utföras.⁴⁸

Enligt Arvidsson och även Anthony & Govindarajan så ger internpriser företag och organisationer ett medel att styra sin verksamhet, samtidigt som det ställs krav på organisationens utformning för att på bästa sätt kunna få maximal effekt av styrsystemet.⁴⁹ Även Bergstrand skriver att internprissättningen kan ha stor effekt på styrningen i ett företag. Företagsledningen måste visa och förmedla vidare allvaret med uppdelningen av resultatenheter till övriga organisationen.⁵⁰ Arvidsson, Anthony & Govindarajan skriver att styrning med hjälp av internpriser kan ske både lokalt och centralt. Dock finns vissa risker med att låta internpriser styra de lokala besluten eftersom vissa beslut inom en division kan vara negativa för en annan division. För att undvika suboptimeringar inom företaget måste ledningen kunna se helheten i företaget och få ut informationen till alla nivåer så att inga oklarheter uppstår. Varje divisions ekonomiska utfall måste följas upp och vissa suboptimeringar i rimlig mängd bör accepteras. Stora beslut bör behandlas gemensamt av företagsledningen för att undvika felaktiga avvägningar mellan divisionerna och det totala företaget. Finns det ett bra system i internprissättningen nås en förenklad beslutsprocess i många komplexa företag. Intäkter och kostnader begränsas till den "lilla divisionen" istället för att ta hänsyn till hela företaget. Det används mindre kalkylsystem istället för de stora oöverskådliga kalkylsystemen. Att använda sig av resultatenheter kan även medföra högre kostnader i form av mer administration.⁵¹

Internprissättningen motiverar personalen till ekonomiskt tänkande i företaget påpekar Bergstrand och även Drury. Aktiviteter som inte har någon lönsamhet är lättare att upptäcka och värdet av interntjänster kan på ett tydligare sätt värderas mot dess kostnad. Genom att låta personalen medverka och komma närmare beslutsfattarna på företaget förbättras deras motivation till att göra ett bra jobb betydligt. De egna lokala kalkylerna och priserna förbättras eftersom ett resultatmedvetande skapas i de olika enheterna och en mängd analyser över priserna görs som annars aldrig skulle ha gjorts.⁵²

⁴⁷ Samuelsson (2004)

⁴⁸ Hatch (2002)

⁴⁹ Arvidsson (1972), Anthony, Govindarajan (2007)

⁵⁰ Bergstrand (2003)

⁵¹ Arvidsson (1972), Anthony, Govindarajan (2007)

⁵² Bergstrand (2003), Drury (2000)

Divisionernas resultat måste kunna bedömas och mätas för att få fram korrekta underlag för beslut. Resultatbedömning visar om ledningen har gjort ett bra jobb och om divisionerna uppfyller de mål de har satt upp. Ansvariga för en division måste ha klara direktiv att följa och vara villiga att sträva mot samma mål samt informera alla underställda så att inga oklarheter uppstår. Arvidsson tar upp fyra olika styrformer för beslutsprocessen: direktstyrning, programstyrning, ramstyrning och målstyrning.⁵³



Figur 3.1 Styrformer för beslutsprocessen⁵⁴

Direktstyrning

Vid direktstyrning ger den centrala divisionen besked om vilka åtgärder som ska genomföras lokalt. Exempelvis kan det centralt beslutas att inköp av varor och tjänster lokalt ska ske av viss leverantör. Den lokala divisionen har ingen egen handlingsfrihet och därav behöver verksamheten inte styras av internpriser.⁵⁵

Programstyrning

Vid programstyrning är utgångsläget en viss situation. Med utgång från denna situation ges order centralt om hur det lokalt ska ageras, exempelvis hur det prioriteras vid kapacitetsbrist. I detta fall sker inte styrningen med internpriser.⁵⁶

Vid direktstyrning och programstyrning kan internpriser användas som informationsbärare till den centrala ledningen för beslut centralt och lokalt på kort och lång sikt.⁵⁷

Ramstyrning

Vid ramstyrning sätts ramar upp för hur den lokala divisionen förväntas arbeta. Med hjälp av dessa ramar styr den centrala ledningen över divisionens möjligheter att köpa eller sälja fritt inom en viss gräns, exempelvis upp till ett visst belopp. Ramar kan även användas för internprissättningen, exempelvis för att inte låta internpriset överstiga marknadspriset för motsvarande produkt. Långsiktigt medför detta även att olönsamma produkter uppmärksammas.⁵⁸

⁵³ Arvidsson (1972)

⁵⁴ Arvidsson (1971), s21

⁵⁵ Arvidsson (1971)

⁵⁶ Arvidsson (1971)

⁵⁷ Arvidsson (1971)

⁵⁸ Arvidsson (1972)

Målstyrning

Vid målstyrning sätter den centrala ledningen målen för de lokala divisionerna. Det är sedan upp till de lokala divisionerna att själva agera för att uppnå dessa mål. Exempel på dessa mål kan vara att tillverka en produkt till lägsta möjliga kostnad. För att uppnå detta får den lokala divisionen själv planera utnyttjandet av de tillgängliga resurserna och här hjälper internpriserna till att styra.⁵⁹

Vid ramstyrning och målstyrning kan internpriser användas som informationsbärare till den lokala ledningen för beslut på kort och lång sikt. Ovanstående styrformer kan variera inom företaget beroende på vilket beslut som ska fattas. Ofta förekommer alla fyra i någon form samtidigt.⁶⁰ Det är alltså viktigt att se över hur organisationen är strukturerad eftersom ekonomistyrningen påverkas av detta i allra högsta grad. Internprissättning är ett medel att styra verksamheten och då måste företaget se över olika delar inom företaget såsom ansvarsfördelning, metoder och vad de vill få ut av internprissättningen (syften, beteendepåverkan). Vi kommer att gå igenom dessa delar i resten av teoriavsnittet.

3.2 Ansvarsfördelning

Genom att använda interna priser skapas möjligheten att delegera resultat- eller räntabilitetsansvar samt öka det lokala ekonomiska ansvaret påpekar Samuelson.⁶¹ Ansvaret för divisionernas ekonomi kan delas upp i kostnadsansvar, intäktsansvar, resultatansvar och räntabilitetsansvar enligt Arvidsson samt Anthony och Govindarajan.⁶² Dessa fyra är de vanligast förekommande som vi ser det.

3.2.1 Kostnadsansvar

Kostnadsansvar kan utformas på två principiellt olika sätt. Vid rent kostnadsansvar (budgetansvar) får divisionen ett fast belopp att röra sig med, och oberoende av hur mycket som produceras får den inte mer. Kostnadsansvar används främst vid administrativa avdelningar, FoU och tillverkande divisioner.⁶³ Vid standardkostnadsansvar bedöms den verkliga totalkostnaden mot standardkostnaden för motsvarande volym och eventuella avvikelser analyseras. Divisionen ansvarar för den kostnad som gått åt till att producera divisionens varor eller tjänster. Vid beräkningar av kostnaden kan standardkostnad användas vilket innebär att enheten är ansvarig för sina kostnader, men att den får en större budget att röra sig med ju mer som produceras.⁶⁴

3.2.2 Intäktsansvar

Vid intäktsansvar ansvarar divisionen för de intäkter som uppstår vid försäljning av producerade varor eller tjänster. En division som är intäktsansvarig har som regel även ett kostnadsansvar. Intäktsansvar kan gälla för t ex en försäljningsavdelning. Värdet på de

⁵⁹ Samuelson (2004)

⁶⁰ Arvidsson (1971)

⁶¹ Samuelson (2004)

⁶² Anthony, Govindarajan (2007), Arvidsson (1972)

⁶³ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁶⁴ Bergstrand (2003)

producerade varorna och tjänsterna jämförs med budgeterad försäljning.⁶⁵ Exempel på intäktsansvar är timansvar, vilket innebär ett ansvar för antal timmar. Det finns två former av timansvar. Dels ansvar för presterade timmar (ex revisionsbyrå), alternativt ett ansvar för att debitera ett minsta antal timmar mot kunderna.⁶⁶

3.2.3 Resultatansvar

Vid resultatansvar ansvarar divisionen för de intäkter och kostnader som uppstår vid intern och extern försäljning av varor och tjänster. Förutsättningar för ett fungerande resultatansvar är att divisionen har tillgång till all relevant information och att metoder finns för att mäta effektiviteten.⁶⁷ Vid resultatansvar mäts divisionens resultat genom att marginalen (resultatet i förhållande till omsättningen) ska vara så hög som möjligt.⁶⁸

3.2.4 Räntabilitetsansvar

Vid räntabilitetsansvar utökas divisionens resultatansvar med att även gälla avkastningen på, av ägarna, investerat kapital. För att bedöma divisionens lönsamhet beräknas skillnaden mellan intäkter och kostnader i förhållanden till ett uttryck till det kapital som tagits i anspråk. Detta innebär att divisioner med räntabilitetsansvar har befogenheter att påverka de intäkter och kostnader och det kapital som ingår i ansvaret.⁶⁹ Enheter som ges ett investeringsansvar, dvs. i princip samma ansvar som för hela företaget. Då sätts ett krav på räntabilitet, alltså resultat i förhållande till använt kapital. Det gäller att utkräva ett så brett ansvar som möjligt och som är kontrollerbart eftersom chefer inte kan belönas eller bestraffas för det som de inte kan påverka.⁷⁰

3.3 Metoder för internprissättning

Anthony och Govindarajan menar att det finns starka kopplingar mellan divisionerna eftersom de ofta hjälper och stödjer varandra. Internpriser är ett medel för att se till att den division som tillhandahåller interna tjänster eller varor till en annan enhet får betalt för detta kontra belastas för kostnaden om de utnyttjar interna tjänster eller varor. Det kan bli konflikt om vilken metod för internprissättning som ska gälla.⁷¹

Fyra olika metoder för internprissättning kan urskiljas enligt Bergstrand, Anthony & Govindarajan, Ax, Johansson och Kullvén samt Arvidsson.⁷²

- Kostnadsbaserade priser
- Marknadsbaserade priser
- Förhandlingsbaserade priser

⁶⁵ Samuelsson (2004)

⁶⁶ Bergstrand (2003)

⁶⁷ Anthony, Govindarajan (2007)

⁶⁸ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁶⁹ Anthony, Govindarajan (2007), Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁷⁰ Kullvén (2001)

⁷¹ Anthony, Govindarajan (2003)

⁷² Bergstrand (2003), Anthony & Govindarajan (2007), Ax, Johansson och Kullvén (2001), Arvidsson (1972)

- Tvåprissystem av olika slag

3.3.1 Kostnadsbaserade priser

Industriföretagen använder sig ofta av kostnadsbaserade priser och syftet med den kostnadsbaserade internprissättningen är att en division som utnyttjar en annan divisions tjänster eller varor belastas med kostnaderna enligt Anthony & Govindarajan.⁷³ Med den kostnadsbaserade metoden kan divisionen inom ett företag få ett närmare samarbete. En orsak till att vissa företag använder den kostnadsbaserade metoden är att ledningen får en bra insyn i varje produkts kostnad och kan ta avgörande beslut angående produkterna. Besluten kan tas på lång sikt, exempelvis att öka tillverkningen eller att sluta med den skriver Drury.⁷⁴ Kostnadsbaserade priser kan ha olika baser såsom aktivitetsbaserade kostnader, påläggskalkylens kostnader, divisionskalkylens kostnader och bidragsmetodens kostnader. Dessa kostnader kan utgå från olika nivåer i företagets verksamhet och kan utgöras av de direkta kostnaderna, produktionskostnaden eller hela självkostnaden. Ofta är basen i de kostnadsbaserade priserna hela självkostnaden, men kan även bygga på direkt kostnad (särkostnad), särkostnad plus vinst, självkostnad, självkostnad plus vinst, ABC-kostnad och standardkostnad.⁷⁵

Direkta kostnader (särkostnader)

Att använda särkostnadspriser är effektivt för att utnyttja företagets tillgängliga resurser och ledig kapacitet fullt ut. Särkostnadspriset kan även motivera till internköp pga. det låga priset. Det låga priset kan upplevas som billigt och risken finns att det slösas med resursen, dock uppvägs detta av möjligheten att kortsiktigt ta tillvara på outnyttjad kapacitet.⁷⁶

Särkostnad plus vinst

Vad gäller den interna leverantören blir det besvärligare att få kostnadstäckning när särkostnader används, det behövs då något slag av tilläggsbetalning enligt Bergstrand.⁷⁷ Denna tilläggsbetalning ska täcka delar av samkostnaden och ge en viss vinst för att motivera den levererande divisionen till fortsatt effektivt arbete.⁷⁸

Självkostnad

På längre sikt kan självkostnaden användas. Vid beräkning av självkostnaden inkluderas även de indirekta kostnaderna. Används däremot ett förkalkylerat självkostnadspris kan den interna leverantören till och med skapa en vinst genom att underskrida de kostnader som grundar sig i självkostnadskalkylen.⁷⁹

⁷³ Anthony, Govindarajan (2007)

⁷⁴ Drury (2000)

⁷⁵ Anthony, Govindarajan (2007), Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁷⁶ Bergstrand (2003), Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁷⁷ Bergstrand (2003)

⁷⁸ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁷⁹ Bergstrand (2003), Ax, Johansson, Kullvén (2001)

Självkostnad plus vinst

På samma sätt som vid beräkning av särkostnad kan tilläggsbetalning användas när självkostnad används som internpris. Denna tilläggsbetalning avser i detta fall endast en viss vinst för att motivera den levererande divisionen skriver Ax, Johansson och Kullvén.⁸⁰

ABC-kostnad

Strävan om att hålla nere kostnaderna så mycket som möjligt gör att kopplingar mellan kostnader och priser inte alltid är så bra i styrsystemet eftersom detta påverkar vinstpålägget som ofta står i procentuell proportion till kostnaden, dvs. minskar kostnaden minskar vinsten i kronor. ABC-kalkylerna har nu börjat ersätta självkostnadsberäkningen vid internprissättningen. Genom att använda sig av ABC-kalkyler identifieras olika aktiviteters direkta kostnader som sedan bryts ner i kostnadsdrivande faktorer och det möjliggör mer rättvisande internpriser där företaget kan se vilka faktorer som ligger bakom priserna. Dessa faktorer används sedan för att få fram mer exakta internpriser enligt Ax, Johansson och Kullvén. Köparen kan se hur hans beslut påverkar produktenhetens kostnad och säljaren kan se hur effektivitetsförbättringar och investeringar påverkar internpriset.⁸¹

Standardkostnad

Till skillnad från beräkningen av särkostnaden och självkostnaden utgår standardkostnaden inte ifrån det verkliga värdet utan från en budgeterad kostnad. Detta för med sig att högre kostnad under året minskar divisionens vinst samtidigt som det motiverar divisionen till att hålla nere sina kostnader. Ett väl fungerande system för standardkostnad innebär en bra grund för ett effektivt internpris menar Ax, Johansson och Kullvén.⁸²

Efter att ha studerat mycket teori inom kostnadsbaserade priser får vi uppfattningen att självkostnader används i stor utsträckning inom företagen men att ABC-kalkyler börjar användas mer och mer eftersom mer rättvisa internpriser kan tas fram enligt teorin som vi nämnt ovan.

3.3.2 Marknadsbaserade priser

Bergstrand skriver att marknadsbaserade priser medför bättre styregenskaper även om kostnadsbaserade priser är vanligast. Det svåra med marknadsbaserade priser är att få riktiga marknadspriser som har satts på en välbalanserad marknad. Genom att ha internleveranser kommer företaget ifrån kostnaden för externa transporter, vilket ger köparen en liten ”vinst” som borde motivera köparen att köpa internt istället för att göra externa inköp. Det medför även en besparing marknadsföringsmässigt att köpa internt, kostnaden för marknadsföring försvinner och även kreditrisken försvinner. Det blir då nödvändigt att använda sig av ”justerat marknadspris” även kallat interna rabatter, eftersom den interna produkten kan avvika på något sätt från marknadens standardprodukt menar Bergstrand.⁸³

⁸⁰ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁸¹ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁸² Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁸³ Bergstrand (2003)

Enligt Anthony och Govindarajan så kräver marknadsbaserade priser en kompetent personal, cheferna ska känna engagemang både kortsiktigt och långsiktigt. Företaget ska ha en bra atmosfär där rättvisa internpriser eftersträvas. Företaget bör även agera på en väl fungerande marknad och de olika divisionerna ska ha rätt att välja bästa alternativ även om detta innebär att köpa utifrån. Inom företaget ska det finnas full information om kostnader och intäkter och det ska även finnas inarbetade rutiner för internköp.⁸⁴ Även Ax, Johansson och Kullvén påpekar vikten av att ett marknadsbaserat pris sätts i konkurrens med den fria fungerande marknaden annars är risken för prisdumpning stor.⁸⁵

3.3.3 Förhandlingsbaserade priser

Förhandlingsbaserade priser bygger på en överenskommelse mellan köpare och säljare om ett lämpligt pris och är ett bra alternativ till marknadspris då detta kan vara svårt att bedöma. Förhandlingarna mellan köpare och säljare för med sig ett nära samarbete och möjligheter till ett gott utbyte av idéer enligt Ax, Johansson och Kullvén.⁸⁶ Förhandlingsbaserade priser är ett bra sätt att styra upp resultatansvaret enligt Bergstrand. Det finns dock en risk att chefer lägger för mycket tid på att tjäna pengar på hårda interna förhandlingar istället för att se på effektiviteten i produktionen. För att minimera denna risk kan vissa justeringar göras i de kostnads- eller marknadsbaserade grundpriserna.⁸⁷

3.3.4 Tvåstegssystem

Enligt Anthony och Govindarajan tillgodogörs den tillverkande divisionen ett marknadspris, medan den köpande divisionen belastas med total standardkostnad. Mellanskillnaden belastar huvudkontoret och elimineras vid konsolidering av det totala företaget. Med konsolidering menar vi sammanslagning av de olika divisionernas resultat till moderbolagets totala externa redovisning. Tvåstegssystemet används ibland när divisioner har svårt att komma överens om ett pris eftersom både köpare och säljare tjänar på denna metod. Nackdelen med metoden är att vinsten för den säljande divisionen blir högre än moderbolagets vinst. Detta ger en sned bild av divisionens resultat.⁸⁸

3.3.5 Tvåstegspriser

Enligt Ax, Johansson och Kullvén är tvåstegspriser en kombination av rörlig och fast debitering. En fördel för säljaren med detta system är att den som betalat den fasta kostnaden även kommer att få betala den rörliga kostnaden. Detta för med sig att säljaren kan planera sin verksamhet och undvika överkapacitet.⁸⁹ Tvåstegspriser av olika slag används för att på effektivaste sätt kunna uppfylla många olika syften än vad som kan göras med de andra prissystemen enligt Bergstrand. Ett exempel kan vara att införa rimliga rabatter internt, som inte får vara större än att internaffärerna blir lika lönsamma som de externa.⁹⁰

⁸⁴ Anthony, Govindarajan (2007)

⁸⁵ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁸⁶ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁸⁷ Bergstrand (2003)

⁸⁸ Anthony, Govindarajan (2007)

⁸⁹ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁹⁰ Bergstrand (2003)

Vi har fått uppfattningen att det inte finns någon optimal metod för internprissättning utan företagen måste kunna vara flexibla i valet av metod och använda sig av olika metoder i olika situationer.

3.4 Syften med internprissättning

Genom internprissättning skapas en möjlighet att få fram en rättvis resultatbedömning mellan resultatenheterna och att utförda tjänster och prestationer tillgodoräknas den rätta enheten enligt Bergstrand. Det är genom uppdelningen i resultatenheter och kontroll och bedömning av dessa som skapat behovet av internpriser.⁹¹

De fyra huvudsakliga syften med att arbeta med internprissättningar är enligt Ax, Johansson och Kullvén: att ge styreffekter, att motivera, att generera resultat per enhet och vid prissättning mot externa kunder.⁹²

3.4.1 Styreffekt

Internpriser kan användas som ett styrmedel för den beslutsfattande ledningen. Vid optimal prissättning medför detta även att företaget i stort når maximal lönsamhet. Exempelvis att internpriset jämförs med marknadspriset och detta medför att ledningen får en bedömning på produktens konkurrenskraft skriver Bergstrand.⁹³

3.4.2 Motivera

Internpriser kan motivera personalen till att tänka mer ekonomiskt och att se till företagets bästa. Genom ett rimligt internpris görs personalen kostnadsmedveten och detta för med sig ett sunt utnyttjande av interna tjänster och varor. De anställda motiveras helt enkelt till att agera efter företagets bästa⁹⁴ Bergstrand anger vikten av att få personalen till ett ekonomiskt tänkande vid olika situationer och beslut. Så fort det finns en kostnad med även om den är liten, så medför det automatiskt att vi tänker efter innan vi handlar.⁹⁵

3.4.3 Generera resultat per enhet

Internpriser kan användas för att generera ett resultat för en enhet som annars kan ses som en ren kostnad, exempelvis enheten för datorsupport. Detta resultat kan sporra de olika enheterna till att arbeta mer effektivt och då öka lönsamheten för företaget i stort. Resultatet kan även användas vid värdering av anläggningar och lager.⁹⁶ Resultatmätningen är en viktig del för ett fungerande internprissystem och det går ut på att företagsledningen får information om divisionernas effektivitet. Administrativ effektivitet är också viktigt så att det inte kostar mer än det ger anser Anthony och Govindarajan.⁹⁷

⁹¹ Bergstrand (2003)

⁹² Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁹³ Bergstrand (2003)

⁹⁴ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁹⁵ Bergstrand (2003)

⁹⁶ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁹⁷ Anthony, Govindarajan (2007)

3.4.4 Extern prissättning

Internpriser kan användas som underlag för prissättning mot externa kunder.⁹⁸ För den externa prissättningen bör det finnas ett grundligt och väl genomarbetat underlag. Det gäller att få med alla kostnader i hela förädlingskedjan och inte missa den administrativa servicen och det förberedande arbetet som också är en kostnad. Dessa kostnader ska också föras vidare på kunden skriver Bergstrand.⁹⁹

Anthony & Govindarajan skriver att syftet även ska ge målkongruenta beslut. Det vill säga beslut för enhetsförbättringar skall även ge företagsförbättringar. Ett ”bra internpris” kommer att skapa målkongruens om ett antal förutsättningar blir uppfyllda: möjlighet till förhandlingar, god atmosfär, kompetenta enhetschefer, tillgång till marknadspris, frihet till att välja källa och tillgång till information. Författarna kallar detta för ”den ideala situationen” och att dessa förutsättningar inte existerar i praktiken men att det skapar en möjlighet för ledningen att se var de kan förbättra sig om de vill effektivisera internprissättningsystemet.¹⁰⁰

Samuelsson skriver att internpriser även kan sägas ha tre funktioner: *fördelningsfunktionen* som menas att internprissättning är ett alternativ till kostnadsfördelning med pålägg eller fördelningsnycklar. Det krävs en definierad internprestation som priset kan knytas till, *informationsfunktionen* handlar om var kostnader och intäkter uppstår och vilka värden som överförs från en enhet till en annan, *styrningsfunktionen* är den tredje och har behandlats ovan.¹⁰¹

Vi upplever att författarnas grundinställning till kopplingen mellan internprissättning och dess syften stämmer väl överens med varandra.

3.5 Effekter med internprissättning

Lantz, Ceder och Larsson skriver om internprissättningen som motivation hos divisionschefer att tillgodose den egna divisionens intresse i samband med hela företagets bästa. Denna motivation är starkare ju mer decentraliserat företaget är och internprissättningen bör hjälpa och motivera cheferna att kunna fatta bra och effektiva beslut. Lantz et al hänvisar till Flavells teori som går ut på att efter styrning är motivationen den viktigaste fördelen med internprissättning. Flavell drar direkt paralleller mellan chefers utveckling och motivation, eftersom detta bidrar till att divisionscheferna är villiga att ta större ansvar och delaktighet i företagets ledning.¹⁰² För att få de anställda motiverade i sina jobb måste företaget använda sig av ett lättbegripligt språk så att informationen kommer fram påpekar Samuelsson. Den anställda har behov, kunskaper, makt och relationer som avgör agerandet. Ett samband för en anställd kan vara prestation = f (förmåga, motivation). Prestationen blir bättre ju större förmåga någon har genom utbildning och erfarenheter. Viljan måste också finnas och den

⁹⁸ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

⁹⁹ Bergstrand (2003)

¹⁰⁰ Anthony, Govindarajan (2007)

¹⁰¹ Samuelsson (2004)

¹⁰² Lantz Björn, Andreas Ceder, Jonas Larsson (2002), *Internprissättning i svenska börsnoterade bolag*, FE rapport 2002-387, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

bestäms av motivationen.¹⁰³ Samuelsson, Abrahamsson & Andersen skriver om förväntningsteorin och här hänvisas det till en modell av Vroom. I denna modell påvisas sambandet mellan det slutliga resultatet av en arbetsinsats och den genomförda prestationen. Saknas denna helhetssyn saknas även en förväntan hos den anställde. Denna teori tar även större hänsyn till det faktum att det finns olika personligheter och behov att tillfredsställa. Större krav i form av avancerade arbetsuppgifter och mer ansvar anses som motiverande för de personer som har behov av ett självförverkligande.¹⁰⁴

Abrahamsson och Andersen skriver att Nadler och Lawler har vidareutvecklat Vrooms förväntningsteori och deras teori innebär att det förväntade resultat som följer på en handling är den motivering som driver individen att göra ett bra arbete. Det är alltså inte det verkliga resultatet som har störst inverkan utan hur väl detta resultat stämmer med det förväntade resultatet. Teorin bygger på att se det löpande sambandet mellan insats och resultat, resultat och erkännande och mellan erkännande och uppfyllelsen av det individuella målet.¹⁰⁵

Enligt Lantz, Ceder och Larsson påpekar Mc Auley & Tomkins hur viktigt rättvisa är för personer i chefsposition. En rättvis internprissättning är viktig för att motivera cheferna till att arbeta för att effektivt maximera företagets resultat. Även Ronen & Mc Kinneys teori om att internprissystemet måste kunna leda till vinstoptimering på både enhets- och företagsnivå används av Lantz, Ceder och Larsson för att beskriva hur internprissättning påverkar motivationen. Ronen & Mc Kinney menar att typen av internprissättning bör vara uppbyggd så att självständig vinstmaximering även kan maximera företagets vinst.¹⁰⁶

Abrahamsson och Andersen skriver om sambandet mellan motivation och den inverkan olika situationer har på personalens beteende. Det är viktigt att ta hänsyn både till personrelaterade variabler; som erfarenhet, personlighet, värderingar, vanor och till variabler utifrån i form av förutsättningar och möjligheter. Motivation är något som bara finns hos den enskilde individen och påverkas av de olika situationer som individen utsätts för.¹⁰⁷ Även Arnold påpekar detta fenomen samt att motivation handlar om de faktorer som får oss att bete oss på ett eller annat sätt. Motivation kan förklaras genom tre olika komponenter: Direction (vad en person försöker göra), Effort (hur mycket en person försöker), Persistence (hur länge en person fortsätter att försöka). Arnold definierar motivation så här: Ett inre tillstånd som driver människor till målmedvetna handlingar. Att människor förväntas agera så att de uppnår vissa mål, ökar sina positiva känslor eller minskar sina negativa.¹⁰⁸ Det gäller att ha "rätt man på rätt plats". Ökad kunskap och information om företagets mål kan göra att den anställde agerar på ett effektivt sätt som gynnar företagets bästa påpekar Samuelsson.¹⁰⁹

¹⁰³ Samuelsson (2004)

¹⁰⁴ Samuelsson (2004), Abrahamsson Bengt & Andersen Aarum Jon (2000), *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*, Daleke grafiska AB, Malmö

¹⁰⁵ Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁰⁶ Lantz, Ceder, Larsson (2002)

¹⁰⁷ Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁰⁸ Arnold John (2005), *Work Psychology*, Mateu Cromo, Spanien

¹⁰⁹ Samuelsson (2004)

Arvidsson tar upp beslutsfattarens beteende i olika slag av beslutssituationer. Personers egenheter kan skapa olika beteenden utifrån de incitament och mål företaget satt upp och vilka handlingsalternativ som finns. Personer handlar olika beroende på vem de är och vilken sorts beslutssituation de hamnar i. Beslutsfattarna är inte alltid rationella. Detta kan leda till att styrpriser inte alltid får avsedd effekt.¹¹⁰ Andersson & Hansson skriver om internprisets olika roller och hur företagen utnyttjar systemets påverkansmöjligheter i olika grad. Har internpriset en marknadsroll innebär detta en aktiv användning av påverkansmöjligheterna eftersom internprissättningen ska påverka eller ge effekter på säljande och köpande divisionens agerande. Den köpande divisionen ska inte enbart reagera på prisinformationen utan även agera och detta innebär en aktiv användning av påverkansmöjligheter. Påverkansmöjligheterna används mer passivt om internprissystemet har en planeringsroll men internprissättningen kan få inflytande på agerandet i divisionerna även om den är begränsad.¹¹¹

Efter att ha studerat en del beteendevetenskaplig litteratur har vi fått uppfattningen att det är mycket viktigt hur företagen förmedlar information och får de anställda motiverade till att tänka på företagets bästa.

3.6 Sammanfattning av för- och nackdelar med internprissättning

För att kunna införa internpriser måste företaget först ha decentraliserats och skapat resultatenheter. Det är positivt med resultatenheter bland annat för att chefer med resultatansvar blir medvetna om vinsterna och därmed kontinuerligt försöker öka dem. Resultaten framställs tydligt och pressar därmed cheferna att försöka behålla eller förbättra enhetens konkurrensfördelar.¹¹² Enligt Ken Garrett är det lättare att motivera avdelningscheferna genom en fokusering på intäkten för avdelningen än att ge dem en kostnadsbudget att hålla. Genom att sätta internpriset så att avdelningen ser möjligheten att visa ett gott resultat går avdelningen från en kostnadsenhet till en resultatenhet och detta för med sig ett ökat engagemang och bättre resultat.¹¹³

Ax, Johansson och Kullvén menar att användandet av internpriser för med sig att det blir lättare att göra lönsamhets- och kostnadskontroller eftersom de interna prestationerna jämförs med externa och detta kan leda till verksamhetsförbättringar och ökad lönsamhet för företaget.¹¹⁴

Ax, Johansson och Kullvén sammanfattar fördelarna med internpriser i nedanstående punkter:

- Lägre resursförbrukning, ökad medvetenhet om vad det är som kostar i verksamheten.
- Förbättrade underlag för beslutsfattande.
- Nya tankesätt, medarbetarna tänker på ett delvis nytt sätt eftersom utan interna priser finns risken att det annars ses som gratis.
- Levande diskussioner, budgeten kan kopplas till det egna arbetet på ett bättre sätt.

¹¹⁰ Arvidsson (1972)

¹¹¹ Andersson, Per-Magnus & Hansson, Lennart (1984) *Internprissättning inom offentlig förvaltning*, Studentlitteratur, Lund

¹¹² Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹¹³ Garrett, Ken (1992) *Transfer Pricing Explained*, 110, s 96-98

¹¹⁴ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

- Möjligheter att införa resultatansvar, vilket medför ett sammanhållet ansvar för såväl intäkter som kostnader på respektive enhet.¹¹⁵

Bergstrand beskriver svårigheter i att införa ett prissättningssystem. Om gamla föråldrade budgetar ligger till grund för internprissättningen, pga. brist på regler för att ändra dem, eller att andra felaktigheter finns i prissättningen minskar trovärdigheten för de interna resultaträkningarna. Detta för med sig ett ointresse för både intäkterna och kostnaderna. Det finns vissa risker med internprissättning eftersom internvinster som uppkommer i mellanliggande led och som ökar kostnaderna i något av de senare leden, kan leda till att enheten avstår från marginalaffärer som faktiskt senare skulle visa sig varit lönsamt för företaget som helhet. Chefer kan i vissa fall se det som ett lättare alternativ att förhandla internt än externt och detta kan bidra till en allt för stor tidsåtgång till detta.¹¹⁶ Vi ser det som en stor risk att chefen omedvetet hamnar i situationen att inte kunna se helheten innefattande avdelningens kontra hela företagets lönsamhet.

Ax, Johansson och Kullvén sammanfattar nackdelarna med internpriser i nedanstående punkter:

- Svårt att sätta interna priser, kan bli för högt eller för lågt för ett optimalt utnyttjande av företagets resurser.
- Kan ta mycket kraft p.g.a. diskussionerna kring debiteringen.
- Externa förhandlingar undviks. Förhandling med och klagomål på de interna divisionerna blir enklare.
- Kan leda till suboptimering.
- Kan skapa maktkamper mellan de olika divisionerna.
- För stark fokus på det interna resultatet vilket medför att det externa resultatet glöms bort.
- Kan skapa ”överpriser” som medför ett för högt internpris jämfört med att köpa externt.
- Kan vara komplext. Hela redovisningssystemet kan bli rörigt genom de interna transaktionerna och resultatet blir extra bokföring.¹¹⁷

¹¹⁵ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹¹⁶ Bergstrand (2003)

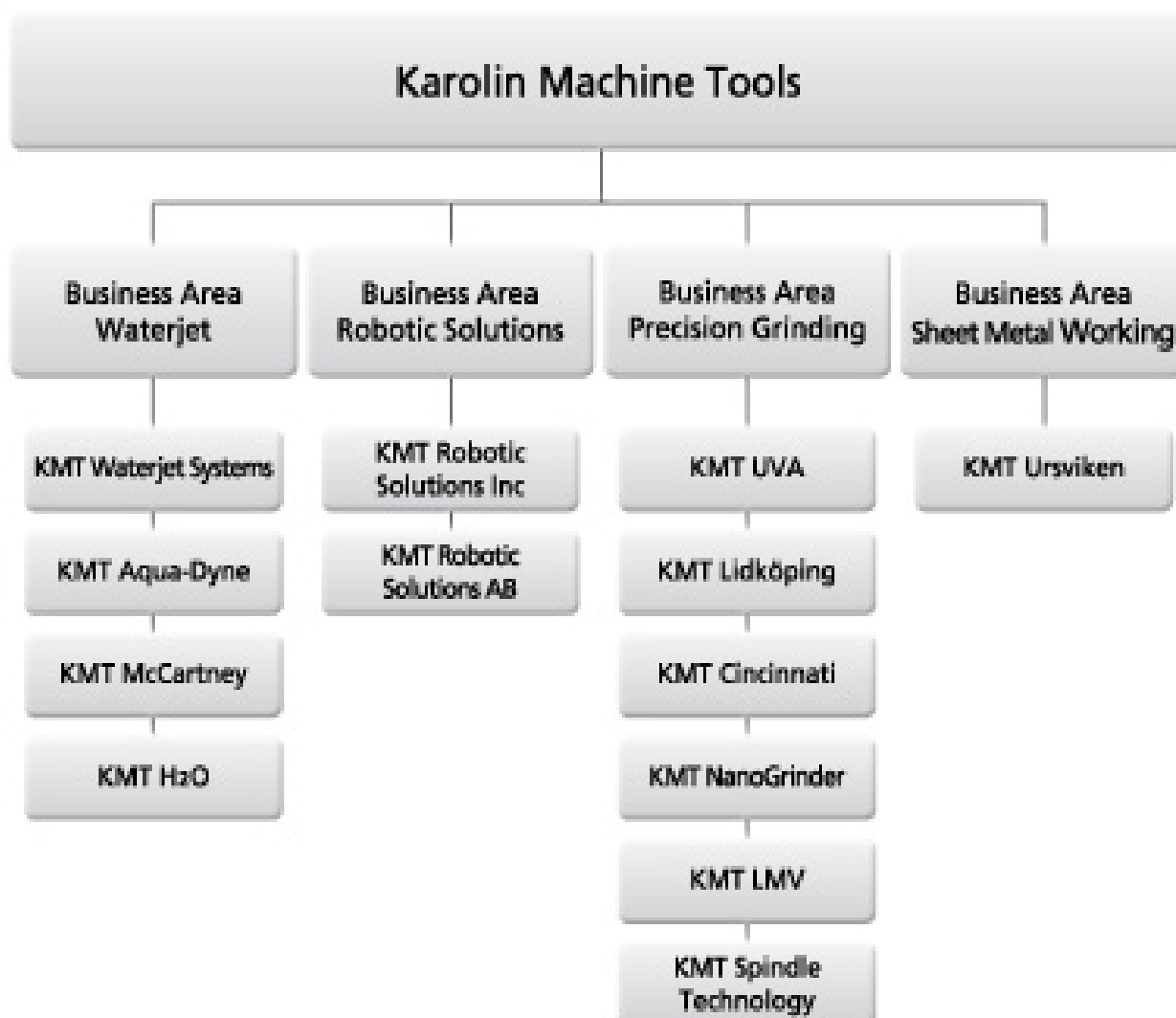
¹¹⁷ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

4. Fallstudie

I uppsatsens fjärde kapitel redovisar vi det empiriska materialet från vår fallstudie. Studien grundar vi på ett antal intervjuer med personal på olika befattningar inom företaget samt fallföretagets årsredovisning.

4.1 Organisationens struktur och styrning

Vårt fallföretag, KMT Robotic Solutions AB (KMT RS), ingår i den svenska börsnoterade koncernen Karolin Machine Tools (KMT). KMT är indelat i fyra Business Areas där vårt fallföretag ingår i Business Area Robotic Solutions. Nedanstående organisationsschema, som är hämtat från KMTs hemsida, ger en bild över vårt fallföretags placering i KMT:s organisation.



Figur 4.1 Koncernens organisationsschema¹¹⁸

¹¹⁸ http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/about/aboutthecompany/chart.html

Enligt KMT:s årsredovisning för 2006 är företagets affärsidé och vision följande:

“KMT: s affärsidé är att utveckla och marknadsföra avancerade produktionsmaskiner, systemlösningar och eftermarknadstjänster till kunder som har högsta krav på precision, prestanda och tillgänglighet”.¹¹⁹

”KMT: s vision är att bli den världsledande leverantören av högpresterande precisionsmaskiner inom utvalda nischer”.¹²⁰

Vi har valt att ge en kortfattad beskrivning av KMT RS:s historia med hjälp av följande årtal:

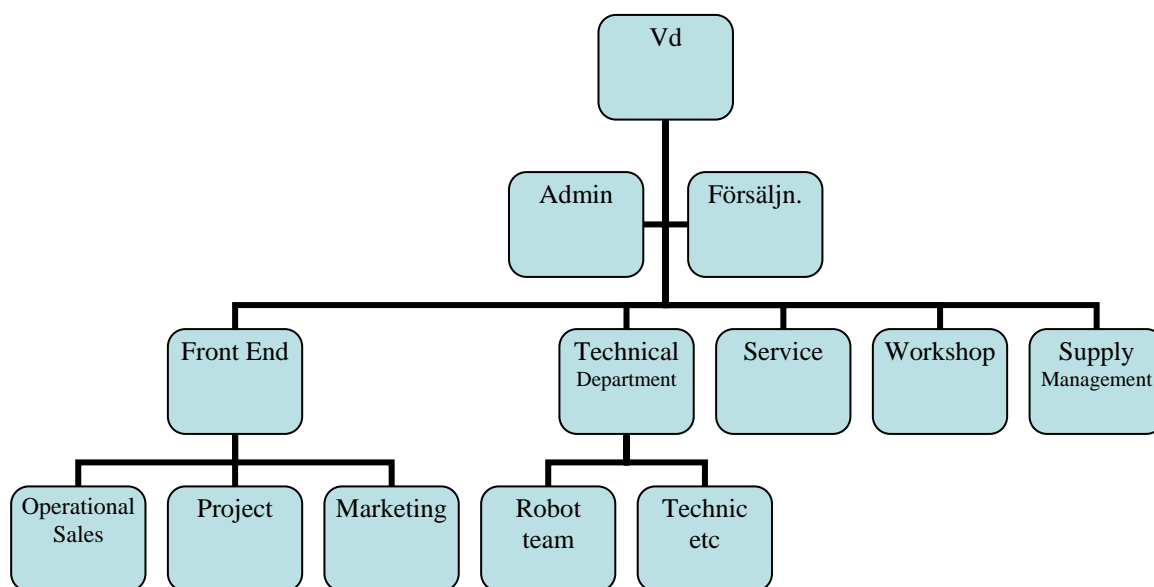
- 1969 - Best Matic bygger sin första utrustning för högtrycksvatten
- 1985 - Robotic Production Technology bildas i Madison Heights, MI, USA
- 1987 - Ingersoll-Rand förvärvar Best Matic
- 1991 - ABB och Ingersoll-Rand bildar “ABB I-R Waterjet Systems”
- 1998 - Robotic Production Technology flyttar till Auburn Hills, MI, USA
- 2000 - Robotic Production Technology blir exklusiv leverantör av FANUC robotar för Nordamerikanska marknaden.
- 2003 - KMT förvärvar ABB I-R som byter namn till “KMT Cutting Systems AB”
- 2006 - KMT Group förvärvar Robotic Production Technology och kombinerar verksamheten med KMT Cutting Systems och bildar KMT Robotic Solutions¹²¹

KMT har ca 800 anställda varav 70 anställda finns vid vårt fallföretag i Ronneby. Nedan följer ett organisationsschema över KMT RS i Ronneby och våra intervjuade återfinns i avdelning administration, projektcontroller och financial controller, i avdelning front end; projektledare och i avdelning service; den ansvarige samt en tekniker:

¹¹⁹ KMT:s årsredovisning 2006, sid 6

¹²⁰ KMT:s årsredovisning 2006, sid 6

¹²¹ http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/about/history/



Figur 4.2 Fallföretagets organisationsschema, egen bearbetning

KMT RS har specialiserat sig på att utveckla, konstruera, bygga och underhålla robotiserade automationslösningar för tillverkande företag och de är marknadsledande inom sitt område.¹²² Vid vår intervju med projektcontrollern fick vi fram att verksamheten är indelad i tre divisioner: eftermarknad, som benämns service i bilden ovan, fräsning med hjälp av robot, som benämns technical department i bilden ovan, och robotiserad vattenskarvning, som benämns front end i bilden ovan. Dessa tre divisioner är resultatenheter. Övriga avdelningar, administration, sales strategy, workshop och supply management är endast kostnadsställen och har inget eget ekonomiskt ansvar. Eftersom hela företagets verksamhet är uppbyggt på kostnadsställen benämner projektcontrollern även de tre resultatenheterna som kostnadsställen.

Samtliga intervjuade var positiva till utvecklingen inom KMT och den omorganisering som skett under våren då KMT RS bl.a. bytt vd, men samtliga menar även att det är för tidigt att se några resultat från den senaste omorganisationen.

4.2 Ansvarsfördelning

Vid våra intervjuer har vi fått fram att KMT RS använder sig av målstyrning för sina resultatenheter. Financial controllern talade om att:

”Den ansvarige för varje resultatenhet deltar i analyserandet av föregående års siffror för enheten och i enhetens budgetarbete inför kommande år”.

Intäkterna förs löpande på de olika resultatenheterna och i slutet på varje månad stäms alla kostnader av och fördelas ut på respektive resultatenhet påpekar Financial controllern. Det är först efter att denna slutgiltiga avstämning gjorts som den ansvarige har möjlighet att se sitt resultat vilket samtliga intervjuade ansåg vara fullt tillräckligt.

¹²² http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/home/

Uppföljning av de olika resultatenheternas resultat sker enligt projektcontrollern:

- Månadsvis genom ett tvärkommunikativt möte där en person ifrån varje division deltar. Vid dessa möten diskuteras resultat och mål för hela företaget.
- Kvartalsvis genom att det hålls ett möte med samtliga anställda där mål och resultat för hela företaget diskuteras.
- Månadsvis genom ledningsgruppsmöten. I ledningsgruppen ingår; vd, ekonomichef, ansvariga för resultatenheterna; front end, technical departement och service samt ansvariga för workshop och supply management. Totalt ingår det 7 personer. Målet med dessa möten är att ge feedback till de ansvariga för varje kostnadsställe och att ge en klarare bild av vad som sker inom företaget i stort. Flera av de intervjuade upplever att dessa möten inte fungerar och att övrig personal inte ser något resultat av dessa möten.
- Veckovis hålls ett möte för varje avdelning där resultat och frågor diskuteras. Dessa möten upplevs som statiska och som om fokus läggs på fel saker. Ansvaret inom avdelningarna är inte uttalat utan viktiga frågor har en tendens att ”hamna mellan stolarna”.

Samtliga intervjuade var nöjda med antalet möten, men den allmänna uppfattningen var att det gått rutin i mötena. De intervjuade menar även att syftet med mötet faller bort och att ingen inom företagsledningen är drivande i utvecklande frågor. Uppfattningen är att ledningen informerar och sedan anser sig var klara med sin del utan att se till att saker genomförs. Projektcontrollern menar att viljan till förändring och att dra igång nya aktiviteter är god men att fullfölja och följa upp resultatet faller bort.

Projektledaren, som även sitter med i KMT: s styrelse som arbetstagarrepresentant, kunde ge oss mer övergripande information om KMT och hur uppföljningen genomförs centralt inom KMT. Enligt honom upplevs VD:n för hela koncernen som väldigt engagerad eftersom han visar intresse för och reser runt till de olika dotterbolagen där han informerar om den totala verksamheten. Ambitionen med detta är att undvika bl.a. suboptimeringar och att få personalen att känna sig delaktiga. Risken för suboptimeringar är stor inom internationella koncerner eftersom företagen där använder sig av olika valutor enligt projektledaren. Ett annat problem kan vara informationssvårigheter i form av kultur och språk. Enligt samtliga intervjuade är koncernvd:s besök uppskattade och fyller sitt syfte medan ledningen på lokalnivå inte lyckas nå ut till personalen på samma sätt.

Inom företaget finns direktiv och mål för divisionernas ansvariga att tänka ”sunt”. Direktivet är att i första hand utnyttja egen ledig personal, men det finns inget hinder för att använda extern kapacitet vid kapacitetsbrist. Utgångsläget är dock att försöka lösa kapaciteten internt vilket påpekades av både projektcontrollern och projektledaren.

Eftersom samtliga divisionschefer ingår i ledningsgruppen innebär detta att de aktivt har möjlighet att delta i ledningen av företaget enligt projektcontrollern. Enligt projektcontrollern och projektledaren för detta med sig att divisionens mål och resultatuppföljning ibland flyter ihop med företagets totala mål och resultatuppföljning. Detta för i sin tur med sig att divisionscheferna får svårt och bryta ut divisionens verksamhet från det totala företagets och i

förlängningen innebär det svårigheter i att förmedla divisionernas mål ner på individnivå. Projektcontrollern berättar att:

”Divisionscheferna omedvetet ”glömmer” att föra vidare information till divisionernas medarbetare och därför bortfaller viktig information från ledningen”.

Enligt KMT: s årsredovisning förekommer ett omfattande utbyte av frågor och erfarenheter mellan KMT: s dotterbolag. Deltagarna från de olika företagen träffas och diskuterar bl.a. inköp och detta ska leda till att möjligheter och problem snabbare löses inom koncernen.¹²³ Dessa möten berördes inte av någon av de intervjuade.

4.3 Metoder för internprissättning

KMT RS har använt sig av internprissättning sedan företaget startades 1991 enligt projektcontrollern. Hon sa:

”Eftersom företaget till största delen arbetar i projektform används internpriser för att på ett rättvist sätt fördela ut kostnaderna på de olika projekten”.

Inom företaget finns som vi nämnt tidigare tre resultatenheter. Projektcontrollern påpekar att:

”Internprissättningens mål är att dessa resultatenheter visar ett nollresultat vid årets slut. För varje projekt tas en förkalkyl fram och beroende på hur väl den stämmer med utnyttjande av företagets resurser fås ett resultat fram för projektet”.

Projektcontrollern informerade oss även om direktiven för KMT RS: s interna kostnadsfördelning. Av detta fick vi fram att kostnader som är direkt hänförliga till ett kostnadsställe förs på detta kostnadsställe. T.ex. att mobiltelefonkostnader förs direkt till kostnadsstället där mobiltelefonen hör hemma, medan kostnaden för telefonväxeln fördelas ut enligt en fördelningsnyckel. Ett annat exempel är att allmänna fastighetskostnader också fördelas med hjälp av en fördelningsnyckel baserad på hur stor del av fastigheten som kostnadsstället använder. Däremot om det görs en reparation av verkstadslokalen förs denna kostnad direkt till verkstadens kostnadsställe. Varje anställd är kopplad till ett kostnadsställe och i samband med löneutbetalning får man ut totala personalkostnader per kostnadsställe. Den anställde hör alltid till ett kostnadsställe och fördelning till andra kostnadsställen sker genom internpriser. Det mesta arbetet utförs i projektform och projekten belastas med kostnaden för det antal timmar som utnyttjas. Samtidigt registreras internförsäljning hos det kostnadsställe som levererar timmarna.

KMT RS använder sig av kostnadsbaserade priser och dessa priser baserar sig på självkostnader. Då företagets huvudmål är att sälja sig till fastpris används internpriset för att fördela ut de verkliga kostnaderna på projekten. Självkostnaden består av samtliga kostnader som fördelats på kostnadsstället och detta för med sig att företagets samtliga omkostnader fördelas ut berättar projektcontrollern.

¹²³ KMT:s årsredovisning 2006

På frågan om det finns en klar bild över hur KMT RS räknar fram sitt internpris och vad som ingår i internpriset svarade projektcontrollern att

”Vi på ekonomiavdelningen anser oss ha en klar bild över vad som ingår i internpriset, men bland den övriga personalen finns det nog de som har svårt att se exakt vad som ingår eftersom vårt internpris kan upplevas som för komplext”.

Projektledarens uppfattning är att ingen på företaget är riktigt medveten om vad som ingår i internpriset och att detta för med sig att det inte finns något intresse av att hålla priset nere. De anställda har svårt att se sin roll i internpriset och den allmänna uppfattningen verkar vara att ökar kostnaderna så höjer vi internpriset i stället för att se varför kostnaderna ökar.

Den ansvarige för service divisionens svar på frågan om internprisets innehåll var:

”Ja, jag har en klar bild på vad det är för kostnader som påverkar internpriset. Kostnaderna är lön, del av hyran, datorer, telefoner, sjukvård, inventarier, del av chefs lönekostnad, del av administrativa kostnader etc.”

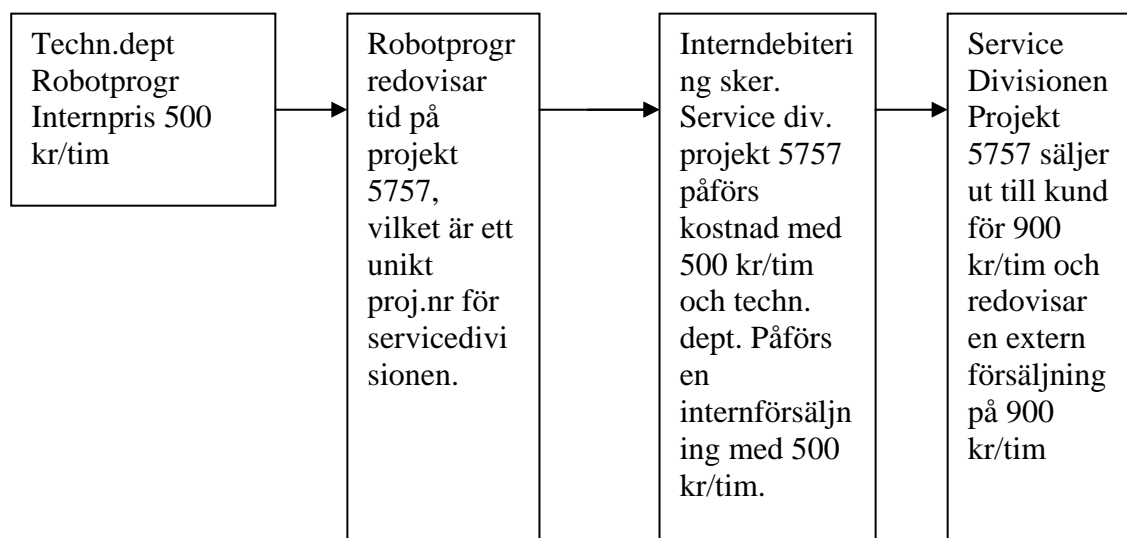
När vi sedan ställde samma fråga till en av teknikerna vid serviceavdelningen blev svaret:

”Som jag uppfattat det så baseras det på lokalhyra, lön, datorer, växel mm, men även de administrativa kostnaderna. Som jag också har förstått så ”smetar” man ut en del av kostnaderna från en avdelning på hela företaget, vilket kan bli lite snett ibland. Om en avdelning försöker hålla nere kostnaderna på t.ex. att man behåller datorer lite längre, så kan en annan köpa nya i tid och otid. Detta uppmuntrar ju inte precis medarbetarna till att hålla nere kostnaderna. I det fallet så är det nog bättre att man räknar ut kostnader som datorer, verktyg, mobiltelefoner etc. för varje avdelning, så att alla avdelningarna kan påverka kostnaderna mer, och bli mer medvetna om det.”

Vi bad den ansvarige vid servicedivisionen att beskriva hur det rent praktiskt går till när internpriserna används. Han förklarade att

”När jag lånar personal har jag en förutbestämd kostnad för varje kategori, t ex. robotprogrammerare, så att jag lätt kan veta vad mina kostnader är och vad jag behöver ta för marginal för att sen få jobbet.”

Nedan har vi valt att beskriva den interna handeln med hjälp av ett fiktivt exempel.



Figur 4.3 Exempel på intern handel mellan resultatenheter, egen bearbetning

4.4 Syften med internprissättning

KMT RS huvudsakliga verksamhet är att sälja maskiner till ett fast pris och företaget är marknadsledande beträffande den här typen av maskiner. Eftersom företaget agerar på en fullt fungerande marknad sätts försäljningspriset på maskinerna i förhållande till övriga marknaden och företagets verksamhet påverkas därför inte av en förändring av internpriset på kort sikt enligt projektcontrollern. För division service däremot fungerar internpriset även som ett underlag för prissättning till externa kunder eftersom division service ofta säljer sina tjänster per timme och detta för med sig att internpriset får en mer direkt roll påpekar projektcontrollern.

Inom KMT RS används internpriser för att fördela ut kostnaderna från kostnadsställena till företagets olika interna projekt enligt projektcontrollern. Med hjälp av internpriser vill KMT RS få fram ett rättvisande resultat för de olika resultatenheterna dvs. en bekräftelse på att alla omkostnader fördelats ut. Denna bekräftelse uppnås genom att resultatavdelningarna visar ett nollresultat enligt projektcontrollern. Att internpriset dessutom ska göra personalen motiverad till ökad kostnadsmedvetenhet anser samtliga intervjuade vara en självklarhet.

Projektledaren berättar att:

”Grundidén inom företaget är att personalen ska kunna påverka internpriserna och att det finns mål för de olika resultatenheterna på företaget, men att rutiner för att nå dessa mål inte fungerar för tillfället”.

Projektcontrollern påpekar att internpriset medför att personalen vågar ifrågasätta företagets kostnader och fördelning av dessa. Hon sa:

”Genom att internpriser berör alla händer det att någon vid företagets kvartalsmöten ställer frågor om kostnader och hur de fördelas. Dessa frågor är ofta impulsiva, men stämmer ofta överens med vad resten av medarbetarna funderar över”.

På frågan om ”varför KMT RS använder sig av internpriser, enligt din uppfattning” svarade projektledaren att

”Syftet med internpriset är att fördela ut kostnader på kostnadsställen och på projekt.”

På samma fråga svarade den ansvarige för servicedivisionen att

”Internpriser är väl till för att skapa möjligheter för säljande bolag att få sina kostnader betalda och att tjäna pengar. Tillverkande bolag får betalt för sina kostnader och en viss % för t.ex. utvecklingskostnader.”

Och teknikerns svar på samma fråga är

”För att hålla koll på kostnader, och att rätt konto/projekt belastas. Finns det internpriser blir det bättre koll på projekten och jobben som vi säljer.”

Projektledarens spontana svar på vår fråga om det är bra med internpriser var:

“Det finns inget alternativ till internpriser. Vad skulle annars användas?”

4.5 Positiva och negativa effekter med internprissättning

Vid våra intervjuer framkommer det att det inom KMT RS inte upplevs som att påverkan av själva internpriset och dess storlek är särskilt stort. Internprissättningen i form av fördelningen av kostnader däremot finns inpräntat i de anställdas agerande. Projektledaren berättar att:

”Fokus läggs mer på utnyttjade timmar kontra tillgängliga timmar inom projekten med syftet att hålla nere antalet ”röda timmar” (dvs. outnyttjad kapacitet) än på att analysera och hålla nere själva internpriset”.

Vid våra intervjuer framkom följande positiva effekter av internpriset:

- Ökar kostnadsmedvetenhet hos personalen. Eftersom varje arbetad timme har ett pris på sig blir den enskilde medarbetaren medveten om kostnaden enligt financial controllern. Projektledarens uppfattning var att ledningens jakt på ”röda timmar” för med sig att personalen blir mer kostnadsmedveten.
- Möjliggör uppföljning av projektredovisning. Projektledaren menar att detta är den främsta fördelen med internpriser och att utan internpriser har de ingen möjlighet att

göra uppföljning på sina projekt. Projektcontrollern känner att hon med hjälp av internpriser får en större förståelse hos företagets projektledare när hon redovisar projektens status.

- Att kostnader hamnar på rätt kostnadsbärare anser financial controllern vara en stor fördel med internpriser för att kunna följa de olika kostnadsstälernas verkliga kostnader kontra fördelade kostnader. Projektcontrollern sa:

”Om en person som normalt arbetar vid kostnadsställe ”verkstad” går in och hjälper till vid kostnadsställe ”service” flyttas kostnaden för detta arbete från kostnadsställe verkstad till kostnadsställe service”.

- Smidigt och enkelt sätt att se de totala omkostnaderna per avdelning tycker financial controllern är en fördel med internprissättning. Även projektledaren påpekar smidigheten i att se de totala omkostnaderna. Här kommer även resonemanget om att företaget inte ser något alternativ till internpriser in.
- Eftersom den tidrapport som fördelar timmar på projekten även fungerar som löneunderlag för detta med sig att alla timmar projektförs varje vecka och detta menar projektcontrollern vara ett bra påtryckningsmedel för att kunna hålla projektredovisningen uppdaterad. Detta för även med sig att personalens medvetenhet om företagets kostnader ökar eftersom tiden då omsätts i pengar och slutligen i den anställdes löneutbetalning.

De negativa effekter av internpriset som kom fram vid våra intervjuer var:

- Komplicerat sätt att räkna fram internpriserna medför att nedbrytning av kostnader blir svårt. Detta gör att personalen har svårt att se sin del i internpriset. Ekonomichefen, som är relativt ny på företaget och som inte var delaktig i att införa nuvarande internprissystem, tycker att fördelningen av kostnader är komplicerad enligt projektcontrollern. Projektcontrollern och Financial controllern, som båda var med vid införandet av nuvarande internprissystem, tycker att systemet är bra. Enligt projektcontrollern upplever dock övrig personal att systemet är komplicerat och det är svårt att få medarbetarna att förstå systemet. Projektledaren menar att inte någon på företaget har full förståelse för vad som ingår i internpriset och hur det räknas fram.
- Dessa komplexa internpriser för med sig svårigheter att följa upp de separata kostnaderna och att bryta ner kostnaderna på individnivå påpekar projektcontrollern.

På vår fråga om det förekommer suboptimeringar inom företaget svarade projektcontrollern:

“Resultatenheterna är fokuserade på sitt resultat men de ser även till företaget som helhet och därför är suboptimeringar inget problem för oss.”

Enligt projektcontrollern är den division som påverkas mest av internprissystemet divisionen för service. Hon berättar att:

”Denna division säljer sina timmar löpande direkt till kunder och internt inom företaget och detta påverkar divisionens resultat omgående”.

På frågan om internprisets inverkan på personalen svarar den ansvarige för servicedivisionen att:

”Om det inte känns som om personalen tjänar pengar för det jobbet de lägger ner blir motivationen lite lägre. När finanserna redovisas från ekonomiavdelningen så är det väl inte kul att bara tjäna 5 % utan det känns ju som att ett bättre jobb gjorts om förtjänster är 40 %. Sen är det ju så att rent praktiskt kan ju bolaget ändå tjäna pengar på många olika ställen.”

På frågan om internpriset har någon inverkan på hans beteende svarar teknikern vid servicedivisionen att

”Kan ibland vara svårt att sälja ‘timmar’ ut till kund p.g.a. ganska höga internpriser, vilket resulterar i högt utpris.”

5. Analys

I uppsatsens femte kapitel analyserar vi det empiriska materialet vi fått fram från vår fallstudie och knyter ihop det med teorin. Detta för att kunna besvara vårt syfte.

5.1 Organisationens struktur och styrning

För att beskriva KMT och KMT RS organisation kommer vi att använda oss av de organisationsscheman som vi fått från företaget och som finns redovisat i kapitel 4. Med hjälp av Hatch teori om hur ett företags organisationsschema speglar hur företaget väljer att organisera och styra sin verksamhet konstaterar vi att både moderbolaget och företaget vi valt att göra vår fallstudie på har en decentraliserad organisation.¹²⁴ KMT RS organisation kan beskrivas som en platt organisation vilket för med sig att även mellanchefer har möjlighet att påverka sin egen och sin divisions situation vilket Emmanuel & Mehagdi menar är en positiv effekt av en decentraliserad organisation. Emmanuel & Mehagdi påpekar även att risken med en decentraliserad organisation kan vara att information stannar på mellanchefernsnivå och att detta då för med sig att högsta ledningen får svårt att följa upp de olika divisionernas resultat.¹²⁵ Med tanke på att vårt fallföretag endast har 70 anställda anser vi att denna risk är obefintlig.

Eftersom både KMT och KMT RS valt att decentralisera ansvaret till de lokala divisionerna och låter dessa divisioner själva agera för att uppnå sina mål använder koncernen sig av målstyrning enligt Samuelssons teori.¹²⁶

Av KMT RS: s organisationsschema får vi fram att organisationen använder sig av flera olika strukturer. Enligt Justin & Hansen påverkas internprissättningen av dessa strukturer och med hjälp av Drurys beskrivning av de tre generella strukturerna konstaterar vi att vårt fallföretag använder sig av samtliga tre strukturer.¹²⁷ Dels används den funktionella strukturen, som enligt Anthony & Govindarajan innebär att en avdelning inom företaget bara ansvarar för en viss del av processen.¹²⁸ Denna struktur används vid KMT RS för inköpsavdelningen (supply management) som sköter inköp av material och utrustning till samtliga divisioner. Även marknadsavdelningen och avdelningen för administration arbetar enligt den funktionella strukturen. Vid de tre resultatenheterna; eftermarknad, fräsning med hjälp av robot samt robotiserad vattenskrining arbetas det enligt divisionaliserad struktur, som enligt Anthony & Govindarajan och Samuelsson innebär att företaget indelats i självständiga divisioner efter produkter eller marknader.¹²⁹ Vi konstaterar även att KMT RS arbetar efter en kombination av funktionell och divisionaliserad struktur som enligt Hatch kallas matrisstruktur.¹³⁰ Vid KMT RS arbetas det främst efter denna typ av struktur vid företagens verkstad (workshop) varifrån personalen fördelas till de olika resultatenheternas pågående projekt.

Eftersom KMT RS valt att utforma sitt organisationsschema på det här sättet så blir internpriset ett viktigt styrmedel för att få fram rättvisande resultat för de olika divisionerna samt för företaget i stort. Arvidsson, Anthony & Govindarajan samt Bergstrand är alla

¹²⁴ Hatch (2002)

¹²⁵ Emmanuel & Mehagdi (1994)

¹²⁶ Samuelsson (2004)

¹²⁷ Juslin, Hansen (2003), Drury (2000)

¹²⁸ Anthony, Govindarajan (2007)

¹²⁹ Anthony, Govindarajan (2007), Samuelsson (2004)

¹³⁰ Hatch (2002)

överens om internprisets viktiga roll vid styrningen av ett företag.¹³¹ Vid våra intervjuer blev vi medvetna om den viktiga roll som internprissättningen har vid KMT RS och vi instämmer i Bergstrand och Drury's teorier om att internprissättningen motiverar personalen till ekonomiskt tänkande.¹³²

5.2 Ansvarsfördelning

Genom att KMT RS använder sig av internpriser och har resultatansvar på de flesta divisionerna i företaget så ökar det lokala ekonomiska ansvaret över hela företaget precis som Samuelsson skriver.¹³³ Möjligheten att delegera ansvaret ökar också härmed. Enligt Anthony och Govindarajan beslutar ledningen om vilken ansvarsnivå som varje ansvarsdivision har rätt till beroende på vilka ekonomiska mål ansvarsområdet har¹³⁴, i KMT RS fall är målet för de resultatansvariga divisionerna att nå ett nollresultat vid årets slut.

Drury skriver att den marknadsbaserade internprissättningsmetoden ger en stark motivation för ansvarsområdena att förbättra sin verksamhet, eftersom ansvarsområdena blir som ett företag i det stora företaget.¹³⁵ Detta tycker vi att KMT RS skulle kunna tillämpa eftersom de är marknadsledande på en väl fungerande marknad men i dagsläget använder de sig av den kostnadsbaserade internprissättningsmetoden.

Ansvar för divisionernas ekonomi har delats upp främst i resultatansvar. Precis som Arvidsson samt Anthony och Govindarajan skriver så är detta en av de fyra vanligaste ansvarsfördelningarna. De andra ansvarsområdena författarna beskriver är kostnadsansvar, intäktansvar och räntabilitetsansvar¹³⁶ men dessa tillämpar inte KMT RS. Vid KMT RS:s divisioner som inte har resultatansvar där används en schablonmässig fördelning genom en framräknad fördelningsnyckel för att fördela ut samtliga dessa kostnader.

De divisionerna som har resultatansvar ansvarar själva för sina egna intäkter och kostnader. Vid årets slut ska de ha nått ett nollresultat. Det är viktigt att kunna mäta effektiviteten. Detta tycker vi stämmer bra med vad Anthony och Govindarajan skriver om att divisionen måste ha tillgång till relevant information och att rätt metoder används för att få ett fungerande resultatansvar.¹³⁷

Precis som Anthony och Govindarajan¹³⁸ skriver håller vi med om att det finns starka kopplingar mellan divisionerna eftersom man ofta hjälper varandra och vill utnyttja sin kapacitet till fullo. Internpriser är då ett bra medel att ha kontroll över att den division som tillhandahåller sina tjänster eller varor till en annan division får betalt för detta kontra belastas med dessa kostnader om de utnyttjar interna tjänster och varor. Detta ser vi att KMT RS är väldigt duktiga på. De utför inget arbete innan de vet vem som ska stå för kostnaden.

¹³¹ Arvidsson (1972), Anthony, Govindarajan (2007), Bergstrand (2003)

¹³² Bergstrand (2003), Drury (2000)

¹³³ Samuelsson (2004)

¹³⁴ Anthony, Govindarajan (2007)

¹³⁵ Drury (2000)

¹³⁶ Arvidsson (1972), Anthony, Govindarajan (2007)

¹³⁷ Anthony, Govindarajan (2007)

¹³⁸ Anthony, Govindarajan (2007)

För KMT RS del så är inte kostnadsansvar eller intäktsansvar något lämpligt alternativ eftersom man genom dessa ansvar precis som Bergstrand beskriver ser endast antingen bara kostnader alternativt bara intäkter.¹³⁹

Vid KMT RS ingår samtliga divisionschefer i ledningsgruppen och med hjälp av Lantz, Ceder och Larssons teori om att detta för med sig att divisionscheferna lättare sätter den egna divisionens intresse i samband med hela företagets bästa ser vi detta som mycket positivt för företaget.¹⁴⁰ Även Samuelsson, Abrahamsson och Andersen påpekar vikten av att låta divisionschefer vara delaktiga i företagets ledning.¹⁴¹

5.3 Metoder för internprissättning

Vid våra intervjuer har vi fått fram att KMT RS använder sig av kostnadsbaserade priser för att räkna fram sitt internpris liksom många andra industriföretag gör enligt Anthony & Govindarajan. Syftet med den kostnadsbaserade internprissättningen är att en division som utnyttjar en annan divisions tjänster eller varor belastas med kostnaderna¹⁴² och detta stämmer väl överens med KMT RS då de är mycket kostnadsmedvetna. Personalen gör inget åt någon annan division utan att veta vem som ska stå för kostnaden som vi även tagit upp tidigare.

Drury skriver om att ledningen får bra insyn i varje produkts kostnader och att de kan ta avgörande beslut också på lång sikt om att t.ex. öka tillverkningen eller att sluta med den¹⁴³ och detta anser vi stämma väl överens med KMT RS eftersom ledningen har möten och diskuterar resultaten för varje projekt. Fallföretagets kostnadsbaserade priser bygger på självkostnader som till största delen består av materialkostnader och en timtaxa. Vår uppfattning är att den metod KMT RS använder vid beräkning av sitt internpris är riktig eftersom största delen av försäljningen är maskiner till fast pris och huvudsyftet med internpris är att fördela kostnaderna på sålda maskiner. Bergstrand, Ax Johansson & Kullvén skriver om att självkostnaden kan användas på längre sikt¹⁴⁴ och detta stämmer väl överens med KMT RS då de använt sig av internpriser under lång tid. Vi fick fram under våra intervjuer att det kan tyckas orättvist att en division försöker hålla nere kostnaderna men en annan handlar i tid och otid. Detta tyckte teknikern inte uppmuntrar till att hålla nere kostnaderna. Han tyckte att vissa kostnader skulle räknas ut för varje division så att de kunde påverka kostnaderna mera. De skulle kunna använda sig av ABC-kalkyl istället för självkostnader då KMT RS skulle kunna få fram mer exakta internpriser. Även teorin styrker att ABC-kalkylering börjar ersätta självkostnadsberäkningarna.¹⁴⁵

Enligt vår tolkning skulle KMT RS kunna använda sig av marknadsbaserade priser då de är marknadsledande inom sitt område och det finns en välbalanserad marknad. Även teorin styrker detta.¹⁴⁶ Vi tolkar det som att KMT RS inte diskuterat någon annan metod än

¹³⁹ Bergstrand (2003)

¹⁴⁰ Lantz, Ceder, Larsson (2002)

¹⁴¹ Samuelsson (2004), Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁴² Anthony, Govindarajan (2007)

¹⁴³ Drury (2000)

¹⁴⁴ Bergstrand (2003), Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹⁴⁵ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹⁴⁶ Bergstrand (2003)

kostnadsbaserade priser och därför inte riktigt vet vilka alternativ som finns och om de använder det optimala. En kombination kanske kunde vara en annan lösning eftersom ingen metod fungerar i alla lägen.

5.4 Syften med internprissättning

Ax, Johansson & Kullvén nämner fyra huvudsakliga syften med att arbeta med internpriser och det är: att motivera, att generera resultat per division, att ge styreffekter och vid prissättning mot externa kunder.¹⁴⁷

KMT RS har alltid arbetat med internprissättning och de syften som författarna nämner stämmer väl överens med syftena som KMT RS ser med internprissättning enligt intervjuerna. De arbetar i projektform och använder internpriset främst för att kunna fördela kostnader och för att generera ett nollresultat för varje division. KMT RS följer upp resultaten varje månad. Vår uppfattning är att internpriset även används för att motivera personalen till att bli mer kostnadsmedveten genom att KMT RS tittar mycket på det de kallar ”röda timmar”, med andra ord hur mycket outnyttjad tid man har i de olika projekten. Detta tror vi för med sig att företaget genom att följa upp dessa ”röda timmar” skapar ett automatiskt kostnadsmedvetande bland personalen. Vi uppfattar att personalen har en stark kostnadsmedvetenhet vad gäller projektets timmar och hur de ska redovisas på ett rätt sätt. Även extern prissättning är ett syfte för KMT RS att använda internprissättning eftersom servicedivisionen använder sig av internpriset för att få fram ett pris till externa kunder. Ett sätt för ledningen i KMT RS är att de kan jämföra internpriset med marknadspriset och se om produkten är konkurrenskraftig.

Anthony & Govindarajan tar upp ”den ideala situationen” som innebär att de inblandade parterna i internhandeln skall ha tillgång till information, möjlighet till förhandlingar, kompetenta beslutsfattare, god atmosfär, frihet att välja källa och marknadspriser för det som internhandlas. Detta ska ge målkongruenta beslut.¹⁴⁸ Vi anser att om KMT RS uppfyller några av förutsättningarna i ”den ideala situationen” så kan ledningen se vad de kan förbättra och ändra i internprissättningssystemet för att det ska bli ännu effektivare.

Även syftena med de tre funktionerna (fördelningsfunktion, informationsfunktion och styrningsfunktion) som Samuelson tar upp¹⁴⁹ stämmer väl överens med vårt fallföretag eftersom de gör kostnadsfördelningar och ser var kostnader och intäkter uppstår och även använder internpriset som styrfunktion.

¹⁴⁷ Ax, Johansson, Kullvén (2001)

¹⁴⁸ Anthony, Govindarajan (2007)

¹⁴⁹ Samuelsson (2004)

5.5 Effekter med internprissättning

Samtliga intervjuade var överens om att personalen vid KMT RS är väl medvetna om internprissättningens existens och vikten av att utförda timmar hamnar på rätt projekt. Vid intervjuerna framkom både positiva och negativa effekter som vi tar upp i nedanstående stycken.

5.5.1 Positiva effekter

Vid våra intervjuer fick vi fram att positiva effekter av internprisets inverkan är ökad kostnadsmedvetenhet och att internpriser möjliggör uppföljning av kostnader. Att detta stämmer med teorin bekräftas av förväntningsteorin. Det är viktigt för personalen att se det löpande sambandet mellan insats och resultat.¹⁵⁰ Ytterligare en positiv effekt som kom fram vid våra intervjuer är att kostnader hamnar på rätt kostnadsbärare och detta bekräftas av Lantz, Ceder och Larssons teori om vikten av rättvisa mellan de olika resultatenheterna.¹⁵¹ Att KMT RS lyckas koppla internprissättningen med den lön som betalas ut till personalen stärker sambandet mellan det som utförs och den ersättning som erhålls för denna prestation. Abrahamsson och Andersen använder sig av Hertzbergs teori för att förklara motivationen i att försöka nå jämvikt mellan det som utförs och den ersättning som erhålls för detta arbete.¹⁵² Vid KMT RS används internprissättningen mestadels för uppföljning och för att fördela timmarna på projekten. Vi tycker att internpriset kan användas till mycket mer än det vårt fallföretag använder det till idag. Exempelvis kan de använda internpriset mer som styrmedel genom att informera om företagets mål och delmål och även följa upp målen. All personal bör få känna sig delaktiga för att målen ska kunna uppfyllas.

KMT RS har valt att låta de olika resultatenheterna nå ett nollresultat. Med tanke på att deras främsta och ursprungliga syfte med internpriset är att fördela kostnader är detta förstäeligt. Vår uppfattning är dock att företaget genom att låta de olika resultatenheterna få en liten vinstnivå att sträva emot borde öka personalens agerande mot bättre lönsamhet. Detta bekräftas av Lantz et al i sitt påstående att internprissystemet måste kunna leda till vinstoptimering på både enhets- och företagsnivå och att typen av internprissättning bör vara uppbyggd så att självständig vinstmaximering även kan maximera företagets vinst.¹⁵³

5.5.2 Negativa effekter

Vid våra intervjuer framkom ett visst missnöje med att ledningen inte lyckas förmedla vad som egentligen ingår i internpriset. Alla de intervjuade hade däremot en bild av vad som ingår i internpriset. Vår uppfattning är att de intervjuades bild av vad som ingår i internpriset stämmer väl överens med dokumentationen vi fick och att personalen är mer uppdaterade än vad de själva tror. Personalens missnöje med ledningens brist på information leder till onödig irritation och minskad effektivitet. Enligt Samuelsson ökar de anställdas motivation om informationen förmedlas på ett lättbegripligt sätt. Samuelsson tillsammans med Abrahamsson

¹⁵⁰ Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁵¹ Lantz, Ceder, Larsson (2000)

¹⁵² Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁵³ Lantz, Ceder, Larsson (2002)

och Andersen berör även förväntningsteorin där sambandet mellan det slutliga resultatet och det arbete som den anställda presterat utreds.¹⁵⁴ Vår uppfattning är att ledningen och divisionscheferna måste få ner informationen på individnivå för att på så sätt lyckas motivera personalen att fortsätta arbeta mot divisionens mål. Lyckas ledningen även få fram ett lättbegripligt internprissättningssystem som uppfyller kravet att dels uppnå självständig vinstmaximering samtidigt som företagets totala vinst maximeras kommer motivationen att göra ett ännu bättre jobb att öka hos personalen menar Ronan & McKinney.¹⁵⁵

Den ansvarige för servicedivisionen påpekar vikten av att låta divisionerna gå med rejäl vinst medan teknikern vid serviceavdelningen påpekar problemet med att sälja timmar när ett högt internpris för med sig ett högt utpris. Genom att se över internprisets utformning kan företaget bli mer konkurrenskraftigt exempelvis genom att jämföra internpriset med priset på externa tjänster (inte bara vid kapacitetsbrist). Arvidsson berör detta med att beslutsfattare inte alltid är rationella och att detta kan leda till att styrpriser inte alltid får avsedd effekt.¹⁵⁶ Andersson & Hansson menar att om internpriset har en marknadsroll så ska detta medföra en aktiv användning av påverkansmöjligheterna.¹⁵⁷ Suboptimering förekommer inte på KMT RS enligt företaget men vår uppfattning är att det bör förekomma med tanke på deras höga internpriser och deras sätt att se på den egna divisionens resultat. Samtliga intervjuade var mycket måna om just sin egen division och detta tycker vi borde leda till en viss suboptimering.

¹⁵⁴ Samuelsson (2004), Abrahamsson, Andersen (2000)

¹⁵⁵ Lantz, Ceder, Larsson (2000)

¹⁵⁶ Arvidsson (1972)

¹⁵⁷ Andersson, Hansson (1984)

6. Slutsatser

I uppsatsens sjätte kapitel tar vi hjälp av vår analys och vårt empiriska material för att kunna dra slutsatser och därmed även kunna besvara våra frågeställningar och syftet från första kapitlet.

KMT RS främsta syfte med att använda internpriser är att fördela samtliga kostnader på de olika kostnadsställena. Denna fördelning sker med hjälp av internpriser. KMT RS använder även internpriser för att motivera personalen till kostnadsmedvetenhet samt för att räkna fram ett timpris mot externa kunder. De rutiner som företaget använder sig av för att beräkna internpriset är omfattande och svårbegripliga. Internpriset innehåller för många parametrar som blir svåra att identifiera. För personalen blir internpriset bara en siffra utan någon betydelse. Vid uppföljning i de olika resultatenheterna läggs stor vikt vid hur många timmar som har gått åt och vad som kan göras för att få ner antalet timmar i stället för att även titta på vad som ingår i internpriset och försöka påverka kostnaden. Vår uppfattning är att KMT RS syfte med att använda internpriser är bra, dock ser vi möjligheter för företaget att med enkla förändringar kunna använda internpriserna i större utsträckning. Ett exempel på förändring kan vara att investeringar exempelvis datorer idag fördelas schablonmässigt på de olika divisionerna. Kostnadsmedvetenheten borde öka om investeringskostnaden istället belastar den investerande divisionen.

De positiva effekter vi har kommit fram till att internprissättningen har hos KMT RS är ökad kostnadsmedvetenhet, möjlighet till uppföljning av kostnader. Vid KMT RS har man även lyckats med att koppla en medvetenhet mellan den erhållna lönen och internprissättningen. Hela organisationen genomsyras av målet att fördela kostnaderna på rätt kostnadsbärare och detta är en positiv effekt av internprissättningen. Väljer KMT RS även att frångå sitt mål om ett nollresultat för de olika resultatenheterna borde även detta kunna ge en positiv effekt.

Vi har även fått fram negativa effekter av internprissättningen bl.a. ledningens brist på lättförståelig information ut till personalen och detta leder till onödig irritation och slöseri med tid. KMT RS är duktiga på att hålla informationsmöten för personalen. Vår uppfattning är att dessa möten borde fokusera mer på den interna verksamheten där bl.a. internpriset kan behandlas. Genom att KMT RS utreder vad som ingår i timtaxan och försöker minska antalet parametrar som ingår i taxan blir internpriset mer lättförståeligt. Detta för med sig att personalen lättare kan se förändringar mot de uppsatta målen och härmed sätta nya mål att uppnå. Enligt KMT RS förekommer inte suboptimeringar men i vår undersökning uppfattar vi det som att viss risk för suboptimering finns.

Genom vår studie har vi blivit medvetna om internprisets olika effekter. Med hjälp av internpriset kan företaget bryta ner sina kostnader och på det sättet få personalen att lättare förstå vad det är som kostar. Målet med detta är att få personalen till ett mer aktivt agerande för att minska företagets totala kostnader vilket leder till positiva effekter.

6.1 Sammanfattning

Efter att ha besvarat vår problemställning har vi kommit fram till att KMT RS syfte med använda internpriser är att öka kostnadsmedvetenheten hos personalen, att fördela kostnader, att få fram ett externt timpris samt att ge styreffekt. Detta för med sig en lägre resursförbrukning och förbättrade underlag för vardagliga beslut.

Internprissättningen kan ha både positiva och negativa effekter. Genom vår fallstudie har vi dock lärt oss att vårt fallföretag inte utnyttjar internprissättningens fördelar till fullo. En anledning kan vara att ingen ur personalen lägger fokus på förändring och utveckling av internpriset. Ytterligare en anledning kan vara att företagsledning p.g.a. alla ägarbyten valt att se företaget i stort i stället för att fokusera på och bryta ner den interna verksamheten. Vår uppfattning är att företaget inte verkar medvetna om internprisets möjligheter i stort och vi misstänker att detta är ett fenomen som finns inom flera företag.

6.2 Förslag på fortsatta studier

Eftersom vi har valt att inte göra någon jämförelse i vår studie skulle det vara intressant att se på fler företag, för att få en bredare bild på vilka effekter som kan uppstå.

Litteraturförteckning

Abrahamsson Bengt & Andersen Aarum Jon (2000), *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*, Daleke grafiska AB, Malmö

Andersson, Per-Magnus & Hansson, Lennart (1984) *Internprissättning inom offentlig förvaltning*, Studentlitteratur, Lund

Anthony, Robert N. & Govindarajan Vijay (2007), *Management Control Systems*, New York Mc Graw-Hill Companies

Arnold John (2005), *Work Psychology*, Mateu Cromo, Spanien

Arvidsson Göran (1972), *Internprissättning*, Bohusläningens AB, Uddevalla

Arvidsson Göran (1971), *Internpriser*, Sveriges mekanförbund, Stockholm

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2001), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB, Malmö

Backman Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, Jan (2003), *Ekonomisk styrning*, Studentlitteratur, Lund

Carlsson, Bertil (1991) *Kvalitativa forskningsmetoder*. Falköping. Almqvist & Wiksell Förlag AB. Första upplagan

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*. Lund. Studentlitteratur

Drury, Colin (2000), *Management & Cost Accounting*, London Business Press Thomson Learning

Emmanuel, Clive R & Mehagdi Messaoud (1994), *Transfer Pricing*, Academic Press Ltd, London

Garrett, Ken (1992) *Transfer Pricing Explained*, 110, s 96-98

Gyllberg, Henrick, Svensson, Lars (2002), *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrningssystem – en studie av medelstora företag*, AB Lund

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori-Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Juslin, Heikki & Hansen, Eric (2003) *Strategic Marketing in Global Forest Industries*. Oregon. Authors Academic Press

Kullvén, Håkan (2001), *Ekonomisk styrning-grunder och perspektiv*, Daleke Grafiska AB, Malmö

Kvale Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Lantz Björn, Andreas Ceder, Jonas Larsson (2002), *Internprissättning i svenska börsnoterade bolag*, FE rapport 2002-387, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Lundahl Ulf och Skärvad Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Samuelsson, Lars (2004), *Controllerhandboken 8 uppl* Industrilitteratur AB, Lidingö

Övriga källor

KMT:s årsredovisning 2006

http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/about/aboutthecompany/chart.html. Datum för åtkomst 2007-06-06

http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/about/history/. Datum för åtkomst 2007-06-06

http://www.kmtgroup.com/opencms/en_ZZ/ba_robotic_solutions/home/. Datum för åtkomst 2007-06-06

Muntliga källor

Projektcontroller (2007-05-03)

Financialcontroller (2007-05-03)

Projektledare (2007-05-04)

Divisionschef (2007-06-26)

Tekniker (2007-06-26)

Bilaga 1

Intervjufrågor till controller

- Hur länge har företaget använt sig av internpriser?
- Hur ser organisationen ut för KMT Ronneby och KMT Group beträffande resultatenheter och ansvar?
- Vilken typ av ekonomiskt ansvar har Ronnebyenhetens olika divisioner (kostnadsansvar, intäktsansvar, resultatansvar eller räntabilitetsansvar)?
- Varför har denna typ av ansvar valts?
- Finns det klara direktiv och mål för de olika divisionernas ansvariga?
- Vilken typ av styrning använder KMT Group sig av beträffande KMT Ronneby och vilken typ använder KMT Ronneby sig av beträffande divisionernas arbete (direktstyrning, programstyrning, ramstyrning eller målstyrning)?
- Hur bokförs de olika divisionernas aktiviteter och kan den ansvarige när som helst göra en avstämning?
- Hur ofta analyseras och diskuteras divisionens resultat av ledningen och divisionens ansvarige?
- Hur ofta analyseras och diskuteras divisionens resultat av divisionens ansvarige och personalen vid divisionen?
- Vilka fördelar/nackdelar ser ni med internpriser?
- Sker det någon information från centralt håll beträffande hur interna affärer påverkar företaget i stort?
- Vilket ser ni som det huvudsakliga syftet med internpriser på KMT Ronneby och KMT Group (som styrmedel, att motivera till ökat lönsamhetstänkande, att få fram ett resultat för de olika divisionerna eller att ge ett underlag för prissättning till externa kunder)?
- Vilken/vilka typer av internpriser använder ni er av (kostnadsbaserade, marknadsbaserade, förhandlingsbaserade eller tvåprissystem (både fasta och rörliga))?
- Varför har ni valt att arbeta med dessa metoder och tycker ni att någon metod ger en mer rättvisande bild än de andra?
- Upplever ni det som att divisionscheferna påverkas (positivt eller negativt) av internprissystemet?
- Ger internpriserna divisionscheferna möjlighet att ta större ansvar, delta mer aktivt i företagets ledning, öka möjligheten att kombinera vinstmaximering i divisionen med ökad vinst för hela företaget, öka möjligheten att påverka sin arbetssituation och att hela tiden skapa nya mål att arbeta mot?
- Hur motiveras personalen till att uppnå divisionens mål? Sätts det individuella mål för den enskilde?
- Hur delaktig är personalen i divisionens måluppfyllelse, sker det löpande diskussioner om hur målen ska uppfyllas?
- Hur agerar personalen när internpriser används?

Intervjufrågor till projektledare, divisionschef och tekniker

- Hur ser organisationen ut för KMT Ronneby och KMT Group beträffande resultatenheter och ansvar?
- Vilken typ av ekonomiskt ansvar har Ronnebyenhetens olika divisioner (kostnadsansvar, intäktsansvar, resultatansvar eller räntabilitetsansvar)?
- Vet du varför denna typ av ansvar har valts?
- Finns det klara direktiv och mål för de olika divisionernas ansvariga?
- Vilken typ av styrning använder KMT Group sig av beträffande KMT Ronneby och vilken typ använder KMT Ronneby sig av beträffande divisionernas arbete (direktstyrning, programstyrning, ramstyrning eller målstyrning)?
- Hur bokförs de olika divisionernas aktiviteter och kan den ansvarige när som helst göra en avstämning?
- Hur ofta analyseras och diskuteras divisionens resultat av divisionens ansvarige och personalen vid divisionen?
- Vilka fördelar/nackdelar ser du med internpriser?
- Sker det någon information från centralt håll beträffande hur interna affärer påverkar företaget i stort?
- Vilket ser ni som det huvudsakliga syftet med internpriser på KMT Ronneby och KMT Group (som styrmedel, att motivera till ökat lönsamhetstänkande, att få fram ett resultat för de olika divisionerna eller att ge ett underlag för prissättning till externa kunder)?
- Vilken/vilka typer av internpriser använder ni er av (kostnadsbaserade, marknadsbaserade, förhandlingsbaserade eller tvåprissystem (både fasta och rörliga))?
- Upplever ni det som att divisionscheferna påverkas (positivt eller negativt) av internprissystemet?
- Ger internpriserna divisionscheferna möjlighet att ta större ansvar, delta mer aktivt i företagets ledning, öka möjligheten att kombinera vinstmaximering i divisionen med ökad vinst för hela företaget, öka möjligheten att påverka sin arbetssituation och att hela tiden skapa nya mål att arbeta mot?
- Hur motiveras personalen till att uppnå divisionens mål? Sätts det individuella mål för den enskilde?
- Hur delaktig är personalen i divisionens måluppfyllelse, sker det löpande diskussioner om hur målen ska uppfyllas?
- Hur agerar personalen när internpriser används?
- Hur fungerar det rent praktiskt när ni använder internpriser?
- Har du en klar bild över hur ni räknar fram ert internpris och vad som ingår i ert internpris?