



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Internprissättningens effekter i praktiken

En studie på Göteborg Energi

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning, HT 2007

Handledare: Christian Ax
Författare: Anna Ahlgren
Hanna Sköld

Förord

Vi vill ta detta tillfälle i akt att visa vår tacksamhet gentemot de personer som bidragit med sina åsikter till denna studie och därmed gjort denna uppsats möjlig.

Först vill vi börja med att framföra ett stort tack till Walter Lantz och Anders Wendesten som har varit våra kontaktpersoner på Göteborg Energi. Ni har varit mycket hjälpsamma under studiens gång och har kommit med värdefull information om Göteborg Energis. Framförallt vill vi tacka er för de inledande presentationerna kring enheten Marknad och den nuvarande internprissättningsmodellen. Vi vill dessutom rikta ett extra stort tack till Walter som hjälpt oss med urvalet av respondenter till intervjuerna.

Vi vill även tacka alla de medarbetare vi varit i kontakt med under intervjuerna. Vi är tacksamma för er tid och era värdefulla synpunkter som har gjort denna studie möjlig att genomföra.

Sist skulle vi vilja rikta ett stort tack till vår handledare på företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan i Göteborg, Christian Ax. Med dina råd och synpunkter har du väglett oss genom uppsatsens gång.

Göteborg, januari 2008

.....
Anna Ahlgren

.....
Hanna Sköld

Sammanfattning

Magisteruppsats i operativ ekonomistyrning.

Höstterminen 2007

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Författare: Anna Ahlgren och Hanna Sköld

Handledare: Christian Ax, Företagsekonomiska institutionen.

Titel: *Internprissättningens effekter i praktiken. En studie på Göteborg Energi.*

Bakgrund och problem: De senaste åren har en förändring skett i hur organisationer styrs. En tydlig trend visar en rörelse från de traditionella styrsystemen däribland produktkalkyleringen till en styrning som innebär organisationer uppbyggda av flera resultatenheter. Denna förändring har skapat ett behov av prissättning på interna transaktioner mellan enheter för att kunna bedöma enheternas individuella prestationer och resultat. Dilemmat kring internprissättning ligger bland annat i att finna en optimal modell för alla transaktioner. Vårt fallföretag Göteborg Energi finner att internprissättningsmodellen som används på Marknadsavdelningen inte tillgodoser alla syften. Framförallt har ett missnöje bland kunderna framkommit vilket lett fram till följande frågeställning i denna uppsats:

1. Vilka för- och nackdelar finner MK:s interna kunder med den nuvarande internprissättningen?
2. Vad anser dessa kunder skulle kunna förbättras med den nuvarande modellen?
3. Hur skulle de vilja att modellen skulle se ut istället?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att kartlägga de för- och nackdelar som upplevs av kunderna med den internprissättningsmodell som Marknad använder idag. Vi vill dessutom se vilka förbättringsförslag av modellen som framkommer från kunderna.

Avgränsningar: Inom Göteborg Energi har vi valt att avgränsa oss till den enhet som heter kundtjänst och ligger under affärsområdet Marknad.

Metod: Uppsatsen har genomförts som en fallstudie för att kunna uppnå ovan nämnda syften. Genom arbetets gång har fem intervjuer genomförts vilkas resultat presenteras i uppsatsens empiriska kapitel. Urvalet av respondenter består av anställda på olika bolag inom Göteborg Energi som köper tjänster från enheten kundtjänst.

Resultat och slutsatser: Resultaten visar att åsikterna hos MK:s kunder är spridda. Det går trots detta att se vissa samband i de åsikter de har om för- och nackdelar. Det går dessutom att se ett samband kring önskemål om förbättringar och idéer till en idealisk modell. Ett antal förslag framkommer till MK om hur en eventuell förbättring av modellen skulle kunna göras.

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.1.1 Internprisernas motiv.....	3
1.1.2 Vårt fallföretag.....	3
1.2 Problemformulering.....	5
1.3 Frågeställning.....	6
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsningar.....	7
1.6 Uppsatsens disposition.....	7
2 Metod	8
2.1 Val av undersökningsobjekt.....	8
2.2 Fallstudie.....	8
2.3 Datainsamling.....	8
2.3.1 Primärdata.....	8
2.3.2 Sekundärdata.....	10
2.4 Trovärdighet.....	10
2.4.1 Validitet.....	10
2.4.2 Reliabilitet.....	11
3 Teori	12
3.1 Inledning.....	12
3.2 Internprissättningens syften.....	12
3.3 Problem med internprissättning:.....	14
3.4 Kostnadsbaserade modeller.....	15
3.4.1 Särkostnad.....	16
3.4.2 Självkostnad.....	16
3.4.3 ABC-kalkylerad kostnad.....	17
3.4.4 Avräkning till standardkostnad.....	18
3.5 Marknadsbaserade modeller.....	18
3.5.1 Rådande marknadspris.....	19
3.5.2 Uppskattat marknadspris.....	19
3.6 Kombinationsmodeller.....	20
3.6.1 Dubbel prissättning.....	20
3.6.2 Internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning.....	21
3.7 Centralt fastställda internpriser.....	21
3.8 Internpriser fastställda efter förhandling.....	22
4 Empiri	24
4.1 Fråga 1.....	24
4.1.1 Tabell 1.....	24
4.2 Fråga 2.....	25
4.2.1 Tabell 2.....	25
4.3 Fråga 3.....	26
4.3.1 Tabell 3.....	26
4.4 Fråga 4.....	26
4.5 Fråga 5.....	27
4.5.1 Tabell 4.....	27

4.6 Fråga 6.....	28
4.7 Fråga 7.....	29
4.7.1 Tabell 5.....	29
4.8 Fråga 8.....	30
4.8.1 Tabell 6.....	30
4.9 Fråga 9.....	31
4.9.1 Tabell 7.....	31
4.10 Fråga 10.....	32
4.10.1 Tabell 8.....	32
5 Analys.....	33
5.1 Nackdelar med nuvarande system.....	33
5.2 Fördelar med nuvarande system.....	35
5.3 Möjliga förbättringar	35
6 Slutdiskussion:.....	37
6.1 Slutsatser	37
6.1.1 Fördelar och nackdelar	37
6.1.2 Möjliga förbättringar	37
6.1.3 En idealisk modell.....	37
6.2 Förslag till MK.....	38
7 Referenslista.....	
Bilaga 1.....	
Intervjumall	
Bilaga 2.....	
Intervju med respondent A1	
Bilaga 3.....	
Intervju med respondent A2	
Bilaga 4.....	
Intervju med respondent B	
Bilaga 5.....	
Intervju med respondent C	
Bilaga 6.....	
Intervju med respondent D.....	



I detta kapitel kommer vi börja med att beskriva bakgrunden till vår uppsats, därefter kommer en beskrivning av vårt fallföretag Göteborg Energi. Vi kommer därefter att beskriva det bakomliggande problem och det syfte denna uppsats bygger på för att sedan fortsätta med de avgränsningar vi beslutat oss för att göra. Sist kommer en beskrivning av uppsatsens disposition, denna syftar till att ge läsaren en god överblick inför fortsatt läsning.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Dagens företag blir allt större och många av dem består idag av ett stort antal enheter som utför skilda aktiviteter. Dessa enheter är ofta sammankopplade på det sätt att de hjälper varandra med olika aktiviteter. Till exempel är det ofta så att det finns en enhet som har hand om inköp för hela organisationen och en enhet som har hand om personalfrågor och rekryterar nya medarbetare när det så behövs.¹ Den företeelse som beskrivs ovan; att många företag delas upp i enheter som utför skilda aktiviteter brukar kallas för divisionalisering. I Sverige började stora företag att divisionalisera redan på 1960-talet. Ett divisionaliserat företag kännetecknas av att företaget grupperas i mer eller mindre självständiga resultatenheter. I teorin ska varje enhet fungera som ett litet företag i företaget med ett eget produktområde eller marknad.²

I och med att många organisationer idag går allt mer åt decentralisering och divisionalisering blir en av de stora utmaningarna för dessa företag att skapa en tillfredsställande metod för att redovisa överföringen av varor och tjänster mellan olika resultatenheter. Om två eller fler avdelningar, med någon sorts resultatansvar, tillsammans är ansvariga för produktutveckling, tillverkning eller marknadsföring så bör var och en av dessa få del av intäkten när varan slutligen säljs.³ Detta utbyte av varor och tjänster som sker mellan företagets olika enheter behöver någon slags styrning, denna styrning kan gå till på två olika sätt, antingen bestämmer ledningen hur mycket av olika varor och tjänster som skall levereras mellan enheterna, eller så läggs det ansvaret över på varje enhet. Internprissättningens syfte är i grunden att hantera denna typ av beslut.⁴

De metoder som används för att styra organisationer har förändrats markant de senaste årtiondena. I de traditionella styrsystemen har produktkalkyleringen varit det dominerande sättet för företag att hitta rätt varor eller tjänster till rätt priser. Idag har det istället blivit viktigare för organisationerna att investera i och bevara medarbetarnas motivation och engagemang för sin specifika avdelning snarare än att enbart se till organisationen som helhet. På grund av detta har många organisationer delats in i resultatenheter. Med anledning av dessa har behovet av prissättning på interna transaktioner ökat.⁵

Det finns ett antal definitioner som bör redas ut för att få en bättre förståelse för vad ett internprissättningssystem faktiskt är. *Internprestationer* är de prestationer som levereras mellan olika självständiga enheter inom en organisation. Kännetecknande för dessa självständiga enheter är att de har en egen resultat- eller kostnadsberäkning. Dessa

¹ Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2006

² Edgren, J., Rhenman, E. & Skärvad, P. H. 1983

³ Anthony, R.N & Govingarajan, V. 2003

⁴ Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2006

⁵ Bergstrand, J. 2003



prestationer tilldelas ett *internpris*. Med internpriser menas det värde som tilldelas en internprestation. Detta kan exempelvis vara ett marknadsvärde eller ett värde som förhandlats fram. *Internprissättning* är det samlade begreppet för hela området som berör användandet av priser för interna varor eller tjänster. Organisationer som använder sig av internpriser har ofta ett *internprissättningsystem* som är det system man använder sig av för allt från fastställande till användande av internpriser.⁶

1.1.1 Internprisernas motiv

Med dagens mycket stora och omfattande organisationer är det mycket viktigt att enheterna vet om besluten kring anskaffning, fördelning och användning av resurser skall fattas centralt eller lokalt. Samordningsproblemen är många och komplicerade när storleken på organisationen ökar. Det är viktigt att de interna relationerna fungerar och att det ekonomiska ansvaret för respektive enhet är klart och tydligt. Ett av de största problemen som uppmärksammats i stora organisationer är brister som uppstår i informationsflödet mellan enheterna. Internprissättningens huvudmotiv är att lösa eller minska just dessa ovan nämnda problem. Organisationer vill med hjälp av internprissättning kunna ge olika enheter ett eget ekonomiskt ansvar, dessutom kan interna priser underlätta decentralisering. Organisationer använder även internpriser som informationsbärare för både lokala som centrala avgöranden på både kort som lång sikt.⁷

En resultatenhet kan definieras som en enhet som har en egen resultaträkning. För att detta skall möjliggöras måste respektive resultatenhet i en organisation debiteras respektive krediteras för alla interna transaktioner. På detta sätt får varje enhet egna intäkter och kostnader vilket medför att en resultaträkning kan utföras.⁸

Det finns enligt Arvidsson (2004) fyra stycken grundprinciper som bör följas för att få ett effektivt, välfungerande internprissättningsystem. Dessa fyra principer är följande:

- Definiera interna mottagare för allt som inte är slutprodukt.
- Låt beställaren få veta kostnaderna för det de får levererat och låt dem bära dessa kostnader.
- Tillåt beställaren att påverka prestationerna.
- Ge leverantörerna incitament för att utvecklas och rationalisera.⁹

1.1.2 Vårt fallföretag

Då det uppfattats ett missnöje kring internprissättningen i en organisation syftar denna rapport till att kartlägga de åsikter som finns hos de parter som berörs av internprissättningen.

Fallföretaget Göteborg Energi AB är ett svenskt statligt företag inom energi. Göteborg Energis VD heter idag Anders Hedenstedt. Under år 2006 omsatte företaget 3567 Mkr och har 1051 anställda. Göteborg Energi ägs till 100 % av Göteborgs kommunala förvaltnings AB.

⁶ Arvidsson, G 1972 s.4-5

⁷ Arvidsson, G. 2004

⁸ Ax, C, Johansson C, Kullvén, H. 2005

⁹ Arvidsson, G. 2004



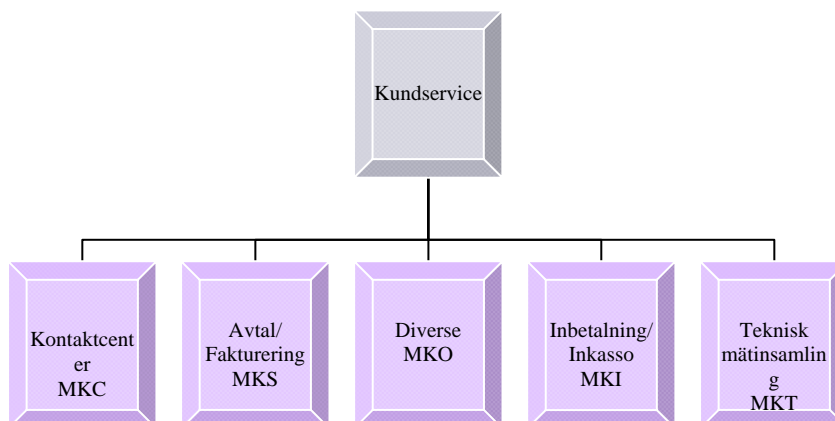
Göteborg Energi har i sin tur 12 dotterbolag. De har även ett antal intresseföretag där de är ägare till minst 30 % av bolaget.¹⁰

De varor och tjänster som Göteborg Energi erbjuder är följande:

- Fjärrvärme
- Färdig värme
- Energitjänster
- Naturgas
- Kyla
- Optofiber
- Elnät

Kundservice, som är den enhet vi kommer att behandla i denna uppsats ligger under affärsområdet Marknad. Marknads kundservice, hädanefter förkortat till MK, är den avdelning vars internprismodell vi kommer att beröra i denna uppsats. MK är den enhet inom Göteborg Energi som ansvarar för koncernens funktioner för teknisk mätinsamling, avtalshantering, fakturering, betalningshantering och kontaktcenter.

MK är uppdelat i nedanstående fem underenheter:



De produkter MK säljer internt:

Med produkt avses de interna tjänster som MK levererar till interna beställare. De produkter MK erbjuder internt är följande:

- Telefonservice
- Ärendehantering
- Debitering och fakturering
- Kredithantering
- Krav och inkasso
- Registerhållning och vård
- Avtal med kund
- Webbadministration
- Teknisk mätinsamling¹¹

¹⁰ www.goteborgenergi.se

¹¹ Internt material från GE



1.1.3 Kalkylmodellen för internprissättningen på MK

MK:s kalkylmodell beräknas genom en tvåstegsavräkning. MK börjar med att härleda alla kostnader till respektive tjänst. När detta har gjorts får MK fram den samlade självkostnaden för respektive tjänst. Första steget för MK i sin beräkning blir att fördela den samlade självkostnaden för respektive tjänst på de slutkundsgrupper som MK:s kund har. De tre vanligaste slutkundsgrupperna är lägenhetskunder, villakunder och högspänningskunder. Steg två i beräkningen blir att ta den andel av totalkostnaden som är hänförlig till respektive kundgrupp dividerat med antal anläggningar hos denna kundgrupp. Med anläggningar avses det antal mätare som respektive kundgrupp har.¹²

Göteborg Energi har fyra egna och uttalade syften med sin internprissättning;

1. Att ur ett produktområdesperspektiv kunna möjliggöra produkt- och investeringskalkylering för olika varor eller tjänster.
2. Att ur ett internt ekonomistyrningsperspektiv kunna skapa en resultatmodell där respektive organisatorisk enhet åsätts såväl en intäkts- som en kostnadssida.
3. Att ur en extern kundvärderingsprincip kunna allokera resurser till områden där kundens värdering av tjänsterna balanseras mot den interna produktiviteten.
4. Att internpriserna i en del beslutssituationer ligger till grund för den faktiska prissättningen till extern kund.¹³

Dessa fyra syften är de som ligger till grund för beslut om hur en internprissättningsmodell skall se ut för MK. Önskan är att dessa syften skall kunna uppnås med en internprissättningsmodell.

1.2 Problemformulering

Då signaler om ett missnöje kring de nuvarande internpriserna hade uppfattats ihop med det faktum att modellen som idag är fem år gammal börjar kännas omodern, har en önskan från MK:s ledning att kartlägga vad som uppfattas som dåligt med modellen och hur den skulle kunna förbättras växt fram. Anders Wendesten och Walter Lantz förklarade för oss att det under det senaste budgetarbetet fördes på tal att nätbolagen hade funderingar kring ifall internprissättningen var rättvis mot de interna kunderna. En del av kunderna ansåg att de i vissa fall fick betala för höga priser och därmed bära för stor del av kostnaderna. Med anledning av detta inledde MK en granskning av olika tillämpbara kalkylmetoder eller eventuella andra sätt att fastställa internpriserna än de man hittills tillämpat inom MK. Anders tog då kontakt med Christian Ax på Handelshögskolan i Göteborg för att se om det fanns någon som ville hjälpa dem med denna kartläggning. När vi fick höra talas om detta projekt blev vi genast intresserade och ett första möte mellan oss och Anders gjordes upp. Under detta första möte kom vi in på att nuvarande internprissättningsmodell som MK använder sig av inte på ett tillfredsställande sätt uppfyller de krav som de interna kunderna ställer på MK. Det har framkommit ett missnöje kring internpriserna från köparna på ett formellt sätt. Framst har kunderna uttryckt ett missnöje kring priserna. De anser i vissa fall att de blir för högt debiterade.

De kunder som köper tjänster av MK är följande;

¹²Ibid

¹³Ibid



Inom Göteborg Energi koncernen

- GENAB (nätbolag)
- GEGAB (gasbolag)
- Partille Energi Nät AB
- Partille Energi AB
- Falköping Energi Nät AB
- Falköping Energi AB

I

Inom Göteborg Energi AB

- EF Fjärrvärme
- EG Stadsgas
- EE Energitjänster¹⁴

Flera av MK:s interna kunder har under den senaste tiden gett signaler om att kostnadsnivån är för hög i förhållandet till det värde som de anser att MK levererar. En del av kunderna, framförallt nätbolagen, efterlyser en annan internprissättning. Detta för att nätbolagen har många anläggningar och de anser att de får betala en oproportionerligt stor andel av kostnaderna.

Inom Göteborg Energi genomförs nu en satsning på nya IT-system som kommer att öka kostnaden för MK:s tjänster. Det blir därmed viktigare för MK att använda sig av en stabil kalkylmodell som upplevs som rättvis och därmed accepteras av MK:s kunder. I takt med att IT-systemen tas i drift kommer även rationaliseringar att krävas inom MK:s verksamhet för att motverka kostnadsökningar.

Ett antal av MK:s kunder har uttryckt ett önskemål om en mer marknadsanpassad internprissättning. Problemet med en sådan internprissättning är enligt MK att det är svårt, för den typen av tjänster de erbjuder, finna jämförbara tjänster ute på marknaden. Detta medför att det är svårt att få fram ett godtyckligt marknadspris.

Den prissättningen som MK väljer att använda sig av kommer att genomsyra företaget som helhet. Då det finns ett flertal olika syften med internprissättningen är det svårt att finna en optimal lösning som tillgodoser alla syften.¹⁵

1.3 Frågeställning

Problemformuleringen mynnar ut i tre olika frågor:

1. Vilka för- och nackdelar finner MK:s interna kunder med den nuvarande internprissättningsmodellen?
2. Vad anser dessa kunder skulle kunna förbättras med den nuvarande modellen?
3. Hur skulle de vilja att modellen skulle se ut istället?

¹⁴ Internt material från GE

¹⁵ McAulay, L & Tomkins, C.R. (artikel 1992)



1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att först och främst kartlägga vilka för- och nackdelar Mk:s interna kunder anser att det finns med nuvarande internprissättningsmodell och även att kartlägga vad samma kunder anser kan förbättras med modellen och hur de skulle vilja att modellen såg ut. På basis av det som framkommer vill vi sen erbjuda Göteborg Energi ett antal förbättringsförslag på den nuvarande modellen.

1.5 Avgränsningar

Inom Göteborg Energi har vi valt att avgränsa oss till den enhet som heter kundservice och ligger under affärsområdet marknad.

Vi har valt att enbart använda oss av de interna kunder inom Göteborg Energi som MK handlar med och kommer således inte att behandla några externa kunder.

1.6 Uppsatsens disposition

Kapitel 1: I inledningskapitlet redogörs bakgrunden till användandet av internpriser. För att ge läsaren en inblick i ämnet återger vi en grundläggande och enkel beskrivning av internprissättning och vilka olika motiv och syften som förespråkar användandet av internprissättning. Här presenteras även uppsatsens fallföretag Göteborg Energi. Bakgrunden leder fram till en problemformulering och syftet med uppsatsen. Syftet med uppsatsen förtydligas ytterligare för läsaren med hjälp av avgränsningarna.

Kapitel 2: I Metoden förklaras det angreppssätt som uppsatsen har, där sker även valet av metod för denna studie. Därefter kommer en beskrivning av det data som samlats in under studiens gång, här presenteras även respondenterna som bidragit i intervjuerna som genomförts. En diskussion kring uppsatsens trovärdighet avslutar detta kapitel.

Kapitel 3: I den teoretiska referensramen kommer en djupgående beskrivning av internprissättning. Här beskrivs ett antal olika modeller man kan använda sig av för internprissättning och de för- och nackdelar som finns med respektive modell. En framställning av de generella problem som upplevs med internprissättningen redogörs för i detta avsnitt.

Kapitel 4: I den empiriska referensramen presenteras en sammanställning av den information som samlats in från fallföretaget Göteborg Energi. Den informationen som framkommit i intervjuerna med anställda på Göteborg Energi presenteras i detta avsnitt.

Kapitel 5: I Analysen flätas teori samman med den information som framkommit i den empiriska studien.

Kapitel 6: I det sista avsnittet, slutdiskussion, presenteras de slutsatser som uppkommit från den teori och empiri som analyserats i föregående avsnitt. Här sammanbinds de resultat som framkommit under studiens gång med frågeställningen. Därefter presenteras även de förslag som kan utläsas från slutsatserna för förbättringar av den internprissättningsmodell som används av MK.



Detta kapitel beskriver den metod vi har valt att använda oss av vid skrivandet av denna uppsats. Vi börjar med att beskriva hur det gick till när vi valde vårt undersökningsobjekt, efter det kommer en liten förklaring till varför vi valt att göra en fallstudie. Vi kommer sedan att beskriva hur vi gått till väga när vi samlat in information. Därefter kommer en diskussion om uppsatsens trovärdighet.

2 Metod

2.1 Val av undersökningsobjekt

Strax innan vi skulle välja uppsatsämne fick vi höra att Anders Wendesten på Göteborg Energi önskade få till stånd ett samarbete med två studenter på Handelshögskolan i Göteborg för att se över MK:s nuvarande internprissättningsmodell. Problemet som MK lade fram kändes aktuellt och spännande utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv. Vi såg goda möjligheter till samarbete och stort engagemang från de två representanterna från Göteborg Energi. Detta i samklang med vårt eget intresse för internprissättning och ekonomistyrning ledde till ett välfungerande samarbete med Göteborg Energi och våra handledare på MK i synnerhet. Efter våra första inledande möten med Anders Wendesten och Walter Lantz kunde problemet och syftet med studien konkretiseras ytterligare.

2.2 Fallstudie

En fallstudie är en djupgående studie som görs på enskilda objekt. Det kan till exempel handla om att kartlägga olika processer inom ett enskilt företag. Om undersökningen i stället innefattar ett flertal undersökningsobjekt som inbördes jämförs med varandra så handlar det om en så kallad tvärsnittsstudie.¹⁶ Då vi i denna studie enbart har fokuserat på internprissättningen inom ett företag; Göteborg Energi, är detta att betrakta som en fallstudie. Anledningen till att denna uppsats fick utformningen av en fallstudie var att studien var begränsad till en enhet inom organisationen, nämligen MK.¹⁷

2.3 Datainsamling

När en uppsats ska skrivas är det viktigt att börja med att bestämma sig för hur informationen ska samlas in. Det finns två olika huvudprinciper när det gäller att samla in data; kvalitativ- och kvantitativ ansats. När det kommer till själva informationen går även denna att dela in i två kategorier, primärdata och sekundärdata. I denna uppsats används båda typerna av data och därför kommer båda dessa att behandlas nedan.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är data som samlas in från en ursprunglig källa, detta kan göras genom till exempel intervjuer eller observationer.¹⁸ De primärdata som vi använt oss av i vår uppsats kommer från de intervjuer vi har genomfört med olika personer inom Göteborg Energi. Vi har valt att göra våra intervjuer med personer som arbetar på de olika avdelningar som är interna kunder till MK. Detta har vi gjort för att på ett så bra sätt som möjligt kunna ta reda på vad kunderna har för åsikter kring det som är syftet med uppsatsen.

¹⁶ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001

¹⁷ Jacobsen, D.I. 2002

¹⁸ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001



Urvalet av respondenter till våra intervjuer började med att vi valde att intervjua minst en representant från respektive kund som köper tjänster från MK. Vid valet av respondenter valde vi att ta hjälp av en av våra handledare på Göteborg Energi, detta framförallt för att komma i kontakt med rätt personer. Viktiga kriterier vid urvalet var att respondenterna skulle ha relevant kunskap om internprissättningen och att de faktiskt påverkas av internprissättningsmodellen. Vi valde även respondenter som är med och undertecknar det avtal MK använder. Vi ansåg att det var väsentligt för uppsatsen att de människor som faktiskt berörs av internprissättningsmodellen intervjuas och som därmed kan komma med många värdefulla synpunkter och idéer. Alla respondenter fick frågorna innan intervjun för att kunna förbereda sig och tänka igenom sina svar. Efter det att intervjun sammanställts skickades den ut till respektive respondent för att minska risken för missförstånd.

För att få så tydliga och utförliga svar som möjligt har vi valt att låta både namnet på respondenten och den enhet de representerar utebli. Istället har vi valt att benämna enheterna A, B, C och D. Respondenterna får för enkelhetens skull samma benämning som den enhet de representerar. I det fall där det finns mer än en respondent har vi valt att ge respondenterna benämningen 1 och 2 efter enhetens beteckning.

Nedanförligger en presentation av de fem respondenterna;

A1: Respondent A1 har varit anställd på Göteborg Energi i 18 år. Idag arbetar respondenten i staben direkt under VD och är processägare till processen *ta betalt* inom enheten A. A1 ansvarar för den ena delen av avtalet som enheten har med MK

A2: Respondent A2 ansvarar för den återstående delen av avtalet som enhet A har med MK vilket innefattar den tekniska mätvärdeshanteringen. Respondenten har arbetat för Göteborg Energi i två år. Idag arbetar A2 som planeringsingenjör.

B: Respondent B arbetar som anläggningsingenjör, vilket innebär att respondenten köper alla interna och externa tjänster för enhet B. B har varit anställd på Göteborg Energi sedan 1985 men har haft sin nuvarande tjänst de senaste tolv åren.

C: Respondent C jobbar som anläggningsingenjör och köper därmed in alla interna tjänster för enhet C. C har jobbat på Göteborg Energi de senaste 16 år. Sin nuvarande tjänst har respondenten haft det senaste året.

D: Respondent D arbetar som Marknadschef på enhet D

Det finns två ytterligheter när det gäller att genomföra en intervju; intervjuer med mycket fast struktur och helt öppna intervjuer. Vid intervjuer med fast struktur blir det nästan som en enkät, medan det vid den andra typen, helt öppna intervjuer, mer liknar ett vanligt samtal. Vilken metod man väljer att använda sig av beror på vilken typ av undersökning det är som skall genomföras. Är det många respondenter kan det vara en fördel att använda sig av en fast struktur medan en mer öppen intervju är att föredra om intervjuaren inte vet tillräckligt mycket om det som ska tas reda på för att kunna ställa relevanta frågor. I en helt öppen intervju finns det inga färdigformulerade frågor.¹⁹ I vår undersökning har vi använt oss av en mindre strukturerad intervjuform. Den har alltså inte varit helt strukturerad, men vi har haft en intervjumall som vi utgått ifrån. Detta har inneburit att respondenten inte blivit styrd mot ett

¹⁹ Merriam, S.B.1994



visst svar. Nackdelar med denna typ av intervju kan dock vara att respondenten kan tappa tråden och sväva ut och även att vissa åsikter som respondenten har glöms bort. Intervjumallen utvecklades av oss med utgångspunkt i syftet med uppsatsen och frågeställningen. Därefter skickades frågorna till våra kontaktpersoner på Göteborg Energi för att de skulle ha möjligheter att komma med synpunkter och värdefulla förslag.²⁰

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är det data som har samlats in av någon annan vid ett tidigare skede ofta med syfte att användas till ett annat ändamål än det forskaren tänker använda data till nu. Det kan vara till exempel statistik eller tidigare gjorda studier.²¹ Det finns undersökningar i vilka forskarna enbart använder sig av sekundärdata, dessa undersökningar brukar kallas för skrivbordsundersökningar.²² De sekundärdata som använts i denna uppsats kommer från litteratur och forskningsartiklar. Vi har även använt oss av material som erhållits från Göteborg Energi.

2.4 Trovärdighet

2.4.1 Validitet

Validitet har att göra med hur väl forskningsresultatet stämmer överens med verkligheten. När en studie skall göras är det viktigt att tänka på att mäta det som faktiskt är avsett att mätas. Något annat som måste beaktas är att forskaren kan bli tvungen att tolka data som han eller hon har samlat in. Hänsyn måste då tas till om forskaren är objektiv och huruvida han eller hon kan anses ha tolkat informationen på ett korrekt sätt.²³ Den svårighet som finns med validitet är att det i princip är omöjligt att bestämma om en specifik mätmetod är valid. I stället får man mer eller mindre bestämma validiteten utefter subjektiva grunder. Lekvall och Wahlbin skriver i sin bok Information för Marknadsföringsbeslut om direkt upplevd validitet. Direkt upplevd validitet har man om ett antal personer med insikt i studien är överens om att frågorna i ett frågeformulär kan anses vara ändamålsenliga med hänsyn till sina syften. Denna kontroll av den direkt upplevda validiteten är självklar i en undersökning och det har visat sig att man genom att vara kritisk kan komma långt genom enbart denna enkla metod.²⁴

I denna uppsats är validiteten viktig när intervjuerna genomförs och sedan även när de sammanställs och utvärderas. Det är viktigt att informationen används och tolkas på rätt sätt. För att erhålla en hög validitet i denna studie har vi använt oss av allmänt accepterade begrepp såsom internprissättning. Språket vid intervjuerna har varit enkelt men välformulerat för att minimera risken för missförstånd. Vi har dessutom använt oss av väldigt välformulerade och precisa frågor. Vi valde dessutom att alltid vara två som närvarade och förde anteckningar vid intervjun för att undvika missförstånd och förlust av viktig information. All data som sammanställdes efter intervjun skickades sedan till respondenten för att ge honom eller henne möjlighet att läsa igenom och påpeka det som sammanställdes från intervjun. Detta gjorde vi även för att minska risken för missförstånd och feltolkningar i uppsatsen. De flesta av intervjuerna är gjorda i Göteborg Energis lokaler, en av intervjuerna är dock på grund av

²⁰ Se bilaga 1-6

²¹ Jacobsen, D.I. 2002

²² Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001

²³ Merriam, S.B.1994

²⁴ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001



tidsbrist hos respondenten genomförda via e-mail. Detta är viktigt att ta hänsyn till då resultatet kan bli något annorlunda när intervjun inte gjorts personligen. För att motverka detta har vi om det funnits några oklarheter eller om vi känt att vi ville ha något svar vidareutvecklat tagit kontakt med respondenten igen.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet.²⁵ Det handlar således om huruvida mätmetoden kan motstå inflytande av olika tillfälligheter under intervjuerna.²⁶ En hög reliabilitet innehas om samma undersökning görs ett flertal gånger helt oberoende av varandra och dessa skulle ge ungefärligen samma resultat.²⁷

Låg reliabilitet kan orsakas av många olika saker, till exempel kan saker som trötthet och stress påverka resultaten. Hur intervjuaren ställer frågorna eller om det finns distraktionsmoment i intervjumiljön är ytterliga faktorer som kan påverka reliabiliteten.²⁸ Alla dessa faktorer är sådant som vi varit tvungna att ta hänsyn till när vi sammanställde våra intervjudata. Låg reliabilitet kan undvikas genom att använda sig av klara och otvetydiga frågor och genom att standardisera det sätt man mäter på.²⁹ För att motverka låg reliabilitet försökte vi vara så tydliga som möjligt när vi ställde våra frågor.

²⁵ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001

²⁶ Ibid

²⁷ Holme, I.M. & Krohn-Solvang, B. 1991

²⁸ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001

²⁹ Ibid



I detta kapitel kommer vi att börja med att beskriva de olika syften och motiv som finns till att använda sig av internprissystem, därefter kommer vi att beskriva problem och nackdelar som finns med att ha ett sådant system. Vi kommer sedan att lägga fram olika modeller för hur internpriser kan sättas tillsammans med för- och nackdelar med respektive modell.

3 Teori

3.1 Inledning

Många organisationer väljer idag att decentralisera beslutsfattande och ansvar inom organisationen. I och med detta tas besluten närmare de händelser som har direkt påverkan på besluten. Den idag troligtvis vanligaste formen av decentralisering sker genom att företag skapar självständiga enheter inom organisationen. Decentraliseringen i sig och uppkomsten av flera resultatenheter som handlar med varandra på en intern marknad inom företaget har skapat ett behov av internprissättning.³⁰

Det finns fem stycken olika huvudprinciper att använda sig av vid internprissättning; kostnadsbaserade modeller, marknadsbaserade modeller, kombinationsmodeller, centralt fastställda internpriser och internpriser som fastställs efter förhandling. Dessa fem huvudprinciper kommer att beskrivas närmare längre fram i kapitlet. Inom dessa huvudprinciper finns många olika modeller, de modeller som beskrivs är de som anses vara mest frekvent använda eftersom det på grund av platsbrist är omöjligt att beskriva alla.

3.2 Internprissättningens syften

Anledningarna bakom användandet av internprissättning är många, några av motiven beskrivs nedan. För att en resultatenhet skall vara trovärdig krävs att såväl externa som interna prestationer prissätts och betalas för, detta underlättar även en mer rättvis resultatbedömning i organisationen. En annan orsak till användning av internprissättning är att undvika suboptimeringar inom företaget. Som nämnts tidigare används även internprissättning för att skapa en ekonomisk förståelse hos anställda. Inte minst hjälper internprissättningen i slutet av förädlingskedjan till att fastsätta vilket slutgiltigt pris man bör använda mot externa kunder för att kunna täcka de interna kostnaderna och även önskade vinstmarginaler.³¹

- Internprissättning kan vara nödvändig på grund av att företaget till exempel önskar bestå av flera självständiga enheter och har därmed bildat flera olika resultatenheter.
- Internprissättning kan även användas för att få en effektivare användning av resurser mellan olika enheter. I detta avseende används internprissättningen som ett ekonomiskt styrinstrument i företaget.
- Internprissättning kan även användas till att öka integration mellan enheter samtidigt som enheterna differentieras.
- Internprissättning kan dessutom användas för att förändra strategiska strukturer i företag då dessa är nära sammankopplade med de internprissättningsmodeller som används.

³⁰ Arvidsson, G. 2004

³¹ Bergstrand, J.



- Internprissättning kan användas som incitament för enheterna att arbeta för att öka företagets aggregerade resultat.³²

Internprissättning kan användas som ett underlag för en rad olika centrala som lokala beslut. I de fall då internprissättningen används som underlag för lokala eller centrala beslut används priser som ett medel för att föra vidare information. Priserna kan då styra olika produktions- och leveransbeslut istället för att dessa bestäms centralt. Om strukturen på ett företag innebär att det finns ett antal resultatenheter som är självständiga men fortfarande beroende av varandras varor eller tjänster behöver de interna transaktionerna innebära att ett ekonomiskt värde förs över från en enhet till en annan. Med hjälp av interna priser på interna leveranser kan dessa enheter bli helt självständiga. Internprissättning innebär dessutom att en rättvis resultatbedömning kan upprättas av olika enheter som har sitt eget resultatansvar. Detta ses många gånger som det viktigaste av samtliga syften med internprissättningen.³³

Ett annat viktigt syfte är att uppmärksamma medarbetare om kostnaderna som finns inom organisationen. Med hjälp av internprissättningen kan även motivationen öka hos medarbetarna då man har egna ekonomiska mål för sin egen enhet.³⁴

Att användandet av internpriser blir oundviklig vid uppdelande av organisationer i mindre resultatenheter har två skilda orsaker beroende på organisationsstrukturen. Den första innebär att när mindre enheter har interna transaktioner med varandra nationellt krävs internpriser för att möjliggöra mätningar av lönsamhet och resultat för de olika enheterna. Den andra orsaken innefattar stora multinationella organisationer som handlar med egna bolag internationellt. I dessa fallen krävs internpriser av lagen och för att tillgodose skattekraven. Idag är det den förstnämnda orsaken som uppmärksammats mest i litteraturen.³⁵

Internpriser kan kopplas samman med allokering av resurser inom en organisation. I de fall där allokering av resurser påverkas av en enhets lönsamhet och där denna enhets lönsamhet påverkas markant av internpriserna spelar internpriserna en avgörande roll. Exempelvis kan ett för lågt internpris ge ett missvisande högt resultat för en köpande enhet vilket i sin tur kan leda till att en större del av knappa resurser tilldelas denna enhet än vad som är fördelaktigt för organisationen som helhet.³⁶

Internpriser kan till viss del uppmuntra till differentiering av enheter i och med att de får ett eget resultatansvar samtidigt som möjligheter finns att integrera enheter med hjälp av internpriser. Anledningen till differentieringen är att internpriserna innebär att man kan beräkna enheters resultat och detta är därmed ett sätt för företag att följa en enhetschef's ansvarsområden. Möjligheterna till integration mellan enheterna uppstår exempelvis i och med att regler implementeras.³⁷

Det har uppmärksammats att strategi och internpriser är beroende av varandra, en viss internprissättningsmodell kräver även en viss strategi. De organisationer som inte lyckas

³² Lantz s. 13

³³ Arvidsson, G. 2004

³⁴ Ibid.

³⁵ McAulay, L & Tomkins, C.R. (artikel 1992)

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid



samordna strategi med de internprissättningsmodeller som används riskerar att skapa tvetydigheter kring strategin och svårigheter för implementeringen av internpriserna.³⁸

Att internprissättningen skall användas för att skapa incitament hos enheterna att arbeta för organisationens bästa anses vara en viktig bedömningsvariabel vid utformandet av ett internprissättningsystem. Om en internprissättningsmodell skall anses vara effektiv måste den leda till att resultatenheterna maximerar sin egen vinst på det sätt som sedan maximerar hela organisationens vinst.³⁹

De senaste decennierna har man märkt en tydlig trend hos företag att öka motivationen och engagemanget hos anställda för sin avdelning istället för att enbart se till hela organisationens bästa. För att ge medarbetarna en bättre förståelse för verksamheten har många av dagens företag delats in i flera mindre enheter med eget resultatansvar. Detta har visat sig ge de anställda en bättre förståelse för ekonomin i företaget och detta i sin tur leder till att de anställda kan gynna den ekonomiska verksamheten i företaget.⁴⁰

3.3 Problem med internprissättning:

Ett av de största och mest allmänna problemen med internprissättningen är sökandet efter en internprissättningsmodell som tillgodoser alla syften med internprissättningen som företaget har vid alla tillfällen.⁴¹ Problemet uppstår ofta på grund av att de olika syftena ofta står i konflikt till varandra vilket gör att det är näst intill omöjligt att finna en internprissättningsmodell som tillgodoser alla syften.⁴²

Nedan följer ett antal allmänna problem som lokaliserats med internprissättning därefter följer en mer ingående beskrivning av respektive problem.

- Förstörelse och fusk från enhetschefer.
- Ineffektivitet kan överföras från en enhet till en annan.
- Fastställda internpriser från huvudkontoret eliminerar enhetschefernas påverkbarhet på resultatet.
- Olika syften med internpriser står i konflikt med varandra.
- Felaktig produktion och köp mellan enheter.⁴³

Avsiktlig förstörelse och fusk kan uppstå från ledare som vill uppvisa ett bättre resultat än vad som faktiskt har uppnåtts. Detta kan leda till att resultat manipuleras till den egna enhetens fördel. Om detta sker kan det leda till att felaktigt beräknade internpriser används vilket kommer att förvränga flera enheters resultat. En annan viktig faktor som kan påverkas negativt av förstörelse och fusk är motivationen hos de anställda. Upplever man inte att det man presterar genererar ett rättvist resultat kommer motivationen och tilltron till internprissättning att påverkas negativt.⁴⁴

³⁸ McAulay, L & Tomkins, C.R. (artikel 1992)

³⁹ Lantz s. 13

⁴⁰ Bergstrand, J, s. 82-83

⁴¹ McAulay L. och Tomkins, C.R. (Artikel s. 105)

⁴² Merchant, K.A. 1997 s. 615

⁴³ McAulay L. och Tomkins, C.R. (Artikel s. 105)

⁴⁴ Ibid



Med internpriser kan ineffektiviteten i en enhet överföras till en annan enhet vilket innebär att en rättvis mätning av prestationer för respektive enhet kan bli svår att genomföra.⁴⁵

Om internpriser fastställs från huvudkontoret utan att enheternas chefer har några möjligheter att påverka priserna kommer det att innebära att cheferna inte känner att de har möjligheter att påverka sin egen enhets resultat. I dessa fall påverkas motivationen att prestera goda resultat hos cheferna negativt då de inte känner att de har möjlighet att påverka resultaten själva.⁴⁶

Användandet av internpriser kan innebära att enskilda enheter ser det som mer fördelaktigt att tillverka eller köpa färre varor eller tjänster för att det ses som lönsamt för avdelningen men där denna förändring i tillverkning eller köp påverkar den aggregerade lönsamheten för företaget negativt. Denna företeelse är känd under namnet suboptimering.⁴⁷

Ytterligare problem som kan uppkomma med internpriser är när en tredje part är inblandad vid fastställandet av internpriserna. Bland annat kan ingripande från en tredje part försvaga fördelarna som uppkommer när organisationer har ett decentraliserat ansvar och beslutsfattande. Dessutom minskar det resultatenheternas självständighet när en tredje part är inblandad vilket kan påverka beslutsfattandet negativt i form av ökad komplexitet och fördröjningar i beslutsfattande led.⁴⁸

En ytterligare nackdel många organisationer upplever med internpriser är att de ökar kostnaderna för företag främst i form av tidskrävande arbete från ledare då organisationerna ofta satsar mycket tid på att finna ett internprissättningsystem som skall kunna fungera utan att undantag behöver göras och utan att ledarna skall sätta sig emot principerna.⁴⁹

3.4 Kostnadsbaserade modeller

Tanken som ligger till grund för många organisationers användning av kostnadsbaserade internpriser är att enheten som utnyttjar en vara eller tjänst av en annan enhet inte skall få utnyttja denna gratis men att enheten inte heller skall belastas med att betala fullt pris i form av exempelvis ett rent marknadspris. En kostnadsbaserad internprissättningsmodell kan viktas mot ett flertal olika kostnader, som exempel kan nämnas särkostnad, tillverkningskostnad och självkostnad. Organisationer väljer vilken typ av kostnad de vill göra sin avräkning mot beroende på syftet med internpriserna och företagets övriga redovisningsmetoder.⁵⁰

Vi kommer att ta upp fem stycken olika kostnadsbaserade modeller. Vi kommer att börja med att beskriva särkostnad som är en modell där man enbart använder sig av de kostnader som är beroende av ett beslut, en vara eller tjänst eller en volymförändring. De två nästföljande modellerna har vi valt att beskriva gemensamt då dessa båda är självkostnadsmodeller, den ena är en ren självkostnadsmodell medan den andra innehåller ett vinstpålägg. Den fjärde, ABC-kalkylering, utgår från en önskan om att ta reda på vilka resurser varje enskild vara eller tjänst utnyttjar. Den femte och sista modellen vi tar upp inom detta avsnitt, avräkning till standardkostnad, innebär användandet av standardiserade, det vill säga på förhand bestämda, kostnader vid intern debitering.

⁴⁵ McAulay, L & Tomkins, C.R. (artikel 1992)

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Merchant, K.A. 1997 s. 615

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Arvidsson, G. 1972 s. 34-51



3.4.1 Särkostnad

Särkostnader är kostnader som är "...logiskt beroende av ett beslut, en vara eller tjänst eller en volymförändring...". Övriga kostnader benämns då omkostnader. I vissa fall kan särkostnader vara samma sak som rörliga kostnader. Men även fasta kostnader kan ingå i särkostnader, det kan då röra sig om avskrivningar och räntor för utrustning.⁵¹ När man använder sig av denna modell så beräknas särkostnaden för det sista ledet i produktionen.⁵² Största anledningen till att använda sig av denna metod är att beställaren informeras om vilka merkostnader en specifik leverans för med sig. Genom detta är det möjligt att styra resursanvändningen så att den blir optimal för hela organisationen på kort sikt.

"Det påstås att särkostnader är det mest effektiva sättet att skapa ett fullt resursutnyttjande av befintliga anläggningar, detta för att det låga priset motiverar den interna köparen att utnyttja så stora volymer som möjligt". För den interna leverantören innebär däremot användningen av särkostnader för internprissättningen att man knappast täcker sina kostnader vilket försvagar drivkrafterna att leverera. För att undvika nackdelen med att använda särkostnader vid internprissättningen kan istället självkostnadsberäkning användas.⁵³

Fördelar:

- Tydliggör vilka kostnader som hänger ihop med vilken leverans, och vad som skulle ske med kostnaderna vid en förändring av leveransen.
- Ger tillförlitlig information för beslut om produktpolitik och prissättning mot slutkund.
- Beställaren får möjlighet att undersöka om det är bäst att köpa varan eller tjänsten internt eller om det är fördelaktigare för organisationen som helhet att den köpande enheten producerar själv eller köper in externt.
- Fördelning av omkostnader behöver ej göras.⁵⁴

Nackdelar:

- Leverantören kommer inte att kunna täcka alla sina kostnader.
- Finns risk för slöseri med resurser på grund av att de kostnader som inte ingår i priset "glöms bort".
- Kan vara otillräckligt att använda som underlag vid planering av kapacitetsförändringar.
- Det sista ledet får för stort utrymme att manövrera på de tidigare ledens bekostnad vilket kan leda till att för låga priser tas ut mot slutkunden.⁵⁵

3.4.2 Självkostnad

Självkostnad brukar anses vara det traditionella sättet att tänka när det gäller interna priser.⁵⁶ Självkostnad kan definieras som "summan av alla kostnader för en vara eller tjänst eller tjänst tills den är levererad och betald".⁵⁷ Ansatsen utgår från att varje vara eller tjänst ska bära alla

⁵¹ Bergstrand, J. 2003 s.38

⁵² Arvidsson, G 1972

⁵³ Bergstrand, J. 2003 s 85-86

⁵⁴ Arvidsson, G. 2004

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Bergstrand, J. 2003

⁵⁷ Ibid s. 40



sina kostnader. De olika kostnaderna är direkt lön, direkt material och diverse tillverkningsomkostnader. Alla dessa kostnader kommer sedan att fördelas till de olika varorna eller tjänsterna och därefter debiteras köparen denna summa.⁵⁸ Det finns två olika sätt att använda sig av självkostnad, genom så kallad full tillverkningskostnad då man enbart tar hänsyn till de kostnader som finns eller genom så kallad självkostnad med vinstpålägg. Huvudmotivet med denna metod är att den möjliggör att leverantören går med vinst, vilket medför att denne kan ha ett resultat- eller räntabilitetsansvar. Nackdelar kan vara att motivationen minskar i och med automatiska vinstpåslag och att det finns risk för att kostnaden för en vara eller tjänst blir så hög i och med vinstpåslaget att det verkar vara olönsamt för företaget trots att den kanske i själva verket är högst lönsam.

De allmänna argument som finns för att använda sig av självkostnad är att leverantören får sina kostnader täckta och att alla kostnader förs vidare till köparen och på så sätt blir en del av dennes kostnads massa. När samtliga kostnader förs vidare till nästa enhet så kommer de slutligen att kunna redovisas på kostnadsbärarna.⁵⁹

Fördelar:

- Denna typ av kostnader uppfattas ofta vara rättvisa internpriser.
- Ett internpris som är satt utifrån denna metod visar vad prestationen kostar vid normala förhållanden.
- Självkostnaden visar vilken kostnad köparen måste kunna bära för att det ska vara lönsamt att ta emot den enskilda varan/tjänsten.
- Kostnaden kommer endast att belasta mottagaren, ej leverantören, vilket gör det möjligt för en leverantör att arbeta mot ett nollresultat.⁶⁰

Nackdelar:

- Priset kommer inte att visa relevanta kostnader vid till exempel volymförändringar och vidareförädling, vilket kan ge felaktiga beslutsunderlag.
- Då pålägg för indirekta kostnader alltid är satta mer eller mindre godtyckligt kan det vara svårt att i senare led med exakthet räkna ut vilka kostnader som är förknippade med vilka varor respektive tjänster.
- Det kan vara svårt att räkna ut hur de olika enheterna bidrar till det totala resultatet.
- Det kan uppstå konflikter om vem som ska bära vilka delar av leverantörernas omkostnader.
- Om leverantören alltid får sina kostnader täckta finns det få incitament hos leverantören att minska sina totala kostnader.⁶¹

3.4.3 ABC-kalkylerad kostnad

Denna metod har vuxit fram på grund av missnöje med självkostnadstänkandet. Det som önskas uppnås med denna metod är att få reda på vilka resurser som vilka varor respektive tjänster utnyttjar. Detta är användbart för att kunna beräkna de långsiktiga kostnaderna och för att se hur lönsamma de olika varorna eller tjänsterna är. När en ABC-kalkyl används görs precis som vid en självkostnadskalkylering en fördelning av direkt lön och direkt material. Det som sedan utförs är att fördela de kostnader som ofta kallas för omkostnader. Den

⁵⁸ Bergstrand, J.

⁵⁹ Arvidsson, G. 2004

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.



verksamhet som är kostnadskrävande delas upp i olika aktiviteter. Därefter undersöks, för varje aktivitet vilka kostnadsdrivare som finns. Sedan används kostnadsdrivarna som underlag när kostnaderna sedan ska fördelas till de varor eller tjänster som har tillverkats.⁶² Denna typ av modell anses vara bra för att internpriserna kommer att avspegla leverantörernas kostnadsdrivare.

Fördelar:

- Leverantörerna slipper de kostnader som är förknippade med leveranserna.
- Mottagaren får reda på vilka kostnader som olika beställningar ger leverantören.
- Kostnader som inte bidrar till att det skapas värde avslöjas.⁶³

Nackdelar:

- De kostnader som inte bakas in i internpriserna måste täckas på andra sätt.
- Kan bli besvärligt att genomföra.
- Kan bli svårt att koppla vissa aktiviteter till interna leveranser.⁶⁴

3.4.4 Avräkning till standardkostnad

Denna modell innebär att det man baserar sina kostnader på, till exempel självkostnad, hålls konstant under en viss period. Detta görs trots att det kan förekomma att leverantörens priser går upp eller ner. Huvudmotiven till att använda sig av denna typ av modell är att man undviker fluktuerande internpriser som kan vara missledande om de svänger snabbt.⁶⁵

Fördelar:

- Att använda sig av fasta priser underlättar för beställaren vid till exempel planering.
- Kan avslöja om det finns brister i kostnadseffektiviteten hos leverantören.
- Skapar incitament för leverantören att sänka sina kostnader.
- Anses vara enkelt och lätt att förstå.
- Gör det enkelt att redovisa.⁶⁶

Nackdelar:

- Standardpriser som bygger på tidigare perioders kostnader kan vara missvisande.
- Om inte avvikelser från standard uppmärksammas får man en felaktig bild av kostnaderna.
- Det finns risk för att de olika parterna blir oeniga vad gäller sambandet mellan pris och kvalitet när det gäller standardisering kontra specialtillverkning.⁶⁷

3.5 Marknadsbaserade modeller

När företag väljer att använda sig av marknadsbaserade internpriser görs detta vanligtvis för att enheterna inom företaget skall utsättas för konkurrens. Anledningen till att man vill att

⁶² Bergstrand, J. 2003

⁶³ Arvidsson, G. 2004

⁶⁴ Arvidsson, G. 2004 s319

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Arvidsson, G. 2004 s320-321



enheterna skall utsättas för konkurrens är för att enheterna skall skapa ett lönsamhetstänkande. På detta sätt kan man dessutom upptäcka varor och tjänster eller avdelningar som inte är lönsamma för företaget. En viktig faktor att ta i beaktning vid användande av marknadsbaserade internprissättningsmodeller är att det marknadspris man använder sig av är ett etablerat marknadspris och att det inte finns alltför stora skillnader mellan den externa och interna handeln vad gäller exempelvis anskaffningskostnad. Det finns två typer av marknadspriser som kan användas, dessa är rådande marknadspris och så kallat uppskattat marknadspris, dessa båda kommer att beskrivas utförligare nedan.⁶⁸

Svårigheter med att använda sig av marknadsbaserade priser kan bland annat återfinnas i att det kan vara svårt att hitta en lämplig vara eller tjänst på marknaden som man kan jämföra priset mot. Man måste även vara noga med att varan eller tjänsten finns på en marknad med fullständig konkurrens, annars kan prissättningen vara för hög.⁶⁹

3.5.1 Rådande marknadspris

När en sådan här modell används så sätts internpriset lika med marknadspriset. För att detta ska fungera krävs det att det på marknaden finns i stort sett identiska varor eller tjänster som har etablerade marknadspriser som går att jämföra med. Det krävs även att anskaffningskostnaderna inte skiljer sig allt för mycket mellan intern och extern handel. För att göra det hela lite enklare kan det finnas skäl att ha fasta internpriser under en period trots att marknadspriset går upp och ner. Att använda sig av rådande marknadspriser tillåter att de interna transaktionerna får ett objektivt värde och de olika enheterna kan tillåtas att vara mer autonoma.⁷⁰

Fördelar:

- Mycket bra för värdering, planering och motivation
- Priset har inte fastställts godtyckligt av någon inom företaget.⁷¹

Nackdelar:

- Interna och externa transaktionskostnader kan skilja sig väsentligen. Detta kan leda till konflikter vad gäller justeringar av priser.
- Vinsteliminering vid bokslut måste göras.
- Det kan vara kostsamt både vad gäller tid och pengar, att kontinuerligt följa marknadspriserna.
- Eftersom marknadspriserna kan fluktuera kan detta göra att de är olämpliga att använda som underlag för långsiktiga beslut.⁷²

3.5.2 Uppskattat marknadspris

Detta kan användas i de fall där det inte existerar en identisk vara eller tjänst på marknaden. Det som görs är att priset på den interna produkten härleds från liknande varor eller tjänster.

⁶⁸ Arvidson, G. 1972

⁶⁹ Merchant, K.A. 1998

⁷⁰ Arvidsson, G. 2004

⁷¹ Ibid.

⁷² Arvidsson, G. 2004



Om varan eller tjänsten är unik kan ett pris beräknas genom en uppskattning av vad en extern leverantör skulle kräva för att tillhandahålla varan eller tjänsten.⁷³

Fördelar:

- Kan vara bra underlag för långsiktig planering.
- Eftersom de fastställs internt kan de förankras hos dem som de berör och blir därmed mer legitima vilket underlättar införandet.⁷⁴

Nackdelar

- Kan vara tidskrävande att fastställa priserna.
- Uppkomsten av orealiserade internvinster kan göra det svårt att bedöma lönsamheten hos slutprodukten.⁷⁵

3.6 Kombinationsmodeller

I dessa modeller har man försökt att ta till vara på fördelarna av de två föregående huvudprinciperna, kostnads- och marknadsbaserade modeller samtidigt som man försökt att undvika de nackdelar som finns med respektive typ. Två olika kombinationsmodeller kommer att beskrivas nedan. Först berörs dubbel prissättning som syftar till att det pris som debiteras inte behöver vara samma pris som krediteras trots att det handlar om samma vara. En annan modell är internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning, denna modell är utvecklad för att undvika suboptimeringar genom att låta de olika enheterna ta del av varandras vinster.⁷⁶ Dessa två modeller kommer nu att beskrivas mer utförligt nedan.

3.6.1 Dubbel prissättning

Denna modell innebär olika priser för leverantörer och beställare, så kallade duala priser. När en sådan här tvåprismodell används kommer det att bli differenser mellan debiterade och krediterade belopp, dessa differenser samlas på ett konto, det kan till exempel vara ett så kallat integrationskonto. Det finns olika sätt att genomföra denna modell, en variant är att behandla både leverantör och köpare på för dem bästa sätt. Detta kan göras genom att leverantören krediteras det högsta beloppet av självkostnad och marknadspris medan beställaren debiteras det lägsta av dem. En annan variant är att leverantören krediteras med marknadspriset medan köparen debiteras med leverantörens kostnader.⁷⁷

Fördelar:

- Duala priser innebär nästan alltid en säkerhet kring att interna transaktioner kommer att ske. Detta hjälper till att integrera produktionsprocesserna vertikalt.⁷⁸
- Med denna metod så slipper man även problemet med intressekonflikter och suboptimeringar.
- Ger en möjlighet att frikoppla enheterna från varandra på samma gång som priserna ska ge dem information som kommer att styra dem mot hela företagets bästa.⁷⁹

⁷³ Arvidsson, G. 2004

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Arvidsson, G. 2004

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Arvidsson, G. 2004

⁷⁸ Merchant, K.A. 1998

⁷⁹ Arvidsson, G. 2004



Nackdelar:

- Det kan vara tidskrävande och svårt att beräkna marknadspris alternativt alternativkostnader.⁸⁰
- Risken finns att motivationen att söka bättre priser externt minskar för säljande liksom för köpande part.⁸¹
- Den säljande enheten blir inte utsatt för någon konkurrens eftersom de köpande enheterna köper deras varor till ett förmånligt pris detta kan leda till att den tillverkande enheten inte producerar på maximal effektivitet.⁸²
- De köpande enheterna ser inte någon anledning att söka efter varorna eller tjänsterna externt då de köper dem billigare internt vilket inte heller sätter någon press på leverantören att producera till lägre priser.⁸³

3.6.2 Internavräkning kombinerad med integrerad resultatmätning

Denna metod används främst för att undvika suboptimering och långa diskussioner om de interna priserna. Det som görs är att resultaten vid de interna resultat- och räntabilitetsberäkningarna läggs samman i de olika leden, detta kan göras på flera olika sätt. Ett exempel är att blicka bakåt; ”resultatet i ett led krediteras tidigare led som haft del i resultatet”.⁸⁴ Ett annat exempel är att blicka framåt och låta mottagaren krediteras för resultatet på de varor eller tjänster som sålts internt. En tredje möjlighet är att man blickar både bakåt och framåt genom att senare led tillgodoräknas resultatet i tidigare led och tvärtom. Denna metod kan genom att enheterna får del av varandras vinster ge ökad integrering mellan de olika enheterna.⁸⁵

Fördelar:

- Undviker suboptimering.
- Undviker långa diskussioner.⁸⁶

Nackdelar:

- Det blir svårt att se vem som har bidragit med vad till resultatet.⁸⁷

3.7 Centralt fastställda internpriser

Detta innebär att internpriserna fastställs centralt inom organisationen av exempelvis ekonomiavdelningen eller kontrollern. Med denna metod vill ledningen påverka beteendet på ett vist sätt. Detta kan göras då man önskar påverka utbud och efterfrågan av varor eller tjänster inom företaget. Det kan även göras som en del i ett optimeringsarbete. Det kan vara så att man till exempel tar ut höga hyror för att man vill att de bara ska utnyttjas om de verkligen behövs. Man kan även göra tvärtom och ta ut låga hyror för lokaler man vill stimulera

⁸⁰ Arvidsson, G. 2004

⁸¹ Merchant, K.A. 1998

⁸² Merchant, K.A. 1998

⁸³ Ibid

⁸⁴ Arvidsson, G. 2004 s. 328

⁸⁵ Arvidsson, G. 2004

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.



användning av. Denna metod har visat sig vara effektiv i att påverka beteendet om priserna fastställs på rätt sätt.⁸⁸

Fördelar:

- Undviker att tid och energi ägnas åt att diskutera och försöka förändra de interna priserna
- Möjlighet att använda priserna som ett instrument för ransonering.
- Förenklar hanteringen.
- Möjlighet att påverka efterfrågan

Nackdelar:

- Kan uppfattas som att de anställda inte har något att säga till om.
- De beslut som fattas på grund av de centralt satta priserna måste följas upp, för att se om den effekt som vill uppnås med centralt fastställda priser faktiskt uppnås.⁸⁹

3.8 Internpriser fastställda efter förhandling

Watson och Baumler skriver att internprissättning både leder till differentiering och integration. Differentieringen uppkommer genom att enheterna får ett eget resultatansvar och integrationen av enheternas insatser måste främjas med hjälp av internprissättning. Eftersom dessa två faktorer drar åt var sitt håll kan konflikter uppstå. Enligt Watson och Baumler kan man lösa dessa konflikter genom att använda sig av förhandlingar mellan enheterna för att fastställa internpriset.⁹⁰

Vid användning av interna förhandlingar för att fastställa internpriser skapar man en intern marknad. Syftet med att använda denna form av fastställande av internpriser är för att få varje enhet att jobba för organisationens bästa. Med hjälp av förhandlingarna kan båda parter känna att de kan påverka internpriserna till deras egen fördel. När man använder sig av affärsmässiga förhandlingar brukar enheterna fritt få välja om de vill vända sig till externa parter. Användbarheten av förhandlingar är som störst när internprestationer bara utförs ett fåtal gånger främst för att förhandlingarna är tidskrävande.⁹¹

Fördelar:

- Båda parter har möjligheter att påverka det slutgiltiga priset.
- Enheten som erbjuder varan eller tjänsten får en drivkraft att minska sina kostnader.
- Förhandlingar har även visat sig skapa en viss förståelse för motparten i förhandlingen.⁹²

Nackdelar:

- Samarbetet mellan enheterna kan försämrans. En orättvisa kan upplevas om den ena parten har mindre förhandlingsstyrka än motparten.⁹³

⁸⁸ Arvidsson, G. 2004

⁸⁹ Arvidsson, G. 2004

⁹⁰ Lantz, B. 2000 S. 47-48.

⁹¹ Arvidsson, G. 1972

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid



- Kan framtvunga spänningar mellan de förhandlande parterna vilket leder till konfliktlösande med en eventuell tredje part och slöseri med dyrbar tid.⁹⁴
- Kräver ofta att centrala enheter måste blandas in i förhandlingen vilket kan göra den mer tidskrävande och kostsam. Informationsflödet i en organisation är mycket viktig, en risk brukar upplevas i samband med förhandlingar, nämligen att man lämnar felaktig information till motparter och även till centrala enheter.
- Förhandlingar kräver dyrbar tid.⁹⁵

⁹⁴ Merchant, K.A. 1998

⁹⁵ Arvidsson, G. 1972



I empirin kommer vi att framställa de svar som framkommit under intervjuerna. Vi börjar med att återge svaren i tabellform på respektive fråga för att ge läsaren en övergripande bild av svaren. Därefter beskrivs svaren mer ingående.

4 Empiri

4.1 Fråga 1

Vilka tjänster är det ni köper internt av MK?

4.1.1 Tabell 1

Tjänster	1	B	C	D
Telefonservice	X	X	X	X
Ärendehantering	X	X	X	X
Debitering/Fakturering	X	X	X	X
Kredithantering	X	X	X	X
Krav och inkasso	X	X	X	X
Registerhållning/vård	X	X	X	X
Avtal med kund	X	X	X	X
Webbadministration	X	X	X	X
Teknisk mätinsamling	X	X	X	

Respektive enhet har ett eget avtal med MK om vilka tjänster de köper in och till vilket pris dessa skall köpas. Alla enheter köper in delar av eller hela tjänsten av samtliga tjänster. Endast enhet D ansvarar för sin egen tekniska mätinsamling och köper därför inte in detta från MK.



4.2 Fråga 2

Hur uppfattar ni att nuvarande modell fungerar med avseende på den prissättning som finns idag?

4.2.1 Tabell 2

Uppfattningar om modellen	A1	A2	B	C	D
Uppfattas ej som internprissättning	X	X			
För lite kunskap om prissättningen		X			
Fungerar ej bra då den inte är förhandlingsbaserad			X		
Uppfattas fungera bra				X	
Uppfattas fungera dåligt					X
Bristfällig uppföljning					X
Uppfattas som orimligt dyrt					X

Som vi kan se i tabellen ger frågan på hur prissättningen fungerar idag ett antal olika utslag. Respondenter A1 och A2 uppfattar prissättningen mer som en fördelning av kostnader, då de anser att prissättningen innebär att man belastas med en del av MK:s kostnader för att MK i sin tur skall kunna generera ett nollresultat. Respondent B uppfattar istället att priserna sätts efter förhandling mellan de båda parterna.

Respondent A2 anser att kunskapen kring hur internprissättningsmodellen fungerar är bristfällig.

Respondent C anser att modellen fungerar bra som den är och ser inget annat alternativ.

Respondent D anser att dagens modell för internprissättningen inte fungerar bra i och med att de anser att de betalar ett orimligt högt pris för tjänsterna. Samma respondent finner även modellen bristfällig då det aldrig erhålls någon uppföljning av bolagets verkliga andel av exempelvis telefonservice och andra ingående delar i avtalet. De enda delar som bolaget upplever sig ha något begrepp om är utförda mängder antal fakturor och OCR-inläsning av avläsningskort.



4.3 Fråga 3

Vad ser ni för fördelar för er avdelning med nuvarande prissättning, på vilket sätt är detta en fördel?

4.3.1 Tabell 3

Fördelar	A1	A2	B	C	D
Lätt att se årets kostnader	X			X	X
Förenklar budgetarbetet	X			X	
Inga överraskningar kring kostnaderna	X				
Underlättar jmf med marknaden		X			
Ser inga fördelar			X		

Övergripande kan utläsas i tabellen att tre av beställarna ansåg att fördelarna med internprissättningen som den är idag var att man lätt kan utläsa vad årets kostnader kommer att bli. Respondent A1 och C anser dessutom att det förenklar budgetarbetet. Detta uppskattas då det inte dyker upp några överraskningar kring kostnaderna under året. Respondent D tillägger att detta enbart gäller om de inte får tilläggsfakturer från MK. Erhålls tilläggsfakturer från MK ser respondent D inte att ovanstående fördel gäller.

Respondent A1 menar på att fluktuationer i priserna skulle kunna uppstå om modellen för internprissättningen hade baserats på att beställarna betalade per styck. Detta skulle även kunna innebära obehagliga överraskningar för beställarna som elimineras i och med dagens prissättning. En annan fördel som uppmärksammades av respondent A2 var att dagens internprissättningsmodell förenklar jämförelser med marknaden. Respondent B ansåg inte att det fanns några direkta fördelar med internprissättningen. Samma respondent ansåg inte heller att köparen skall vara nöjd. Om köparen är nöjd ansåg respondenten att arbetet att försöka sänka priserna kommer att minska.

4.4 Fråga 4

Vad ser ni för fördelar för organisationen som helhet med den nuvarande prissättningen?

Enbart två av respondenterna besvarade denna fråga, övriga respondenter ansåg sig inte ha någon uppfattning.

På frågan kring vilka fördelar som upplevs för organisationen som helhet med dagens prissättning så menar respondent A2 på att om man eftersträvar effektivitet så skulle den nuvarande modellen kunna vara den bästa. Med denna modell lägger man ansvaret för effektivisering på den utförande enheten. Beställaren har i detta läge mindre påverkbarhet eftersom inte denne kan se aktiviteten.

Enligt respondent D så förenklar den nuvarande modellen budgetarbetet inom hela organisationen då kostnaderna är kända från det att avtalet fastställts.



4.5 Fråga 5

Vad ser ni för nackdelar för er avdelning med nuvarande prissättning, varför är detta en nackdel?

4.5.1 Tabell 4

Nackdelar	A1	A2	B	C	D
Kvalitetsparametrar saknas	X				
Betalar för något man ej kan påverka.	X				X
Har ej möjlighet att kontrollera om MK är kostnadseffektiva	X	X			
Beställaren kan inte se aktiviteterna som denne betalar för		X			
Att man använder sig av samma modell för alla kunder oavsett storlek			X		
Finns ingen konkurrens				X	
Dyra tilläggsfakturor tillkommer					X

I ovanstående tabell ser vi att respondenterna A1 och D menar att den största nackdelen upplevs i att man betalar för något man själv inte kan påverka. Exempelvis menar respondent A1 på att det inte går att kontrollera om MK gör fel med faktureringen vilket kommer att generera mer jobb i form av bland annat fler inkommande samtal med klagomål och så vidare. Detta i sin tur kommer att innebära att beställaren kommer få högre kostnader i och med att man betalar mer till MK. Idag anser respondenten att modellen är utformad så att den genererar mer pengar till MK för mer jobb. Samma respondent saknar någon form av kvalitetsparametrar kopplad till modellen. Som modellen fungerar idag betalar man lika samma pengar vare sig man erhåller bra kvalitet eller dålig kvalitet på de tjänster man köper. Respondent D menar att MK förklarar sina prisökningar med att kostnader för exempelvis programvaror och så vidare ökar. Dessutom upplever respondenten det mycket negativt att dyra tilläggsfakturor ofta.

Respondent A2 tycker att den största nackdelen med modellen är att beställaren inte kan se de aktiviteterna som denne betalar för. Detta tycker respondenten leder till att det blir svårt för beställaren att avgöra om de betalar ett rimligt pris för det som inhandlas. Samma respondent påpekar även nackdelen kring att med den nuvarande modellen måste kunden förlita sig på att MK vill effektivisera sin egen enhet utan några incitament.

Vidare upplever respondent B en orättvisa kring att alla MK:s kunder utsätts för samma internprissättningsmodell. Respondenten tycker att MK borde ta hänsyn till de mindre kunderna som håller på att etablera sig på marknaden som kanske inte har likvärdiga finansiella medel som de större redan etablerade enheterna.



En ytterligare nackdel som vi kan se i tabellen ovan var att det saknas konkurrens för MK. Respondent C menar på att priserna hade blivit mer rättvisa om samma tjänster hade kunnat köpas från någon annan enhet. Detta hade inneburit att MK hade blivit tvungna att effektivisera sin verksamhet hela tiden för att vara konkurrenskraftiga.

Det nämns även att modellen har sina brister eftersom MK inte heller har några större möjligheter att påverka de delar av Göteborg Energis omkostnader så som lokalkostnader, telefoni, telefonväxel, datadrift, programkostnader med mera som måste bakas in i MK:s prissättning gentemot sina kunder för att kunna presentera ett nollresultat.

4.6 Fråga 6

Vad ser ni för nackdelar för organisationen som helhet med nuvarande prissättning, Varför är detta en nackdel?

Respondent A2 upplever att en av nackdelarna som upplevs för Göteborg Energi som organisation med nuvarande prissättningsmodell är att man gör organisationen en björntjänst om en avdelning bär en annan avdelnings kostnader då detta kan leda till felberäkningar i priset mot externa kunder. Detta är något respondenten ser som ett stort problem.

Respondent C menar på att det innebär en nackdel för organisationen i och med att det inte finns någon konkurrens från andra enheter. Respondenten menar att detta gör att prissättningen kan bli för hög och leda till missvisande resultaträkningar för resultatenheter.

Enligt respondent D så är nackdelarna samma för organisationen som för enheten, nämligen att det ej går att påverka priserna.

Övriga respondenter hade ingen uppfattning.



4.7 Fråga 7

Vilka förändringar skulle ni anse förbättra den nuvarande modellen?

4.7.1 Tabell 5

Förbättringar av nuvarande modell	A1	A2	B	C	D
Använda kvalitetsparametrar	X				
Pris/mätvärde med ett effektiviseringsmål		X			
Dagens modell med ett effektiviseringsmål		X			
Använda marknadspris		X			
Att de större avdelningarna betalar mer än de mindre			X		
Konkurrens från fler motparter				X	
Ta bort internprissättning				X	
Att enbart betala för det som utnyttjas					X

Ett förslag till en förbättring av dagens modell som framkommer i tabellen är användandet av kvalitetsparametrar. Med kvalitetsparametrar skulle man enligt respondent A1 kunna minska problemet med att man betalar lika mycket pengar oavsett om man får bra eller dålig kvalitet. Med kvalitetsparametrar skulle det innebära att MK får desto mer betalt om de levererar en hög kvalitet medan de skulle få mindre betalt för dålig kvalitet.

Respondent A2 kommer med ett antal förslag på förändringar som skulle förbättra den nuvarande modellen. Ett förslag skulle vara att man använder sig av en modell där man betalar för pris per mätvärde. Detta skulle i sin tur vara kopplat till något slags effektiviseringsmål för MK:s enhet. Ett sådant effektiviseringsmål skulle exempelvis kunna vara att priserna skall minska med 5 procent på ett år. Respondenten tror även att dagens modell skulle bli avsevärt mycket bättre om den kopplades direkt till ett effekteringsmål som det som nämndes tidigare. På detta sätt skulle beställaren kunna vara trygg i att MK kommer att arbeta för att effektivisera sitt arbete. Respondenten menar på att det i detta fall är mycket viktigt att skilja på effektivisering och besparing. Ett annat förslag som nämns är användandet av marknadspriser. Samtidigt nämner respondenten att användandet av marknadspriser skulle vara svårt då det är svårt att lokalisera något marknadspris på de tjänster som MK erbjuder.

En annan förändring som respondent B föreslår är att de större etablerade enheterna skall betala högre priser än de mindre enheterna som håller på att etablera sig på marknaden. På detta sätt får man en effekt där storebror hjälper lillebror. Respondenten menar på att det är viktigt att komma ihåg att man tillhör samma organisation.



Respondent C menar att en förbättring skulle vara att ta bort prissättning på interna transaktioner. Samma respondent ger även ett förslag om att införa fler konkurrerande leverantörer av tjänsterna då detta skulle leda till att MK blir tvungna att pressa sina priser.

Respondent D anser att en förbättring av modellen skulle innebära att varje enhet enbart betalar för den andel av tjänsterna de har utnyttjat. Exempelvis skulle detta kunna innebära att det finns ett pris för varje samtal som mottages, varje enhet betalar sedan det priset multiplicerat med det antal samtal som berör deras enhet.

4.8 Fråga 8

Hur skulle en, enligt er, idealisk prissättningsmodell kunna se ut?

4.8.1 Tabell 6

Idealisk lösning	A1	A2	B	C	D
Fastprisbaserad och bygger på hur mycket avdelningen utnyttjar MK:s tjänster	X				
Pris/mätvärde & teknik med ett effektiviseringsmål		X			
Bärkraftsbetingad prissättning			X		
Konkurrens från fler motparter				X	
Enbart betalar för det som utnyttjas					X

På frågan hur en idealisk prissättningsmodell skulle kunna se ut hade alla de tillfrågade var sin modell som förslag som kan utläsas i tabellen ovan.

Respondent A1 svarade att han tror på en modell med fasta priser där priserna omförhandlas regelbundet. Respondenten vill dessutom att prissättningen skall bygga på hur mycket enheten utnyttjar MK:s tjänster.

Respondent A2 anser att det mest idealiska hade varit om MK skulle kunna använda sig av ett system som räknar ut pris per mätvärde och teknik. Respondenten skulle också gärna se att det i modellen ingår att MK har något slags mål att uppnå en viss effektivisering. Detta skulle exempelvis kunna innebära ett mål för MK att minska sina priser med fem procent per år. Respondenten poängterar vikten i att skilja på effektivisering och besparing. Han menar alltså inte att MK skall nå sina effektiviseringsmål genom besparingar utan genom att effektivisera sitt arbete.

Respondent B tycker att den idealiska lösningen är att använda sig av en modell där den som har större möjlighet att bära kostnaden även skall belastas med den.

När respondent C fick frågan så svarade han att ur hans synpunkt skulle det bästa vara att ta bort intern handel överhuvudtaget. Om detta inte skulle vara möjligt så anser han att det bör



finnas mer konkurrens, det vill säga att det inte bara ska finnas en leverantör som man kan köpa av. Detta borde enligt C innebära lägre kostnader.

Som vi ser i tabellen anser respondent D att en idealisk prissättningsmodell skulle vara om alla enheter betalade för precis det de utnyttjar.

4.9 Fråga 9

Varför skulle den modell ni föreslagit i föregående fråga vara bättre för er avdelning?

4.9.1 Tabell 7

Anledningar till att det leder till förbättring	A1	A2	B	C	D
Skulle innebära att enheten enbart betalar för det som utnyttjas av MK	X				
Skulle leda till större påverkbarhet		X			
Skulle hjälpa vår produkt att utvecklas			X		
De som är större skulle hjälpa de som är mindre			X		
Lägre kostnader				X	X

I tabellen ovanför kan vi utläsa att alla de tillfrågade även hade olika anledningar till varför deras förslag på idealisk modell skulle vara bättre för deras enhet.

Respondent A1 anser att det skulle vara bättre för hans enhet att ha en fastprismodell baserad på hur mycket man utnyttjar Mk:s tjänster därför att det skulle vara mer rättvist. Enheten skulle då bara behöva betala för det de utnyttjar.

När A2 fick denna fråga så svarade han att en modell som innehåller effektiviseringsmål för MK tillsammans med en mätning av pris/mätvärde skulle innebära att priserna skulle kunna sättas efter förhandlingar på ett annat sätt idag. De köpande enheterna skulle ha en starkare förhandlingsposition.

På denna fråga svarade respondent B att en bärkraftsbetingad modell skulle vara bättre för hans enhet eftersom de som är större skulle då hjälpa de som är lite mindre. Detta skulle hjälpa enhetens produkt att växa.

Respondent C anser att en modell med mer konkurrens skapar lägre priser och därmed blir det bättre för hans enhet. Han tror att detta skulle innebära att enhetens produkt skulle bli konkurrenskraftigare mot slutkunden.

Respondent D tror att deras kostnader skulle minska om modellen var utformad så att varje enhet enbart betalar för det de utnyttjar.



4.10 Fråga 10

Tror ni att den modell ni föreslagit i fråga 8 skulle vara mer rättvis för alla inblandade parter?

4.10.1 Tabell 8

Blir modellen mer rättvis?	A1	A2	B	C	D
JA	X			X	X
NEJ					
Vet ej		X	X		

På denna fråga svarade tre av respondenterna att de absolut trodde att deras förslag på modell skulle bli mer rättvis för alla inblandade medan två av dem inte ansåg sig kunna svara på frågan.

A1 svarade att han trodde att en fastprismodell baserad på hur mycket man utnyttjar skulle vara bättre för företaget som helhet. Han påpekar även att det är viktigt att alla inom företaget arbetar tillsammans och att de olika enheterna inte har ett så kallat revirtänkande.

Respondent C anser att en modell med mer konkurrens skulle vara mer fördelaktigt för hela organisationen då kostnaderna skulle kunna minskas på det viset.

Respondent D menar att en modell där varje enhet betalar för det de har utnyttjat av MK:s tjänster skulle vara bättre för organisationen som helhet.

De andra respondenterna A2 och B ville inte uttala sig om detta.



I analysen kommer vi att med hjälp av teorin analysera det som kommit fram i de empiriska data. Vi kommer att börja med att belysa en del av de problem som finns med internprissättning. Därefter kommer vi analysera de åsikter som har framkommit i den empiriska studien utifrån den kunskap vi samlat på oss i den teoretiska referensramen.

5 Analys

Som Merchant (1997) påpekar är ett av de största problemen med internprissättning att det är svårt att finna en modell som tillgodoser alla syften med internprissättningen. Han menar att olika syften ofta står i konflikt med varandra. Det kan vara så att de syften som presenterades i inledningen som de syften som MK vill uppnå med internprissättning inte är förenliga i en internprissättningsmodell. Om så är fallet kan det vara nödvändigt att inte enbart se över dagens internprissättningsmodell, utan även dess syften. MK skulle för detta arbete kunna utgå från de grundprinciper som Arvidsson (2004) belyser för att få en välfungerande internprissättningsmodell.

En av enheterna som köper MK:s tjänster är en egen juridisk person. Detta medför att användandet av prissättning av interna transaktioner mellan denna enhet och MK är obligatorisk enligt svensk lag. Detta måste tas hänsyn till då detta kan påverka en del utav svaren från denna enhet. För dem är det till exempel inte ett alternativ att avveckla internprissättningsmodellen.

5.1 Nackdelar med nuvarande system

Flera respondenter påpekar vikten med att tänka på att alla enheter jobbar i en och samma organisation med ett övergripande mål. Risken för ett så kallat revirtänkande, där man enbart ser till att optimera sin egen enhet utan att ta hänsyn till det som blir optimalt för organisationen som helhet ökar vid en uppdelning i resultatenheter. Internprissättning i sig kan öka denna negativa effekt genom att enheter anser att det blir för dyrt att köpa in eller att de får för dåligt betalt för levererade varor eller tjänster. Det kan istället bli så att höga murar byggs upp och att enheterna försöker klara sig på egen hand snarare än att samarbeta för att optimera organisationens samlade strävanden.

En respondent anser även att MK bör ta hänsyn till att de nya mindre etablerade enheterna inte har lika stora finansiella medel att röra sig med och att de därför inte bör belastas med lika höga priser som större enheter. Respondenten är fast besluten om att detta skulle gynna företaget som helhet.

En av respondenterna anser sig inte ha tillräcklig kunskap om hur MK:s priser sätts idag. En större kunskap kring internprissättningsmodellen skulle kunna leda till att enheterna får en bättre förståelse för på vilka grunder priserna har räknats fram. Kunskapen kanske dessutom skulle stärka enheterna i och med att de då inte känner sig underlägsna MK. De skulle då även kunna återkomma med fler relevanta åsikter till MK om vad de anser om modellen. Det kan till och med vara så att det är bristen på kunskap om nuvarande modell som gör att en av respondenterna inte ser något alternativ till dagens prissättning.

Två av respondenterna anser att de betalar ett för högt pris jämfört med vad andra bolag i branschen betalar för liknande tjänster. Flera tillfrågade känner även att priserna inte är



rättvisa. Detta stämmer ej överens med vad Arvidsson (2004) skriver. Han menar att en modell som bygger på självkostnad ofta brukar uppfattas som rättvis. Det kan vara så att priserna inte upplevs som rättvisa på grund av att det vid användning av en självkostnadsmodell blir en del pålägg för omkostnader som fördelas godtyckligt vilket kan ha inneburit snedvridna kostnader för tjänsterna. Kanske detta problem skulle kunna lösas genom att ha en marknadsbaserad modell.

Kanske skulle det upplevas som mer rättvist om priserna fastställdes efter förhandling. Denna typ av modell ger beställaren möjlighet att påverka priserna. En annan positiv sak med sådana priser är att själva förhandlingarna ofta skapar mer förståelse enheterna emellan. Om en beställare har en bättre förståelse för varför leverantören måste ta ut vissa priser kanske känslan av orättvisa minskar. Om det däremot är så, att båda parter inte känner att de har lika stort inflytande, kan det i stället öka känslan av orättvisa. Centralt fastställda priser kan lösa problemen med att mycket tid och energi läggs ner på diskussioner vid förhandlingar. Problemet med detta är att fördelen som förhandlingar innebär, genom att enheterna själva kan påverka priserna försvinner.

Två respondenter karakteriserar nuvarande modell mer som kostnadsfördelning än en internprissättningsmodell. På grund av detta försvinner fördelar som är förknippade med en internprissättningsmodell. Eftersom det framkommit i intervjuerna att somliga känner att de blir för högt debiterade kan dessa konflikter möjligtvis vara orsaken. Det finns flera olika modeller som skulle lösa problemet med fördelningen av omkostnaderna, till exempel skulle en särkostnadsmodell kunna användas. Dock innebär denna modell att MK inte kommer att täcka alla kostnader. Svårigheten för MK skulle vara att skilja ut vilka kostnader som är särkostnader. Andra modeller som skulle kunna lösa detta problem är till exempel marknadsbaserade modeller, förhandlingsbaserade modeller och centralt fastställda modeller.

En av respondenterna anser att de har för lite insyn i MK:s verksamhet. Idag är det enligt respondenten svårt för den som beställer att veta vad man betalar för. De måste lita på att MK är kostnadseffektiva och att de inte utnyttjar mer resurser än nödvändigt. En annan respondent upplever det som ett problem att man som beställare inte kan kontrollera om MK begår misstag, som i sin tur kanske orsakar högre kostnader för beställarna. Det finns här en önskan om någon typ av kvalitetsparametrar som ger beställaren en bättre överblick över vad MK gör. Dessa parametrar skulle ta bort det problem som idag finns med att beställaren betalar samma summa pengar vare sig man får bra eller dålig kvalitet på de tjänster man beställer.

En av de nackdelar som nämns i intervjuerna är bristen på konkurrens. En av respondenterna påpekar att om MK:s tjänster skulle bli konkurrensutsatta skulle MK bli tvungna att effektivisera sin verksamhet för att hålla priserna nere. Vidare nämns att det skulle uppfattas som positivt om MK fick bli mer av en säljande enhet än vad de är idag. För att bli en säljande enhet krävs konkurrens. Detta skulle innebära att MK måste jobba för att få sålt sina tjänster till de olika enheterna. Med hjälp av marknadsbaserade priser får organisationen möjlighet att lokalisera om det är några av tjänsterna som är dyra i jämförelse med liknande tjänster externt. Fördelen med att använda sig av rådande marknadspris är att beställaren inte behöver känna sig orättvist behandlad då priset inte har fastställts i organisationen. Svårigheten för MK att använda sig av rådande marknadspriser återfinns i att hitta samma tjänster med ett redan etablerat marknadspris. I detta fall är det aktuellt att använda sig av uppskattade marknadspriser, då det kan vara svårt att få fram ett rådande marknadspris.



5.2 Fördelar med nuvarande system

Tre av de tillfrågade respondenterna svarade att något som är positivt med dagens modell är att det upplevs lätt att prediktera nästa års kostnader vilket förenklar budgeteringen.

En av respondenterna anser att nuvarande system med fasta priser gör det lätt att göra jämförelser med andra elnätbolag. Detta är en fördel för att enheterna får veta om priserna ligger på samma nivå som hos andra företag inom samma bransch. Effekten kan även uppnås genom att använda sig av andra typer av interprissättningsystem. Om företaget till exempel skulle använda sig av ett marknadsprisbaserat system skulle sådana jämförelser kanske inte behöva göras. Vid ett marknadsbaserat system vet alla redan att det är "rätt" pris som tas ut och behöver således inte titta på andra. Andra fördelar med att använda sig av marknadsprisbaserade modeller är enligt Arvidsson (2004) att priset inte är satt godtyckligt av någon inom organisationen.

Att en av respondenterna anser att nuvarande modell är bra som den är, upplevdes av oss som något av en motsats till de övriga respondenternas svar. Respondenten anser alltså att nuvarande modell fungerar väl. De fördelar som finns med att ha en självkostnadsmodell är flera, en av dem är att systemet ofta uppfattas som rättvist. Detta har dock visat sig inte riktigt vara fallet här, då flera respondenter känner att de blir orättvist behandlade. Ett pris som är satt utifrån en självkostnads kalkyl är även enligt Arvidsson (2004) bra för att den visar beställaren vilken kostnad enheten måste kunna bära för att det ska vara lönsamt att köpa varan eller tjänsten. Detta är dock inget som respondenterna har tagit upp som en fördel med nuvarande modell. Flera av de andra fördelarna som finns med metoden är i huvudsak fördelar för den enhet som levererar. Då MK har ett mål att presentera ett nollresultat kan ändå en självkostnadsbaserad modell anses vara ändamålsenlig. I och med att en av fördelarna med en självkostnadsmodell är att kostnaderna enbart belastar beställaren vilket möjliggör ett nollresultat för leverantören.

5.3 Möjliga förbättringar

Ett tydligt problem med självkostnadsmodeller finns i att leverantören alltid får sina kostnader täckta vilket leder till att incitament för dem att minska sina kostnader är små. I intervjuerna framkommer en önskan att öka dessa incitament för MK. Dagens modell skulle enligt en av respondenterna kunna bli avsevärt mycket bättre om den var kopplad till något slags effektiviseringsmål för MK. Detta skulle exempelvis kunna vara att priserna skall sänkas med fem procent per år. Respondenten menar i detta fall att med ett effektiviseringsmål för MK:s del skulle beställarna kunna känna sig mer trygga i att MK kommer arbeta kontinuerligt för att effektivisera sitt arbete. Det viktiga att ta hänsyn till i detta fall är att man syftar till att MK skall effektivisera sitt arbete, inte att de skall göra besparingar för att nå målen på exempelvis prisreduktioner. I en situation där MK skulle satsa på att enbart göra besparingar snarare än att effektivisera sitt arbete skulle det kunna leda till sämre kvalitet på tjänsterna. Exempelvis skulle sådana besparingar kunna påverka öppetiderna för inkommande samtal vilket skulle innebära en sämre service. I och med effektiviseringsmål kan utfallet emellanåt till och med bli att priserna gentemot beställarna ökar tillfälligt om MK exempelvis behöver köpa in en ny mjukvara för att kunna förbättra sitt arbete. Tanken med en sådan modell där internprissättningen är kopplad till ett effektiviseringsmål är att på längre sikt skapa en bättre kvalitet av tjänsterna samtidigt som priserna skall sjunka.



En respondent hade en önskan om ett samarbete med MK där enheterna tillsammans skulle arbeta för att få ner volymen ärenden och därmed förhoppningsvis öka kvaliteten på MK:s tjänster. Kortsiktigt skulle detta kunna innebära att kunderna betalar mer för att MK utför färre tjänster medan förhoppningen är att priserna kommer att minska på längre sikt. För att få ett samarbete att fungera är det mycket viktigt att priser är satta på en nivå som främjar samarbete mellan enheterna, snarare än att skapa en konkurrenssituation. Å ena sidan kan användandet av internpriser öka risken för att en konkurrens mellan enheterna uppstår, i och med att alla enheter vill uppvisa ett gott resultat vilket även kan leda till suboptimeringar. Å andra sidan kan internpriser öka motivationen hos MK:s kunder eftersom dessa kommer få betalt för sina prestationer. Det är här nivån på prissättningen blir avgörande för om den får en positiv eller en negativ inverkan på enheterna. Det är viktigt att internprissättningen kommer att leda till positiva resultat, inte bara för respektive enhet utan för organisationen som helhet. För att undvika att enheterna lägger ner resurser på aktiviteter som inte är optimalt för organisationen som helhet kan man använda sig av kombinationsmodeller. Dessa kan hjälpa till att undvika intressekonflikter, dessutom innebär vissa kombinationsmodeller att enheterna kan ta del av varandras vinster vilket undviker suboptimeringar.

En respondent kommer även med ett förslag om att MK:s internprissättningsmodell skulle kunna vara bärkraftsbetingad. Detta skulle innebära att de större enheterna skulle betala ett högre pris än de mindre enheterna, på detta sätt skulle, som respondenten uttryckte det, ”storebror hjälpa lillebror”. Ett av problemen med självkostnadsbaserade modeller, som MK:s modell, är vem som skall behöva bära leverantörens omkostnader.

En av respondenterna anser att han eventuellt skulle se att konceptet med internt köp och sälj avskaffas som ett led i ett ökat samarbete inom organisationen. Anledningen till detta är att han anser att nackdelarna är fler och större än fördelarna. Detta kan ofta upplevas om någon enhet känner att internprissättningen inte tillgodoser rätt syften för dem. Internprissättningen måste fungera och uppfattas som välfungerande likväl för utföraren som för beställaren för att kunna frambringa fördelar för organisationen. Viktigt är även i Göteborg Energis fall att internprissättningen uppfattas som rättvis för beställaren för att inte påverka deras motivation och tilltro till modellen negativt.

En respondent anser att en klar förbättring hade varit om modellen baserades på att varje enhet får betala för den mängd tjänster som de utnyttjar. Detta kan åstadkommas genom att använda en särkostnadsbaserad modell eller genom att ändra den fördelningsnyckel de har idag till nerlagd arbetstid eller till antal utnyttjade tjänster av kunderna.



I detta kapitel kommer vi att svara på uppsatsens frågeställning med hjälp av de åsikter som framförts i den empiriska studien. Därefter kommer förslag till åtgärder att framföras.

6 Slutdiskussion:

6.1 Slutsatser

Vi har nu kommit fram till det sista avsnittet av denna studie. Här har vi för avsikt att besvara de frågor som varit grunden till uppsatsen. För att göra läsaren påmind om frågorna upprepas de nedan;

1. Vilka för- och nackdelar finner MK:s interna kunder med den nuvarande internprissättningsmodellen?
2. Vad anser dessa kunder skulle kunna förbättras med den nuvarande modellen?
3. Hur skulle de vilja att modellen skulle se ut istället?

Efter att ha kartlagt de åsikter MK:s kunder har om internprissättningsmodellen och hur de skulle vilja att modellen skulle se ut kan slutsatsen dras att kundernas åsikter går isär på flera punkter. Dock kan vi se att flera av kunderna har liknande åsikter om den modell som används idag.

6.1.1 Fördelar och nackdelar

De främsta fördelarna som kartlagts är

- Det är lätt att se årets kostnader. Vilket i sin tur förenklar budgetarbetet och ger heller inga överraskningar kring kostnaderna för kunderna.
- Det är lätt att jämföra priserna med liknande tjänster på marknaden.

De främsta nackdelarna som kartlagts är

- Problem med insyn och påverkbarhet.
- Brist på incitament till förbättring hos MK
- Att modellen är lika för alla kunder

6.1.2 Möjliga förbättringar

- Skapa incitament för förbättring hos MK
- En modell där man enbart betalar för antal tjänster utnyttjade.
- Ju större enhet desto högre priser.

6.1.3 En idealisk modell

- En modell där kunden enbart betalar för de antal tjänster som utnyttjas.
- En bärkraftsbetingad modell.
- Att MK blir konkurrensutsatt



6.2 Förslag till MK

Vi tror att en viktig faktor för MK att ha i åtanke vid utformningen av en internprissättningsmodell är den ständiga konflikten mellan enheten och helheten. Många respondenter vill inte eller kan inte besvara frågor som berör organisationen som helhet. Vi tror att detta kan bero på att de ser sin enhet som ett eget företag och därmed glömmer bort att de är en del i en större organisation. Det blir viktigt för MK att utforma en modell som undviker suboptimeringar och ser till hela organisationens bästa.

Vi anser att det som MK bör göra som första åtgärd för att minska missnöjet kring internprissättningsmodellen är se över och omarbete de syften som finns med internprissättningsmodellen. De bör då se till att de syften de har inte står i konflikt med varandra. En andra åtgärd bör vara att när syftena är utarbetade kommunicera ut dessa till kunderna för att öka förståelsen för internprissättningsmodellen. Vi tror att en ökad förståelse för och kunskap om systemet skulle kunna medföra mer acceptans för prissättningen hos kunderna.

En annan sak som MK bör se över är hur internprissättningsmodellen främjar eller kanske rent av orsakar ett revirtänkande hos enheterna. Detta är en åsikt som vi har kunnat se hos flera respondenter och detta bör prioriteras. Ett alternativ skulle kunna vara för MK att ta hänsyn till detta i syftena med internprissättningen. Där skulle ett syfte kunna utarbetas som gör att internprissättningen främjar samarbete och minskar revirtänkandet ute i enheterna. Ett annat förslag är att använda en bärkraftsbetingad modell som en av respondenterna föreslår. Vi tror att om MK kan övertyga alla sina kunder om att en bärkraftsbetingad modell är det bästa så skulle detta kunna bli en fördelaktig internprissättningsmodell för organisationen som helhet.

Enligt oss kan ett annat led i att minska missnöjdheten kring internprissättningsmodellen vara för MK att öppet visa för kunderna att de arbetar med att effektivisera sin enhet. På detta sätt får man fördelar som att kunderna upplever en större trygghet i att priset är på en rimlig nivå dessutom försvinner nackdelar som att kunder upplever att de blir påförda kostnader då MK idag utåt sett inte har några incitament att minska dessa.

Ett annat sätt att skapa ett effektiviseringsarbete hos MK skulle vara om de utsattes för konkurrens. Detta skulle troligtvis innebära ett incitament för MK att effektivisera sin enhet kontinuerligt för att vara konkurrenskraftiga. Trots att detta nämns bland respondenterna som ett bra sätt att förbättra dagens internprissättningsmodell ser vi inte att MK har möjlighet att påverka denna situation. Detta är ett beslut som skulle behöva tas längre upp i organisationen. Ett sätt att få en konkurrenssituation skulle kunna vara genom att använda sig av en förhandlingsbaserad modell. På detta sätt skulle köparna själva kunna välja om de vill köpa tjänsterna externt eller om de vill vända sig till externa leverantörer. Vi tror dock att en sådan modell skulle skapa en ökad känsla av orättvisa då de större enheterna skulle ha en starkare förhandlingsposition. Vi tror därför inte att en sådan modell skulle fungera på MK då de olika kunderna är av varierad storlek.

En åtgärd som MK skulle kunna genomföra är att använda sig av dagens internprissättningsmodell men att ändra fördelningsnyckel. Istället för att använda anläggningar som fördelningsnyckel skulle istället arbetstid eller antal utförda tjänster kunna användas. Det som skulle uppnås med en sådan modell är att, som vissa respondenter uttryckt en önskan om, enheterna enbart betalar det de utnyttjar. Vi tror att denna åtgärd skulle avsevärt förbättra dagens modell utifrån ett beställarperspektiv.



Om alla ovanstående åsikter tas i beaktning så skulle det för MK kunna vara aktuellt att använda sig av en marknadsbaserad internprissättningsmodell. Genom att använda en sådan modell har MK möjlighet att uppnå många av de önskemål som kunderna har samtidigt som de fortfarande har möjlighet att hålla sin budget. Även om utformningen av en marknadsbaserad modell skulle kunna bli tidskrävande då ett uppskattat marknadspris behöver beräknas tror vi ändå att det skulle vara fördelaktigt i längden. Ytterligare en fördel med en marknadsbaserad modell skulle kunna vara en ökad acceptans för prissättningen hos kunderna.



7 Referenslista

Litteratur

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. New York, NY: McGraw-Hill/ Irwin

Arvidsson, G. (1972). *Internpriser, styrning, motivation, resultatbedömning*. Stockholm: Sveriges Mekanförbund och Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ax, C, Johansson, C & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Edgren, J, Rehnman, E & Skärvad, P.H. (1983). *Divisionalisering och därefter. Erfarenheter av decentraliserad organisation i sju svenska företag*. Stockholm: SAF.

Holme, I. M. & Krohn-Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, B. (2000). *Internprissättning med effektiva incitament*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Lekvall, P & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing.

Merchant, K.A. (1998). *Modern Management Control Systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson, G. (2004) I Samuelsson, L. A. (Eds.), *Controllerhandboken*. S. 305-352. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Uppslag till tabeller:

Ask, U & Ax, C. (1997). *Produktkalkylering i litteratur och praktik*. Göteborg: BAS Ekonomiska förening.

Internt material från Göteborg Energi tillhandahållet av Walter Lantz och Anders Wendesten.



Artiklar

McAulay, L & Tomkins, C.R. (1992) *A Review of the Contemporary Transfer Pricing Literature with Recommendations for Future Research*. British Journal of Management Vol. 3.

Internetkällor

www.goteborgenergi.se (2007-11-20)



Bilaga 1

Intervjumall

1. Vad har du för befattning inom GE?
2. Vilka tjänster är det ni köper internt av MK?
3. Hur uppfattar ni att nuvarande modell fungerar med avseende på den prissättning som finns idag?
4. Vad ser ni för fördelar för er avdelning med nuvarande prissättning, på vilket sätt är detta en fördel?
5. Vad ser ni för nackdelar för er avdelning med nuvarande prissättning, varför är detta en nackdel?
6. Vad ser ni för nackdelar för organisationen som helhet med nuvarande prissättning, varför är detta en nackdel?
7. Vilka förändringar skulle ni anse förbättra modellen?
8. Hur skulle en, enligt er, idealisk prissättningsmodell kunna se ut?
9. Varför skulle den modell ni föreslagit i föregående fråga vara bättre för er avdelning?
10. Tror ni att den modell ni föreslagit i fråga 8 skulle vara mer rättvis för alla inblandade parter?



Bilaga 2

Intervju med respondent A1

Respondent A1 är anställd på enhet A som processägare till processen *ta betalt* inom enheten A. Han arbetar idag i staben direkt under VD på enhet A. A1 började arbeta på Göteborg Energi 1990 och nuvarande tjänst har han arbetat med i ungefär 5 månader.

De tjänster som enhet A köper av MK är följande: Kundenservice som har hand om all fakturering och tar emot inkommande samtal, de har även hand om att ta kontakt med andra enheter för på- och avkoppling av tjänster. MK tar också hand om utredningar som inte kan lösas på call-center avdelningen. De köper även så kallade back-office tjänster och krav- och inkassohantering. MK har även hand om It-systemen och hemsidan, tjänster som de också tar betalt för.

Respondent A1 menar på att den nuvarande modellen som MK använder för sin internprissättning uppfattas vara en kostnadsfördelning mer än en internprissättning.

På frågan kring vilka fördelar som A1 kan se för sin enhets räkning är att det med dagens modell är lätt att se vilka kostnaderna kommer att bli, vilket förenklar budgetarbetet. Det blir inga överraskningar vilket det skulle kunna bli om modellen baserades på att man till exempel betalar per styck.

Respondent A1 berättar vidare att en undersökning bland företag i samma bransch visar på att man på enhet A betalat ett högt pris för MK:s tjänster. Respondent A1 upplever en känsla av att man betalar för något som man inte själv kan kontrollera, enhet A kan inte kontrollera om MK gör fel i exempelvis faktureringen vilket genererar mer jobb som på sikt kan höja kostnaderna. Behöver inte vara i pengar kan även vara kundnöjdhet. A1 anser vidare att det, som han uttrycker det, saknas någon form av kvalitetsparameter. Man betalar samma pengar vare sig man får bra kvalitet eller dålig kvalitet på de tjänster som man köper.

När respondent A1 får frågan om vilka förändringar han tror skulle förbättra modellen för prissättning skulle vara just sådana kvalitetsparametrar som beskrivs ovan. A1 ser en idealisk modell som en där man samarbetar för att få ner volymen ärenden tillsammans med MK. Om man får ner volymen elnätsärenden till call-center på MK så visar det på nöjdare kunder, nöjda kunder ringer inte. A1 skulle vilja se en modell som ger mer pengar för bättre arbete. Idag anser respondenten att modellen är utformad så att den ger mer pengar för mer jobb. Mer jobb kan vara lika med sämre kvalitet och det ska man inte få mer pengar för. Men om det blir mer jobb kommer MK att behöva mer pengar för att täcka sina kostnader.

A1 tror på en modell som är fastprisbaserad, men som omförhandlas regelbundet och bygger på hur mycket enhet A utnyttjar MK:s tjänster. Respondenten tror att denna modell skulle vara bättre för företaget som helhet, alltså för hela Göteborg Energi och påpekar också att det viktiga är att man arbetar tillsammans och inte har ett så kallat revirtänkande.



Bilaga 3

Intervju med respondent A2

Respondent A2 har varit anställd på Göteborg Energi i två år, idag arbetar han som planeringsingenjör på enhet A där han har arbetat i ett år och tio månader.

Enhet A köper in två olika kategorier av tjänster från MK:

- Kundenservicetjänster
- Teknisk mätvärdeshantering

Respondent A2 ansvarar för köpen av teknisk mätvärdeshantering som köps av MKT. Innebörden av detta är att enhet A köper driften av de system som samlar in mätvärden. Exempelvis ser MKT till att lägga in nya mätare i insamlingssystemen, de ser också till att mätvärden kommer in i den mån enhet A har beställt några. MKT skall också åtgärda fel som uppkommer om till exempel en anläggnings mätvärde inte kommer in. I viss mån köper enhet A även delar i utvecklingsprojekt.

Respondent A2 upplever en otydlig bild kring hur Mk sätter det interna priset och skulle önska få reda på någon slags grund för prissättningen. Respondent A2 säger att han uppfattar att modellen är mer som en kostnadsfördelning än en prissättning.

Fördelarna som respondent A2 upplever med den befintliga modellen är att man på ett lätt sätt kan jämföra med andra liknande enheter på andra företag i samma bransch och även med marknaden i stort.

På frågan kring vilka fördelar han ser för organisationen som helhet med dagens prissättning så menar respondent A2 att om man eftersträvar effektivitet så skulle den nuvarande modellen kunna vara den bästa. Med denna modell lägger man ansvaret för effektivisering på den utförande enheten. Beställaren har dock i detta läge mindre påverkbarhet eftersom inte denne kan se aktiviteten.

Nackdelarna med nuvarande modell finns enligt respondent A2 i att beställaren inte kan se aktiviteterna som man betalar för. I och med detta blir det svårt för beställaren att avgöra om priset är rättvist eftersom man inte ser vad man köper. En annan nackdel med den nuvarande modellen är att beställaren måste förlita sig på att MKT vill effektivisera sin verksamhet. Respondent A2 upplever att man gör organisationen en björntjänst om en avdelning bär en annan avdelnings kostnader då detta kan leda till fel beräkningar i priset mot kunderna.

På frågan kring vilka förslag respondent A2 hade på förändringar som skulle kunna förbättra modellen ur enhet A:s perspektiv belyses följande förslag:

- MK skulle kunna använda sig av pris/mätvärde med något slags effektiviseringsmål kopplat till MKs enhet.
- Användandet av marknadspris nämner han som ett förslag men påpekar att det troligtvis inte skulle innebära någon förbättring då det är mycket svårt att lokalisera något marknadspris på de tjänster som enhet A köper.
- Respondent A2 tror att dagens modell skulle bli avsevärt mycket bättre om den var kopplad till något slags effektiviseringsmål för MK. Detta skulle exempelvis kunna vara att priserna skall sänkas med 5 % per år. Respondenten menar på att med ett



effektiviseringsmål på MK skulle beställaren vara mer trygg i att MK kommer arbeta för att effektivisera sitt arbete. Viktigt här är att skilja på effektivisering och besparing!

Kring frågan hur en idealisk modell skulle kunna se ut funderar respondent A2 en stund och säger sedan att han tror att pris/mätvärde och teknik med något slags effektiviseringsmål skulle vara en bra lösning. Respondenten påpekar också att detta skulle göra MK till en lite mer "säljande" enhet. Han menar att denna modell skulle kunna bli fördelaktig då man får någon slags jämförelse, trots att en jämförelse skulle bli svår att genomföra.



Bilaga 4

Intervju med respondent B

Respondent B arbetar som anläggningsingenjör vilket innebär att respondenten köper och beställer tjänster för enhet B både internt och externt. Respondent B har arbetat på Göteborg Energi sedan 1985. Nuvarande tjänst har respondenten haft sedan 1995.

De tjänster som köps av MK är: mätvärdeshantering, kundtjänst, debitering och fakturering, call-center och ärendehantering vid leverantörsbyte.

Nuvarande modell uppfattas dålig då den ej är förhandlingsbaserad. Respondent B tycker inte att det är en bra idé att använda sig av samma modell för de olika produkterna (el, fjärrvärme, gas, kyla osv.) eftersom man är olika stora med avseende på antalet kunder.

När respondenten får frågan om vilka fördelar som finns med dagens modell svarar respondent B att beställaren aldrig ska vara nöjd. Respondent B anser vidare att det finns många nackdelar med internhandel eftersom det uppmanar ett revirtänkande fast man är inom samma organisation. Respondenten menar på att man bygger höga murar i stället för låga staket.

På frågan om vad han anser skulle vara en idealisk lösning svarar respondent B att det skulle kunna vara att använda sig av en differentierad indexberäkning per produkt med hänsyn till produktens omfattning. En del produkter kostar att sälja medan en del mer eller mindre säljer sig själva. Respondent B påpekar att storebror måste hjälpa lillebror och därför bör de större enheterna belastas med högre kostnader så att de små kan få möjlighet att utvecklas mer. Respondent B avslutar med att säga att en liten ny produkt kräver mycket investeringar.



Bilaga 5

Intervju med respondent C

Respondent C arbetar som anläggningsingenjör på enhet C. Respondenten har varit anställd på Göteborg Energi de senaste 16 åren.

De tjänster som enhet C köper in är avläsning av mätare, call-center, ärendehantering, registrera och följa upp att kund får svar på inkomna frågor, debitering och fakturering, kredithantering krav och inkasso. Enheten köper också in att MK ansvarar för kundregister, avtalshantering och webbadministration.

På frågan kring hur modellen fungerar idag anser respondent C att den fungerar bra. Samtidigt säger han sig också tycka att det inte finns något annat alternativ för prissättningen av de interna tjänsterna som köps av MK. Respondenten förklarar att MK kommer med ett prisförslag som bedöms av honom själv som köpare från år till år. Han tycker också att prissättningen ligger på en rimlig nivå.

Respondent C ser att ett fast pris på årsbasis innebär en fördel i och med att man vet vad kostnaden för tjänsten blir i början av året, detta innebär också att budgeteringen kan ske i förväg.

Den största nackdelen som respondent C finner med dagens modell både för enhet C och för Göteborg Energi i helhet är det inte finns någon konkurrens. Det finns idag ingen annan avdelning som enhet C kan köpa dessa tjänster från. Respondenten nämner dock att nackdelen med att använda sig av flera motparter hade inneburit att priserna inte hade kunnat jämföras lika enkelt.

Respondenten ser inte heller att MK har någon större möjlighet att påverka de delar av Göteborg Energis overhead kostnader som exempelvis lokalkostnader, telefoni, telefonväxel, datadrift, programkostnader mm som ska bakas in i MK:s prissättning gentemot enhet C.

Kring frågan hur en idealisk modell skulle se ut svarar respondent C att det bästa hade varit att ta bort internt ”köp och sälj”, alternativt att det finns konkurrens från mer än en motpart. Han menar på att konkurrens från fler avdelningar teoretiskt borde innebära lägre kostnader. För enhet C skulle detta innebära att deras produkt skulle bli konkurrenskraftigare mot alternativ uppvärmning som våra nuvarande eller eventuellt nya kunder har att välja mellan. Han anser också att detta borde innebära en fördel för Göteborg Energi generellt sett.



Bilaga 6

Intervju med respondent D

Respondent D arbetar idag som Marknadschef på enhet D.

De tjänster som enhet D köper in är kundservicetjänster.

Respondent D uppfattar att nuvarande modell fungerar dåligt, eftersom de på enhet D får tilläggsfakturor på stora summor utöver det vanliga avtalet. Respondenten tillägger att avtalet enligt honom redan är orimligt dyrt. Respondenten anser även att det fungerar dåligt på grund av att de inte får någon uppföljning av enhet D:s verkliga andel av till exempel telefonservice och andra ingående delar i avtalet. De enda delar där de har något begrepp om utförda antalet utförda tjänster gäller antal fakturor och OCR-inläsning av avläsningskort. Denna information önskas även för övriga tjänster.

De fördelar som respondent D ser med nuvarande prissättning är att om enheten inte hade fått några tilläggsfakturor så hade årskostnaden varit känd. Detta ser han även som en fördel för hela organisationen. Anledningen till att det är bra att ha en känd årskostnad är enligt respondent D att det är bra ur budgetsynpunkt, det vill säga att det förenklar budgetarbetet.

De nackdelar som finns med nuvarande modell anser respondent D vara att det inte går att påverka enhetens kostnader. Han säger även att de prisökningar som förekommit påstås från MK:s sida bero på interna kostnader som MK har, till exempel datakostnader.

Även när det gäller nackdelarna så anser respondent D att de är samma för hela organisationen.

På frågorna om vad som skulle förbättra dagens modell och hur en idealisk modell skulle kunna se ut så har respondent D samma svar. Han skulle vilja ha en modell där enhet D bara betalar för de tjänster som utförs åt enhet D. Anledningen till att respondenten skulle vilja ha en sådan lösning är för att han tror att det skulle bli billigare för enhet D. Han anser även att en sådan modell skulle vara mer rättvis för alla inblandade parter.