

# CASE TILL VALUE 2

## Internpriser – kalkylering av interna varor och tjänster



Kalkyler gäller inte bara till externa kunder utan också inom organisationer. Regioner, gymnasieskolor, byggföretag och restaurangkedjor köper mängder av varor och tjänster av varandra.

Det kallas för *internpriser*. Och här är det lika viktigt att kalkylera rätt som när något säljs till en kund utanför organisationen! *Varför? Det är ju organisationens pengar och resurser, det spelar väl ingen roll hur de bokförs?* Det gör det faktiskt. De priser som sätts på varor och tjänster påverkar nämligen hur organisationen arbetar och hur avdelningar och personer utvärderas.

Om ett för högt pris sätts uppfattar ledningen för organisationen att den som säljer gör ett bättre resultat än vad som egentligen är fallet – och att den som köper gör ett sämre resultat. Om ett för lågt pris sätts blir det tvärtom. Fel priser ger alltså felaktig information och informationen speglar inte hur olika individer och avdelningar verkligen presterar.

## För billigt – då konsumeras för mycket

Det finns ytterligare ett problem med fel internpriser. Om något är för billigt finns en risk för att man köper för mycket. Det kan gälla provtagning på ett sjukhus – eller städtjänster, transporter och IT-support. Kostar det 300 kronor per timma istället för den verkliga kostnaden på 500 kronor per timma köper olika avdelningar mer tjänster än de skulle ha gjort om de betalade den verkliga kostnaden. Det kan göra att fel beslut fattas.

Om kostnaden för en hotellfrukost är 150 kronor och internpriset 110 kronor sätts – då kommer hotellnätter säljas för 120 kronor mer med frukost, försäljningsavdelningen har 10 kronor i marginal men samtidigt förlorar hotellet som helhet 40 kronor för varje hotellnatt. Och tvärtom – är internpriset 180 kronor kommer försäljningsavdelningen sätta ett så högt pris att hotellkedjan missar viktiga intäkter från försäljning av frukostar.

Om en avdelning som reparerar cyklar i en cykeluthyrningskedja tar för mycket betalt kommer nya cyklar att köpas istället för att laga de som är trasiga i vissa fall. Det drabbar både miljön och ekonomin negativt.

## När används internkalkyler – exempel

Exempel på internpriser är hyra av lokaler, låna medarbetare från andra delar, hyra lagerutrymme eller köpa städ- och reparationstjänster. Ett vanligt exempel på internpriser är i kommuner, där olika skolor använder samma lärare, skol-sköterska och psykolog med mera.

I en kommun finns fyra gymnasieskolor men ingen av dem behöver en heltidsanställd lärare i franska. En skola har en internationell inriktning och många språklärare. Flera av dem är behöriga att undervisa i franska och hyrs ut till de skolor som har behov av franskundervisning. Det är ett typiskt internpris, skolorna drivs av samma kommun och skolorna köper och säljer tjänster av varandra som utförs av språklärare, skolpsykologer, vaktmästare och schema-planerare.

Ett annat exempel är provtagning i samband med sjukhusbesök. Vårdcentraler köper analys av prover från en särskilt provtagningsenhet. Även här gäller att om provtagningsenheten – som säljer provanalyser – tar för mycket betalt kommer enheten att se ut att vara mer lönsam än den egentligen är. Dessutom kanske proverna är så dyra att läkare och sjuksköterskor inte beställer så många prover som de skulle vilja.

## Intern konkurrens – exempel

### Region Gäddan

I region Gäddan sprids just nu en säsongsinfluensa och därför kommer många av regionens invånare till vårdcentraler och akutmottagningar för att ta prover och se om de är smittade. Vårdcentralerna kan skicka proverna till någon av de tre regiondrivna provtagningscentralerna Abama, Biden och Carter. De får inte köpa provanalyser externt, bara av regionens egna provtagningscentraler.

På sjukhuset Atollen diskuterar man nu till vilken provtagningscentral man ska lämna sina prover. Provanalyser kostar olika mycket och det tar olika lång tid att få svar på analyserna.

*Abama* tar 300 kronor per analys och levererar svar inom 48 timmar

*Biden* tar 320 kronor per analys och levererar svar inom 72 timmar

*Carter* tar 310 kronor per analys och levererar svar inom 24 timmar

Både offentliga och privata vårdgivare menar att det är viktigt att leverera snabba provsvar, dels för att patienterna inte ska behöva leva i osäkerhet och dels för att vårdgivarna inte ska behöva få frågor från oroliga patienter. All onödig hantering tar tid och kostar pengar.

I region Gäddan fungerar den interna konkurrensen och Carter får hantera nästan alla provsvar. De som fattar beslut på sjukhusen tycker nämligen att 10 kronor är en mycket liten merkostnad för att få provsvaren inom ett dygn istället för inom tre dygn.

Allt detta slutar med att Biden, som är dyrast och mest långsamma, läggs ner. Abama sänker sitt pris till 280 kronor och kan på så sätt få fler interna kunder.

### Region Aborren

I den mindre regionen Aborren finns det bara en provtagningscentral, Lombardi.

Sjukhuset Laxen liksom regionens vårdcentraler måste köpa från *Lombardi*. Provanalys kostar 395 kronor och levereras efter en vecka. Det finns en *privat provtagningscentral* – *EBT Care* – som tar 330 kronor och levererar inom 24 timmar men regionen får inte köpa därifrån eftersom regionalrådet i Aborren tycker att *EBT Care* hetsar sina medarbetare att jobba orimligt snabbt. Sjukhuset Laxen har å andra sidan problem med bristfällig motivation hos medarbetarna.

Den bristfälliga konkurrensen gör att regionen får ekonomiska problem. Efter en omröstning i regionhuset släpper man konkurrens från privata utförare och ger vårdcentralerna möjlighet att handla från *EBT Care*. Plötsligt inser provtagningscentralen Lombardi att de snart blir utan jobb om de inte skärper sig så de effektiviserar. Priset sjunker till 330 kronor och leverans sker inom 36 timmar. Det innebär att de flesta interna kunder fortsätter köpa internt istället för från *EBT Care* som de tidigare sett positivt på.

### Frågor till texten:

- Hur hänger interna priser och konkurrens ihop?
- Vad händer om man tvingas köpa internt fast det finns bättre externa alternativ?
- Hur kan man säga att marknadskrafterna fungerar i Gäddan och Aborren?
- Har du något eget exempel på när internpriser används och reflektioner kring det?