

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ
ΣΕ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**Ντόμη Ανθή
Διπλωματική Εργασία
ΠΜΣ.ΔΕ**

2005

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ
ΣΕ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Μια ανάλυση των στόχων της εγχώριας και της διεθνούς εσωτερικής τιμολόγησης (transfer pricing) καθώς επίσης και των μεθόδων που υιοθετούνται για την εφαρμογή της.

**Ντόμη Ανθή
Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς**

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στη μνήμη της γιαγιάς μου Ανθής

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΣΕ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ντόμη Ανθή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναλυθεί η σημασία της εσωτερικής τιμολόγησης, ως αποτέλεσμα της αποκεντρωμένης δομής, σε επιχειρήσεις που είναι πολυτμηματικές και λειτουργούν σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Επίσης, θα περιγραφούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εύρεση αποτελεσματικών τιμών μεταβίβασης και τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Τέλος, θα παρουσιαστεί η μελέτη περίπτωσης μιας επιχείρησης η οποία άλλαξε την οργανωσιακή της δομή και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να προκύψουν προβληματισμοί σχετικά με το σύστημα εσωτερικής τιμολόγησης και τη μέτρηση της επίδοσης των τμημάτων της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΕΡΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Το εγχώριο transfer pricing και η αποκέντρωση	3
1.3 Το transfer pricing σε πολυεθνικές επιχειρήσεις	13
1.4 Διεθνείς ρυθμίσεις και κανονισμοί	20
1.5 Η αρχή των πραγματικών αγοραίων τιμών	22
1.6 Κατηγορίες ενδοεταιρικών συναλλαγών	23
1.7 Μέθοδοι καθορισμού των τιμών μεταβίβασης και συμφωνίες	26
1.8 Ανακεφαλαίωση	28
Επιλεγμένη βιβλιογραφία	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΛΥΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΟ TRANSFER PRICING	34
2.1 Εισαγωγή	34
2.2 Η ενδοτμηματική αυτονομία και η εφαρμογή του transfer pricing	36
2.3 Η εφαρμογή ενός γενικού κανόνα στο transfer pricing	39
2.4 Μέθοδοι προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης	44
2.4.1 Μέθοδος βασισμένη στην τιμή αγοράς	44
2.4.2 Μέθοδος βασισμένη στο κόστος	48
2.4.3 Μέθοδος βασισμένη στο κόστος συν κάποιο ποσοστό	51

2.4.4 Μέθοδος βασισμένη σε τιμές διαπραγμάτευσης	52
2.5 Η οικονομική θεωρία του transfer pricing	57
2.5.1 Transfer pricing όταν δεν υπάρχει εξωτερική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν	58
2.5.2 Transfer pricing όταν υπάρχει τέλεια εξωτερική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν	61
2.5.3 Transfer pricing όταν δεν υπάρχει τέλεια εξωτερική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν	63
2.6 Προτάσεις για την επίλυση εμποδίων που αφορούν το transfer pricing	67
2.6.1 Σύστημα διπλής τιμολόγησης	68
2.6.2 Μεταβίβαση βάση του οριακού κόστους συν μια σταθερή εφάπαξ αμοιβή	70
2.7 Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου	72
2.7.1 Μέτρηση επίδοσης	73
2.7.2 Λήψη αποφάσεων	75
2.7.3 Χρηματοοικονομική Λογιστική	77
2.8 Ανακεφαλαίωση	78
Επιλεγμένη βιβλιογραφία	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ

TRANSFER PRICING

3.1 Εισαγωγή	83
3.2 Το transfer pricing στις πολυεθνικές επιχειρήσεις	85
3.3 Τιμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών βάση των αγοραίων τιμών	90
3.4 Μέθοδοι καθορισμού των τιμών μεταβίβασης για την υλική περιουσία	95
3.4.1 Μέθοδοι βασισμένες στη συναλλαγή	95
3.4.2 Μέθοδοι βασισμένες στο κέρδος	104
3.5 Μέθοδοι καθορισμού των τιμών μεταβίβασης για τις περιουσίες	108

3.6 Μέθοδοι καθορισμού των τιμών μεταβίβασης για την άυλη περιουσία	114
3.7 Προκαταβολική συμφωνία τιμολόγησης	117
3.8 Μέθοδος παγκόσμιας φόρμουλας καταμερισμού κερδών	121
3.9 Ανακεφαλαίωση	122
Επιλεγμένη βιβλιογραφία	125
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ HOOGOGENS STEEL	129
4.1 Εισαγωγή	129
4.2 Αλλαγές στην οργανωσιακή δομή της Hoogovens Steel	131
4.3 Συντονισμός των εσωτερικών συναλλαγών και μέτρηση της επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων	140
4.4 Η διαδικασία των διαβουλεύσεων σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή	144
4.5 Ένα νέο σύστημα για την Hoogovens Steel: Ένα σχέδιο κατανομής του κέρδους	148
4.6 Η επίδραση του νέου συστήματος κατανομής του κέρδους	153
4.7 Αλλαγές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	156
4.7.1 Περιορισμένη διαπραγμάτευση	157
4.7.2 Παράλληλες σχέσεις	160
4.7.3 Οργανωσιακή εκμάθηση	164
4.8 Ανακεφαλαίωση	166
Επιλεγμένη βιβλιογραφία	169
Βιβλιογραφία	170

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και ιδιαιτέρως στον κ. Χρήστο Αγιακλόγλου που ήταν ο επιβλέπων καθηγητής μου για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

II

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	Transfer pricing όταν δεν υπάρχει εξωτερική αγορά	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	Transfer pricing όταν υπάρχει τέλεια εξωτερική αγορά	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3	Transfer pricing όταν υπάρχει ατελής εξωτερική αγορά	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	Η οργανωσιακή δομή της Hoogovens Steel μέχρι το 1995	131
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2	Η διαδικασία παραγωγής της Hoogovens Steel	132

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΕΡΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δύο πολύ ενδιαφέροντα και από πολλές απόψεις αντικρουόμενα φαινόμενα έχουν κάνει την εμφάνισή τους τα τελευταία χρόνια στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Το πρώτο είναι ο μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών, που έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων και πολύπλοκων σε δομή επιχειρήσεων και το δεύτερο είναι η ευρεία χρήση της αποκεντρωμένης και πολυτμηματικής μορφής ως μέσο ελέγχου των μεγάλων αυτών οργανισμών. Στα δύο παραπάνω φαινόμενα έρχεται να προστεθεί και η δημιουργία όλο και περισσότερων πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό και έχει θέσει νέα πρότυπα στον τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας των επιχειρηματικών οργανισμών.

Η αποκέντρωση των επιχειρήσεων και η εγκαθίδρυση ημιαυτόνομων κέντρων κέρδους δημιούργησε την ανάγκη για εσωτερική τιμολόγηση (transfer pricing) των προϊόντων ή υπηρεσιών που μεταβιβάζονται από το ένα τμήμα στο άλλο. Η

κατάλληλη τιμολόγηση των προϊόντων αυτών είναι μεγάλης σημασίας τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία των μεμονωμένων τμημάτων της επιχείρησης όσο και για την επιχείρηση ως σύνολο. Αυτό συμβαίνει διότι το transfer pricing επηρεάζει τα κέρδη των τμημάτων παραγωγής και πώλησης, γεγονός που επιδρά και στην αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων. Επίσης, αποτελεί εργαλείο για την ενδυνάμωση της τμηματικής αυτονομίας και για την παρακίνηση των μάνατζερς οι οποίοι επιβαρύνονται με περισσότερες ευθύνες αλλά και με μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο, το transfer pricing αποτελεί μείζον ζήτημα και για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε υπερεθνικό επίπεδο. Όταν τα τμήματα παραγωγής είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικές χώρες και με διαφορετικούς φορολογικούς συντελεστές από τα τμήματα πώλησης, είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να κατανείμει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών της στο τμήμα που βρίσκεται εγκατεστημένο στη χώρα με τη χαμηλότερη φορολογία. Με αυτόν τον τρόπο, πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει με τη χρήση του transfer pricing να παραποιήσουν τα φορολογούμενα κέρδη τους και έχουν κατηγορηθεί από τις φορολογικές αρχές. Επιπρόσθετα, το διεθνές transfer pricing έχει επίδραση και σε άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα στην επιβολή δασμών και στον επαναπατρισμό των κερδών, έννοιες που θα αναλυθούν στις επόμενες ενότητες.

Συνεπώς, τόσο οι μεγάλες πολυτμηματικές επιχειρήσεις που λειτουργούν μόνο εγχώρια όσο και οι υπερεθνικές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με τον

προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης (transfer prices). Σε εθνικό επίπεδο, transfer price είναι η τιμή που χρεώνει το τμήμα πώλησης κάποιο άλλο τμήμα μέσα στην ίδια επιχείρηση για τη μεταβίβαση του ενδιάμεσου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε διεθνές επίπεδο, transfer price είναι η τιμή με την οποία μία επιχείρηση, μεταβιβάζει αγαθά, υπηρεσίες ή και τεχνογνωσία, σε μια συσχετιζόμενη επιχείρηση που είναι εγκατεστημένη σε άλλη χώρα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια καθορισμού της έννοιας του transfer pricing τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αρχικά, θα εξετασθούν οι στόχοι του εγχώριου transfer pricing και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του και μετέπειτα θα αναλυθεί το transfer pricing και οι στόχοι του όταν χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με πολυεθνική δραστηριότητα. Στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται βασίζονται στο μεγαλύτερο ποσοστό τους στην αρχή των πραγματικών αγοραίων τιμών (arm's length principle) και στηρίζονται κυρίως σε κανονισμούς που έχουν εκδοθεί από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) και από την Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων (IRS) των Ηνωμένων Πολιτειών.

1.2 ΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ TRANSFER PRICING ΚΑΙ Η ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

Είναι γεγονός ότι στις μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις η κεντρική διοίκηση δεν μπορεί να παρακολουθήσει και να ελέγξει όλες τις λειτουργικές παραμέτρους

κάθε μίας υπομονάδας. Για το λόγο αυτό είναι σύνηθες το φαινόμενο να χωρίζονται οι επιχειρήσεις αυτές σε τμήματα τα οποία αποτελούν αυτόνομες μονάδες και ο μάνατζερ κάθε μίας μονάδας έχει την ελευθερία να λαμβάνει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις.

Καθώς οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν, η ανώτερη διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με δύο προβλήματα. Το πρώτο έχει να κάνει με τον τρόπο διαίρεσης των δραστηριοτήτων και των ευθυνών και το δεύτερο με τον τρόπο συντονισμού των υπομονάδων. Αναπόφευκτα, η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων μοιράζεται ανάμεσα στους διάφορους μάνατζερς. Η ουσία της αποκέντρωσης είναι η ελευθερία για λήψη αποφάσεων και η ίδια η αποκέντρωση είναι ζήτημα βαθμού. Έτσι, στο ένα άκρο βρίσκεται η πλήρης αποκέντρωση, η οποία είναι ταυτόσημη με την επιβολή στους μάνατζερς ελάχιστων περιορισμών και την προσφορά μέγιστης ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και στο άλλο άκρο βρίσκεται η πλήρης συγκέντρωση, που αφαιρεί την ελευθερία από τους μάνατζερς και τους επιβάλλει πολλούς περιορισμούς στον τρόπο δράσης και λήψης αποφάσεων.

Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί είναι σπάνια πλήρως συγκεντρωμένοι ή αποκεντρωμένοι. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η πλήρης συγκέντρωση δεν είναι οικονομική, μιας και είναι αδύνατον να διαχειριστεί από το επίπεδο της κεντρικής διοίκησης ο αναπόφευκτος όγκος αποφάσεων που συγκεντρώνεται. Αντιθέτως, η πλήρης αποκέντρωση συνεπάγεται μία συγκέντρωση από τελείως ξεχωριστές επιχειρήσεις, στις οποίες οι δραστηριότητες και οι ευθύνες είναι σε

πολύ μεγάλο βαθμό διαχωρισμένες. Στην πράξη, οι δομές των περισσότερων επιχειρήσεων βρίσκονται κάπου ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα.

Η αρχή της αποκέντρωσης συνεπάγεται την εγκαθίδρυση κέντρων ευθύνης, όπου σε κάθε τμήμα έχει δοθεί ένα συγκεκριμένο κομμάτι δραστηριοτήτων. Το πιο διαδεδομένο κέντρο ευθύνης είναι το κέντρο κέρδους, στο οποίο η μέτρηση της επίδοσής του ως προς τα κέρδη δεν συγχέεται πια με την επίδοση των άλλων κέντρων κέρδους. Μάλιστα, σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει με τα κέντρα κόστους, που αποτελούν και αυτά κέντρα ευθύνης, στα κέντρα κέρδους οι αντίστοιχοι μάνατζερς έχουν τον έλεγχο τόσο στο κόστος που δημιουργείται όσο και στα κέρδη. Επίσης, στα κέντρα κέρδους οι μάνατζερς δεν αναμειγνύονται καθόλου με τα επενδύσιμα κεφάλαια και η αξιολόγηση του μάνατζερ κάθε κέντρου κέρδους γίνεται συγκρίνοντας το πραγματικό κέρδος με αυτό που είχε τεθεί ως στόχο.

Είναι γεγονός ότι τα κέντρα κέρδους αποτελούν το κύριο μέσο για την εφαρμογή της αποκέντρωσης. Ωστόσο, η ύπαρξή τους δεν σημαίνει απαραίτητα και ύπαρξη υψηλού βαθμού αποκέντρωσης. Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πολλά τμήματα που να θεωρούνται κέντρα κέρδους αλλά οι μάνατζερς τους να έχουν περιορισμένη ευθύνη στη λήψη αποφάσεων. Για αυτό το λόγο, δεν πρέπει να ταυτίζεται η έννοια της αποκεντρωμένης υπομονάδας με αυτήν του κέντρου κέρδους.

Η αποκέντρωση στις επιχειρήσεις έχει αποφέρει πολλά θετικά στοιχεία. Η κεντρική διοίκηση έχει αρχίσει να προσανατολίζεται στο συντονισμό των συνολικών δραστηριοτήτων και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων δίνοντας στους μάνατζερς των κατωτέρων επιπέδων του οργανισμού μεγαλύτερη εξουσία λήψης αποφάσεων. Έτσι, οι μάνατζερς των τμημάτων, έχοντας εξουσιοδοτηθεί με περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες, έχουν αποκτήσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον ως προς το αντικείμενό τους και περισσότερα κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια. Επιπλέον, η μεγαλύτερη ελευθερία για λήψη αποφάσεων που τους έχει δοθεί, έχει αυξήσει την παρακίνησή τους μιας και μπορούν να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό παράγοντες που επηρεάζουν τη μέτρηση της επίδοσής τους.

Επίσης, με την εφαρμογή αυτής της αποκεντρωμένης μορφής, ο μάνατζερ κάθε υπομονάδας διαθέτει περισσότερες πληροφορίες για το συγκεκριμένο τμήμα από οποιονδήποτε άλλο μέσα στην επιχείρηση αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις πιθανότητες για λήψη άριστων αποφάσεων. Κατά συνέπεια, βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση και μπορεί να αντιδράσει πολύ πιο έγκαιρα και έγκυρα σε πληροφορίες που θα αφορούν την επίδοση του τμήματός του. Γενικότερα, η λήψη αποφάσεων σε μεγάλο εύρος παρέχει καλύτερη εκπαίδευση για τους μάνατζερς, καθώς εξελίσσονται μέσα στην επιχείρηση και τους προετοιμάζει για τις υψηλότερες θέσεις στις οποίες αναμένεται να προαχθούν στο μέλλον.

Το μεγαλύτερο κόστος που μπορεί να προκύψει από την λειτουργία ενός αποκεντρωμένου οργανισμού είναι η λήψη μη άριστων (suboptimal) αποφάσεων.

Το φαινόμενο αυτό δημιουργείται όταν δεν υπάρχει αρμονία και συνταύτιση στόχων σε ολόκληρη την επιχείρηση και όταν δεν υπάρχει πληροφόρηση στους μάνατζερς σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχουν οι αποφάσεις τους στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, αυτός ο αποκεντρωμένος οργανισμός παρουσιάζει δυσκολίες στην προσπάθεια για αξιολόγηση της επίδοσης κάθε μάνατζερ, μιας και δεν είναι εύκολη η συλλογή ακριβής και έγκαιρης πληροφόρησης για κάθε μία υπομονάδα.

Στις μεγάλες αυτές επιχειρήσεις είναι πολύ συχνή η μεταβίβαση προϊόντων και υπηρεσιών από το ένα τμήμα στο άλλο. Για να αξιολογηθεί συνεπώς η επίδοση κάθε τμήματος είναι απαραίτητη η μέτρηση της συνεισφοράς του στο συνολικό κέρδος του οργανισμού. Το παραπάνω επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης (transfer prices) για τα ενδιάμεσα προϊόντα που μεταφέρονται από το ένα τμήμα στο άλλο. Οι τιμές όμως αυτές εξυπηρετούν και άλλους σκοπούς και αποτελούν μείζον ζήτημα στις σύγχρονες αποκεντρωμένες επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, οι στόχοι του εγχώριου transfer pricing είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η αξιολόγηση της επίδοσης του μάνατζερ κάθε τμήματος, βασιζόμενη στα κέρδη που έχουν δημιουργηθεί.
- ✓ Η βοήθεια συντονισμού των αποφάσεων των τμημάτων με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και η εξασφάλιση συνταύτισης των στόχων (goal congruence).

- ✓ Η ενδυνάμωση των τμημάτων για τη λήψη αποφάσεων, όπως για παράδειγμα η τιμολόγηση του τελικού προϊόντος.
- ✓ Η διατήρηση της αυτονομίας των τμημάτων.

Το πιο ουσιώδες στοιχείο στην προσπάθεια καθορισμού των τιμών μεταβίβασης είναι η παρακίνηση των μάνατζερς να δράσουν με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το σύνολο της επιχείρησης και όχι μεμονωμένα για το δικό τους τμήμα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα. Τόσο ο Hiershleifer (1956) όσο και ο Cook (1957) στις μελέτες τους έδωσαν εξηγήσεις σχετικά με το θέμα αυτό. Και οι δύο θεωρούσαν ότι οι ενέργειες των μάνατζερς, οι οποίες είναι σύμφωνες με την μεγιστοποίηση των κερδών των τμημάτων τους, δεν συμβαδίζουν πάντα με την μεγιστοποίηση των κερδών ολόκληρου του οργανισμού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ένα τμήμα μπορεί να είναι σε θέση να ενεργεί ως μονοπωλητής στις συναλλαγές του με τα άλλα τμήματα, αλλά και σε άλλους παράγοντες.

Στην πράξη, το πρόβλημα προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης είναι περισσότερο πολύπλοκο για τους εξής λόγους:

- Τα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα ή να αντιμετωπίζουν περιορισμένη δυναμικότητα.
- Κάποια από τα ενδιάμεσα προϊόντα μπορεί να πωλούνται και στην αγορά.
- Το προϊόν μπορεί να πρέπει να παραχθεί από μια αλυσίδα περισσότερων από δύο τμημάτων.

- Υπάρχει ασυμμετρία πληροφοριών.

Τρία γνωστά θεωρητικά πλαίσια (οικονομικό, μαθηματικός προγραμματισμός και συμπεριφορικό) έχουν διαμορφωθεί με σκοπό να ερμηνεύσουν τη στρατηγική του transfer pricing. Ο Hiershleifer (1956), στη μελέτη του πάνω στο οικονομικό μοντέλο, υποστήριξε ότι, όταν η αγορά στην οποία θα πουληθεί το ενδιάμεσο προϊόν είναι τέλεια ανταγωνιστική, η τιμή μεταβίβασης πρέπει να ταυτίζεται με την αγοραία τιμή. Αν όμως δεν είναι τέλεια ανταγωνιστική, τότε η τιμή μεταβίβασης θα πρέπει να ισούται με το οριακό κόστος του τμήματος παραγωγής. Παρόλα αυτά το μοντέλο του μαθηματικού προγραμματισμού, όπως αναλύθηκε από τους Abdel-khalik και Lusk (1974), υποστηρίζει ότι η τιμή μεταβίβασης του ενδιάμεσου προϊόντος θα πρέπει να ισούται με το κόστος ευκαιρίας που δημιουργείται από την παραγωγή του προϊόντος.

Τόσο η προσέγγιση του μαθηματικού προγραμματισμού όσο και η οικονομική δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην αποδοτικότητα της παραγωγής, στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Τείνουν όμως να αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το transfer pricing. Τα μοντέλα συμπεριφοράς έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να συμπεριλάβουν τις διαστάσεις του ανθρώπινου παράγοντα στο μοντέλο του transfer pricing.

Το μοντέλο αυτό, αντί να στηρίζεται σε δομές κόστους και σε δυνάμεις της αγοράς για να καθορίσει τις τιμές μεταβίβασης, προτείνει τη χρησιμοποίηση διαπραγματεύσεων για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι Watson και Baumler (1975) υποστήριξαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις διαμάχες που δημιουργούνται ενδομηματικά μέσω των τιμών διαπραγμάτευσης και θεώρησαν το transfer pricing ως μηχανισμό που προάγει τη διαφοροποίηση και την ενοποίηση μέσα στις επιχειρήσεις. Οι Acklesburg και Yuki (1979) συμπλήρωσαν ότι οι τιμές μεταβίβασης βάση διαπραγματεύσεων έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία καλύτερων σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

Επιπρόσθετα, οι μελέτες των Eccles (1985), Spicer (1988), Emmanuel και Mehafdi (1994), Van der Meer-Kooistra (1994), Colbert and Spicer (1995) και Boyns (1999) επέμειναν στη σπουδαιότητα του οργανωσιακού και συμπεριφορικού περιεχομένου στον καθορισμό των μεθόδων του transfer pricing. Συγκεκριμένα, ο Eccles (1985) υποστήριξε ότι το σύστημα του transfer pricing εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανωσιακές στρατηγικές της κάθετης ολοκλήρωσης και διαποίκισης και πρότεινε τη χρήση αγοραίων τιμών για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης όταν υπάρχει υψηλός βαθμός διαποίκισης, ενώ αντιθέτως τη χρήση πλήρους κόστους όταν υπάρχει υψηλός βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης.

Επιπλέον οι μελέτες των Spicer (1988) και Colbert and Spicer (1995) θεώρησαν ότι η ιδιαιτερότητα των περιουσιακών στοιχείων, η οργανωσιακή δομή και τα συστήματα ελέγχου καθορίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιλογή του κατάλληλου transfer pricing συστήματος. Έτσι, υπέθεσαν ότι σε υψηλά επίπεδα ιδιαιτερότητας των περιουσιακών στοιχείων οι μάνατζερς των μονάδων δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν τις αγοραίες τιμές των ενδιάμεσων προϊόντων, λόγω της ιδιοσυγκρασιακής φύσης της διαδικασίας παραγωγής και επομένως στηρίζονται στο κόστος για να προσδιορίσουν τις τιμές μεταβίβασης.

Τέλος, η van der Meer-Kooistra (1994) ανέπτυξε ένα μοντέλο που συνέδεε το transfer pricing με την οργανωσιακή δομή, το περιεχόμενο των εσωτερικών συναλλαγών, τη μέτρηση της επίδοσης και το σύστημα ανταμοιβών. Ανάλογη μελέτη διεξήχθη από τους Emmanuel και Mehafdi (1994) στην οποία φανερώνεται η εξάρτηση του transfer pricing από παράγοντες όπως η στρατηγική, η οργανωσιακή δομή, το περιεχόμενο των εσωτερικών συναλλαγών, η μέτρηση της επίδοσης και τα συστήματα ανταμοιβών και ελέγχου.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος βασισμένη στην τιμή αγοράς (Market based method)

Όταν υπάρχει αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν, τότε η τιμή που επικρατεί στην αγορά χρησιμοποιείται ως τιμή μεταβίβασης.

- Μέθοδος κόστους (Cost method)

Στην περίπτωση αυτή, η τιμή μεταβίβασης αποτελεί συνάρτηση του κόστους παραγωγής του τμήματος που μεταβιβάζει το προϊόν. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές αυτής της μεθόδου, όπως για παράδειγμα η μέθοδος του πλήρους κόστους ή η μέθοδος του μεταβλητού κόστους.

- Μέθοδος βασισμένη σε τιμές διαπραγμάτευσης (Negotiation prices)

Βάση της μεθόδου αυτής, οι τιμές διαμορφώνονται ύστερα από διαπραγματεύσεις μεταξύ των μάνατζερς των αντίστοιχων τμημάτων.

- Μέθοδος διπλής τιμολόγησης (Dual pricing)

Για να αποφευχθούν προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, προέκυψε η διπλή τιμολόγηση. Έτσι, η τιμή που λαμβάνει το τμήμα πώλησης δεν ισούται με την τιμή που πληρώνει το τμήμα αγοράς, αλλά είναι συνήθως υψηλότερη. Η διαφορά που προκύπτει από τις δύο αυτές τιμές δεν χρεώνεται στο τμήμα αγοράς, αλλά προσαρμόζεται από την κεντρική διοίκηση.

Επιπλέον, μαθηματικές τεχνικές και συγκεκριμένα γραμμικός και μη-γραμμικός προγραμματισμός έχουν χρησιμοποιηθεί με στόχο την ανάπτυξη άριστων εσωτερικών τιμών. Με τον τρόπο αυτό, έγινε απόπειρα να επεκταθεί η έρευνα και πέρα από την απλή υπόθεση της ύπαρξης δύο τμημάτων και ενός τελικού προϊόντος της οικονομικής θεωρίας. Τελικά, βρέθηκε ότι υπάρχουν λύσεις οι οποίες όμως εξαρτώνται από πολλές περιοριστικές συνθήκες. Έτσι, πολλοί

φυσικοί και οικονομικοί παράγοντες που είναι αλληλοεξαρτώμενοι μεταξύ των τμημάτων έχουν θεωρηθεί ότι απουσιάζουν.

Όμως, η ουσιώδης αδυναμία αυτής της μαθηματικής προσέγγισης είναι η διαπίστωση ότι οι άριστες τιμές πρέπει να καθοριστούν σε κεντρικό επίπεδο, γεγονός που αφαιρεί την αυτονομία των τμημάτων πάνω στη λήψη τέτοιου είδους αποφάσεων και η οποία είναι απαραίτητη για την ύπαρξη ενός πραγματικά αποκεντρωμένου επιχειρηματικού οργανισμού. Συνεπώς, οι τεχνικές αυτές αποτελούν τεχνικές «κεντρικού προγραμματισμού» και καθορισμού των τιμών από την κεντρική διοίκηση και αδυνατούν να λύσουν το πρόβλημα της άριστης μεταβίβασης των τιμών σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό.

1.3 ΤΟ TRANSFER PRICING ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στο διεθνές εμπόριο έχει αυξηθεί θεαματικά τα τελευταία 30 χρόνια. Οι αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής, η αυξανόμενη επικοινωνία δεδομένων και τα δίκτυα, ο αυξανόμενος ρόλος των υπηρεσιών και των πολύτιμων άυλων αγαθών στην οικονομία, καθώς και η δημιουργία εμπορικών ζωνών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, κατέστησαν τις επιχειρήσεις δυνατές να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά διεθνώς. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το εμπόριο μεταξύ συσχετισμένων επιχειρήσεων να αυξάνεται τόσο σε ένταση όσο και σε εμβέλεια.

Ένα από τα δυσκολότερα ζητήματα που έχουν προκύψει είναι η εφαρμογή, για φορολογικούς λόγους, των κατάλληλων τιμών μεταβίβασης. Οι τιμές αυτές είναι σημαντικές τόσο για τους φορολογούμενους όσο και για αυτούς που διαχειρίζονται τους φόρους, γιατί καθορίζουν μεγάλο μέρος του εισοδήματος και των εξόδων και συνεπώς των φορολογούμενων κερδών των συνδεδεμένων επιχειρήσεων σε διαφορετικές φορολογικές δικαιοδοσίες (tax jurisdictions). Όταν το transfer pricing δεν αντανakλά τις δυνάμεις αγοράς και την arm's length principle, οι φορολογικές υποχρεώσεις των συσχετιζόμενων επιχειρήσεων και τα φορολογικά κέρδη των φιλοξενούντων χωρών μπορεί να διαστρεβλωθούν.

Γι' αυτό δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι με την αυξημένη παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και με τις αλλαγές στη φύση των επιχειρηματικών λειτουργιών που είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις ώστε να ανταγωνιστούν επιτυχώς, οι αρμόδιες αρχές της διαχείρισης της φορολογίας αγωνιούν για την επίδραση του transfer pricing στη φορολογική βάση. Το transfer pricing όμως αφορά οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα που λειτουργεί σε περισσότερες από μία χώρες. Συνεπώς, όλες οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μικρές είναι σημαντικό να κατανοήσουν τη νομοθεσία του transfer pricing και τις σχετικές διαχειριστικές πολιτικές και όσο πιο εύκολα γίνεται να συμμορφωθούν με αυτές.

Αν μια πολυεθνική επιχείρηση λειτουργούσε μεμονωμένα, χωρίς αυτές τις μεταβιβάσεις των υλικών και άυλων αγαθών και υπηρεσιών, δεν θα υπήρχε λόγος για την ύπαρξή της και οι εγχώριες επιχειρήσεις θα ήταν οι μόνες που θα

κυριαρχούσαν στην αγορά κάθε χώρας. Από τη στιγμή όμως που υπάρχουν ξεχωριστές νομικές οντότητες, που συνδέονται μεταξύ τους και ανταγωνίζονται σε διαφορετικές χώρες, είναι απαραίτητο να αποτιμηθεί η αξία των προϊόντων που μεταβιβάζονται μεταξύ αυτών των οργανισμών. Οι τιμές μεταβίβασης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, αφού αποτελούν το μέσο με το οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διεξάγουν σημαντικό μέρος των επιχειρηματικών λειτουργιών τους.

Ο καθορισμός των άριστων τιμών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες. Μία φαινομενικά απλή προσέγγιση είναι η εφαρμογή τιμών αγοράς στις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές. Αυτές οι τιμές όμως μπορεί να μην μπορούν να εφαρμοστούν ή ακόμα και να μην υπάρχουν στο περιβάλλον των υπερεθνικών επιχειρήσεων για διάφορους λόγους. Πρώτον, διότι τα κέντρα κέρδους μπορεί να μην είναι ελεύθερα να αγοράζουν πρώτες ύλες από την ανοιχτή αγορά. Δεύτερον, διότι οι πρώτες ύλες μπορεί να μην είναι διαθέσιμες στην ανοιχτή αγορά. Επίσης, η εξειδικευμένη παραγωγική τεχνολογία ή η τεχνογνωσία μιας υπερεθνικής επιχείρησης μπορεί να είναι μοναδική για αυτήν και το απόλυτο πλεονέκτημα που μπορεί να έχει να αφαιρεί οποιαδήποτε εναλλακτική πηγή. Κατά συνέπεια, μια εσωτερικά διαμορφωμένη τιμή μπορεί να αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση της αξίας της ενδιαφερόμενης εισροής.

Σε ένα εθνικό περιβάλλον, η αξιολόγηση της διοίκησης και η επίδοσή της είναι από τα ζητήματα που εμπνέουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε σχέση με το

transfer pricing. Η πολυεθνική επιχείρηση όμως έρχεται αντιμέτωπη με πολυάριθμους και πολύπλοκους παράγοντες εντός της παγκόσμιας αγοράς. Συνεπώς, εκτός των εσωτερικών ζητημάτων που απασχολούν αυτές τις επιχειρήσεις, υπάρχουν και ζητήματα, όπως η φορολογία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο πληθωρισμός, που είναι ιδιαίτερης σημασίας για τη λειτουργία τους.

Οι στρατηγικοί στόχοι του διεθνούς transfer pricing εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες:

- Στόχοι σχετικοί με τη φορολογία.
- Εσωτερικοί στόχοι ή στόχοι που σχετίζονται με τη διοίκηση.
- Διεθνείς ή λειτουργικοί στόχοι.

Οι παραπάνω στόχοι αντιπροσωπεύουν περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας που είναι θεμελιώδεις για τη συνεχιζόμενη επιτυχία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και θα εξετασθούν αναλυτικά παρακάτω.

Στόχοι σχετικοί με τη φορολογία

Το transfer pricing είναι περισσότερο γνωστό ως μέσο διαχείρισης της συνολικής φορολογικής επιβάρυνσης και συμμόρφωσης με τις αναρίθμητες φορολογικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με τις εσωτερικές μεταβιβάσεις. Τα περισσότερα έθνη έχουν θεσπίσει νόμους για το transfer pricing για να αποτρέψουν τη

χρησιμοποίηση των τιμών μεταβίβασης ως μέσο χειρισμού των εισοδηματικών φόρων. Υπάρχουν πολυάριθμες επενδυτικές και λειτουργικές αποφάσεις που βασίζονται στη φορολογική κατάσταση της πολυεθνικής επιχείρησης και η επιχείρηση αυτή πρέπει να λάβει υπ' όψιν ποικίλα φορολογικά ποσοστά και ρυθμίσεις σε κάθε διαφορετική χώρα.

Ο στόχος για μείωση της φορολογίας μπορεί να παρακινήσει τους μάνατζερς να μετακινήσουν το κέρδος της πολυεθνικής σε χώρες με χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές, ελαχιστοποιώντας έτσι το συνολικό ποσό των φόρων στις χώρες που έχουν υψηλότερους φορολογικούς συντελεστές. Επίσης, οι δασμοί, που επιβάλλονται από τις χώρες κατά την εισαγωγή και εξαγωγή των προϊόντων, μπορούν να διαχειριστούν μέσω του transfer pricing. Το transfer pricing διαμορφώνει την αξία του αντικειμένου που μεταβιβάζεται και έτσι καθορίζει και τον δασμό που θα πληρωθεί.

Εσωτερικοί στόχοι ή στόχοι που σχετίζονται με τη διοίκηση

Για τις καθαρά εγχώριες μεταβιβάσεις οι εσωτερικοί στόχοι είναι αυτοί που επηρεάζουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιχείρηση προσπαθεί να παρακινήσει τους μάνατζερς και να πετύχει ευθυγράμμιση των στόχων τους με τους στόχους όλης της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι ισχύουν εξίσου και για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, μόνο που

επιβάλλουν επιπρόσθετες επιπλοκές που σχετίζονται με την κουλτούρα, τα έθιμα, τις τιμές συναλλάγματος και τον πληθωρισμό.

Μέσω της πολιτικής του transfer pricing, οι εταιρικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν παρέχοντας κίνητρα στους μάνατζερς για απόκτηση αγαθών ή πρώτων υλών απαραίτητων στην παραγωγή, από άλλα τμήματα, θυγατρικές ή συσχετιζόμενα μέρη. Έτσι, ενώ η αγορά του προϊόντος από εξωτερικές πηγές μπορεί να είναι λιγότερο δαπανηρή, με την εσωτερική αγορά των αγαθών επιτυγχάνονται οι στόχοι ολόκληρης της πολυεθνικής. Η τιμή μεταβίβασης μπορεί να προσαρμοστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο μάνατζερ που είναι εξαναγκασμένος να αγοράσει εσωτερικά το αγαθό, να μην έχει αργότερα αρνητικές επιπτώσεις στον μισθό του ή στην αξιολόγησή του.

Διεθνείς ή λειτουργικοί στόχοι

Ίσως ο πιο στρατηγικός από όλους τους στόχους του transfer pricing είναι η διατήρηση (ή η δημιουργία) της ανταγωνιστικής θέσης. Ο τελικός σκοπός της πολυεθνικής επιχείρησης είναι να μπορεί να ανταγωνιστεί στην παγκόσμια οικονομία. Η κατάλληλη τιμή μεταβίβασης μπορεί να επιτρέψει σε μια θυγατρική να εισβάλει σε μια νέα αγορά με ανταγωνιστική τιμή ή να επιτρέψει σε έναν ηγέτη αγοράς να επιβάλλει μειωμένες τιμές λόγω ανικανοποίητης ζήτησης. Επιπρόσθετα, το transfer pricing μπορεί να βοηθήσει την πολυεθνική επιχείρηση

να διαχειριστεί ξένο συνάλλαγμα, καθώς επίσης και διακυμάνσεις στα επίπεδα πληθωρισμού.

Οι περιορισμοί στις μεταβιβάσεις μετρητών είναι σημαντικές στο διεθνές περιβάλλον. Πολλές χώρες επιβάλλουν εμπόδια στη μεταβίβαση μετρητών ή στον επαναπατρισμό των κερδών από τη χώρα. Μια τιμή μεταβίβασης μπορεί να δημιουργηθεί για μεταβίβαση αγαθών εκτός της απαγορευμένης χώρας, με υψηλή ή χαμηλή αξία αναλόγως του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Τέλος, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιήσουν μια τιμή μεταβίβασης για να δικαιολογήσουν επενδύσεις σε τοπικές οικονομίες ή την απασχόληση τοπικών εργατών ως απάντηση σε πολιτικά και κοινωνικά ζητήματα. Μια χαμηλή τιμή μεταβίβασης μπορεί να επιτρέψει σε μια θυγατρική να συνεχίσει τη λειτουργία της σε μια περιοχή που βρίσκεται προσωρινά σε οικονομική ύφεση. Αυτό μπορεί να αποτρέψει την αρνητική δημοσιότητα και να δημιουργήσει μια σχέση συνεργασίας με τους ηγέτες της περιοχής, δίνοντας απασχόληση στους ντόπιους πολίτες, οι οποίοι μπορεί να έχουν περιορισμένες ευκαιρίες για απασχόληση.

1.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες ακολουθούν τους κανονισμούς για το transfer pricing που έχει εκδώσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), καθώς επίσης και τις ρυθμίσεις των Ηνωμένων Πολιτειών στην Ενότητα 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων. Τόσο οι οδηγίες του Ο.Ο.Σ.Α. όσο και η Ενότητα 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων είναι δεσμευμένες και υποστηρίζουν πλήρως την arm's length principle. Παρόλα αυτά διαφοροποιούνται σε πολλά σημαντικά ζητήματα, όπως στις μεθόδους του transfer pricing που προτιμώνται περισσότερο, στις αποδεκτές μεθόδους που βασίζονται στο κέρδος, στο βάθος των απαιτήσεων για έγγραφη τεκμηρίωση (documentation), καθώς επίσης στον τύπο και στην αυστηρότητα των ποινών που επιβάλλονται.

Ο Ο.Ο.Σ.Α. για κάποια χρόνια ανανέωνε συνεχώς τους κανονισμούς που εξέδιδε, προκειμένου να παρέχει σωστή καθοδήγηση στις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διαλέξουν την μέθοδο που θα συμφωνεί με την arm's length principle. Οι κανονισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ευέλικτη εφαρμογή, από μέτριες απαιτήσεις για έγγραφη τεκμηρίωση, από την αποφυγή επιβολής διπλής φορολογίας και από τη δημιουργία φιλικών σχέσεων μεταξύ των φορολογούμενων επιχειρήσεων και των φορολογικών αρχών. Επίσης, φανερώνουν την προτίμησή τους στις μεθόδους που βασίζονται στη συναλλαγή έναντι αυτών που βασίζονται στο κέρδος. Πολλές χώρες, όπως ο Καναδάς, η

Ιαπωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν προσαρμόσει την νομοθεσία τους όσον αφορά στο transfer pricing, σύμφωνα με του κανονισμούς του Ο.Ο.Σ.Α.

Η Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων των Η.Π.Α. ρυθμίζει το transfer pricing βάση της ενότητας 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων, η οποία έχει επανειλημμένα αναθεωρηθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η Ενότητα αυτή απαιτεί οι τιμές μεταβίβασης, τόσο για την υλική όσο και για την άυλη περιουσία μεταξύ μια επιχείρησης και του ξένου τμήματός της, να είναι ίσες με τις τιμές που θα χρεώνονταν από μία ασυσχέτιστη επιχείρηση σε μία συγκρίσιμη συναλλαγή. Υποστηρίζει δηλαδή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, την arm's length principle.

Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες αλλαγές, η ενότητα αυτή επιτρέπει σε μια πολυεθνική επιχείρηση την επιλογή οποιασδήποτε αποδεκτής μεθόδου. Παρόλα αυτά μπορεί να αντικρούσει την επιλογή της πολυεθνικής, μεταβιβάζοντας την υποχρέωση για αποδείξεις στην πολυεθνική. Επίσης, απαιτεί από τις επιχειρήσεις τη διατήρηση εκτεταμένης έγγραφης τεκμηρίωσης, ενώ η ενότητα 6662 περιέχει επιβολή ποινών σε περίπτωση δήλωσης μικρότερου φορολογητέου εισοδήματος χωρίς να κάνει διάκριση μεταξύ καλοπροαίρετων λαθών και προμελετημένων παραπλανήσεων που αφορούν το εισόδημα.

1.5 Η ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ

Οι μέθοδοι του transfer pricing που γίνονται δεκτές από τις περισσότερες φορολογικές αρχές είναι αυτές που βασίζονται στην arm's length principle. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η αμοιβή για οποιαδήποτε ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή θα πρέπει να συμβαδίζει με το επίπεδο της αμοιβής που θα χρεωνόταν, σε περίπτωση που η συναλλαγή γινόταν μεταξύ ασυσχέτιστων επιχειρήσεων και ενώ όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν ίδιοι.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. αλλά και πολλές άλλες χώρες έχουν υιοθετήσει την αρχή αυτή. Ένας βασικός λόγος είναι ότι η αρχή αυτή παρέχει ευρεία ισότητα όσον αφορά τη φορολογική μεταχείριση των πολυεθνικών αλλά και των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, επειδή η αρχή αυτή τοποθετεί τις συσχετισμένες αλλά και τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις σε μια πιο ισότιμη βάση για φορολογικούς λόγους, αποφεύγει τη δημιουργία φορολογικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, τα οποία υπό διαφορετικές συνθήκες θα διέστρεφαν την ανταγωνιστική θέση κάποιας από των δύο επιχειρηματικών οντοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, η arm's length principle προάγει την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων.

Η αρχή αυτή έχει διαπιστωθεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός από συγκεκριμένες περιπτώσεις στις οποίες είναι δύσκολο αλλά και περίπλοκο να

εφαρμοστεί. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα πολυεθνικών επιχειρήσεων που ασχολείται με την ενοποιημένη παραγωγή ιδιαίτερα εξειδικευμένων προϊόντων, με μοναδικά άυλα προϊόντα ή με την εκτέλεση εξειδικευμένων υπηρεσιών, η αρχή αυτή παρουσιάζει προβλήματα εφαρμογής.

Μια πρακτική δυσκολία στην εφαρμογή της *arm's length principle* είναι ότι οι συσχετιζόμενες επιχειρήσεις μπορεί να εμπλέκονται σε συναλλαγές που οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να εμπλακούν. Τέτοιου είδους συναλλαγές δεν είναι απαραίτητο να παρακινούνται με σκοπό τη φορολογική απαλλαγή, αλλά μπορεί να γίνονται γιατί τα μέλη μιας ομάδας πολυεθνικών αντιμετωπίζουν διαφορετικές εμπορικές συνθήκες απ' ότι οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

1.6 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Οι κυριότεροι τύποι ενοεπιχειρησιακών συναλλαγών αφορούν τη μεταβίβαση υλικής και άυλης περιουσίας αλλά και υπηρεσιών. Αυτό που είναι σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι το καθοριστικό στοιχείο για την πραγματοποίηση μιας συναλλαγής είναι το περιεχόμενό της, άσχετα με το αν έχει εκδοθεί κάποιο τιμολόγιο ή αν έχει γίνει συγκεκριμένη χρέωση. Το περιεχόμενο των τριών ενδοεταιρικών συναλλαγών αναλύεται στη συνέχεια της ενότητας.

Υλική περιουσία

Η υλική περιουσία αφορά όλα τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Οι πωλήσεις πρώτων υλών, ημικατεργασμένων αλλά και τελικών προϊόντων αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος των συναλλαγών που γίνονται μεταξύ συσχετισμένων μερών (related parties). Επίσης, η υλική περιουσία μπορεί να περιέχει όλα τα μηχανήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στις καθημερινές τους δραστηριότητες αλλά και όλα τα αγαθά που τελικά παράγονται.

Άυλη περιουσία

Στη σύγχρονη εποχή, οι κύριοι οδηγοί της δημιουργίας οικονομικής αξίας και ανάπτυξης είναι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Σχεδόν σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες και σε πολλές από τις συνεχώς αυξανόμενες σε αριθμό αναπτυσσόμενες οικονομίες, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων συνεισφέρουν εξαιρετικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να εισβάλλουν σε νέες αγορές και να πουλήσουν τα προϊόντα τους ανταγωνιστικά, εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία.

Στον κόσμο του transfer pricing τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι συνήθως διαιρεμένα σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα βιομηχανικά άυλα στοιχεία, τα οποία δημιουργούνται από τις παραγωγικές δραστηριότητες ή από την προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη του παραγωγού

και στη δεύτερη κατηγορία εμπεριέχονται τα άυλα στοιχεία του μάρκετινγκ, που δημιουργούνται από την διανομή, το μάρκετινγκ και τις υπηρεσίες που έπονται της πώλησης.

Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τις αρχές του Ο.Ο.Σ.Α. τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τις εμπορικές δραστηριότητες, είναι τα παρακάτω:

- ✓ Βιομηχανικά άυλα στοιχεία: Η κατηγορία αυτή δημιουργείται ύστερα από ριψοκίνδυνες και δαπανηρές δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης και περιλαμβάνει πατέντες, τεχνογνωσία προϊόντος, σχέδια και μοντέλα.
- ✓ Άυλα στοιχεία Μάρκετινγκ: Αυτή είναι μια ειδική κατηγορία από εμπορικά άυλα περιουσιακά στοιχεία που περιλαμβάνει εμπορικά σήματα, εμπορικά ονόματα, λίστες πελατών, κανάλια διανομής, μοναδικά ονόματα, σύμβολα και φωτογραφίες που βοηθούν στην προώθηση των προϊόντων.

Ο Ο.Ο.Σ.Α. ισχυρίζεται ότι η άυλη περιουσία μπορεί να περιέχει στοιχεία και από τις δύο κατηγορίες, δηλαδή άυλα στοιχεία που είναι νομικά προστατευμένα, όπως η τεχνογνωσία, αλλά και εμπορικά μυστικά, που πιθανώς διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στις εμπορικές δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Υπηρεσίες

Οι ενδοεταιρικές υπηρεσίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με το όφελος που απονέμεται και τον πραγματικό δικαιούχο των υπηρεσιών. Οι κυριότερες κατηγορίες είναι οι παρακάτω:

- ✦ Υπηρεσίες που ικανοποιούν άμεσα μια αναγνωρισμένη ανάγκη ενός συγκεκριμένου μέλους μιας πολυεθνικής.
- ✦ Υπηρεσίες που ωφελούν την πολυεθνική σαν σύνολο.
- ✦ Υπηρεσίες που αναλαμβάνονται για το όφελος των μετόχων της πολυεθνικής.

Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία είναι σχετικά απλό να καθοριστεί κατά πόσο μια υπηρεσία έχει παρασχεθεί και ποιος είναι ο αποδέκτης του οφέλους. Η δεύτερη κατηγορία υπηρεσιών είναι συνήθως συγκεντρωμένη στην τοπική έδρα της εταιρείας ή σε επίπεδο της θυγατρικής και σχετίζεται με επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η ανάπτυξη διαδικασιών. Τέλος, η τρίτη κατηγορία υπηρεσιών παρέχεται από τη μητρική εταιρεία ή εκ μέρους της μητρικής ώστε να επιβλέπονται τα συμφέροντά της ή οι επενδύσεις που γίνονται σε κάποια μέλη της. Επειδή αυτού του είδους οι υπηρεσίες γίνονται προς όφελος της μητρικής, το κόστος τους δεν κατανέμεται στις θυγατρικές.

1.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από το μεγαλύτερο μέρος των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων και των υπηρεσιών, βασίζονται στην arm's length

principle. Εκτός όμως από τις μεθόδους αυτές, κάποιες φορολογικές αρχές είχαν προτείνει τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης βάση της παγκόσμιας Η μέθοδος της παγκόσμιας φόρμουλας καταμερισμού των κερδών (formulary apportionment method). Αυτή η προσέγγιση, κατανέμει τα συνολικά έσοδα μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε μια ενοποιημένη βάση μεταξύ των συσχετισμένων επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών, σύμφωνα με κάποια προκαθορισμένη φόρμουλα. Δεν έχει κερδίσει όμως μεγάλη αποδοχή μιας και δεν υποστηρίζει την arm's length principle.

Επίσης, υπάρχουν και οι συμφωνίες καταμερισμού του κόστους (Cost Sharing Arrangements) οι οποίες γίνονται από μέλη πολυεθνικών επιχειρήσεων και πολλές φορές από ανεξάρτητα μέλη για να μοιραστούν τα κόστη και τα οφέλη από την έρευνα και ανάπτυξη (R&D), σε αναλογία με τα λογικά αναμενόμενα οφέλη που θα προέρχονταν από ατομική εκμετάλλευση των αναπτυσσόμενων άυλων περιουσιακών στοιχείων. Μοιράζοντας συνεπώς τα κόστη, κάθε συμμετέχοντας στο διακανονισμό αποκτά δικαιώματα για όλη την έρευνα και ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι έχει χρηματοδοτήσει μόνο ένα μικρό μέρος των συνολικών εξόδων.

Τέλος, η προκαταβολική συμφωνία τιμολόγησης (Advance Pricing Agreement) (APA), είναι μία συμφωνία μεταξύ της Υπηρεσίας Εσωτερικών Εσόδων (Internal Revenue Service) και του φορολογούμενου, σχετικά με τις μεθόδους του transfer pricing που θα χρησιμοποιηθούν για την κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των

συσχετισμένων μερών, σύμφωνα με την ενότητα 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων (Internal Revenue Code) και με άλλες σχετικές ρυθμίσεις.

Οι συμφωνίες αυτές μπορεί να είναι μονόπλευρες, αμφίπλευρες ή πολύπλευρες και ο σκοπός τους είναι να μειώσουν τις συγκρούσεις και την αβεβαιότητα μεταξύ των φορολογούμενων μερών και των φορολογικών αρχών. Οι πολύπλευρες συμφωνίες μειώνουν το ρίσκο των ελέγχων του transfer pricing, της επιβολής ποινών και της διπλής φορολογίας, όταν οι φορολογικές πολιτικές των δύο χωρών διαφέρουν στις σχετικές προσαρμογές και στις αποδεκτές μεθόδους του transfer pricing. Επιπλέον, ένα μειονέκτημα των μονόπλευρων συμφωνιών αποτελεί το γεγονός ότι είναι αναποτελεσματικές στην επίλυση ζητημάτων διπλής φορολογίας.

1.8 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στις αποκεντρωμένες επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο πρόβλημα στη μέτρηση και στον έλεγχο της τμηματικής επίδοσης είναι η διαμόρφωση αποτελεσματικών τιμών μεταβίβασης. Είναι λογικό, το τμήμα που μεταβιβάζει το προϊόν να επιθυμεί να έχει την μεγαλύτερη δυνατή τιμή μεταβίβασης, ενώ το τμήμα στο οποίο μεταβιβάζεται το προϊόν να απαιτεί τη χαμηλότερη δυνατή. Η συνταύτιση των στόχων αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα μιας και οι ενέργειες του

κάθε τμήματος δεν θα πρέπει να βλέπουν την επιχείρηση σαν σύνολο αλλά αντιθέτως να συμβάλλουν στην αύξηση των κερδών ολόκληρου του οργανισμού.

Οι μέθοδοι που υπάρχουν για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης, αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα και θα αναλυθούν διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο. Κάθε μία από τις εναλλακτικές αυτές μεθόδους είναι λογική και η επιλογή της καταλληλότερης μπορεί να γίνει μόνο αφού καθοριστεί ο λόγος για τον οποίο οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν. Οι λογιστικές πληροφορίες είναι πρώτες ύλες οι οποίες μπορεί να γίνουν χρήσιμες για την διοίκηση μόνο εφόσον επεξεργαστούν. Χωρίς ανάλυση, οποιοδήποτε σύστημα ενδομηματικής τιμολόγησης θα οδηγήσει σε λανθασμένες πληροφορίες και κατά συνέπεια σε λανθασμένες αποφάσεις.

Όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, το transfer pricing σχετίζεται με τις τιμές που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για να μεταβιβάσει προϊόντα μεταξύ των τμημάτων της που είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικές χώρες. Στις περισσότερες πολυεθνικές τα ζητήματα που αφορούν τη φορολογία παραγκωνίζουν άλλα ζητήματα που σχετίζονται με το transfer pricing και το κύριο μέλημα στον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης γίνεται η ελαχιστοποίηση των συνολικών φόρων. Το γεγονός αυτό είναι γνωστό από τις φορολογικές αρχές κάθε χώρας και για αυτό το λόγο γίνονται συνεχείς έρευνες στους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ώστε να βεβαιωθεί ότι δεν

χρησιμοποιείται το σύστημα του transfer pricing για αποφυγή πληρωμής των φόρων.

Σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί παγκόσμια ομοφωνία σχετικά με την τιμολόγηση των διεθνών ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) εξέδωσε μια σειρά από οδηγίες που χρησιμοποιούνται σαν βάση από πολλές χώρες για την ρύθμιση του transfer pricing στις διεθνείς συναλλαγές. Οι οδηγίες αυτές βασίζονται στην arm's length principle. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η αμοιβή για οποιαδήποτε ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή θα πρέπει να συμβαδίζει με το επίπεδο της αμοιβής που θα χρεωνόταν, σε περίπτωση που η συναλλαγή γινόταν μεταξύ ασυσχέτιστων επιχειρήσεων.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdel- khalik A.R., Lusk E.J, “Transfer pricing-A synthesis”, *Accounting Review*, pp. 8-23, January 1974.
- Acklesburg R., Yukl G., “Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organization”, *Decision Sciences*, pp.387-398, July 1979.
- Al-Eryani F. Mohammand, Alam Pervaiz, Akhter H. Syed, “Transfer pricing determinants of U.S multinationals”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3, pp. 409-425, October 1990.
- Anthony N. Robert, Reece S. James, “Management Accounting: text and cases”, 5th edition, Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- Bierman Jr. Harold, Dyckman R. Thomas, “Managerial Cost Accounting”, 2nd edition, Macmillan Publishing Co.
- Bierman Jr. Harold, “Pricing intracompany transfers”, *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 429-432, July 1959.
- Boyns, T., Edwards, J.R., Emmanuel, C., “A longitudinal study of the determinants of transfer pricing change”, *Management Accounting Research*, Vol.10, pp.85–108, 1999.
- Colbert, G.J., Spicer, B.H., “A multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process”, *Accounting, Organizations and Society* Vol.20, pp.423–456, 1995.
- Cook P.W., New Technique for Intracompany Pricing, *The Harvard Business Review*, pp.74-80, July-August 1957.

- Coopers and Lybrand, “International transfer pricing”, CCH Editions Limited, 1993.
- Cravens S. Karen, “Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms”, *International Business Review*, Vol. 6, No. 2, pp.127-145, 1997.
- Emmanuel C., Mehafdi M., “Transfer Pricing”, Academic Press, London, 1994.
- Garrison H. Ray, Noreen W. Eric, “Managerial Accounting”, 10th edition, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
- Hiershliefer J., “On the Economics on Transfer Pricing”, *The Journal of business*, Vol. 29, No. 3, pp.172-184, July 1956.
- Horngren T. Charles, Cost Accounting: a managerial emphasis, Prentice Hall International Editions, 5th edition, 1999.
- Leitch, R.A., Barrett K.S., “Multinational transfer pricing: objectives and constraints”, *Journal of Accounting literature*, 1992.
- Meer-Kooistra, J. van der, “The coordination of internal transactions: the functioning of transfer pricing systems in the organizational context”, *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp.123–152, 1994.
- OECD documents, Transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations, 1994.
- Plasschaert Sylvain R.F, “Transfer pricing and Multinational Corporations: an overview of concepts, mechanisms and regulations”, 1979.

- Przysuski Martin, Lalapet Srin, Swanevelt Hendrik, “Determination of intangible property ownership in transfer pricing analyses”, pp.285, 2004.
- Spicer, B.H., “Towards an organizational theory of the transfer pricing process”, *Accounting, Organizational and Society*, Vol. 13, pp.303–322, 1988.
- Turner C.A. Robert, “Study on transfer pricing”, Ernst and Young, Toronto, December 1996.
- UNCTAD, “Transfer pricing”, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations: New York and Geneva, 1999.
- Watson J. H. David, Baumler V. John, “Transfer Pricing: a behavioral context”, *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 466-474, July 1975.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.arnoldporter.com/pubs/files/IRS_Proposed_Transfer_Pricing_Services.pdf
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004399.pdf>
- www.irs.com
- www.bgu.ac.il/ariehg/tpintro.htm
- www.fin.gc.ca/taxstudy/WP9610E.PDF+Study+on+transfer+pricing,+Ernst+and+Young+1996&hl=el
- www.lawschoolbible.com/resources.htm
- www.kpmg.com.sg/flyers/Tax_TransferPricesForCrossBorder.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΛΥΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΟ TRANSFER PRICING

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία του καθορισμού των τιμών μεταβίβασης σε έναν αποκεντρωμένο οργανισμό είναι πολύ μεγάλη. Οι τιμές αυτές δεν χρησιμοποιούνται μόνο σαν οδηγός στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι μάνατζερς αλλά και σαν βάση για την αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων τους. Οι πολύ χαμηλές τιμές μεταβίβασης μειώνουν την κερδοφορία του τμήματος παραγωγής και αυξάνουν την κερδοφορία του τμήματος που προμηθεύεται το προϊόν. Το γεγονός αυτό υπονομεύει το ηθικό των μάνατζερς, αφού τα μπόνους, οι αυξήσεις στον μισθό αλλά πολλές φορές και η ίδια η εργασία τους, εξαρτάται από την κερδοφορία του τμήματος που διευθύνουν.

Με τη δημιουργία των αποκεντρωμένων κέντρων ευθύνης γεννήθηκε η ανάγκη για ένα ενδοτμηματικό σύστημα τιμολόγησης, το οποίο θα αποτιμά τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές των τμημάτων και τη συνεισφορά κάθε ενός στο συνολικό κέρδος του οργανισμού. Η ύπαρξη αυτού του συστήματος έχει μεγάλη

σημασία τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης όσο και για την επιχείρηση ως σύνολο για δύο σοβαρούς λόγους. Πρώτον, η τιμή, την οποία πληρώνει το ένα τμήμα για την αγορά του ενδιάμεσου προϊόντος που παράγεται από το άλλο τμήμα, επιδρά στην παραγωγή κάθε τμήματος, άρα και στην παραγωγή ολόκληρης της επιχείρησης. Αν καθοριστούν λανθασμένες τιμές μεταβίβασης, τα τμήματα της επιχείρησης που συμμετέχουν στη συναλλαγή αλλά και η επιχείρηση σαν σύνολο, δεν θα παράγουν το επίπεδο ποσότητας που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης. Δεύτερον, οι τιμές μεταβίβασης επιδρούν στην κερδοφορία των τμημάτων που συμμετέχουν στη μεταβίβαση των ενδιάμεσων προϊόντων και έτσι λειτουργούν σαν κίνητρα αλλά και σαν ανταμοιβή για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η εφαρμογή του transfer pricing στην εγχώρια αγορά και θα ερμηνευθεί ο ρόλος της αποκεντρωμένης μορφής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επιπλέον, θα γίνει μια προσπάθεια επεξήγησης των κυριοτέρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των εσωτερικών τιμών μεταβίβασης και των προβλημάτων που δημιουργούνται από την εφαρμογή τους. Τέλος, θα παρουσιαστεί η οικονομική πτυχή του transfer pricing και θα εντοπιστεί η καταλληλότερη μέθοδος για κάθε μία περίπτωση.

2.2 Η ΕΝΔΟΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ TRANSFER PRICING

Ο όρος αποκέντρωση δεν αναφέρεται στη γεωγραφική διασπορά ή κατάτμηση των οικονομικών μονάδων, αλλά στη λειτουργία της επιχείρησης και συγκεκριμένα στην εκχώρηση εξουσίας και αντίστοιχης ευθύνης αναφορικά με την άσκηση της διοίκησης και τη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης οργάνωσης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αποκέντρωση για πάρα πολλούς λόγους. Ο πιο σημαντικός είναι το γεγονός ότι οι μάνατζερς κάθε τμήματος βρίσκονται σε πολύ στενή επαφή με την αγορά και αυτό τους βοηθάει να αποκτούν κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με τη διαμόρφωση των τιμών των εισροών και των εκροών. Επιπλέον, σε τμηματικό επίπεδο, γίνεται πιο αποτελεσματικός ο συντονισμός των παραγόντων που προσδιορίζουν την παραγωγή.

Βασικός κανόνας για μια αποκεντρωμένη οργάνωση είναι η αντιστοιχία μεταξύ εκχωρούμενης ευθύνης και εξουσίας. Για αυτό το λόγο, κάθε μία λειτουργική μονάδα πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια και ο αντίστοιχα υπεύθυνος να γνωρίζει το αντικείμενο, το περιεχόμενο και την έκταση των αρμοδιοτήτων του. Ο σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων, δικαιοδοσιών και ευθύνης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αποβαίνει σε βάρος της συνεργατικότητας των προσώπων και πολλές φορές της συμπληρωματικότητας των ενεργειών μέσα στην επιχείρηση.

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος εσωτερικής τιμολόγησης σε έναν αποκεντρωμένο επιχειρηματικό οργανισμό είναι τα ακόλουθα:

- **Συνταύτιση στόχων:** Οι τιμολογιακές αποφάσεις κάθε αυτόνομου τμήματος δεν θα πρέπει να βλάπτουν τη συνολική επίδοση της επιχείρησης ως προς τα κέρδη, μιας και η μεγιστοποίησή τους αποτελεί το βασικότερο στόχο της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η τμηματική αυτονομία θα πρέπει να εναρμονίζεται και να είναι βασικά υποδεέστερη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.
- **Ανεξαρτησία:** Οι δραστηριότητες των τμημάτων δεν θα πρέπει να αλληλεξαρτώνται.
- **Ελεγχιμότητα:** Η διοίκηση κάθε τμήματος δεν θα πρέπει να κατηγορείται ή να επιδοκιμάζεται αν η επίδοση του τμήματος καθορίζεται από παράγοντες που δεν μπορεί να ελέγξει ή ακόμα και να επηρεάσει.

Όταν ικανοποιούνται οι παραπάνω συνθήκες, τα κέντρα κέρδους και τα συστήματα τιμολόγησής τους λειτουργούν αποτελεσματικά. Βέβαια, στον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο και στο μεγαλύτερο μέρος των περιπτώσεων, η δεύτερη συνθήκη αδυνατεί να εκπληρωθεί, ενώ η πρώτη δημιουργεί μεγάλα εμπόδια στην εφαρμογή της.

Συγκεκριμένα, η συνταύτιση των στόχων είναι δύσκολο να επιτευχθεί για πολλούς λόγους. Πολύ συχνά, οι μάνατζερς δεν γνωρίζουν τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι αποφάσεις τους στα άλλα τμήματα του οργανισμού. Επίσης,

είναι πολύ φυσικό οι υπεύθυνοι κάθε τμήματος να ενδιαφέρονται περισσότερο για την επίδοση του δικού τους τμήματος παρά για την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Για την απόκτηση συνεπώς της συνταύτισης των στόχων, οι μάνατζερς δεν θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους μόνο τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης, αλλά να τους παρέχονται και θετικά κίνητρα για την εκπλήρωσή τους. Έτσι, όταν έρθει η στιγμή να καθοριστούν οι τιμές μεταβίβασης, ο στόχος που θα πρέπει να τεθεί θα είναι η παροχή κινήτρων στους μάνατζερς να πράξουν σύμφωνα με το συμφέρον ολόκληρης της επιχείρησης. Η τιμή μεταβίβασης θα πρέπει να επιλεγεί, έτσι ώστε ο κάθε μάνατζερ στην προσπάθειά του να μεγιστοποιήσει το κέρδος του τμήματός του, να παίρνει την απόφαση που θα μεγιστοποιεί το κέρδος της επιχείρησης.

Γενικότερα, ένα σύστημα εσωτερικής τιμολόγησης πρέπει να έχει τους εξής στόχους:

- Να παρέχει πληροφορίες στους μάνατζερς που θα τους παρακινούν να λαμβάνουν σωστές οικονομικές αποφάσεις, οι οποίες θα οδηγούν στη συνταύτιση των στόχων.
- Να παρέχει πληροφορίες που θα είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση της διοικητικής και οικονομικής επίδοσης των τμημάτων.
- Να μετακινεί κέρδη σκόπιμα μεταξύ τμημάτων ή τοποθεσιών.
- Να εξασφαλίζει ότι η αυτονομία των τμημάτων δεν υπονομεύεται.

Ωστόσο, οι στόχοι αυτοί δεν μπορούν να ικανοποιούνται ταυτόχρονα και είναι απαραίτητο να γίνεται η κατάλληλη ιεράρχηση προκειμένου να διαμορφώνεται ένα αποτελεσματικό σύστημα τιμολόγησης. Είναι γεγονός ότι οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση των τιμών μεταβίβασης θα πρέπει να βασίζονται στο είδος των πληροφοριών που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση και στους πρωταρχικούς στόχους που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση.

2.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΑ ΣΤΟ TRANSFER PRICING

Τα κριτήρια της συνταύτισης των στόχων, της αυτονομίας των τμημάτων και της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους μάνατζερς πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ταυτόχρονα. Για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να μπορεί να χρησιμοποιείται σε όλες τις περιστάσεις και να οδηγεί την επιχείρηση ως σύνολο σε άριστες αποφάσεις. Παρόλα αυτά, ο γενικός κανόνας που δίνεται από την ακόλουθη σχέση:

$$MTP = IC + OC$$

όπου MTP είναι η ελάχιστη τιμή μεταβίβασης (minimum transfer price), IC το επιπρόσθετο μοναδιαίο κόστος που δημιουργείται μέχρι και τη στιγμή της μεταβίβασης (incremental or outlay cost) και OC το μοναδιαίο κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) του οργανισμού λόγω της μεταβίβασης, έχει αποδειχθεί πολύ

χρήσιμος σαν πρώτο βήμα για τον καθορισμό της ελάχιστης τιμής μεταβίβασης σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Ειδικότερα, η ελάχιστη τιμή μεταβίβασης αποτελεί την τιμή που θα έκανε το τμήμα παραγωγής αδιάφορο σχετικά με το αν θα έπρεπε να πουλήσει το προϊόν του εσωτερικά ή εξωτερικά. Η συνεισφορά του τμήματος αυτού θα ήταν ίδια και με τις δύο επιλογές. Ο όρος outlay cost που αποτελεί το πρώτο μέρος του δεξιού μέλους της παραπάνω σχέσης αντιπροσωπεύει τις ταμειακές εκροές που είναι άμεσα συσχετισμένες με την παραγωγή και τη μεταβίβαση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Βέβαια, αυτές οι ταμειακές εκροές δεν είναι απαραίτητο να έχουν συμβεί την ίδια χρονική στιγμή, αλλά η διαδικασία της παραγωγής και της μεταβίβασης θα καταλήξει αργά ή γρήγορα σε κάποιες ταμειακές εκροές οι οποίες θα οριστούν ως outlay cost.

Το δεύτερο μέρος του δεξιού μέλους της σχέσης περιλαμβάνει το περιθώριο συνεισφοράς από τις πωλήσεις που δεν έγιναν εσωτερικά. Το περιθώριο συνεισφοράς από τις χαμένες πωλήσεις ισούται με την τιμή πώλησης που ισχύει για την εξωτερική αγορά μείον τα μεταβλητά κόστη από την παραγωγή και τη μεταβίβαση. Αποτελεί δηλαδή το κόστος ευκαιρίας που δημιουργείται από την απαγόρευση πώλησης του προϊόντος σε εξωτερικούς πελάτες.

Κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης μπορεί να ισχύουν οι ακόλουθες περιπτώσεις, οι οποίες επιδρούν με συγκεκριμένο τρόπο κάθε φορά στην παραπάνω σχέση:

Περίπτωση 1^η: Υπάρχει τέλεια ανταγωνιστική αγορά για το προϊόν και το τμήμα παραγωγής δεν έχει αδρανή δυναμικότητα.

Όταν η αγορά είναι τέλεια ανταγωνιστική, η μέγιστη διαθέσιμη ποσότητα μπορεί να πουληθεί σε αμετάβλητες τιμές. Στην περίπτωση αυτή μπορεί το τμήμα παραγωγής να πουλήσει το προϊόν του στην εξωτερική αγορά. Μεταβιβάζοντας το όμως εσωτερικά δημιουργείται κόστος ευκαιρίας ίσο με την τιμή που επικρατεί στην αγορά μειωμένη κατά το μεταβλητό του κόστος. Συνεπώς, η παραπάνω ισότητα του γενικού κανόνα δίνει ελάχιστη τιμή μεταβίβασης, ίση με την αγοραία τιμή.

Περίπτωση 2^η: Υπάρχει αγορά για το προϊόν η οποία δεν είναι τέλεια ανταγωνιστική και το τμήμα παραγωγής έχει αδρανή δυναμικότητα.

Στις αγορές που δεν είναι τέλεια ανταγωνιστικές και η δράση ενός και μόνο παραγωγού ή πωλητή μπορεί να επηρεάσει την αγοραία τιμή, η αύξηση της δυναμικότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο αν μειθούν οι τιμές. Επειδή όμως η μείωση των τιμών είναι συνήθως ανούσια γιατί μειώνει τα λειτουργικά

κέρδη, η αδρανής δυναμικότητα συνεχίζει να υπάρχει και έτσι η συνολική ζήτηση του προϊόντος, εσωτερικά και εξωτερικά, είναι μικρότερη από τη δυναμικότητα του τμήματος παραγωγής. Επομένως, το τμήμα παραγωγής μπορεί να ικανοποιήσει όλη την εξωτερική ζήτηση για το προϊόν με συνέπεια το κόστος ευκαιρίας του από τη θυσία των εξωτερικών πωλήσεων να είναι μηδενικό. Κατά συνέπεια, η ελάχιστη τιμή μεταβίβασης, όπως προκύπτει από τον γενικό κανόνα, θα ισούται με το outlay cost του τμήματος παραγωγής. Οποιαδήποτε τιμή μεταξύ αυτής της τιμής και της αγοραίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εσωτερική τιμολόγηση των δύο τμημάτων. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε μια μέθοδο βασισμένη στο κόστος είτε να αποφασίσει μια τιμή μεταβίβασης ύστερα από διαπραγμάτευση. Και οι δύο αυτές μέθοδοι θα αναλυθούν λεπτομερειακά στην συνέχεια του κεφαλαίου.

Γενικότερα, στις αγορές που δεν είναι τέλεια ανταγωνιστικές η πιθανότητα να επηρεαστεί η ζήτηση και τα λειτουργικά κέρδη μέσω των τιμών κάνει πιο πολύπλοκη τη μέτρηση του κόστους ευκαιρίας. Η τιμή μεταβίβασης εξαρτάται από συνεχώς μεταβαλλόμενα επίπεδα ζήτησης και προσφοράς. Δεν υπάρχει μία μόνο τιμή μεταβίβασης, αλλά ένα χρονοδιάγραμμα τιμών για διάφορες ζητούμενες και προσφερόμενες ποσότητες και το οποίο εξαρτάται από τα επιπρόσθετα κόστη (incremental costs) και τα κόστη ευκαιρίας που δημιουργούνται από τις μεταβιβαζόμενες μονάδες. Επιπρόσθετα, άλλοι λόγοι που σχετίζονται με τη δυσκολία μέτρησης του κόστους ευκαιρίας είναι η μοναδικότητα των μεταβιβαζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, η ανάγκη του

τμήματος παραγωγής να επενδύσει σε ειδικό εξοπλισμό για την παραγωγή των μεταβιβαζόμενων προϊόντων και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ πολλών μεταβιβαζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Περίπτωση 3^η: Δεν υπάρχει αγορά για το προϊόν που μεταβιβάζεται.

Όταν συμβαίνει η περίπτωση αυτή δεν υπάρχει κόστος ευκαιρίας για το τμήμα παραγωγής και έτσι οποιαδήποτε τιμή μεταξύ της τιμής που ισούται με το outlay cost του τμήματος παραγωγής και της αγοραίας τιμής οδηγεί στη συνταύτιση των στόχων. Αν η τιμή μεταβίβασης εξισωθεί με το outlay cost του τμήματος παραγωγής, το τμήμα αυτό δεν θα καταγράψει κανένα λειτουργικό κέρδος και θα έχει χαμηλή επίδοση. Μια προσέγγιση για να ξεπεραστεί το παραπάνω πρόβλημα είναι να υποχρεωθεί το τμήμα πώλησης να κάνει μια εφάπαξ (lump-sum) πληρωμή, ώστε να καλύψει τα σταθερά έξοδα και να δημιουργήσει κάποιο λειτουργικό κέρδος στο τμήμα παραγωγής.

Στην πραγματικότητα, ο γενικός αυτός κανόνας του transfer pricing αποτελεί ένα καλό μοντέλο για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης και εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις. Εκεί που εμφανίζεται δυσκολία εφαρμογής υπάρχουν άλλες μέθοδοι που μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης.

2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ

Η εφαρμογή των τιμών μεταβίβασης μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης μιας και οι τιμές αυτές χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για τον υπολογισμό των τμηματικών κερδών. Όμως, τα δεδομένα από τις εσωτερικές μεταβιβάσεις δεν χρησιμοποιούνται μόνο για την αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων αλλά και για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Στις ακόλουθες ενότητες θα γίνει περιγραφή των μεθόδων προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης και των περιορισμών που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

2.4.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η μέθοδος αυτή έχει σχεδιαστεί για περιπτώσεις που υπάρχει εξωτερική αγορά για το προϊόν που μεταβιβάζεται και ισχύει ο τέλειος ανταγωνισμός, έτσι ώστε μεμονωμένα κάθε παραγωγός να μην μπορεί να επηρεάσει την αγοραία τιμή. Όταν οι μεταβιβάσεις καταγράφονται στην τιμή αγοράς είναι περισσότερο πιθανόν η επίδοση κάθε τμήματος να αντανakλά την πραγματική οικονομική συνεισφορά του τμήματος στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Αν δεν υπήρχε το τμήμα παραγωγής, το ενδιάμεσο προϊόν θα αγοραζόταν από την εξωτερική αγορά στην τρέχουσα αγοραία τιμή. Εναλλακτικά, αν δεν υπήρχε το τμήμα πώλησης, το ενδιάμεσο προϊόν θα έπρεπε και αυτό να πουληθεί στην αγορά στην τρέχουσα αγοραία τιμή. Συνεπώς, τα κέρδη κάθε τμήματος θα είναι όμοια με

τα κέρδη που θα υπολογίζονταν αν τα τμήματα αυτά αποτελούσαν ξεχωριστούς οργανισμούς.

Μάλιστα, όταν το τμήμα πώλησης δεν έχει αδρανή δυναμικότητα (idle capacity), δηλαδή δεν παράγει περισσότερα προϊόντα απ' όσα μπορούν να πουληθούν, η τιμή που ισχύει στην αγορά αποτελεί την τέλεια επιλογή για τιμή μεταβίβασης. Στην περίπτωση αυτή, είτε το προϊόν πουληθεί εσωτερικά είτε στην εξωτερική αγορά, τα κόστη παραγωγής θα είναι τα ίδια. Κατά συνέπεια, αν χρησιμοποιηθεί η τιμή μεταβίβασης ως αγοραία τιμή, τότε ο μάνατζερ του τμήματος πώλησης δεν έχει να χάσει τίποτα από την μεταβίβαση και ο μάνατζερ του τμήματος αγοράς θα λάβει ένα σωστό σήμα για το πόσο κοστίζει στην εταιρεία η μεταβίβαση που θα πραγματοποιηθεί. Πράγματι, όταν δεν υπάρχει αδρανής δυναμικότητα, σύμφωνα με τον γενικό κανόνα, η τιμή μεταβίβασης, που προκύπτει από το άθροισμα που περιγράφηκε παραπάνω, θα ισούται τελικά με την τιμή που ισχύει στην αγορά.

Στην πραγματικότητα, είναι πολύ πιθανόν τα συνολικά εταιρικά κέρδη να είναι διαφορετικά όταν το ενδιάμεσο προϊόν πωλείται εσωτερικά ή εξωτερικά. Το τμήμα παραγωγής όταν πουλήσει το προϊόν εξωτερικά, θα πραγματοποιήσει κάποια έξοδα πωλήσεων τα οποία θα αποφευχθούν όταν το προϊόν μεταβιβαστεί ενδομηματικά. Αν η τιμή μεταβίβασης τεθεί ίση με την τρέχουσα αγοραία τιμή, το τμήμα πώλησης θα είναι αδιάφορο σχετικά με το αν το ενδιάμεσο προϊόν πωληθεί εσωτερικά ή εξωτερικά. Παρόλα αυτά, αν το τμήμα πώλησης αγοράσει το προϊόν εξωτερικά, η εταιρεία θα είναι σε χειρότερη κατάσταση κατά το βαθμό

των εξόδων πώλησης που θα πραγματοποιηθούν από το τμήμα παραγωγής, το οποίο θα αναγκαστεί να δώσει το προϊόν του εξωτερικά. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις τροποποιούν την τιμή αγοράς για να τιμολογήσουν τις εσωτερικές μεταβιβάσεις και αφαιρούν ένα περιθώριο για να λάβουν υπ' όψιν τους τις οικονομίες από τα έξοδα συλλογής και πώλησης.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που δημιουργείται από την μέθοδο αυτή, είναι το γεγονός ότι η αγορά είναι απίθανο να είναι τέλεια ανταγωνιστική. Επιπλέον, το προϊόν μπορεί να έχει κάποια ειδικά χαρακτηριστικά που θα το διαφοροποιούν από άλλα παρεμφερή προϊόντα. Έτσι, η τιμή αγοράς για το ενδιάμεσο προϊόν θα είναι η ιδανική, μόνο όταν η ποιότητα, η διανομή, οι εκπτώσεις και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες είναι όμοιες.

Επιπρόσθετα, σε πολλούς κλάδους έχει εμφανιστεί το φαινόμενο των “distress” («καταπιεστικών») τιμών. Οι τιμές αυτές εμφανίζονται προσωρινά σε κάποιους κλάδους όταν υπάρχει αδρανής δυναμικότητα και είναι αρκετά χαμηλότερες από τον ιστορικό τους μέσο όρο. Κάτω από τέτοιες συνθήκες είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τις τιμές μεταβίβασης και αργότερα να αξιολογήσουν την επίδοση των τμημάτων τους. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τις ίδιες τις “distress” τιμές, ενώ κάποιες άλλες χρησιμοποιούν τους μακροχρόνιους μέσους όρους τιμών ή τις αγοραίες τιμές που ισχύουν υπό φυσιολογικές συνθήκες.

Βραχυχρόνια, ο μάνατζερ του τμήματος παραγωγής μπορεί να χρησιμοποιήσει την “distress” τιμή κατά το βαθμό που ξεπερνάει το μεταβλητό του κόστος. Αν όμως δεν συμβαίνει αυτό, τότε θα σταματήσει να μεταβιβάζει το προϊόν στο τμήμα πώλησης και το τελευταίο θα το αγοράζει από έναν εξωτερικό προμηθευτή. Αυτές οι ενέργειες θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του συνολικού εισοδήματος της επιχείρησης. Αν τώρα χρησιμοποιηθούν οι μακροχρόνιοι μέσοι όροι των αγοραίων τιμών, αναγκάζοντας τον μάνατζερ να αγοράσει το προϊόν σε τιμή υψηλότερη από την τρέχουσα αγοραία τιμή, τότε αυτό θα βλάψει τη βραχυχρόνια επίδοση του τμήματος πώλησης και θα μειώσει την κερδοφορία του. Χρησιμοποιώντας βέβαια αυτόν τον μέσο όρο παρέχεται μια καλύτερη μέτρηση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του τμήματος παραγωγής.

Αν οι “distress” τιμές συνεχίσουν να ισχύουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, η εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτές τις τιμές ως τιμές μεταβίβασης. Τότε θα πρέπει ο μάνατζερ του τμήματος παραγωγής να αποφασίσει αν θα εγκαταλείψει κάποιες παραγωγικές εγκαταστάσεις ή αν θα κλείσει τελείως. Επίσης, μπορεί να προτιμήσει να μετακινήσει το τμήμα σε μια πιο επικερδή γραμμή παραγωγής. Η απόφαση αυτή θα αυξήσει βραχυχρόνια τα κέρδη του τμήματός του, αλλά θα είναι αντίθετη με το γενικότερο συμφέρον της εταιρείας. Για την εταιρεία σαν σύνολο θα είναι προτιμότερο ο μάνατζερ του τμήματος να αποφύγει την εκποίηση οποιωνδήποτε παραγωγικών πόρων και να διανύσει την προσωρινή αυτή περίοδο, στην κατάσταση που βρίσκεται.

2.4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ

Οι μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος, είναι ίσως οι πιο παλιές και η εφαρμογή τους είναι πολύ απλή. Τα δεδομένα που βασίζονται στο κόστος είναι πάντα διαθέσιμα και μπορούν να αποκτηθούν ανά πάσα στιγμή χωρίς να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια και να σπαταληθεί πολύς χρόνος. Για αυτό το λόγο, οι μέθοδοι που στηρίζονται στο κόστος χρησιμοποιούνται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Δύο από τα κυριότερα είδη κόστους που χρησιμοποιούνται από πολλές εταιρείες με σκοπό τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης, είναι τα ακόλουθα:

- α) το μεταβλητό κόστος (variable cost) και
- β) το πλήρες κόστος (full or absorption cost).

α) Τιμές μεταβίβασης βάση του μεταβλητού κόστους

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η τιμή μεταβίβασης θα πρέπει να ισούται με το μεταβλητό κόστος. Όμως χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αυτή, ακόμα και αν το τμήμα παραγωγής δεν έχει αδρανή δυναμικότητα, το περιθώριο κέρδους του από τη μεταβίβαση που θα ακολουθήσει θα είναι μηδενικό. Άρα, δεν υπάρχει κανένα θετικό κίνητρο από την πλευρά του τμήματος παραγωγής να παράγει και να πουλάει το προϊόν του στο τμήμα πώλησης. Για να αποφύγουν το πρόβλημα αυτό, πολλές εταιρείες θέτουν την τιμή μεταβίβασης ίση με το μεταβλητό κόστος

συν κάποιο ποσοστό (markup), επιτρέποντας έτσι στο τμήμα παραγωγής κάποιο θετικό περιθώριο κέρδους.

β) Τιμές μεταβίβασης βάση του πλήρους κόστους

Στην περίπτωση αυτή η τιμή μεταβίβασης θα ισούται με το πλήρες κόστος, δηλαδή με το κόστος της άμεσης εργασίας, των άμεσων υλικών συν τα μεταβλητά και σταθερά γενικά έξοδα. Βασίζοντας όμως τις τιμές μεταβίβασης στο πλήρες κόστος, εγκυμονεί σοβαρός κίνδυνος λήψης λανθασμένων αποφάσεων και συγκεκριμένα αποφάσεων που δεν ευνοούν την επιχείρηση σαν σύνολο. Αυτό συμβαίνει διότι το τμήμα που αγοράζει το ενδιάμεσο προϊόν, για να το τελειοποιήσει και να το πουλήσει στην ελεύθερη αγορά, αντιλαμβάνεται τα κόστη, που είναι σταθερά για την επιχείρηση σαν σύνολο, ως μεταβλητά για τους δικούς του υπολογισμούς. Έτσι, αν πουλήσει το προϊόν σε έναν εξωτερικό αγοραστή χαμηλότερα από την τιμή που το αγόρασε από το τμήμα παραγωγής θα φαίνεται ότι παρουσιάζει ζημιά. Για το λόγο αυτό, το τμήμα πώλησης λαμβάνει πολλές φορές τη λανθασμένη απόφαση να μην προβεί στην παραπάνω συναλλαγή, παρόλο που για την εταιρεία σαν σύνολο η συναλλαγή θα απέφερε κέρδος.

Επιπλέον, αυτή η μέθοδος δε συμβάλλει στην αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων μιας και δεν επιτρέπει την εμφάνιση κερδών στις ενδοτμηματικές πωλήσεις. Ακόμη, δεν έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί κίνητρα στους μάνατζερς των τμημάτων για μείωση ή για έλεγχο του κόστους μιας και οι μάνατζερς

γνωρίζουν πολύ καλά ότι τα κόστη τους θα περάσουν κατά ένα ποσοστό στο επόμενο τμήμα.

Παρόλα τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της παραπάνω μεθόδου είναι γεγονός ότι χρησιμοποιείται πολύ συχνά μιας και είναι αρκετά κατανοητή και εύκολη στη χρήση. Άλλη μία συνθήκη που ευνοεί τη χρήση της μεθόδου αυτής είναι η ανυπαρξία διαθέσιμης αγοραίας τιμής όταν δεν υπάρχει κάποιο ενδιάμεσο προϊόν που να πωλείται στην εξωτερική αγορά στη συγκεκριμένη μορφή ή όταν το προϊόν που μεταβιβάζεται έχει τέτοια ιδιοτυπία που το κάνει κατάλληλο για εσωτερική κυρίως χρήση. Τέλος, όταν τα μεταβιβαζόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες συνεισφέρουν ελάχιστα στο κέρδος που θα προκύψει από τη συναλλαγή των συμβαλλόμενων μερών και έτσι δεν υπάρχει η πιθανότητα διαμάχης ως προς τον ορισμό του κόστους, η μέθοδος αυτή αποτελεί μια καλή επιλογή για τον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης.

Στις μεθόδους που περιγράφηκαν παραπάνω είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί το πρότυπο κόστος έναντι του πραγματικού, γιατί όταν οι τιμές μεταβίβασης βασίζονται στο πραγματικό κόστος, η αναποτελεσματικότητα του τμήματος παραγωγής μεταφέρεται στο τμήμα πώλησης. Αντίθετα, όταν χρησιμοποιείται το πρότυπο κόστος, εντοπίζονται οι αποκλίσεις του από το πραγματικό και έτσι γίνεται ευχερής η αξιολόγηση των επιδόσεων των ανεξάρτητων τμημάτων με βάση τις αποκλίσεις. Επίσης, δημιουργείται ουσιώδης κίνητρο βελτίωσης της παραγωγικότητας αλλά και του ελέγχου του κόστους,

αφού τα κόστη αναποτελεσματικότητας του τμήματος παραγωγής δεν μεταφέρονται στο τμήμα πώλησης.

2.4.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝ ΚΑΠΟΙΟ ΠΟΣΟΣΤΟ

Η μέθοδος αυτή δείχνει την προσπάθεια να ικανοποιηθεί ένας από τους στόχους του transfer pricing που είναι η αποτελεσματική αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων, δίνοντας τη δυνατότητα στο τμήμα που προσφέρει το προϊόν να εξασφαλίσει κάποιο κέρδος από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μεταβιβάζονται. Όταν το πλήρες κόστος χρησιμοποιείται σαν βάση, το ποσοστό (mark-up) που προστίθεται για τον προσδιορισμό της τιμής μεταβίβασης έχει στόχο τη δημιουργία κέρδους για το τμήμα που θα προσφέρει το προϊόν. Πολλές φορές όμως χρησιμοποιείται το μεταβλητό κόστος σαν βάση για τον υπολογισμό της τιμής μεταβίβασης και το ποσοστό που προστίθεται έχει στόχο την κάλυψη του σταθερού κόστους αλλά και τη δημιουργία περιθωρίου κέρδους.

Όταν υιοθετείται αυτή η προσέγγιση, ο υπολογισμός του πλήρους κόστους γίνεται πιο ανακριβής και από τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης. Επειδή οι τιμές μεταβίβασης, που έχουν προσδιοριστεί με τον παραπάνω τρόπο, περικλείουν ένα περιθώριο πάνω στο βραχυχρόνιο ή στο μακροχρόνιο μεταβλητό κόστος, αναγκάζουν τον μάνατζερ του τμήματος, που αγοράζει το

προϊόν, να περιορίσει την παραγωγή σε επίπεδο χαμηλότερο από το άριστο επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης.

Τέλος, όταν στην επιχείρηση λειτουργούν παραπάνω από δύο τμήματα, δημιουργείται πρόβλημα στον προσδιορισμό του ποσοστού που πρέπει να προστεθεί. Έστω, ότι το πρώτο τμήμα στη διαδικασία παραγωγής μεταβιβάζει προϊόντα στο δεύτερο τμήμα σε τιμή κόστους συν 20% και τα προϊόντα που εισέρχονται στο δεύτερο τμήμα επεξεργάζονται και μεταβιβάζονται πάλι σε τιμή κόστους συν 20% σε ένα τρίτο τμήμα. Αν αυτή η διαδικασία συνεχιστεί με τον ίδιο τρόπο, τότε τη στιγμή που το προϊόν θα καταλήξει στο τελευταίο τμήμα, το ποσοστό που προστίθεται θα έχει φθάσει σε τεράστια επίπεδα. Παρόμοιες καταστάσεις προκύπτουν, όταν τα κόστη από πόρους που μοιράζονται στην επιχείρηση, όπως τα έξοδα της κεντρικής διοίκησης, καταλογίζονται στα διάφορα τμήματα και μετά περικλείονται στα προϊόντα που μεταβιβάζονται μεταξύ των τμημάτων.

2.4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΕ ΤΙΜΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η τιμή μεταβίβασης προκύπτει ύστερα από διαπραγμάτευση μεταξύ των τμημάτων πώλησης και αγοράς. Οι μάνατζερς των τμημάτων, που εμπλέκονται στην προτεινόμενη συναλλαγή, συναντιούνται για να συζητήσουν τους όρους και τις συνθήκες της συγκεκριμένης μεταβίβασης. Αν η

τιμή μεταβίβασης που θα αποφασιστεί είναι μικρότερη από το κόστος του τμήματος παραγωγής, θα υπάρχει ζημιά στη συναλλαγή και το τμήμα αυτό θα αρνηθεί την μεταβίβαση. Αν πάλι η τιμή μεταβίβασης είναι πολύ υψηλή, θα είναι δύσκολο για το τμήμα αγοράς να πετύχει κάποιο κέρδος από το μεταβιβαζόμενο προϊόν. Γενικότερα, οι δύο μανάτζερς θα συμφωνήσουν ως προς τη συναλλαγή μόνο αν δημιουργηθεί κέρδος στα αντίστοιχα τμήματά τους. Για κάθε προτεινόμενη μεταβίβαση η τιμή θα έχει ένα κατώτατο όριο που θα καθορίζεται από το τμήμα παραγωγής και ένα ανώτερο όριο που θα καθορίζεται από το τμήμα πώλησης. Η τιμή μεταβίβασης που θα συμφωνηθεί από τους δύο υπεύθυνους θα βρίσκεται ανάμεσα σε αυτό το αποδεκτό εύρος τιμών.

Οι τιμές διαπραγμάτευσης είναι κατάλληλες όταν υπάρχουν ατέλειες στην αγορά και ειδικότερα όταν τα έξοδα πωλήσεων διαφέρουν στην περίπτωση που η μεταβίβαση γίνει εσωτερικά ή όταν υπάρχουν πολλές αγοραίες τιμές. Συνεπώς, όταν επικρατούν τέτοιες ατέλειες στην αγορά, οι μανάτζερς πρέπει να έχουν την ελευθερία να ασκήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Είναι γεγονός, ότι αν οι μανάτζερς αφεθούν να διαπραγματευτούν ελεύθερα, θα καταλήξουν να λάβουν αποφάσεις οι οποίες θα είναι προς το συμφέρον ολόκληρης της εταιρείας. Βέβαια, για να ισχύσει αυτό θα πρέπει οι μανάτζερς να είναι ικανοί και να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσουν τις λογιστικές πληροφορίες.

Επιπρόσθετα, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διαπραγμάτευση, θα πρέπει οι μάνατζερς να έχουν την ίδια διαπραγματευτική ικανότητα. Αν το τμήμα πώλησης έχει πολλές ευθύνες σχετικά με το ενδιάμεσο προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ το τμήμα παραγωγής έχει περιορισμένες ευθύνες, η διαπραγματευτική τους δύναμη θα είναι άνιση. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και όταν οι μεταβιβάσεις αποτελούν μικρή αναλογία στις δραστηριότητες ενός τμήματος. Στην περίπτωση αυτή, ο μάνατζερ του τμήματος θα έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, μιας και δεν θα υποστεί σοβαρές συνέπειες αν τελικά οι προτάσεις για την ενδοτμηματική μεταβίβαση δεν καταλήξουν σε συμφωνία.

Πολλοί συγγραφείς έχουν αποδεχθεί αυτή την μέθοδο σε μελέτες που έχουν διεξάγει. Συγκεκριμένα οι Watson και Baumler (1975) θεώρησαν ότι οι τιμές μεταβίβασης που προκύπτουν από διαπραγματεύσεις μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των υπομονάδων των οργανισμών. Επίσης, πίστευαν ότι οι μαθηματικές λύσεις που δίνονται στα προβλήματα που αφορούν το transfer pricing δεν είναι ιδανικές σε όρους συμπεριφοράς, γιατί η αποκέντρωση θυσιάζεται προκειμένου να αριστοποιήσει μια αριθμητική λύση. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία της έρευνας των Lawrence και Lorche (1967) απέδειξαν ότι επιτυχημένες εταιρείες, που έρχονται αντιμέτωπες με περιβάλλον που είναι ασταθές, μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τις ενδοτμηματικές τους διαμάχες και μάλιστα μέσω διαπραγματεύσεων. Οι Watson και Baumler θεώρησαν ότι αν ο απαραίτητος βαθμός αποκέντρωσης μπορεί να επιτευχθεί και υπάρχει πρόβλημα στην απόκτηση επαρκούς ενοποίησης μεταξύ των τμημάτων,

τότε το εργαλείο ενοποίησης, που είναι διαθέσιμο, είναι ένα σύστημα διαπραγματεύσιμων τιμών μεταβίβασης.

Δυσκολίες μπορεί να δημιουργηθούν όταν οι μάνατζερς των τμημάτων δεν μπορούν να συμφωνήσουν σε μια αμοιβαία ικανοποιητική τιμή ή όταν ένα τμήμα αρνείται να συνεργαστεί με ένα άλλο. Στην περίπτωση αυτή, η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να διευθετήσει το θέμα, γεγονός που θα έχει σαν αποτέλεσμα, οι μάνατζερς να σταματήσουν να θεωρούνται ότι έχουν πλήρη ευθύνη των δραστηριοτήτων των τμημάτων τους. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται προβλήματα συμπεριφοράς σε σχέση με την παρακίνηση και το ομαδικό πνεύμα.

Επιπλέον, όταν θα έρθει η στιγμή της αξιολόγησης της επίδοσης των τμημάτων, οι μάνατζερς θα καταλήξουν να φέρουν την ευθύνη για αποφάσεις τις οποίες ουσιαστικά δεν έχουν λάβει. Το συνολικό αποτέλεσμα θα είναι η κατάρρευση της αποκεντρωμένης ευθύνης και η εμφάνιση της τάσης για μια πιο κεντρική λήψη αποφάσεων. Παρόλα αυτά, η στήριξη και η ανάμειξη της ανώτατης διοίκησης θα πρέπει να είναι διαθέσιμη να μεσολαβήσει στις άλυτες διαπραγματεύσεις και να παρέμβει όταν η διαδικασία διαπραγματεύσεων οδηγεί σε μη ευνοϊκές αποφάσεις.

Είναι σημαντικό επίσης να σημειωθεί ότι η μέθοδος καθορισμού των τιμών ύστερα από διαπραγματεύσεις δεν είναι κατάλληλη όταν υπάρχει τέλεια ανταγωνιστική αγορά για το προϊόν, αφού στην περίπτωση αυτή η αγοραία τιμή

είναι ιδανική για τη μεταβίβαση του προϊόντος. Όταν δεν υπάρχει καθόλου αγορά για το ενδιαμέσο προϊόν είναι λίγο απίθανο οι μάνατζερς να καταλήξουν σε ουσιώδεις διαπραγματεύσεις. Κατά συνέπεια, η μέθοδος των διαπραγματεύσεων είναι καταλληλότερη σε περιπτώσεις που υπάρχει ατελής εξωτερική αγορά για το ενδιαμέσο προϊόν ή την υπηρεσία.

Οι περιορισμοί που συναντά η μέθοδος αυτή, ακόμα και στις περιπτώσεις που θεωρείται ιδανική, είναι οι παρακάτω:

- Το τελικό αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μπορεί να μην είναι κοντά στο άριστο επίπεδο επειδή η συμφωνημένη τιμή μεταβίβασης μπορεί να εξαρτάται από διαπραγματευτικές δεξιότητες και από τη διαπραγματευτική δύναμη των μάνατζερς που συμμετέχουν.
- Οι τιμές διαπραγμάτευσης μπορεί να οδηγήσουν σε διαμάχες μεταξύ των τμημάτων και η επίλυση αυτών των συγκρούσεων να απαιτεί τη μεσολάβηση της ανώτερης διοίκησης.
- Οι διαμάχες που τυχόν θα δημιουργηθούν μπορεί να δημιουργήσουν ανταγωνισμό μεταξύ των μάνατζερς, με συνέπεια την υπονόμηση του πνεύματος συνεργασίας και σύμπνοιας που είναι απαραίτητο σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Η μέτρηση της κερδοφορίας των τμημάτων μπορεί να εξαρτάται από τις διαπραγματευτικές ικανότητες των μάνατζερς, οι οποίοι μπορεί να έχουν άνιση διαπραγματευτική δύναμη.

- Η μέθοδος αυτή μπορεί να καταναλώνει πολύ χρόνο για τους μάνατζερς που συμμετέχουν, ειδικότερα όταν περιλαμβάνεται μεγάλος αριθμός συναλλαγών.

Ακόμα και όταν οι τιμές διαπραγμάτευσης δεν καταλήγουν σε άριστο επίπεδο, το πλεονεκτήμα της πλήρους ανεξαρτησίας, που δίνεται στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι μάνατζερς, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα κέρδη που εξισορροπούν την απώλεια των κερδών από την επιλογή μη άριστων τιμών διαπραγμάτευσης.

2.5 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TRANSFER PRICING

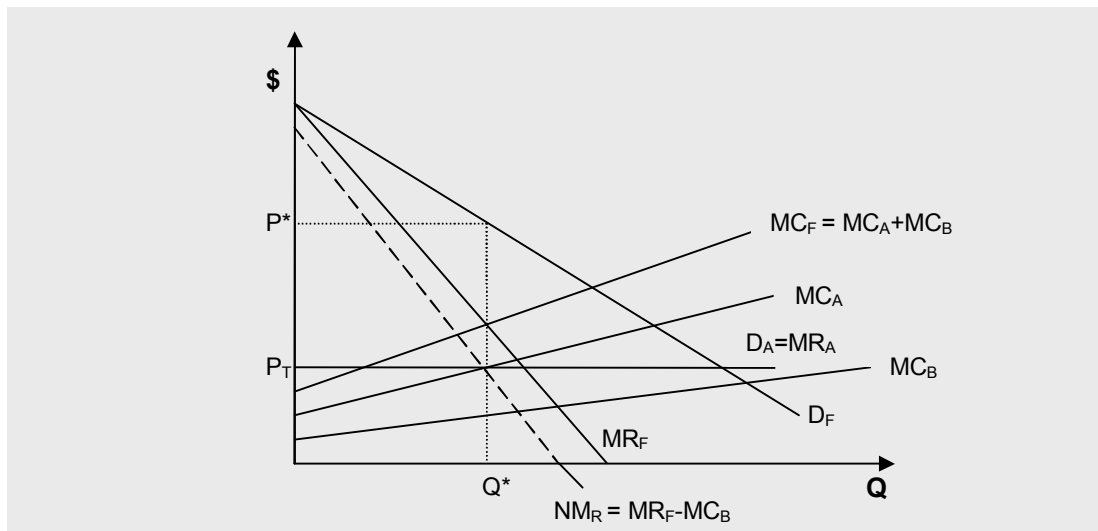
Η οικονομική θεωρία υποδεικνύει ότι η θεωρητικά σωστή τιμή μεταβίβασης για την αριστοποίηση του συνολικού οργανισμού είναι το οριακό κόστος παραγωγής του ενδιάμεσου προϊόντος, στο επίπεδο παραγωγής που είναι άριστο για την επιχείρηση σαν σύνολο. Για να γίνει κατανοητός ο λόγος για τον οποίο στηρίζεται η οικονομική θεωρία στη χρήση του οριακού κόστους, θα γίνει μια συνοπτική ανάλυση που θα αφορά τις εξής περιπτώσεις: α) την απουσία εξωτερικής αγοράς για το ενδιάμεσο προϊόν, β) την ύπαρξη εξωτερικής αγοράς για το ενδιάμεσο προϊόν, η οποία είναι τέλεια ανταγωνιστική και γ) την ύπαρξη εξωτερικής αγοράς για το ενδιάμεσο προϊόν, η οποία δεν είναι τέλεια ανταγωνιστική.

Επίσης θα θεωρηθεί ότι η επιχείρηση έχει δύο τμήματα, ένα τμήμα παραγωγής που είναι το τμήμα Α και ένα τμήμα μάρκετινγκ που θα αποτελεί το τμήμα Β. Το τμήμα παραγωγής πουλάει το ενδιάμεσο προϊόν στο τμήμα μάρκετινγκ αλλά και σε εξωτερικούς αγοραστές, εφόσον υπάρχει αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν. Το τμήμα μάρκετινγκ αγοράζει το προϊόν από το τμήμα παραγωγής, ολοκληρώνει τη διαδικασία παραγωγής και κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να πουλήσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

2.5.1 TRANSFER PRICING ΟΤΑΝ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΟΝ

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, η εξίσωση του οριακού κόστους και των οριακών εσόδων προσδιορίζει το επίπεδο παραγωγής και την τιμή που μεγιστοποιούν τα κέρδη ολόκληρης της επιχείρησης. Στην περίπτωση που εξετάζεται, η επιχείρηση έχει δύο τμήματα, οπότε το συνολικό οριακό κόστος για κάθε επίπεδο παραγωγής, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.1, θα προκύπτει από το άθροισμα του οριακού κόστους των δύο αυτών τμημάτων. Κάθε μία καμπύλη οριακού κόστους έχει ανερχόμενη κλίση και το κάθετο άθροισμα των δύο αυτών καμπυλών, MC_A και MC_B , δημιουργεί την MC_F καμπύλη για το σύνολο της επιχείρησης. Στο σημείο που η MC_F καμπύλη τέμνει την καμπύλη οριακών εσόδων της επιχείρησης MR_F μεγιστοποιούνται τα συνολικά κέρδη με τιμή P^* και ποσότητα Q^* . Το ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι ποια τιμή

μεταβίβασης θα πρέπει να προσδιοριστεί, ώστε να προτρέψει το τμήμα A να παράγει την ακριβή ποσότητα ενδιάμεσου προϊόντος που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης, καθώς επίσης και ποια τιμή μεταβίβασης θα προτρέψει το τμήμα B να θέσει την τιμή στο επίπεδο P^* , ώστε τα κέρδη της εταιρείας να μεγιστοποιηθούν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

Transfer Pricing όταν δεν υπάρχει εξωτερική αγορά

Στο Διάγραμμα 2.1 φαίνεται η άριστη τιμή μεταβίβασης ως P_T που έχει επιλεγεί για να εξισώνεται με το οριακό κόστος του τμήματος A σε επίπεδο παραγωγής Q^* . Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το τμήμα A να έχει μια οριζόντια καμπύλη ζήτησης, πουλώντας δηλαδή όση ποσότητα θέλει στη συγκεκριμένη τιμή. Παρόλα αυτά θα παράγει μόνο Q^* μονάδες, αφού το οριακό κόστος της (MC_A) εξισώνεται με τα οριακά της έσοδα (MR_A) σε αυτό το επίπεδο παραγωγής. Έτσι,

θέτοντας την τιμή μεταβίβασης στο επίπεδο P_T , προτρέπεται το τμήμα A να παράγει και να προσφέρει ακριβώς την άριστη ποσότητα.

Εξετάζοντας το θέμα αυτό από την σκοπιά του τμήματος B, τα καθαρά οριακά έσοδα (NMR) από την πώληση του ενδιάμεσου προϊόντος θα είναι ίσα με τη διαφορά $MR_F - MC_B$. Σε επίπεδο παραγωγής Q^* , $NMR = MC_A$ (αυτό συμβαίνει διότι για ποσότητα Q^* , $MR_F = MC_F$, οπότε $MR_F - MC_B = MC_F - MC_B = MC_A$). Δηλαδή, τα καθαρά οριακά έσοδα του τμήματος μάρκετινγκ, ισούνται με το οριακό κόστος του ενδιάμεσου προϊόντος που αγοράζει από το τμήμα A και που είναι ίσο με την τιμή μεταβίβασης. Άρα το τμήμα B μεγιστοποιεί τα κέρδη του θέτοντας ως τιμή αγοράς την P^* και ως παραγωγή την ποσότητα Q^* . Σε οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό ποσότητας και τιμής στην αγορά για το τελικό προϊόν, τα καθαρά οριακά έσοδα του τμήματος B είτε θα ξεπερνούν είτε θα είναι χαμηλότερα από την τιμή μεταβίβασης και τα κέρδη του δεν θα μεγιστοποιούνται.

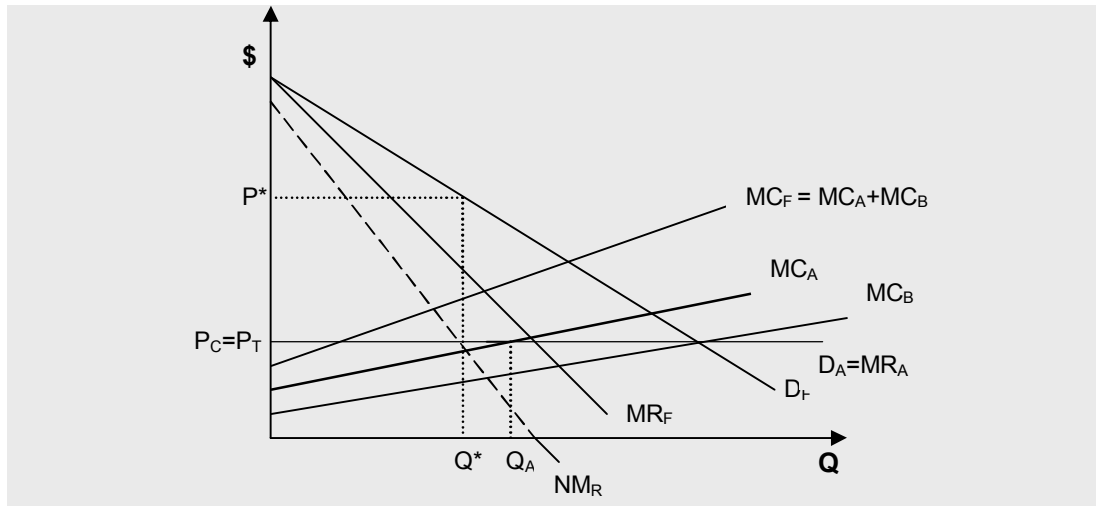
Έτσι, καθορίζοντας ως τιμή μεταβίβασης την τιμή P_T διαμορφώνονται τα κατάλληλα κίνητρα και για τα δύο τμήματα να παράγουν και να πουλήσουν στο επίπεδο Q^* που μεγιστοποιεί τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Κάθε τμήμα μεγιστοποιεί τα κέρδη του παράγοντας Q^* μονάδες και ταυτόχρονα μεγιστοποιούνται τα κέρδη ολόκληρης της επιχείρησης. Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η κατάλληλη τιμή μεταβίβασης για ένα ενδιάμεσο προϊόν, για το οποίο δεν υπάρχει εξωτερική αγορά, είναι το οριακό κόστος της παραγωγής.

2.5.2 TRANSFER PRICING ΟΤΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΕΛΕΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΟΝ

Στην περίπτωση αυτή υιοθετείται η υπόθεση ότι το ενδιάμεσο προϊόν είναι διαθέσιμο και από άλλους προμηθευτές και είναι πανομοιότυπο με τα υπόλοιπα προϊόντα. Άρα, θα υπάρχει μία αγοραία τιμή για το προϊόν αυτό η οποία θα έχει διαμορφωθεί από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης που επικρατούν στην εξωτερική αγορά. Η τιμή μεταβίβασης θα πρέπει να τεθεί ίση με την αγοραία τιμή που επικρατεί, γιατί αν διαμορφωθεί σε υψηλότερο επίπεδο, το τμήμα Β θα προτιμήσει να αγοράσει το ενδιάμεσο προϊόν από εξωτερικούς προμηθευτές. Αν πάλι η τιμή μεταβίβασης διαμορφωθεί χαμηλότερα από την αγοραία τιμή, το τμήμα Α θα προτιμήσει να πουλήσει το προϊόν στην εξωτερική αγορά παρά να το προμηθεύσει στο τμήμα Β.

Επίσης, όταν υπάρχει εξωτερική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν, η ποσότητα του τμήματος παραγωγής δεν χρειάζεται να είναι ίση με την ποσότητα του τελικού προϊόντος. Συνεπώς, αν το άριστο επίπεδο παραγωγής του τμήματος Α ξεπερνά το επίπεδο ποσότητας που ζητείται από το τμήμα Β, η πλεονάζουσα ποσότητα του ενδιάμεσου προϊόντος μπορεί να πουληθεί στην εξωτερική αγορά. Από την άλλη, όταν το τμήμα Β ζητάει μεγαλύτερη από την άριστη ποσότητα προϊόντος που παράγει το τμήμα Α, η πλεονάζουσα ζήτηση μπορεί να καλυφθεί από την εξωτερική αγορά. Έτσι, αν στην τιμή μεταβίβασης P_T , που ισούται με την αγοραία τιμή P_C , το τμήμα Α αποφασίσει να παράγει περισσότερη ποσότητα από αυτήν

που επιθυμεί το τμήμα Β, την ποσότητα που απομένει μπορεί να την πουλήσει στην εξωτερική αγορά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

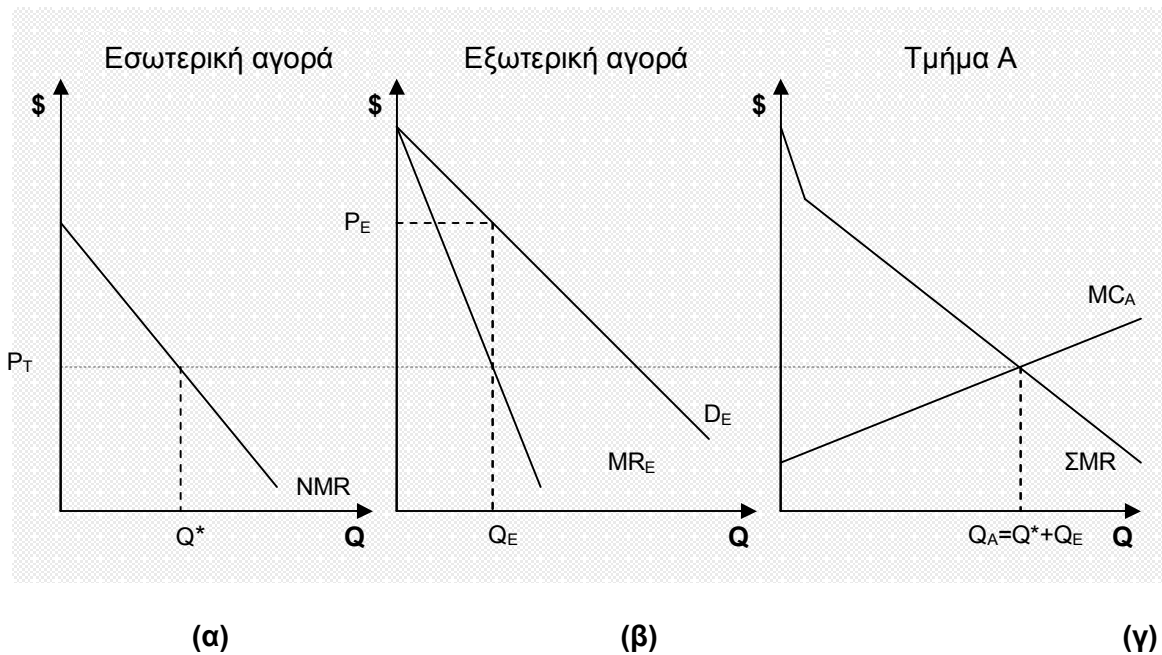
Transfer Pricing όταν υπάρχει τέλεια εξωτερική αγορά

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.2, το τμήμα Α επιθυμεί να παράγει Q_A μονάδες, τέτοιες ώστε $MC_A = MR_A$. Το τμήμα Β θα ζητάει μόνο Q^* μονάδες αφού $NMR = MR_F - MC_B = P_T$ σε αυτό το επίπεδο παραγωγής. Άρα το τμήμα Α θα πουλήσει την υπόλοιπη ποσότητα ($Q_A - Q^*$) στην εξωτερική αγορά που υπάρχει για το ενδιάμεσο προϊόν. Αν η εξωτερική αγοραία τιμή ήταν χαμηλότερη, έτσι ώστε $Q_A < Q^*$, το τμήμα Β θα αγόραζε μια ορισμένη ποσότητα προϊόντος από το τμήμα Α και την υπόλοιπη θα την αγόραζε από εξωτερικούς προμηθευτές.

2.5.3 TRANSFER PRICING ΟΤΑΝ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΕΛΕΙΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΟΝ

Στην περίπτωση αυτή γίνεται η υπόθεση ότι τα ενδιάμεσα προϊόντα που υπάρχουν στις διάφορες επιχειρήσεις δεν είναι πανομοιότυπα και έτσι κάθε προμηθευτής στην εξωτερική αγορά έχει και μία διαφορετική καμπύλη ζήτησης με αρνητική κλίση. Στο Διάγραμμα 2.3(α) φαίνεται η καμπύλη των καθαρών οριακών εσόδων του τμήματος Β, που είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της αγοραίας τιμής και της ποσότητας που θα παραχθεί για το τελικό προϊόν. Στο Διάγραμμα 2.3(β) φαίνεται η καμπύλη ζήτησης για το ενδιάμεσο προϊόν και η καμπύλη των οριακών εσόδων στην εξωτερική αγορά.

Στο Διάγραμμα 2.3(γ) παρουσιάζεται η καμπύλη των συνολικών εσόδων του τμήματος παραγωγής ΣΜΡ. Η καμπύλη αυτή έχει προκύψει από το οριζόντιο άθροισμα των καμπυλών των καθαρών οριακών εσόδων για τις εσωτερικές πωλήσεις στο τμήμα Β αλλά και τις εξωτερικές πωλήσεις μιας και το τμήμα Α μπορεί να πουλήσει το προϊόν του είτε στην εξωτερική αγορά, είτε στο τμήμα Β. Επειδή οι ελαστικότητες ζήτησης είναι διαφορετικές στις δύο αυτές αγορές, όπως φαίνεται από τις καμπύλες ζήτησης, το τμήμα Α θα βρει κερδοφόρα την άσκηση διαφοροποίησης των τιμών (price discrimination) μεταξύ των δύο αγορών. Η ανάλυση που ακολουθεί στηρίζεται στην περίπτωση του τρίτου βαθμού διαφοροποίησης των τιμών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3

Transfer Pricing όταν υπάρχει ατελής εξωτερική αγορά

Από την πλευρά της επιχείρησης θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν μόνο τα καθαρά οριακά έσοδα από την εσωτερική αγορά (πωλήσεις στο τμήμα Β), ώστε να μην αγνοηθεί το οριακό κόστος του τμήματος Β. Η τομή των καμπυλών ΣMR και MC_A καθορίζει το συνολικό επίπεδο παραγωγής του τμήματος Α, το οποίο θα κατανεμηθεί μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής αγοράς. Για να γίνει άριστη κατανομή της ποσότητας Q_A , όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, η ποσότητα Q^* θα διανεμηθεί στην εσωτερική αγορά, δηλαδή στο τμήμα Β και η ποσότητα Q_E θα διανεμηθεί στην εξωτερική αγορά, εξισώνοντας έτσι τα οριακά έσοδα κάθε αγοράς με το οριακό κόστος παραγωγής της επιχείρησης.

Η άριστη τιμή μεταβίβασης P_T φαίνεται στο Διάγραμμα 2.3(α). Το τμήμα Β αντιμετωπίζει την τιμή αυτήν σαν σταθερό οριακό κόστος του ενδιάμεσου προϊόντος και ζητάει Q^* μονάδες τις οποίες και θα πουλήσει στην τιμή που καθορίζεται από την καμπύλη ζήτησης για το τελικό προϊόν. Στην εξωτερική αγορά οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή ίση με P_E για την ποσότητα Q_E και έτσι το τμήμα Α κάνει διάκριση κατά των εξωτερικών αγοραστών και τους χρεώνει με υψηλότερη τιμή για το ενδιάμεσο προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο το συνολικό κέρδος της επιχείρησης μεγιστοποιείται.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την τελευταία αυτή περίπτωση είναι ότι όταν τα μεταβιβαζόμενα προϊόντα μπορούν να πουληθούν σε μια ατελώς ανταγωνιστική εξωτερική αγορά, η άριστη τιμή μεταβίβασης εξισώνει το οριακό κόστος του τμήματος που μεταβιβάζει το προϊόν με τα οριακά έσοδα που προκύπτουν από την εσωτερική αλλά και την εξωτερική αγορά. Γενικότερα, η οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι οι θεωρητικά σωστές τιμές εσωτερικής μεταβίβασης που στοχεύουν στην αριστοποίηση του συνόλου της επιχείρησης, ισοδυναμούν με το οριακό κόστος παραγωγής του ενδιάμεσου προϊόντος στο άριστο επίπεδο παραγωγής της επιχείρησης ως σύνολο.

Στην πραγματικότητα, το transfer pricing είναι περισσότερο πολύπλοκο γιατί μπορεί η ζήτηση ή οι συναρτήσεις κόστους των τμημάτων να μην είναι ανεξάρτητες. Για παράδειγμα, σε μια αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί οι καμπύλες ζήτησης των δύο τύπων αυτοκινήτων και η καμπύλη ζήτησης ενός τρίτου

τμήματος που παράγει ηλεκτρονικά εξαρτήματα να αλληλεξαρτώνται, γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να είναι είτε υποκατάστατα είτε συμπληρωματικά μεταξύ τους. Επίσης, αν ανταγωνίζονται στις ίδιες αγορές μπορεί οι συναρτήσεις κόστους να είναι και αυτές αλληλεξαρτώμενες.

Οι περισσότεροι λογιστές έχουν υιοθετήσει έναν βραχυχρόνιο ορίζοντα για να εξάγουν ότι το οριακό κόστος είναι σταθερό κατά μονάδα σε όλο το σχετικό εύρος παραγωγής και ισοδύναμο με το βραχυχρόνιο μεταβλητό κόστος. Στην περίπτωση αυτή η θεωρητικά σωστή τιμή μεταβίβασης μπορεί να θεωρηθεί ισοδύναμη με το μεταβλητό κόστος του τμήματος παραγωγής του ενδιαμέσου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παρόλα αυτά η χρησιμοποίηση του βραχυχρόνιου μεταβλητού κόστους είναι άριστη μόνο όταν υιοθετηθεί η βραχυχρόνια άποψη.

Από τις περισσότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, προκύπτει το συμπέρασμα ότι λιγότερο από το 10% των εταιρειών χρησιμοποιούν το οριακό κόστος για τη μεταβίβαση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Ο κυριότερος λόγος για τη χαμηλή χρήση της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι όταν το οριακό κόστος θεωρηθεί ίσο με το μεταβλητό κόστος, δεν υποστηρίζεται η δομή των κέντρων ευθύνης γιατί παρέχονται περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων παραγωγής και πώλησης. Το τμήμα παραγωγής θα καταγράψει ζημιές στην παραγωγική δυναμικότητα που θα κατανεμηθεί στις ενδοτμηματικές μεταβιβάσεις γιατί θα υποστεί το πλήρες κόστος της παραγωγής αλλά θα εισπράξει μόνο έσοδα που θα καλύπτουν το μεταβλητό του κόστος.

Αντιστρόφως, το κέρδος του τμήματος πώλησης θα υπερτονιστεί γιατί δεν θα υποστεί κανένα από τα σταθερά κόστη του τμήματος παραγωγής.

Ένα επιπρόσθετο πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι το οριακό κόστος δεν μπορεί να είναι σταθερό για όλο το εύρος της παραγωγής, γιατί μπορεί να εμφανιστούν αυξήσεις στα σταθερά κόστη. Επιπλέον, η μέτρηση του οριακού κόστους πέρα από μια βραχυχρόνια περίοδο είναι πρακτικά δύσκολη. Η χαμηλή χρήση του οριακού κόστους ως τιμή μεταβίβασης φανερώνει ότι οι μάνατζερς απορρίπτουν την ταύτιση του βραχυχρόνιου οριακού κόστους με το μεταβλητό κόστος. Έτσι, θεωρούν τις αποφάσεις που σχετίζονται με το προϊόν ως μακροχρόνιες αποφάσεις και συνεπώς το κατάλληλο οριακό κόστος είναι το μακροχρόνιο οριακό κόστος.

2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ TRANSFER PRICING

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, όταν δεν υπάρχει τέλεια αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν, καμία από τις μεθόδους του transfer pricing δεν μπορεί να ικανοποιήσει απόλυτα τις απαιτήσεις για ταυτόχρονη αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και αξιολόγηση της επίδοσης και συγχρόνως να μην υπονομεύει την αυτονομία των τμημάτων. Όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά δεν προσεγγίζουν αυτές του τέλειου ανταγωνισμού και ο υπολογισμός του μακροχρόνιου οριακού

κόστους είναι ακριβής, οι μεταβιβάσεις στο οριακό κόστος μπορεί να υποκινήσουν αποφάσεις που θα είναι άριστες από την πλευρά της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, οι μεταβιβάσεις που βασίζονται στο οριακό κόστος δεν είναι κατάλληλες για αξιολόγηση της απόδοσης των τμημάτων της επιχείρησης, αφού δεν παρέχουν κίνητρα στο τμήμα παραγωγής, ώστε να κάνει τη μεταβίβαση εσωτερικά. Αυτό συμβαίνει μιας και δε δημιουργούν στο τμήμα που προσφέρει το προϊόν κάποιο περιθώριο κέρδους. Για αυτόν το λόγο είναι συχνή η παρέμβαση της κεντρικής διοίκησης, ώστε να δώσει εντολή στο τμήμα παραγωγής να ικανοποιήσει τη ζήτηση του τμήματος πώλησης βάση του οριακού κόστους. Κατά συνέπεια, η αυτονομία του τμημάτων υπονομεύεται. Προκειμένου να λυθούν τα παραπάνω εμπόδια, έχουν προταθεί δύο μέθοδοι οι οποίες θα αναλυθούν στις ακόλουθες υποενότητες.

2.6.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΠΛΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα της διπλής τιμολόγησης (dual pricing system) χρησιμοποιεί δύο ξεχωριστές τιμές μεταβίβασης για να τιμολογήσει κάθε ενδοτμηματική συναλλαγή. Για παράδειγμα, το τμήμα παραγωγής θα εισπράξει το πλήρες κόστος συν κάποιο ποσοστό (mark-up) σε κάθε συναλλαγή και το τμήμα πώλησης θα χρεωθεί το οριακό κόστος της μεταβίβασης. Το ποσοστό που θα προστεθεί θα είναι ικανό να καλύψει το σταθερό κόστος του τμήματος

παραγωγής και να δημιουργήσει και κάποιο περιθώριο κέρδους. Έτσι, ο μάνατζερ του τμήματος πώλησης χρησιμοποιώντας το οριακό κόστος του τμήματος παραγωγής, λαμβάνει αποφάσεις που θα είναι άριστες από την πλευρά της επιχείρησης. Επίσης, η τιμή μεταβίβασης θα ικανοποιεί και το κριτήριο της αξιολόγησης της επίδοσης του τμήματος παραγωγής μιας και κάθε μονάδα που θα μεταφέρεται θα δημιουργεί κέρδος. Κατά συνέπεια, ο μάνατζερ του τμήματος αυτού θα παρακινείται να μεταβιβάζει τα προϊόντα εσωτερικά.

Η εφαρμογή της διπλής τιμολόγησης δεν είναι ευρέως εφαρμοσμένη για αρκετούς λόγους. Πρώτον, η χρησιμοποίηση διαφορετικών τιμών μεταβίβασης δημιουργεί σύγχυση, ειδικότερα όταν οι μεταβιβάσεις γίνονται σε παραπάνω από δύο τμήματα. Δεύτερον, θεωρούνται από πολλούς μάνατζερς ως τεχνητές και τρίτον, μειώνουν τα κίνητρα των τμημάτων για αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, το τμήμα παραγωγής μπορεί εύκολα να δημιουργήσει πωλήσεις στα τμήματα πώλησης όταν αυτά χρεώνονται με το οριακό κόστος. Με τον τρόπο αυτό τα προστατεύει από τον ανταγωνισμό και τους παρέχει πολύ μικρό κίνητρο για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Ένας επιπλέον παράγοντας που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι το γεγονός ότι με τη διπλή τιμολόγηση το λειτουργικό κέρδος ολόκληρης της εταιρείας εμφανίζεται μικρότερο από το άθροισμα των λειτουργικών κερδών των τμημάτων. Άρα, δεν γίνεται να προστεθούν τα κέρδη των τμημάτων ώστε να προκύψουν τα συνολικά κέρδη. Κατά συνέπεια, επειδή το τμήμα παραγωγής αλλά και το τμήμα πώλησης

αναγνωρίζουν κάποιο κομμάτι από τα ίδια κέρδη (γίνεται κατά κάποιο τρόπο διπλός υπολογισμός), είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιοι περιορισμοί προτού καθοριστούν τα τελικά συνολικά κέρδη.

Γενικότερα, με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία μπορεί να παρουσιάζει ζημίες, αλλά μεμονωμένα τα τμήματα να κερδίζουν. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή το τμήμα παραγωγής πουλάει σε υψηλή τιμή, το τμήμα πώλησης αγοράζει σε χαμηλή τιμή, οπότε το κίνητρο για έλεγχο κόστους χάνεται και το ενδεχόμενο να προκύψουν μη επιθυμητές συμπεριφορές και πρακτικές είναι πολύ πιθανόν. Επιπρόσθετα, η διπλή τιμολόγηση μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όταν έρθει η στιγμή να φορολογηθεί το εισόδημα των τμημάτων και τα τμήματα αυτά να είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικές φορολογικές δικαιοδοσίες (tax jurisdiction).

2.6.2 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΑΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝ ΜΙΑ ΣΤΑΘΕΡΗ ΕΦΑΠΑΞ ΑΜΟΙΒΗ

Μία ακόμη λύση που έχει προταθεί, όταν η αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν δεν υπάρχει ή υπάρχει αλλά δεν είναι τέλεια ανταγωνιστική και επιπλέον το τμήμα παραγωγής δεν έχει περιορισμούς δυναμικότητας, είναι η τιμολόγηση όλων των μεταβιβάσεων βάση του βραχυχρόνιου οριακού κόστους και η χρέωση του τμήματος πώλησης από το τμήμα παραγωγής με μία σταθερή αμοιβή (lump-sum

fee) για το προνόμιο να δέχεται αυτές τις μεταβιβάσεις στο βραχυχρόνιο οριακό κόστος. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, το τμήμα που λαμβάνει το προϊόν αποκτά επιπρόσθετες μονάδες από το ενδιάμεσο προϊόν στο οριακό κόστος παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο, όταν εξισώνονται τα οριακά του έσοδα με τα οριακά του κόστη για να προσδιοριστεί το άριστο επίπεδο παραγωγής, θα χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα οριακά κόστη του τμήματος παραγωγής. Το τμήμα παραγωγής θα ανακτήσει τα σταθερά του κόστη και θα αποκομίσει και κάποιο κέρδος από τις ενδομηματικές του συναλλαγές μέσω του σταθερού ποσού που χρεώνεται κάθε περίοδο.

Η σταθερή αυτή αμοιβή έχει σκοπό να αποζημιώσει το τμήμα προσφοράς που δεσμεύει κάποιο μέρος από τη σταθερή του δυναμικότητα για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών εσωτερικά. Επίσης, πρέπει να καλύπτει ένα κομμάτι του σταθερού κόστους του τμήματος παραγωγής και ταυτόχρονα να παρέχει μια απόδοση κεφαλαίου. Έτσι, αν ένα συγκεκριμένο τμήμα πώλησης σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει το 25% της μέσης δυναμικότητας του τμήματος παραγωγής, θα πρέπει να χρεωθεί με το 25% του σταθερού κόστους συν μια επιπρόσθετη χρέωση που θα αντανakλά την απαιτούμενη απόδοση κεφαλαίου.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι μεταβιβάσεις γίνονται βάση του οριακού κόστους του τμήματος παραγωγής και τα δύο τμήματα θα πρέπει να είναι σε θέση να καταγράφουν τα κέρδη από τις ενδομηματικές συναλλαγές. Επίσης, μέσω αυτού του συστήματος τιμολόγησης, παρακινείται ο

προγραμματισμός, η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων γιατί το τμήμα παραγωγής και το τμήμα πώλησης θα πρέπει να συμφωνήσουν στις απαιτήσεις ως προς το προϊόν με σκοπό τον καθορισμό των βάσεων για τη σταθερή αμοιβή.

2.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Στη διαδικασία επιλογής της καταλληλότερης μεθόδου, αυτό που θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν είναι ο σκοπός για τον οποίο θα χρειαστούν οι αναγκαίες πληροφορίες. Δεν υπάρχει καμία απάντηση στην ερώτηση, ποια μέθοδος είναι η πιο σωστή, μιας και όλες οι μέθοδοι είναι κατάλληλες αρκεί να χρησιμοποιούνται για την σωστή πάντα περίπτωση. Μια έρευνα που διεξήχθη από τον Tang (1993) και που δημοσιεύθηκε στο άρθρο του "Transfer Pricing in the 1990s", αφορούσε τα ποσοστά χρησιμοποίησης των κυριοτέρων μεθόδων του transfer pricing σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Τιμή αγοράς: 37%
 - ✓ Μεταβλητό κόστος: 5%
 - ✓ Σταθερό κόστος: 24%
 - ✓ Πλήρες κόστος συν κάποιο ποσοστό: 17%
 - ✓ Τιμές διαπραγμάτευσης: 17%
- Σύνολο: 100%

Υπάρχουν πολλές χρήσεις των λογιστικών πληροφοριών που προκύπτουν από τις αποκεντρωμένες μονάδες. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες, οι ενδομηματικές τιμές αποτελούν τη βάση των εσόδων του ενός τμήματος και του κόστους του άλλου. Έτσι, η μέθοδος τιμολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί επιδρά άμεσα στις βασικές αναφορές (basic reports) των λειτουργικών μονάδων. Οι λογιστικές αναφορές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για αξιολόγηση της επίδοσης των μάνατζερς, για λήψη αποφάσεων και για γενική χρηματοοικονομική αναφορά και θα αναλυθούν στις ακόλουθες υποενότητες.

2.7.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η καλύτερη μέθοδος εσωτερικής τιμολόγησης για λόγους αξιολόγησης της διοίκησης του τμήματος παραγωγής είναι η τιμή αγοράς. Όταν όμως δεν μπορεί να καθοριστεί με εύκολο τρόπο η τιμή αγοράς, μπορεί να είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν τιμές που θα προκύψουν ύστερα από διαπραγμάτευση ή ένας συνδυασμός αγοραίας τιμής και τιμών διαπραγμάτευσης. Η χρήση της τιμής αγοράς φανερώνει τις συνθήκες αγοράς τις οποίες θα αντιμετώπιζαν τα τμήματα της επιχείρησης αν ήταν ξεχωριστές οργανωτικές οντότητες, παρά υπομονάδες του ίδιου επιχειρηματικού οργανισμού.

Παρά το γεγονός ότι η αγοραία τιμή είναι η πιο επιθυμητή μέθοδος, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν οδηγεί πάντα σε αλάνθαστες αποφάσεις. Η τιμή αγοράς που

πληρώνεται για ένα προϊόν, δεν είναι πάντα ίση με την καταγεγραμμένη τιμή που υπάρχει στους καταλόγους. Επίσης, οι βιομηχανικές τιμές τείνουν να μεταβάλλονται από ειδικές εκπτώσεις, από την απορρόφηση φορτίου, από ποιοτικές παραχωρήσεις και άλλα.

Επιπρόσθετα, σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν αγοραίες τιμές, όπως για παράδειγμα όταν ένα τμήμα διεξάγει έρευνα, η οποία είναι εφαρμόσιμη και σε άλλο τμήμα. Η τιμή στην οποία θα πουληθεί η έρευνα, αφού δεν υπάρχει αγοραία τιμή, θα προκύψει ύστερα από διαπραγματεύσεις. Επίσης, το κόστος που πραγματοποιείται δεν είναι συναφές με τον καθορισμό της αξίας της έρευνας. Αν υπάρχουν επαναλαμβανόμενες καταστάσεις στις οποίες οι ενδομηματικές μεταβιβάσεις δεν μπορούν να τιμολογηθούν αντικειμενικά, η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των αποκεντρωμένων λογιστικών καταστάσεων στη μέτρηση των εσόδων και στην απόδοση της επένδυσης.

Όταν μετριέται και αξιολογείται η απόδοση είναι αναγκαίο να μελετηθούν οι λόγοι για τους οποίους το τμήμα παραγωγής δε θα βασίσει την τιμή μεταβίβασης στο κόστος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η χρήση του μεταβλητού κόστους (ή του οριακού κόστους) για την μέτρηση των εσόδων, θα οδηγήσει σχεδόν αυτόματα σε έλλειμμα του τμήματος που προσφέρει το προϊόν. Συνεπώς, θα πρέπει με κάποιο τρόπο να ανακτηθούν τα σταθερά κόστη.

Η χρήση του πλήρους κόστους στη μέτρηση των εσόδων, με ή χωρίς ένα λογικό κέρδος, θα είναι καλύτερη από το μεταβλητό κόστος. Μια σημαντική δυσκολία είναι ο καθορισμός του κόστους του προϊόντος. Η χρήση του πρότυπου έναντι του πραγματικού κόστους και η μεταφορά της αναποτελεσματικότητας του ενός τμήματος στο άλλο, αποτελούν εμπόδια στον καθορισμό του κόστους. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δημιουργεί μεγάλο βάρος στο τμήμα κοστολόγησης και μπορεί να οδηγήσει σε πολλές διαφωνίες για το ποιο είναι πραγματικά το κόστος.

Αν το τμήμα που αγοράζει το προϊόν για να το πουλήσει μετέπειτα χρησιμοποιήσει την αγοραία τιμή για τον καθορισμό των εσόδων και των εξόδων του, μπορεί να δημιουργηθούν διαστρεβλώσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αν ήταν ελεύθερο να διαλέξει τις πηγές που θα προμηθευτεί το προϊόν, δεν θα είχε κανένα κίνητρο να αγοράσει εσωτερικά μιας και η τιμή αγοράς θα ήταν πιθανώς ίδια για όλους τους προμηθευτές. Στην περίπτωση όμως που το τμήμα παραγωγής αγοράσει από εξωτερικό προμηθευτή, θα χάσει την ευκαιρία να αποκομίσει κέρδος από αυτήν την συναλλαγή, γεγονός που θα είναι ανεπιθύμητο για την επιχείρηση σαν σύνολο.

2.7.2 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Για τη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης όλα τα είδη αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση την επιχείρηση ως σύνολο. Κατά συνέπεια, ούτε

οι τιμές που βασίζονται στο πλήρες κόστος αλλά ούτε και οι αγοραίες τιμές μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αυτού του είδους των αποφάσεων. Μεταξύ των αποφάσεων που τείνουν να επηρεάζονται από τις τιμές μεταβίβασης είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Αποφάσεις για παραγωγή του προϊόντος ή για αγορά από εξωτερικό προμηθευτή (make-or-buy decisions).
- ✓ Τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος.
- ✓ Αποφάσεις παραγωγής (output decisions).
- ✓ Αποφάσεις προϋπολογισμού κεφαλαίου και αποφάσεις για εισαγωγή ή κατάργηση προϊόντων.

Η απόφαση make-or-buy απαιτεί γνώση του κόστους που θα δημιουργηθεί αν κατασκευαστεί το προϊόν εσωτερικά και του κόστους που μπορεί να αποφευχθεί αν αγοραστεί από κάποιον εξωτερικό προμηθευτή. Αυτό αποτελεί και την έννοια του διαφορικού κόστους. Ο ίδιος τύπος πληροφοριών χρειάζεται και όταν λαμβάνονται αποφάσεις για την κατάργηση ενός προϊόντος. Συνεπώς, αυτού του είδους οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε διαφορικά έσοδα και σε τεχνικές κόστους.

Η επίδραση του transfer pricing στις αποφάσεις για προϋπολογισμό κεφαλαίου έχει ερμηνευθεί με διαφορετικό τρόπο από πολλούς συγγραφείς. Για παράδειγμα, ο Joel Dean στην μελέτη του το 1955 είχε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι τιμές διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητες για τέτοιου είδους

αποφάσεις. Στην πραγματικότητα, μια απόφαση για προϋπολογισμό κεφαλαίου που λαμβάνεται από ένα τμήμα που αγοράζει κομμάτια προϊόντος από ένα άλλο, πρέπει να βασίζεται στις διαφορικές ταμειακές εισροές και εκροές που αναμένεται να προκύψουν από την επένδυση. Οι ροές κόστους είναι δεμένες με τα μεταβλητά και ημιμεταβλητά κόστη και δεν είναι απαραίτητα ίσες με την αγοραία τιμή των ενδιάμεσων προϊόντων που αγοράζονται από άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Έτσι, για κάποια συγκεκριμένα είδη αποφάσεων, όπως για αποφάσεις make-or-buy, για προϋπολογισμό κεφαλαίου και για κατάργηση κάποιου προϊόντος θα πρέπει να γνωστοποιούνται τα διαφορικά κόστη των προϊόντων που μεταβιβάζονται από το ένα τμήμα στο άλλο. Για αποφάσεις που σχετίζονται με την τιμολόγηση ή με τον καθορισμό της παραγωγής, αυτό που θα πρέπει να γίνεται γνωστό προκειμένου να λαμβάνονται οι άριστες αποφάσεις είναι το οριακό κόστος του μεταβιβαζόμενου προϊόντος.

2.7.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Οι εταιρικές χρηματοοικονομικές λογιστικές καταστάσεις απαιτούν τα αποθέματα να καταγράφονται στο κόστος, ώστε να συμμορφώνονται με τις γενικές αποδεκτές αρχές της λογιστικής. Το κόστος αυτό μπορεί να είναι το πλήρες κόστος, συμπεριλαμβανομένων των γενικών βιομηχανικών εξόδων και χωρίς να

περιλαμβάνει οποιοδήποτε στοιχείο μη αναγνωρισμένου κέρδους. Με αυτόν τον τρόπο, απαιτείται η λογιστική ομάδα της κεντρικής διοίκησης να προμηθεύεται τα κόστη από το τμήμα που παράγει και μεταβιβάζει το προϊόν. Κατά την προετοιμασία των ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων, οποιοδήποτε τμηματικό κέρδος θα πρέπει να εξαλείφεται από τα αποθέματα του τμήματος στο οποίο μεταβιβάζεται το προϊόν και από τα έσοδα του τμήματος παραγωγής.

2.8 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός την αλληλεξάρτησης μεταξύ των κυριοτέρων τμημάτων, τόσο σημαντικότερο είναι το πρόβλημα του transfer pricing. Επιπλέον, ο βαθμός της διαφοροποίησης που επικρατεί μεταξύ των τμημάτων, επηρεάζει και το βαθμό αλληλεξάρτησης. Έτσι, μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σε τελείως ξεχωριστούς κλάδους δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα του transfer pricing. Αντιθέτως, σε μια πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση, οι ενδοτμηματικές συναλλαγές γίνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και υπάρχει η ανάγκη για διαμόρφωση όσο το δυνατόν καταλληλότερων τιμών μεταβίβασης. Οι μέθοδοι για τον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης είναι αρκετές και προτού καθοριστεί η βάση που θα υιοθετηθεί, η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει για ποιον ακριβώς λόγο σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει το transfer pricing και πως θα αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν από αυτό.

Όταν υπάρχει τέλεια ανταγωνιστική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν, η τιμή που επικρατεί στην αγορά (αφού γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές που θα αντανakλούν επιπρόσθετα έξοδα πώλησης, συλλογής και διανομής σε εξωτερικούς πελάτες) θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν τιμή μεταβίβασης. Με την μέθοδο αυτή επιτυγχάνονται οι κυριότεροι στόχοι του transfer pricing που είναι η συνταύτιση των στόχων, η αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων, η παρακίνηση της προσπάθειας των μάνατζερς και η διατήρηση της αυτονομίας των τμημάτων. Όταν όμως δεν υπάρχει εξωτερική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν, οι μεταβιβάσεις θα πρέπει να γίνονται στο μακροχρόνιο οριακό κόστος που δημιουργείται από την παραγωγή του προϊόντος.

Όταν υπάρχει ατελής ανταγωνιστική αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν ή την υπηρεσία και δεν εμπλέκεται μεγάλος αριθμός προϊόντων ή συναλλαγών, η πιο κατάλληλη μέθοδος φαίνεται να είναι οι τιμές μεταβίβασης που προκύπτουν από διαπραγμάτευση. Εκεί που θα πρέπει να δίνεται προσοχή είναι όταν το transfer pricing χρησιμοποιείται για αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων της επιχείρησης, μιας και η διαπραγματευτική δύναμη των μάνατζερς είναι αυτή που τελικά καθορίζει τις τιμές μεταβίβασης.

Όσον αφορά τις μεθόδους που στηρίζονται στο κόστος, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι εύκολες στην εφαρμογή, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις δεν βοηθούν στην επίτευξη των κυριότερων στόχων του transfer pricing. Ειδικότερα, όταν χρησιμοποιείται το πραγματικό κόστος και όχι το πρότυπο κόστος, το τμήμα

παραγωγής θα μεταφέρει την αναποτελεσματικότητά του στο τμήμα που θα μεταβιβάσει το προϊόν. Συνεπώς, τα κίνητρα για έλεγχο του κόστους μειώνονται και η παρακίνηση των μάνατζερς για συνεχή προσπάθεια εγκαταλείπεται.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allan Richard, Bierman Harold “Managerial Accounting: an introduction”, 3rd edition, W.B. Saunders Company, 1978
- Bierman Jr, Harold, “Pricing Intracompany Transfers”, The Accounting Review, Vol. 34, No. 3, pp. 429-432, July 1959.
- Douglas J. Even, Callan Scott, “Managerial Economics: analysis and strategy”, 4th edition, Prentice Hall International, Inc., 1992.
- Drury Colin, “Management and Cost Accounting”, 5th edition, Thomson Learning, 2002.
- Dean Joel, “Decentralization and Intracompany Pricing”, Harvard Business Review, Vol. 33, No. 4, pp. 66, July-August 1955.
- Garrison H. Ray, Noreen W. Eric, “Managerial Accounting”, 10th edition, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
- Hilton W. Ronald, “Managerial Accounting: creating value in a dynamic environment”, 5th edition, International edition, 2004.
- Hirschey Mark, Pappas L. James, “Managerial Economics”, 8th edition, The Dryden Press, 1998.
- Horngren T. Charles, Foster George, Datar M. Srikant, “Cost Accounting, a managerial emphasis”, Prentice Hall International Editions, 2003.
- Killough N. Larry, Leininger E. Wayne, “Cost Accounting: concepts and techniques for management”, Western Publishing Co., 1987.

- Lawrence P.R. and Lorsch J.W. “Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration”, *Harvard Business School Press*, 1967.
- Moore L. Carl, Jaedicke K. Robert, “Managerial Accounting”, 5th edition, South Western Publishing Co, 1980.
- Plasschaert Sylvain R.F, “Transfer pricing and Multinational Corporations: an overview of concepts, mechanisms and regulations”, Abbey Publishing, 1979.
- Rayburn L. Gayle, “Principles of cost accounting with managerial applications”, 1979.
- Ronen Joshua, McKinney George, “Transfer pricing for divisional autonomy”, *Journal of accounting Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 99-112, Spring 1970.
- Salvatore Dominick, “Managerial Economics in a global economy”, 5th edition, Thomson, South Western, 2004.
- Tang R., “Transfer Pricing in the 1990s”, *Management Accounting*, Vol. 73, no. 8 pp. 22-26, 1993.
- Watson J. H. David, Baumler V. John, “Transfer Pricing: a behavioral context”, *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 466-474, July 1975.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σαρσέντης Β.Ν., “Διοικητική Λογιστική: λογισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας”, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1993.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ TRANSFER PRICING

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν μερικά χρόνια, το transfer pricing αφορούσε μόνο τους ανθρώπους που διαχειρίζονταν τα φορολογικά ζητήματα και κάποιους άλλους επιστήμονες που είχαν εξειδικευτεί σε αυτό το θέμα. Πρόσφατα όμως, οικονομολόγοι, πολιτικοί, αλλά και άνθρωποι του επιχειρηματικού κόσμου, συνειδητοποίησαν τη σπουδαιότητα των φορολογικών πληρωμών στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων του ίδιου επιχειρηματικού οργανισμού. Η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του αριθμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων που υπολογίζεται ότι ξεπερνάει τις 45.000 αποτέλεσαν τους λόγους για την αύξηση του ενδιαφέροντος σχετικά με το transfer pricing. Είναι γεγονός, ότι πάνω από το 60% του παγκόσμιου εμπορίου αφορά τη μεταβίβαση υλικών και άυλων αγαθών και υπηρεσιών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, διαλέγουν τις τιμές μεταβίβασης τους σε συνδυασμό με τους διεθνείς φορολογικούς συντελεστές, μιας και οι τιμές μεταβίβασης επηρεάζουν το συνολικό μετά φόρων κέρδος. Επίσης, το transfer pricing απασχολεί ιδιαίτερα και τις φορολογικές αρχές μιας και επηρεάζει άμεσα τα φορολογικά έσοδα της χώρας. Οι τιμές μεταβίβασης δίνουν αξία στο αγαθό ή στην υπηρεσία που ανταλλάσσεται μεταξύ των τμημάτων μιας πολυεθνικής επιχείρησης και έτσι αντικατοπτρίζουν την αλληλεπίδραση των εσωτερικών εταιρικών παραγόντων σε συνδυασμό με τις εξωτερικές δυνάμεις της αγοράς.

Η τιμή μεταβίβασης μπορεί να ισούται με την αγοραία τιμή (arm's length price) από σύμπτωση, σκόπιμα ή ύστερα από προσπάθεια των εξωτερικών δυνάμεων της αγοράς. Η arm's length τιμή μετράει την αγοραία τιμή ή εύρος αγοραίων τιμών που οι μη συσχετισμένες (unrelated) επιχειρήσεις θα χρησιμοποιούσαν, κάτω από τα ίδια γεγονότα ή κάτω από παρόμοιες συνθήκες με αυτές που επικρατούν στην εσωτερική συναλλαγή της πολυεθνικής επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στην ευρεία εφαρμογή του transfer pricing από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στους κυριότερους λόγους που οδηγούν στην εφαρμογή του. Επίσης, θα αναλυθεί η έννοια της arm's length principle και οι προσπάθειες που γίνονται από τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις μεθόδους τους στην αρχή αυτή. Τέλος, θα αναπτυχθούν λεπτομερειακά οι

κυριότερες μέθοδοι προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης για την υλική και άυλη περιουσία, καθώς επίσης και για τις υπηρεσίες.

3.2 TO TRANSFER PRICING ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι εκτεταμένες παγκόσμιες δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων επηρεάζουν πολλές χώρες είτε αυτές αποτελούν την πατρίδα των μητρικών, είτε είναι σε θέση να φιλοξενούν τις θυγατρικές. Το όλο και αυξανόμενο πολύπλοκο και σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον, ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, αντικατοπτρίζεται στον αυξανόμενο αριθμό και τύπο των συναλλαγών που γίνονται εκτός συνόρων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτές οι συναλλαγές, σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο αριθμό των χωρών που συμμετέχουν σε πολυεθνικές δραστηριότητες, εξαναγκάζουν κάθε χώρα να αναπτύσσει και να επιβάλλει διεθνείς φορολογικές ρυθμίσεις και διατάξεις. Αυτού του είδους οι εγγυήσεις είναι απαραίτητες για την ελαχιστοποίηση της μετακίνησης του εισοδήματος και κατά συνέπεια της αποφυγής των φόρων από τις πολυεθνικές που λειτουργούν σε αυτήν την χώρα.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να διαλέξουν να εκμεταλλευτούν διαφορές σε φορολογικές πολιτικές, σε ρυθμίσεις που σχετίζονται με το transfer pricing, σε εισαγωγικούς δασμούς, σε παρακρατούμενους φόρους και σε περιορισμούς που σχετίζονται με επαναπατρισμό των κερδών. Αυτού του είδους η εκμετάλλευση

τους επιτρέπει να μετακινούν κέρδη από τις θυγατρικές, μεταξύ διαφορετικών φορολογικών δικαιοδοσιών, με σκοπό την αύξηση του συνολικού κέρδους και την ελαχιστοποίηση των φόρων, με αποτέλεσμα όμως να στερούν από κάποιες χώρες τα απαραίτητα φορολογικά έσοδα. Οι οικονομικές συνέπειες από το χειρισμό του transfer pricing με στόχο τη μετακίνηση των κερδών είναι σημαντικές και μπορεί να ελαχιστοποιηθούν με την εγκαθίδρυση και την ενδυνάμωση των πολιτικών και των διαδικασιών που σχετίζονται με το transfer pricing.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τη φορολογική τους επιβάρυνση μετακινώντας κέρδη στις χαμηλότερες σε φορολογία χώρες απομακρύνοντας τα από τις υψηλά φορολογούμενες χώρες. Ο Horst (1971) δημιούργησε ένα απλό μοντέλο που έδειξε πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαλέγουν τις τιμές μεταβίβασης με σκοπό τη μεγιστοποίηση των μετά φόρων κερδών. Το μοντέλο αναλύει τις επιλογές μίας μονοπωλιακής επιχείρησης που πουλάει σε δύο χώρες ταυτόχρονα. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει είναι ότι επιχειρήσεις διαλέγουν είτε την χαμηλότερη είτε την υψηλότερη τιμή μεταβίβασης, εξαρτώμενες από μία σύγκριση στη σχετική διαφοροποίηση στους φορολογικούς συντελεστές, μεταξύ των εισαγόμενων και των εξαγόμενων χωρών, με τους δασμολογικούς συντελεστές.

Επιπρόσθετα, πολλές εμπειρικές μελέτες όπως αυτές των Harris (1993), των Hines και Rice (1994) και των Collins, Kemsley και Lang (1998), υπολόγισαν το

μέγεθος του transfer pricing που προκαλείται από φορολογικούς λόγους και έδειξαν ότι οι τιμές μεταβίβασης επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από αυτούς τους λόγους. Επίσης, πολλές μελέτες όπως για παράδειγμα των Jenkins και Wright (1975), εξέτασαν την κερδοφορία εταιρειών πετρελαιοειδών στις Η.Π.Α. καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις σε χώρες με χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές είναι πιο κερδοφόρες.

Οι εμπειρικές μελέτες σχετικά με το transfer pricing εστιάζονται κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, στην Ιαπωνία και σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Οι μελέτες των Kim και Miller (1979), Plasschaert (1985) και Chan και Chow (2001) επικεντρώθηκαν στην εξέταση των πολιτικών του transfer pricing και στη σπουδαιότητα των περιβαλλοντικών μεταβλητών για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανεπτυγμένες χώρες. Προτείνουν, ότι, λόγω διαφορών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο παράγοντας της φορολογίας που είναι σημαντικός για τις ανεπτυγμένες χώρες, δεν πρέπει να βρίσκεται τόσο ψηλά σε σπουδαιότητα για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Παράγοντες μη φορολογικοί, όπως για παράδειγμα ο έλεγχος του ξένου συναλλάγματος και οι περιορισμοί σχετικά με τον επαναπατρισμό των κερδών, είναι πολύ πιο σημαντικοί για τις αναπτυσσόμενες χώρες, παρά για τις ανεπτυγμένες.

Η ανάγκη για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης προκύπτει από το γεγονός ότι οι θυγατρικές εταιρείες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, θεωρούνται ξεχωριστά κέντρα κέρδους που είναι αποκεντρωμένα. Η αποκέντρωση των

κέντρων κέρδους αναδεικνύει ζητήματα, όπως η αυτονομία των τμημάτων, η αξιολόγηση της επίδοσης και η συνταύτιση των στόχων. Οι περισσότεροι συγγραφείς όμως, που έχουν διεξάγει έρευνα σχετικά με το διεθνές transfer pricing, δεν αποδίδουν βαρύτητα σε αυτά, αλλά αντιθέτως δίνουν μεγάλη προτεραιότητα σε ζητήματα που σχετίζονται με φόρους, με δασμούς και με μεταβίβαση κεφαλαίων και κινδύνου. Συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα που προέκυψαν σε έρευνα που διεξήχθη από την Borkowski (1992), έδειξαν ότι οι κυριότεροι παράγοντες υποκίνησης του διεθνούς transfer pricing είναι φορολογικοί και δασμολογικοί και οι κυριότεροι οργανωσιακοί στόχοι για την επιλογή των μεθόδων του διεθνούς transfer pricing βασίζονται στην ευκολία και το κόστος. Επιπλέον, η αξιολόγηση της διοικητικής επίδοσης φάνηκε να μην αποτελεί σημαντικό στόχο του διεθνούς transfer pricing.

Στην τελευταία παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την Ernst and Young το 2003 σχετικά με το transfer pricing, προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το 86% των μητρικών εταιρειών και το 93% των θυγατρικών εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι το transfer pricing αποτελεί το πιο σημαντικό διεθνές φορολογικό ζήτημα που έχουν να αντιμετωπίσουν και ότι οι έλεγχοι από τις φορολογικές αρχές αποτελούν πια τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.
- Το 59% όλων των πολυεθνικών επιχειρήσεων με έσοδα πάνω από 5 δισεκατομμύρια δολάρια και το 71% όλων των εταιρειών με έδρα τις

- Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είχαν την εμπειρία ενός ελέγχου μέσα στην επιχείρηση από το 1999.
- Το 76% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι αναμένουν κάποια εξέταση σχετικά με το transfer pricing μέσα στην επόμενη διετία.
 - Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η πιθανότητα να υποστούν κάποιο έλεγχο αυξάνει, μιας και όλο και περισσότερες χώρες υιοθετούν κάποια νομοθεσία σχετικά με το transfer pricing.
 - Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, που είναι υποκείμενες σε κάποια προσαρμογή λόγω του ελέγχου που διεξήχθη, έχουν πιθανότητα 33% να απειληθούν με την επιβολή ποινής και 14% να τους επιβληθεί αυτή η ποινή.
 - Το 40% των αναφερόμενων προσαρμογών καταλήγει σε διπλή φορολογία.
 - Το 46% των μητρικών επιχειρήσεων δήλωσε ότι είχε περιέλθει σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές την τελευταία διετία αλλά μόνο το 18% από αυτές τις επιχειρήσεις αναγνώρισε την ανάγκη για επανεξέταση των πολιτικών του transfer pricing ή προέβη σε αυτήν τη διαδικασία.
 - Η πιο ελεγχόμενη συναλλαγή που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές είναι αυτή που αφορά υλικά αγαθά. Παρόλα αυτά το ποσοστό των ελέγχων που αφορούν μεταβιβάσεις υλικών αγαθών μειώνεται και έχει αρχίσει να αυξάνεται το ποσοστό των ελέγχων που αφορούν συναλλαγές σε άυλη περιουσία και υπηρεσίες.

Η έρευνα αυτή διεξήχθη σε 641 μητρικές επιχειρήσεις και 200 θυγατρικές επιχειρήσεις σε 22 χώρες. Επιπλέον, προκειμένου να αποκτηθούν περαιτέρω γνώσεις στις τρέχουσες ρυθμιστικές πρακτικές που αφορούν το transfer pricing, η Ernst and Young ήρθε σε επαφή με φορολογικές αρχές και άλλους ειδικούς όχι μόνο στις 22 χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα αλλά και σε άλλες 22 χώρες με αναπτυσσόμενα transfer pricing συστήματα.

3.3 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες ακολουθούν τους κανονισμούς για το transfer pricing που έχει εκδώσει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), καθώς επίσης και τις ρυθμίσεις των Ηνωμένων Πολιτειών στην Ενότητα 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων. Τόσο οι οδηγίες του Ο.Ο.Σ.Α. όσο και η Ενότητα 482 είναι δεσμευμένες και υποστηρίζουν πλήρως την αρχή της τιμολόγησης βάση των πραγματικών αγοραίων τιμών (arm's length principle). Οι αποδεκτές μέθοδοι για το transfer pricing βασίζονται κυρίως στην αρχή αυτή και περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος επιλογών εξαρτώμενες από τους συγκεκριμένους κανόνες κάθε χώρας.

Η αρχή αυτή απαιτεί, για φορολογικούς λόγους, οι όροι και οι κανόνες που συμφωνούνται μεταξύ των non-arm's length μερών, δηλαδή των μερών που

συσχετίζονται με κάποιο τρόπο, στις εμπορικές ή χρηματοοικονομικές τους σχέσεις, να είναι τέτοιες που θα αναμενόταν να είχαν τα μέρη που έχουν σχέσεις σε arm's length. Στο βαθμό που η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει την τιμή μεταβίβασης, είτε μέσα στο εύρος των arm's length τιμών είτε εκτός, μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για βελτίωση του συνολικού, ύστερα από φόρους, κέρδους.

Για παράδειγμα, όταν οι διεθνείς φορολογικοί συντελεστές διαφέρουν, η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να παραποιήσει τις τιμές μεταβίβασης ή τις ενδοεταιρικές συναλλαγές, έτσι ώστε να μετακινήσει κάποιο κέρδος στη χώρα με το χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή. Με αυτόν τον τρόπο μειώνει το συνολικό φορολογικό βάρος του οργανισμού και αυξάνει το συνολικό κέρδος ύστερα από φόρους. Συνεπώς, αν μια πολυεθνική επιχείρηση προσαρμόσει τις τιμές μεταβίβασής της μέσα στο εύρος των arm's length τιμών, το φορολογητέο κέρδος στη χώρα με τον υψηλό φορολογικό συντελεστή θα είναι χαμηλότερο από το φορολογητέο κέρδος στη χώρα με τον χαμηλό φορολογικό συντελεστή.

Γενικότερα, υπάρχουν κάποια πρακτικά προβλήματα που δημιουργούνται από την προσπάθεια για αποτελεσματική εφαρμογή του arm's length προτύπου. Μία κύρια δυσκολία οφείλεται στο γεγονός ότι η αρχή αυτή βασίζεται σε μία προσέγγιση που αναφέρεται σε ξεχωριστές οντότητες, ενώ πολλές φορές οι πολυεθνικές είναι σε μεγάλο βαθμό ενοποιημένες επιχειρήσεις. Λόγω όμως αυτής της ενοποίησης καταφέρνουν πολύ συχνά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να

επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας στα κόστη συναλλαγής, στη διαχείριση του κινδύνου, στην ανάπτυξη της μπράντας και σε τεχνολογικά και άλλα αύλα περιουσιακά στοιχεία. Συνεπώς, εφαρμόζοντας την *arm's length principle*, αφού γίνει ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε ξεχωριστά κομμάτια, δημιουργείται ένα μεγάλο εύρος αμφιβολιών που εξαρτάται από το μέγεθος των οικονομιών ολοκλήρωσης και τη σχετική κερδοφορία των μερών.

Άλλη μία δυσκολία που μπορεί να προκύψει είναι αυτή που εμφανίζεται όταν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε συναλλαγές τις οποίες οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναλάβουν, όπως για παράδειγμα η διατήρηση μίας συνδεδεμένης επιχείρησης με ζημία με σκοπό τη δημιουργία μεριδίου αγοράς ή η μεταφορά μίας πολύτιμης τεχνολογίας σε μία συνδεδεμένη επιχείρηση. Αυτές οι συναλλακτικές σχέσεις μεταξύ ελεγχόμενων μερών μπορεί να διαφέρουν με σημαντικούς και ουσιώδεις τρόπους από τις πιθανές συγκρίσιμες συναλλαγές μεταξύ μη ελεγχόμενων μερών. Για αυτό το λόγο, ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα για την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου και γίνεται απαραίτητα μία ανάλυση συγκρισιμότητας.

Η παράγραφος 1.15 των οδηγιών του Ο.Ο.Σ.Α. υποδεικνύει ότι η εφαρμογή της *arm's length principle* είναι βασισμένη σε γενικές γραμμές σε μια σύγκριση των τιμών ή των ορίων που χρησιμοποιούνται από τα *non-arm's length parties*, με αυτά που χρησιμοποιούνται από τα *arm's length parties* σε παρόμοιες συναλλαγές. Για να είναι η σύγκριση των τιμών αυτών χρήσιμη, θα πρέπει τα

οικονομικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται να είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια, ώστε να επιτρέπεται να γίνονται λογικά ακριβείς προσαρμογές σε οποιοσδήποτε διαφορές υπάρχουν σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Συναλλαγές μεταξύ άλλων non-arm's length parties δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για σκοπούς τέτοιων συναλλαγών, γιατί οι όροι και οι συνθήκες μπορεί να μην είναι arm's length.

Οι παράγραφοι 1.19 μέχρι 1.35 των οδηγιών αυτών, υποδεικνύουν ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον βαθμό της συγκρισιμότητας των συναλλαγών. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- ✓ τα χαρακτηριστικά της περιουσίας ή των υπηρεσιών που αγοράζονται ή πωλούνται,
- ✓ τις λειτουργίες που εκτελούνται από τα διάφορα μέρη στις συναλλαγές,
- ✓ τους όρους και τις συνθήκες του συμβολαίου,
- ✓ την οικονομική κατάσταση των μερών και
- ✓ τις επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθούνται από τα μέρη.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου η εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου ή μεθόδων θα προκαλέσει ένα εύρος τιμών στο οποίο όλες οι τιμές θα είναι το ίδιο αξιόπιστες. Κατά συνέπεια, οι φορολογούμενοι θα πρέπει να εξασκήσουν την κρίση τους όσον αφορά τον βαθμό της συγκρισιμότητας των συναλλαγών. Η επιλογή της καταλληλότερης transfer pricing μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παραπάνω συγκρισιμότητα. Η διαθεσιμότητα ποιοτικών πληροφοριών

σχετικά με τους παράγοντες που λαμβάνουν μέρος στις ελεγχόμενες συναλλαγές, θα επηρεάσει τον καθορισμό των transfer pricing μεθόδων.

Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου είναι αρκετά δύσκολη, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου η πολυεθνική επιχείρηση είναι μεγάλη, παγκόσμια και ενοποιημένη (κάθετα ή οριζόντια). Όταν συμβαίνει αυτό, είναι συνήθως ελάχιστες οι διαθέσιμες στενά συγκρίσιμες συναλλαγές που θα βοηθήσουν στον καθορισμό των arm's length τιμών. Ακόμα όμως και τότε οι κανονισμοί απαιτούν από το φορολογούμενο να καθορίσει τις arm's length τιμές, παρά το γεγονός ότι στην αγορά δεν υπάρχουν στενά συγκρίσιμες συναλλαγές. Συνεπώς, ο φορολογούμενος θα πρέπει να συλλέξει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ομίλου και με τον κλάδο στον οποίο συμμετέχει προκειμένου να επιλέξει και να εφαρμόσει τη μέθοδο εκείνη που θα υποστηρίζεται καλύτερα κάτω από τις υπάρχουσες συνθήκες.

Ο όρος «ελεγχόμενες συναλλαγές» (controlled transactions) αναφέρεται σε συναλλαγές που γίνονται μεταξύ μερών (parties) που δεν συμπεριφέρονται σε arm's length, δηλαδή μεταξύ συσχετισμένων επιχειρήσεων και ο όρος «μη ελεγχόμενες συναλλαγές» (uncontrolled transactions) αναφέρεται σε συναλλαγές μεταξύ ανεξάρτητων και μη συσχετισμένων επιχειρήσεων. Επίσης, με τον όρο συσχετισμένες επιχειρήσεις (associated enterprises) εννοούνται οι επιχειρήσεις στις οποίες τα ίδια άτομα συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, στη διοίκηση, στον έλεγχο ή στο κεφάλαιο της εταιρίας.

3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΙΚΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ

Η υλική περιουσία, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, αφορά όλα τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Οι πωλήσεις των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων προϊόντων και των τελικών προϊόντων, αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι των μεταβιβάσεων που γίνονται μεταξύ συσχετισμένων μερών και αναφέρονται τυπικά ως πωλήσεις αποθεμάτων. Ωστόσο, οι πωλήσεις της υλικής περιουσίας, μπορεί να περιλαμβάνουν και όλα τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την μεταβίβαση της υλικής περιουσίας θα αναλυθούν στις ακόλουθες υποενότητες.

3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ

Όταν χρησιμοποιούνται οι παραδοσιακές αυτές μέθοδοι (transaction-based methods), η arm's length τιμή καθορίζεται συγκρίνοντας την τιμή, τα μεικτά περιθώρια κέρδους ή το μεικτό mark up σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή, με μία μη ελεγχόμενη συναλλαγή που εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες που περιβάλλουν την συναλλαγή. Οι μέθοδοι αυτοί αποτελούν την πιο άμεση οδό, ώστε να βρεθεί κατά πόσο οι συνθήκες που επικρατούν στις εμπορικές και χρηματοοικονομικές σχέσεις μεταξύ των συσχετισμένων επιχειρήσεων είναι arm's length. Επομένως, εφόσον υπάρχουν επαρκή στοιχεία, ώστε να μπορούν

αυτές οι μέθοδοι να εφαρμοστούν με αξιοπιστία, προτιμώνται από τις υπόλοιπες μεθόδους.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει η διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συγκρίσιμων μη ελεγχόμενων συναλλαγών. Τα εσωτερικά συγκρίσιμα στοιχεία βασίζονται σε συναλλαγές μεταξύ ενός μέλους μιας ελεγχόμενης ομάδας για την οποία γίνεται η ανάλυση και ενός μη ελεγχόμενου μέρους. Για παράδειγμα, για να καθοριστεί η *arm's length* τιμή που θα χρησιμοποιήσει ο κατασκευαστής για να πουλήσει ένα προϊόν στον διανομέα, μπορεί να ληφθεί υπ' όψιν είτε η τιμή την οποία ο κατασκευαστής χρεώνει σε μη συσχετισμένους διανομείς για αυτό το αγαθό ή τιμή στην οποία ο διανομέας αγοράζει το προϊόν από μη συσχετισμένους κατασκευαστές.

Αντιθέτως τα εξωτερικά συγκρίσιμα στοιχεία βασίζονται σε συναλλαγές στις οποίες δεν εμπλέκεται κάποιο μέλος της ελεγχόμενης ομάδας για την οποία γίνεται η ανάλυση. Για παράδειγμα, μια εξωτερική συγκρίσιμη συναλλαγή μπορεί να αποτελεί η τιμή η οποία επιβάλλεται μεταξύ ενός κατασκευαστή και ενός διανομέα που δεν σχετίζονται μεταξύ τους και που δεν είναι μέλη της ελεγχόμενης ομάδας για την οποία γίνεται η ανάλυση. Τα εσωτερικά συγκρίσιμα στοιχεία είναι πολλές φορές προτιμότερα από τα εξωτερικά γιατί στην πρώτη περίπτωση είναι συνήθως διαθέσιμα πιο ολοκληρωμένα χρηματοοικονομικά δεδομένα και επιπλέον οι εσωτερικές συναλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν

καταστάσεις περισσότερο όμοιες με εκείνες που επικρατούν στην εξεταζόμενη συναλλαγή.

Μέθοδος μη ελεγχόμενης συγκρίσιμης τιμής

Η comparable uncontrolled price μέθοδος (CUP) συγκρίνει την τιμή για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που μεταβιβάζονται σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή, με την τιμή που χρεώνεται για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που μεταβιβάζονται σε μία συγκρίσιμη μη ελεγχόμενη συναλλαγή, σε παρόμοιες περιστάσεις. Αν υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ των δύο αυτών τιμών, αυτή μπορεί να αναδεικνύει ότι οι συνθήκες των εμπορικών και χρηματοοικονομικών σχέσεων των συσχετισμένων επιχειρήσεων δεν είναι σε arm's length και ότι η τιμή στη μη ελεγχόμενη συναλλαγή θα πρέπει να αντικατασταθεί από την τιμή που ισχύει στην ελεγχόμενη συναλλαγή.

Μια ελεγχόμενη συναλλαγή είναι συγκρίσιμη με μια μη ελεγχόμενη συναλλαγή όταν ισχύουν μία από τις ακόλουθες δύο περιπτώσεις:

1. Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των συναλλαγών που συγκρίνονται ή μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτές τις συναλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν ουσιωδώς να επηρεάσουν την τιμή που ισχύει στην ελεύθερη αγορά.
2. Υπάρχουν τέτοιου είδους διαφορές, αλλά μπορούν να γίνουν λογικά ακριβείς προσαρμογές οι οποίες θα περιορίσουν την επίδραση αυτή.

Όπου είναι πιθανόν να εντοπιστούν συγκρίσιμες μη ελεγχόμενες συναλλαγές, η μέθοδος (CUP) αποτελεί τον πιο άμεσο και αξιόπιστο τρόπο για εφαρμογή της arm's length principle. Μάλιστα, όπως ανέδειξε και η τελευταία έρευνα της Ernst and Young, η μέθοδος αυτή κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για τις μεταβιβάσεις της υλικής περιουσίας. Οι ρυθμίσεις του transfer pricing στις περισσότερες χώρες επιτρέπουν στις μεθόδους CUP να προσαρμόζονται, αν οι διαφορές μεταξύ της CUP και των συναλλαγών των συσχετιζόμενων μερών μπορούν να εκτιμηθούν και να έχουν μια μικρή λογικά επίδραση στην τιμή. Παραδείγματα από προσαρμογές που συνήθως επιτρέπονται περιέχουν τα παρακάτω:

- ✦ Διαφορές στους όρους της συναλλαγής.
- ✦ Διαφορές στον όγκο των πωλήσεων.
- ✦ Διαφορές στο χρονικό πλαίσιο της συναλλαγής.

Διαφορές για τις οποίες οι προσαρμογές είναι δύσκολο ή αδύνατο να γίνουν είναι οι ακόλουθες :

- Διαφορές στην ποιότητα των προϊόντων.
- Διαφορές στις γεωγραφικές αγορές.
- Διαφορές στο επίπεδο της αγοράς (π.χ. διαφορετικό επίπεδο στην αλυσίδα διανομής).
- Διαφορές στον τύπο και το ποσό της άυλης περιουσίας που εμπλέκεται στην πώληση.

Ένα από τα πρακτικά προβλήματα της μεθόδου αυτής αποτελεί το γεγονός ότι είναι συνήθως δύσκολο να βρεθεί συναλλαγή μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, που να είναι επαρκώς όμοια με μία ελεγχόμενη συναλλαγή, χωρίς διαφορές που να έχουν ουσιώδη επίδραση στην τιμή. Επιπρόσθετα, όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ της ελεγχόμενης και της μη ελεγχόμενης συναλλαγής ή μεταξύ των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στις συναλλαγές αυτές, μπορεί να είναι δύσκολο ή αδύνατο να γίνουν ακριβείς προσαρμογές για περιορισμό της επίδρασης στην τιμή.

Μέθοδος τιμής επαναπώλησης

Η resale price μέθοδος ξεκινάει με την τιμή στην οποία ένα προϊόν που αγοράστηκε από μία συσχετισμένη επιχείρηση, επαναπωλείται σε μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Η τιμή αυτή (τιμή επαναπώλησης) μειώνεται από ένα κατάλληλο μεικτό περιθώριο (resale price margin), το οποίο αντιπροσωπεύει το ποσό από το οποίο ο επαναπωλητής θα κάλυπτε τα λειτουργικά του έξοδα και τα έξοδα πώλησης, αποκομίζοντας ένα κατάλληλο κέρδος. Αυτό που απομένει ύστερα από την αφαίρεση του μικτού περιθωρίου και αφού έχουν γίνει κάποιες προσαρμογές για άλλα κόστη που σχετίζονται με την αγορά του προϊόντος, θεωρείται ότι είναι η arm's length τιμή. Η μέθοδος αυτή είναι πιθανόν περισσότερο χρήσιμη όταν εφαρμόζεται σε λειτουργίες μάρκετινγκ.

Το resale price margin του επαναπωλητή, σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή, μπορεί να καθοριστεί σε αναφορά με το resale price margin που η επιχείρηση αποκτά από προϊόντα που πωλούνται και αγοράζονται σε συγκρίσιμες μη ελεγχόμενες συναλλαγές, όπως επίσης και σε αναφορά με το resale price margin που αποκτάται από την πώληση μιας ανεξάρτητης επιχείρησης σε μια άλλη.

Η λειτουργική συγκρισιμότητα είναι πολύ σημαντική και είναι βασικό οι λειτουργίες που εκτελούνται από μία ανεξάρτητη οντότητα να είναι συγκρίσιμες με τις λειτουργίες που εκτελούνται από το μέλος μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Δεν πρέπει να υπάρχουν διαφορές που θα έχουν ουσιώδη επίδραση στην τιμή και για τις οποίες θα είναι πολύ δύσκολο να γίνουν απαραίτητες προσαρμογές.

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτούνται πολύ λίγες προσαρμογές για τη συγκρισιμότητα του προϊόντος σε σχέση με την CUP μέθοδο. Μικρές διαφορές στο προϊόν είναι περισσότερο πιθανόν να έχουν επίδραση στις τιμές παρά στα περιθώρια κέρδους, μιας και τα περιθώρια κέρδους για παρόμοιες λειτουργίες τείνουν να είναι ίσα, ενώ οι τιμές για διαφορετικά προϊόντα μπορεί να είναι ίσες, μόνο στο βαθμό που τα προϊόντα είναι υποκατάστατα.

Παρά το γεγονός ότι στην μέθοδο αυτή επιτρέπονται ευρείες διαφορές σχετικά με το προϊόν, η ομοιότητα του προϊόντος μπορεί να είναι σημαντική όταν για παράδειγμα εμπλέκονται υψηλής αξίας άυλα αγαθά. Γενικότερα, όταν

εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή, όλοι οι άλλοι παράγοντες που επιδρούν στην συγκρισιμότητα θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν.

Η resale price μέθοδος εστιάζεται μόνο στην εξωτερική τιμή πώλησης σε τρίτα μέρη και στο μεικτό περιθώριο που απαιτείται για την αμοιβή της λειτουργίας που εκτελείται από τον επαναπωλητή. Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι αρκετά ευαίσθητοι στις διαφορές που υπάρχουν στη δομή του κόστους μεταξύ ενός μέλους μιας πολυεθνικής και μιας ανεξάρτητης επιχείρησης. Έτσι, αν το μέλος της πολυεθνικής λειτουργεί σε μια πιο αποτελεσματική σχέση διανομής απ' ότι η ανεξάρτητη επιχείρηση, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα ένα υψηλότερο καθαρό ποσοστό κέρδους και συνεπώς δεν θα επηρεαστεί το ποσοστό του μεικτού κέρδους.

Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερη κατάλληλη σε περιπτώσεις που ο πωλητής προσθέτει σχετικά μικρή αξία στα προϊόντα. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία που προστίθεται από τις λειτουργίες που εκτελούνται από τον πωλητή, τόσο δυσκολότερο θα είναι να καθοριστεί ένα κατάλληλο resale margin. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν ο πωλητής συνεισφέρει στη δημιουργία ή στη διατήρηση άυλης περιουσίας (π.χ. εμπορικό σήμα).

Τα μεγαλύτερα προβλήματα που δημιουργούνται από τη μέθοδο αυτή σχετίζονται με τον καθορισμό του arm's length resale price gross margin. Είναι συνήθως δύσκολο να βρεθεί συναλλαγή μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, που

να είναι επαρκώς όμοια με μία ελεγχόμενη συναλλαγή, χωρίς να υπάρχουν διαφορές που να έχουν ουσιώδη επίδραση στην τιμή. Επιπλέον, οι λογιστικές διαδικασίες και οι πολιτικές παίζουν σημαντικό ρόλο και πρέπει να γίνονται οι κατάλληλες προσαρμογές που θα επιβεβαιώνουν ότι για τη σύγκριση συμπεριλαμβάνονται οι ίδιοι τύποι κόστους.

Μέθοδος κόστους συν ένα ποσοστό

Η cost plus μέθοδος ξεκινάει με το κόστος που δημιουργείται από τον προμηθευτή των αγαθών σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή για αγαθά που μεταβιβάζονται ή για τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Σε αυτό το κόστος προστίθεται κατόπιν ένα κατάλληλο μεικτό περιθώριο (cost plus mark up), ώστε να δημιουργηθεί κάποιο κέρδος σύμφωνα με τις λειτουργίες που εκτελούνται και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Το περιθώριο του προμηθευτή στην ελεγχόμενη συναλλαγή θα πρέπει να προκύπτει σε αναφορά πάντα με το περιθώριο που ο ίδιος ο προμηθευτής θα κέρδιζε σε ελεγχόμενες μη συγκρίσιμες συναλλαγές. Επιπλέον, σαν οδηγός θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και το περιθώριο που θα κέρδιζε μια ανεξάρτητη επιχείρηση σε μία συγκρίσιμη συναλλαγή.

Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερη χρήσιμη όταν γίνεται παροχή υπηρεσιών, όταν πωλούνται ημιτελή προϊόντα μεταξύ συσχετισμένων μερών ή όταν τα μέρη αυτά έχουν κάνει μακροπρόθεσμες συμφωνίες για κοινές εγκαταστάσεις ή για

αγορά και προσφορά αγαθών. Για τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής το κόστος της επιχείρησης χωρίζεται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- το άμεσο κόστος, όπως είναι το κόστος των πρώτων υλών,
- το έμμεσο κόστος, όπως το κόστος για συντήρηση και επιδιόρθωση που κατανέμεται μεταξύ πολλών προϊόντων και
- τα λειτουργικά έξοδα, όπως τα γενικά έξοδα πωλήσεων και διοίκησης.

Το κατάλληλο ποσοστό (περιθώριο) που απαιτείται προκειμένου να αναγνωριστεί κάποιο κέρδος, εφαρμόζεται πάνω στο άμεσο και έμμεσο κόστος (βάση κόστους) που μπορεί να κατανεμηθεί σε μία ανεξάρτητη συναλλαγή με μία συσχετισμένη επιχείρηση. Επιπλέον, το ποσοστό αυτό θα πρέπει να καλύπτει τα γενικά έξοδα.

Ο σωστός καθορισμός του κόστους σύμφωνα με την μέθοδο αυτή είναι πολύ σημαντικός. Το κόστος προσδιορίζεται συνήθως σε σχέση με τις λογιστικές αρχές που είναι γενικά αποδεκτές για τη συγκεκριμένη βιομηχανία και για τη χώρα στην οποία παράγονται τα αγαθά. Η εφαρμογή της cost plus μεθόδου απαιτεί προσεκτική θεώρηση στις διαφορές που υπάρχουν στη δομή του κόστους, στην επιχειρηματική εμπειρία και στη διοικητική αποτελεσματικότητα των μερών που βρίσκονται υπό σύγκριση. Το κυριότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν δημιουργεί κίνητρο στις κατασκευαστικές εταιρείες να μειώσουν το κόστος τους και επομένως μειώνει το περιθώριο κέρδους για τον τελικό πωλητή.

Η cost plus μέθοδος και η resale price μέθοδος εφαρμόζονται σε ένα μόνο μέλος της ομάδας που συμμετέχει στη συναλλαγή. Γενικότερα, όσο πιο πολύπλοκες είναι οι λειτουργίες που εκτελούνται, τα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται και το ρίσκο που λαμβάνεται, τόσο πιο δύσκολο είναι να βρεθούν συγκρίσιμα δεδομένα, ώστε να εφαρμοστούν αυτές οι μέθοδοι. Για αυτόν το λόγο, οι δύο αυτές μέθοδοι δημιουργούν αξιόπιστα αποτελέσματα, μόνο όταν οι λειτουργίες που εκτελούνται από το εξεταζόμενο μέλος (tested party) είναι ελάχιστα πολύπλοκες και το μέλος αυτό δε συνεισφέρει πολύτιμα και μοναδικά άυλα περιουσιακά στοιχεία.

3.4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΒΑΣΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΚΕΡΔΟΣ

Οι μέθοδοι που βασίζονται στο κέρδος (profit-based methods) εξετάζουν τα κέρδη που προκύπτουν από ελεγχόμενες συναλλαγές μίας ή πολλών συσχετισμένων επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτές τις συναλλαγές. Χρησιμοποιούνται συνήθως λόγω της πολυπλοκότητας στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, η οποία δημιουργεί πρακτικές δυσκολίες στον τρόπο εφαρμογής των transaction-based μεθόδων και λόγω της έλλειψης διαθέσιμων δεδομένων για την εφαρμογή της πρώτης κατηγορίας μεθόδων. Ωστόσο, λόγω των περιορισμών που εμφανίζονται και σε αυτές τις μεθόδους και της δυσκολίας που υπάρχει στην απόκτηση των απαραίτητων πληροφοριών, η εφαρμογή τους δεν θα πρέπει να γίνεται τόσο απλά και αβίαστα.

Μέθοδος διαχωρισμού κέρδους

Το πρώτο βήμα κατά τη διαδικασία εφαρμογής αυτής της μεθόδου είναι ο καθορισμός του κέρδους που αποκτάται από τα μέρη που συμμετέχουν σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή. Η profit split μέθοδος κατανέμει τα συνολικά ενοποιημένα κέρδη που σχετίζονται με τη συναλλαγή και όχι τα συνολικά κέρδη όλης της ομάδας. Το κέρδος που πρόκειται να διαχωριστεί είναι το λειτουργικό κέρδος πριν την αφαίρεση των φόρων και των τόκων. Το δεύτερο βήμα είναι ο διαχωρισμός του κέρδους μεταξύ των μερών με τέτοιο τρόπο που να προσεγγίζει την τμηματοποίηση των κερδών που θα μπορούσε να έχει συμβεί σε μία συμφωνία σε arm's length.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί όταν οι λειτουργίες δύο ή περισσότερων non arm's length μερών είναι σε μεγάλο βαθμό ενοποιημένες με αποτέλεσμα να δημιουργούν δυσκολία στην αξιολόγηση των συναλλαγών σε μεμονωμένη βάση και όταν η ύπαρξη πολύτιμων και μοναδικών άυλων περιουσιακών στοιχείων κάνει δύσκολη τη συγκρισιμότητα σε μη ελεγχόμενες συναλλαγές. Επιπρόσθετα, ένα πολύ θετικό χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν είναι μονομερής αλλά αντιθέτως μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα μέλη μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Το δεύτερο βήμα αυτής της μεθόδου μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος είναι ο διαχωρισμός των κερδών βάση μιας υπολειμματικής (residual) ανάλυσης και ένας άλλος είναι ο διαχωρισμός των κερδών βάση μιας ανάλυσης της συνεισφοράς (contribution). Σύμφωνα με την

πρώτη προσέγγιση, τα μέρη που συμμετέχουν στη συναλλαγή αποκτούν μια βασική απόδοση την οποία θα αποκτούσαν ανεξάρτητες επιχειρήσεις αν εκτελούσαν τις ίδιες λειτουργίες και αν αντιμετώπιζαν το ίδιο ρίσκο. Το υπολειμματικό κέρδος μετά το πρώτο στάδιο διαχωρισμού, θα κατανεμηθεί μεταξύ των μερών βάση του τρόπου που θα είχε κατανεμηθεί μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων.

Γεγονότα και συνθήκες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κατανομή του κέρδους στο δεύτερο στάδιο αποτελούν η συνεισφορά των μερών σε άυλη περιουσία και οι σχετικές διαπραγματευτικές θέσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές στο υπολειμματικό κέρδος και να υπολογιστεί η συνεισφορά τους. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ότι η διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος και το μάρκετινγκ είναι οι μόνοι παράγοντες που συνεισφέρουν στο υπολειμματικό κέρδος και ο καθένας συνεισφέρει από 50%. Άρα, ένας 50/50 διαχωρισμός του κέρδους μεταξύ του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή θα μπορούσε να είναι απόλυτα δικαιολογημένος.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση (ανάλυση συνεισφοράς), το συνδυασμένο μεικτό κέρδος των δύο μερών που συμμετέχουν στη συναλλαγή κατανέμεται μεταξύ τους με βάση τη σχετική συνεισφορά τους σε αυτό το κέρδος. Ο τρόπος αυτός διαφέρει από την πρώτη ανάλυση μιας και οι βασικές αποδόσεις δεν κατανέμονται μεταξύ των μερών προτού γίνει ο διαχωρισμός του κέρδους. Επειδή όμως η σχετική συνεισφορά κάθε μέρους είναι δύσκολο να

ποσοτικοποιηθεί, αυτό που προτείνεται είναι η εφαρμογή της υπολειμματικής ανάλυσης.

Μέθοδος καθαρού συναλλακτικού περιθωρίου

Η transactional net margin μέθοδος (TNMM) εξετάζει το καθαρό περιθώριο κέρδους που ένας φορολογούμενος αποκομίζει σε μία ελεγχόμενη συναλλαγή σε σχέση με μία κατάλληλη βάση, όπως είναι για παράδειγμα το κόστος, οι πωλήσεις ή τα περιουσιακά στοιχεία. Το περιθώριο αυτό θεωρείται ως ένας δείκτης του επιπέδου του κέρδους και συγκρίνεται με τους αντίστοιχους δείκτες κάποιων συγκρίσιμων ανεξάρτητων μερών. Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή ανήκει στην κατηγορία των μεθόδων που βασίζονται στο κέρδος, ταυτίζεται περισσότερο με την resale price και την cost plus μέθοδο, διότι εστιάζει στις λειτουργίες που εκτελούνται από μία επιχείρηση. Η διαφορά της με αυτές τις μεθόδους είναι ότι συγκρίνει το καθαρό κέρδος και όχι το μεικτό.

Ωστόσο, θεωρείται λιγότερο αξιόπιστη από τις μεθόδους που βασίζονται στη συναλλαγή, μιας και τα καθαρά περιθώρια κέρδους είναι πολύ ευαίσθητα στις δομές του κόστους που ισχύουν στις επιχειρήσεις που συγκρίνονται, αφού περιέχουν λειτουργικά έξοδα για τους υπολογισμούς τους. Για να μεγιστοποιηθεί η αξιοπιστία της μεθόδου αυτής το μέλος της πολυεθνικής και η ανεξάρτητη επιχείρηση που συγκρίνονται, θα πρέπει να έχουν παρόμοιες δομές. Βέβαια στην πράξη, οι επιχειρήσεις είναι μοναδικά δομημένες και οι συγκρίσεις μεταξύ των

δεικτών τείνουν να είναι λιγότερο αξιόπιστες σε σχέση με τις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ των μεικτών περιθωρίων κέρδους. Για αυτό το λόγο, η TNMM και η profit split μέθοδος θεωρούνται ως τελευταίες λύσεις στην διεθνή πρακτική. Η κυριότερη διαφορά μεταξύ των δύο αυτών μεθόδων είναι ότι η profit split μέθοδος εφαρμόζεται σε όλα τα μέλη που εμπλέκονται σε μία συναλλαγή, ενώ η TNMM εφαρμόζεται σε ένα μόνο μέλος.

3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο Κώδικας Εσωτερικών Εσόδων των Η.Π.Α. περιείχε από το 1968 ειδικές ρυθμίσεις σχετικά με τις μεταβιβάσεις που σχετίζονται με υπηρεσίες. Το 2003 όμως αναθεώρησε τις μέχρι τότε υπάρχουσες ρυθμίσεις διότι διαπίστωσε ότι πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταβίβαζαν άυλα περιουσιακά στοιχεία παρουσιάζοντάς τα σαν υπηρεσίες. Η νέα ενότητα δημιούργησε ένα κατανοητό πλαίσιο για την εφαρμογή των arm's length τιμών μεταβίβασης στις συναλλαγές που αφορούν υπηρεσίες, τροποποιώντας τις υπάρχουσες μεθόδους σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών και εισάγοντας μια καινούρια μέθοδο για τον καθορισμό του arm's length ποσού που χρεώνεται σε χαμηλού περιθωρίου συναλλαγές. Οι μέθοδοι που ισχύουν για τον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης που αφορούν τις υπηρεσίες αναλύονται παρακάτω.

Μέθοδος συγκρίσιμης τιμής μη ελεγχόμενων υπηρεσιών

Η comparable uncontrolled services price μέθοδος αντιγράφει ουσιαστικά την CUP μέθοδο που αναλύθηκε παραπάνω, στις μεθόδους που αφορούν τη μεταβίβαση υλικής περιουσίας. Συγκεκριμένα, μία ελεγχόμενη συναλλαγή υπηρεσιών αξιολογείται συγκρίνοντας τις τιμές που χρεώνονται σε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες συναλλαγές. Τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αξιόπιστα όταν οι συναλλαγές αυτές είναι ταυτόσημες ή αρκετά όμοιες ειδικότερα σε σχέση με τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παρέχει δικτυακές λύσεις σε ασυσχέιστα μέρη σε καθημερινή βάση και παρέχει την ίδια υπηρεσία σε συσχετισμένα μέρη μπορεί να χρησιμοποιήσει τις τιμές που χρεώνει τα ασυσχέιστα μέρη για να καθορίσει τις τιμές που θα χρεώσει τα συσχετισμένα μέρη.

Για εταιρείες που παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες τόσο σε ασυσχέιστα όσο και σε συσχετισμένα μέρη, η μέθοδος αυτή θα είναι σχετικά εύκολο να χρησιμοποιηθεί μιας και όλες οι πληροφορίες που θα είναι απαραίτητες για τον καθορισμό της arm's length τιμής θα είναι διαθέσιμες. Ωστόσο, στην πράξη, η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται πολύ συχνά, εκτός και αν η πολυεθνική είναι συμβουλευτική επιχείρηση. Όχι μόνο η παρεχόμενη υπηρεσία θα πρέπει να είναι ίδια, αλλά και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. λογισμικό, τεχνογνωσία), καθώς επίσης και το επίπεδο εμπειρίας των υπαλλήλων που εκτελούν την υπηρεσία πρέπει να είναι ίδια.

Μέθοδος μεικτού περιθωρίου υπηρεσιών

Η gross services margin μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη μεταβίβαση υπηρεσιών είναι ανάλογη της resale price μεθόδου που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Συγκρίνει τις τιμές που χρεώνονται σε μια ελεγχόμενη συναλλαγή υπηρεσιών με το μεικτό περιθώριο κέρδους που αναγνωρίζεται σε μη ελεγχόμενες συναλλαγές. Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη όταν ο φορολογούμενος εκτελεί υπηρεσίες σε σχέση με μία μη ελεγχόμενη συναλλαγή μεταξύ ενός συνδεδεμένου και ενός τρίτου μέλους. Η ομοιότητα των λειτουργιών που εκτελούνται, το ρίσκο που λαμβάνεται και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που τυχόν χρησιμοποιούνται αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εφαρμογή της μεθόδου.

Μέθοδος κόστους συν ένα ποσοστό

Όπως φαίνεται και από την ονομασία της, η μέθοδος αυτή είναι βασισμένη στην cost plus μέθοδο που εφαρμόζεται στις μεταβιβάσεις υλικών περιουσιακών στοιχείων. Ειδικότερα, αξιολογεί το ποσό που χρεώνεται σε μία ελεγχόμενη συναλλαγή υπηρεσιών σε σχέση πάντα με το μεικτό ποσοστό κέρδους σε συγκρίσιμες μη ελεγχόμενες συναλλαγές. Μεγάλη έμφαση δίνεται στο γεγονός ότι σημαντικές διαφορές στην αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών, λόγω για παράδειγμα της χρήσης πολύτιμων άυλων αγαθών, μπορεί να επηρεάσει την αξιοπιστία της σύγκρισης. Οι νέες ρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν δημιούργησαν

ευελιξία στον υπολογισμό του κόστους των υπηρεσιών επιτρέποντας στον φορολογούμενο να προσαρμόζει τα στοιχεία του κόστους στα δεδομένα και στις συνθήκες κάθε περίπτωσης. Ο στόχος είναι να επιτευχθούν πιο ακριβείς συγκρίσεις μεταξύ των ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων συναλλαγών.

Συγκεκριμένα, ως βάση για τον υπολογισμό του μεικτού ποσοστού κέρδους θεωρείται το κόστος των πρώτων υλών και άλλων προμηθειών, της άμεσης εργασίας και κάποια άλλα άμεσα κόστη. Τα έμμεσα κόστη και τα γενικά έξοδα αφαιρούνται από τον υπολογισμό του περιθωρίου, όπως συμβαίνει και με την cost plus μέθοδο. Επιπλέον, οι καινούριες ρυθμίσεις αντιμετωπίζουν και το ερώτημα που τίθεται σχετικά με τον προσδιορισμό του κόστους όταν πραγματοποιείται σε διαφορετική φορολογική και λογιστική περίοδο. Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα της Ernst and Young, η μέθοδος αυτή κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην τιμολόγηση των ενδοεταιρικών υπηρεσιών.

Μέθοδος συγκρίσιμων κερδών

Η comparable profits μέθοδος μετράει το ποσό που χρεώνεται σε μία ελεγχόμενη συναλλαγή υπηρεσιών με βάση κάποιους συγκεκριμένους δείκτες κέρδους που προέρχονται από χρηματοοικονομικές πληροφορίες μη ελεγχόμενων φορολογούμενων. Οι νέες ρυθμίσεις τροποποιούν τη μέθοδο αυτή ώστε να αντανakλά καλύτερα τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών και κάποιοι δείκτες που

μέχρι τότε ήταν αποδεκτοί, μπορεί να δημιουργήσουν μη αξιόπιστα αποτελέσματα όταν εφαρμόζονται σε αυτού του είδους τις συναλλαγές. Η νέα πρόταση της Υπηρεσίας Εσωτερικών Εσόδων εισάγει ένα νέο δείκτη κέρδους που ισούται με το ποσοστό των λειτουργικών κερδών προς το συνολικό κόστος των υπηρεσιών. Γενικότερα, η μέθοδος αυτή έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζεται στον παροχέα της υπηρεσίας ώστε να λαμβάνει ένα arm's length ποσοστό στο συνολικό του κόστος που δημιουργείται από την παροχή της υπηρεσίας.

Μέθοδος απλοποιημένου κόστους

Με τις καινούριες ρυθμίσεις προστέθηκε η simplified cost-based μέθοδος με σκοπό τη διατήρηση της μειωμένης διοικητικής επιβάρυνσης, που οι τρέχοντες κανονισμοί επέτρεπαν για τις μη ενοποιημένες υπηρεσίες, ευθυγραμμίζοντας περισσότερο τις νέες ρυθμίσεις με το πρότυπο του arm's length. Η μέθοδος αυτή θεωρείται η πιο σημαντική αλλά και η πιο αντιφατική. Απαιτεί ένα σαφές ανώτατο όριο, έτσι ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί μόνο αν το arm's length ποσοστό (mark-up) στο συνολικό κόστος είναι λιγότερο από 10%. Οι νέες ρυθμίσεις έχουν εισάγει ένα μεγάλο αριθμό από συνθήκες που περιβάλλουν το προτεινόμενο ποσοστό στο κόστος.

Το ποσοστό εφαρμόζεται στο συνολικό κόστος που δημιουργείται από την εκτέλεση της υπηρεσίας και η Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων δεν επιτρέπεται να προσαρμόσει το ποσοστό του φορολογούμενου εκτός και αν το ποσοστό αυτό

είναι λιγότερο από το arm's length ποσοστό κατά κάποιες συγκεκριμένες ποσοστιαίες μονάδες. Για παράδειγμα, αν ο φορολογούμενος τιμολογεί μια υπηρεσία στο κόστος και η Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων καθορίζει ύστερα από έλεγχο ότι το arm's length ποσοστό είναι λιγότερο από 6%, τότε δεν θα πρέπει να το προσαρμόσει. Αν παρόλα αυτά το ποσοστό του φορολογούμενου ξεπερνάει το arm's length ποσοστό, τότε ίσως θα πρέπει αυτό να προσαρμοστεί προς τα κάτω ανεξάρτητα από τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ του πραγματικού και του arm's length ποσοστού.

Γενικότερα, η μέθοδος αυτή είναι αρκετά περίπλοκη και έχει περιοριστεί να χρησιμοποιείται κυρίως στις «χαμηλού περιθωρίου» υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει διότι απαιτείται αρκετή έρευνα και τεκμηρίωση από τις επιχειρήσεις, ακόμα και για υπηρεσίες με ασήμαντη αξία, προκειμένου να αποδειχθεί ότι η τιμολόγηση στο κόστος είναι κατάλληλη. Συνεπώς, η πολύ αυστηρή ανάλυση που απαιτείται ακόμα και από μικρούς φορολογούμενους για τον καθορισμό του arm's length ποσοστού, δίνει πολύ μικρή αξία στη μέθοδο αυτή.

Μέθοδος διαχωρισμού κέρδους

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η profit split μέθοδος καθορίζει κατά πόσο η κατανομή του λειτουργικού κέρδους που αποδίδεται σε μία ή περισσότερες συναλλαγές είναι arm's length σε σύγκριση με τη σχετική αξία

της συνεισφοράς κάθε φορολογούμενου στο λειτουργικό κέρδος. Οι νέες ρυθμίσεις προσαρμόζουν την υπάρχουσα ενότητα εστιάζοντας περισσότερο σε υπηρεσίες που έχουν υψηλή αξία, είναι ενοποιημένες σε μεγάλο βαθμό και δεν μπορούν να αξιολογηθούν αξιόπιστα σε μεμονωμένη βάση.

3.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΛΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ

Οι σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελπίζουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος στην υπερανταγωνιστική παγκόσμια αγορά και στην είσοδο σε νέες αγορές, χωρίς τη χρήση των πολύτιμων άυλων περιουσιακών στοιχείων. Η άυλη περιουσία αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα με τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να πετύχει χαμηλό κόστος παραγωγής. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστεί η σημαντικότητα των στοιχείων αυτών και εντός του πλαισίου του transfer pricing και να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξή τους και στη χρήση τους μέσα σε μία πολυεθνική επιχείρηση.

Η αναγνώριση των διαφόρων άυλων στοιχείων που υπάρχουν σε μια πολυεθνική είναι μία δύσκολη διαδικασία, διότι πολλά από αυτά αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται από κοινού σε μία τέτοια επιχείρηση και το γεγονός αυτό κάνει πολύ δύσκολη την απομόνωση της ακριβής συνεισφοράς κάθε ενός μέλους. Ακόμα και αν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία αναγνωριστούν ικανοποιητικά, το

θέμα σχετικά με το ποιο μέλος της πολυεθνικής έχει την ιδιοκτησία του στοιχείου αυτού μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην εφαρμογή των transfer pricing ρυθμίσεων.

Συνήθως, η ιδιοκτησία ενός άυλου στοιχείου από κάποιο μέλος μιας πολυεθνικής συνεπάγεται την απόκτηση του εισοδήματος από την εκμετάλλευσή του και την έκθεση στις σχετικές φορολογικές συνέπειες. Ο καθορισμός της ιδιοκτησίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των συναλλαγών μεταξύ των συσχετισμένων μερών και οι δύο κύριες κατηγορίες ιδιοκτησίας είναι η νομική και η οικονομική.

Η νομική ιδιοκτησία σχετίζεται με την ύπαρξη νομικού τίτλου και νομικής προστασία της άυλης περιουσίας, ενώ η οικονομική σχετίζεται με ποσοστό του κόστους ανάπτυξης (οικονομικό κόστος και ρίσκο) που επιβαρύνεται η επιχείρηση. Ωστόσο, μπορεί να δημιουργηθούν επιπλοκές όταν σε μία πολυεθνική επιχείρηση, ένα ή περισσότερα μέλη, μοιράζονται το ρίσκο και το κόστος της ανάπτυξης ενός άυλου περιουσιακού στοιχείου. Κατά την εφαρμογή του transfer pricing είναι πολύ σημαντικό να διαχωρίζονται τα «μη προστατευμένα» άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι η τεχνογνωσία και τα εμπορικά μυστικά, από τα νομικά προστατευμένα που είναι τα εμπορικά ονόματα και τα δικαιώματα των δημιουργών.

Οι κυριότερες μέθοδοι προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης για την άυλη περιουσία, είναι οι ακόλουθες:

- ➔ Η comparable uncontrolled transaction μέθοδος.
- ➔ Η comparable profits μέθοδος.
- ➔ Η profit split μέθοδος.

Και οι τρεις αυτές μέθοδοι είναι όμοιες με τις αντίστοιχες μεθόδους που αναλύθηκαν για τη μεταβίβαση της υλικής περιουσίας και των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η comparable uncontrolled transaction μέθοδος καθορίζει κατά πόσο το ποσό που χρεώνεται για μία ελεγχόμενη μεταβίβαση είναι arm's length, σε αναφορά πάντα με το ποσό που χρεώνεται σε μία συγκρίσιμη μη ελεγχόμενη συναλλαγή. Για να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή αποτελεσματικά, απαιτείται αξιολόγηση και επιβεβαίωση κάποιων συγκρίσιμων συνθηκών συμπεριλαμβανομένων, του χρόνου και της διάρκειας της μεταβίβασης, της μοναδικότητας του προϊόντος, του επιπέδου ανάπτυξης του άυλου περιουσιακού στοιχείου και του ρίσκου που λαμβάνεται. Στη δεύτερη μέθοδο, συγκρίνεται το λειτουργικό κέρδος του «εξεταζόμενου» μέρους με το λειτουργικό κέρδος ενός μη ελεγχόμενου μέρους που εμπλέκεται σε συγκρίσιμες συναλλαγές, με βάση κάποιους συγκεκριμένους δείκτες κέρδους.

Τέλος, η profit split μέθοδος, διαιρείται στην comparable profit split μέθοδο και στην residual profit split μέθοδο. Σύμφωνα με την πρώτη, το διαιρεμένο κέρδος που χρησιμοποιείται σε μία συγκρίσιμη μη ελεγχόμενη συναλλαγή εφαρμόζεται

στις ελεγχόμενες συναλλαγές. Λόγω όμως της δυσκολίας που υπάρχει στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με αυτό το κέρδος, η μέθοδος αυτή δύσκολα αποτελεί μία βιώσιμη προσέγγιση. Στη δεύτερη εναλλακτική μέθοδο, μία αγοραία απόδοση καταχωρείται σε συχνά επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και το υπολειμματικό κέρδος διαιρείται βάση της σχετικής συνεισφοράς των ελεγχόμενων μερών στο άυλο περιουσιακό στοιχείο. Σύμφωνα με τους τελευταίους κανονισμούς και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες έχει επιτραπεί η χρήση του κεφαλαιοποιημένου κόστους των άυλων στοιχείων για τον καθορισμό της σχετικής τους αξίας.

3.7 ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μία προκαταβολική συμφωνία τιμολόγησης (Advance Pricing Agreement) (APA) είναι μία τυποποιημένη συμφωνία μεταξύ της Υπηρεσίας Εσωτερικών Εσόδων των Η.Π.Α. και του φορολογούμενου, η οποία περιγράφει προκαταβολικά την μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί από τον φορολογούμενο όταν θα καθορίσει τις τιμές μεταβίβασης. Η διαδικασία που ακολουθείται για να καταλήξουν τα δύο μέρη σε συμφωνία είναι η ακόλουθη:

- Ο φορολογούμενος προτείνει την τιμολογιακή του πρόταση στην Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων.
- Η Υπηρεσία εξετάζει την πρόταση και την αποδέχεται ή προτείνει κάποιες τροποποιήσεις.

⚡ Τα δύο μέρη καταλήγουν στη συμφωνία τιμολόγησης.

Ειδικότερα, η μεθοδολογία που προτείνει ο φορολογούμενος αξιολογείται και γίνεται αποδεκτή μόνο όταν περιλαμβάνει τα παρακάτω τρία κριτήρια:

- ➔ Είναι συνεπής στην arm's length αρχή.
- ➔ Υποστηρίζεται από διαθέσιμα και αξιόπιστα δεδομένα.
- ➔ Μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Είναι γεγονός ότι όταν μία επιχείρηση παράγει ένα προϊόν το οποίο τα μεταβιβάζει σε μία άλλη συνδεδεμένη επιχείρηση, η οποία και θα το πουλήσει στον τελικό καταναλωτή, έρχεται αντιμέτωπη με τον προσδιορισμό της τιμής μεταβίβασης. Είναι λογικό η ανώτατη διοίκηση να θέλει να προσδιορίσει την τιμή μεταβίβασης με τέτοιο τρόπο ώστε το μεγαλύτερο ποσό του πιθανού εισοδήματος να φορολογείται στη χώρα με το χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή. Ωστόσο, υπάρχουν και οι φορολογικές αρχές κάθε μίας χώρας οι οποίες επιθυμούν εξίσου να μεγιστοποιήσουν τα φορολογικά έσοδα που εισπράττουν.

Συνεπώς, η επιχείρηση είναι υποκείμενη σε δύο πιθανούς ελέγχους οι οποίοι θα προσπαθήσουν να αλλοιώσουν την τιμή μεταβίβασης προς το συμφέρον της χώρας στην οποία διεξάγονται. Οι διαμάχες και οι συγκρούσεις που πιθανόν να δημιουργηθούν θα αυξήσουν την αβεβαιότητα, το χρόνο και το κόστος για τις δύο αυτές επιχειρήσεις μέχρι να βρεθεί λύση ως προς τις τιμές μεταβίβασης. Τελικά,

η εφαρμογή μίας αμφίπλευρης συμφωνίας με τις δύο φορολογικές αρχές για μια προσυμφωνημένη περίοδο θα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη μιας και θα επιφέρει τη λύση στα εμπόδια που έχουν δημιουργηθεί και θα δεσμεύσει στον ίδιο βαθμό και τις δύο χώρες.

Όμως, η διαδικασία της προετοιμασίας για την κατάληξη της συμφωνίας, δημιουργεί κόστος στις επιχειρήσεις που προέρχεται από την απαραίτητη έγγραφη προετοιμασία και τεκμηρίωση και από την αμοιβή που πρέπει να καταβληθεί. Πολλές φορές μάλιστα, το κόστος για την απόκτηση αυτής της συμφωνίας ξεπερνάει το κόστος για έγγραφη τεκμηρίωση σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης των τιμών μεταβίβασης η οποία είναι απαραίτητη για την αποφυγή προστίμων. Βέβαια, το κόστος αυτό αντισταθμίζεται από την αύξηση της βεβαιότητας που δημιουργείται λόγω του ότι η τιμή που έχει συμφωνηθεί θα γίνει σεβαστή από τις φορολογικές αρχές. Επιπλέον, η χρήση των συμφωνιών αυτών επιφέρει και κάποια θετικά αποτελέσματα στην Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων μιας και μειώνει το κόστος που δημιουργείται από τη διεξαγωγή ελέγχων..

Πολλές APAs περιλαμβάνουν και κάποιες Συμφωνίες Καταμερισμού του Κόστους (Cost Sharing Arrangements)(CSA), σύμφωνα με τις οποίες μία ομάδα από συσχετισμένους φορολογούμενους μπορεί από κοινού να αναπτύξει κάποια άυλα περιουσιακά στοιχεία ώστε να μοιραστεί και την ιδιοκτησία τους. Σε αυτού του είδους τους διακανονισμούς συμφωνείται από πριν να μοιράζεται το ρίσκο και το κόστος που αναλαμβάνεται για την έρευνα και την ανάπτυξη, κάτω από

αμοιβαία κατεύθυνση και για αμοιβαίο όφελος. Συνεπώς, κάθε ένας συμμετέχοντας επιβαρύνεται με ένα προσυμφωνημένο κόστος και σαν ανταμοιβή του καταλογίζεται το ανάλογο μερίδιο από το αναμενόμενο κέρδος.

Για παράδειγμα, μπορεί κάποιες συνδεδεμένες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., στην Ιαπωνία και στην Γαλλία να αποφασίσουν να αναπτύξουν μαζί κάποια τεχνολογία την οποία θα εκμεταλλευτεί κάθε μία χωριστά στη δική της τοπική αγορά. Με μία τέτοια συμφωνία μπορεί να αποφευχθεί η ανάγκη για περιοδικές πληρωμές για δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties) μιας και η τεχνολογία εκμεταλλεύεται από κοινούς ιδιοκτήτες. Όταν στη συμφωνία περιλαμβάνεται κάποιο άυλο περιουσιακό στοιχείο το οποίο υπάρχει ήδη και έχει αναπτυχθεί παλαιότερα από κάποιον από τους συμμετέχοντες, τότε τα υπόλοιπα μέρη της ομάδας οφείλουν να πληρώσουν κάποια arm's length αμοιβή στον ιδιοκτήτη αυτόν.

Σύμφωνα με την τελευταία παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από την Ernst and Young το 2003 σχετικά με το transfer pricing, προέκυψε το συμπέρασμα ότι πολύ λίγες πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις συμφωνίες αυτές για να μειώσουν την αβεβαιότητα και την αμφιβολία που υπάρχει σχετικά με τη διαμόρφωση των τιμών μεταβίβασης. Στην πραγματικότητα, μόνο το 14% των μητρικών εταιρειών και το 18% των θυγατρικών εταιρειών χρησιμοποιούν την διαδικασία της APA. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν, δήλωσαν ότι έμειναν ευχαριστημένες από την εμπειρία αυτή και συγκεκριμένα το

87% των μητρικών και το 89% των θυγατρικών εταιρειών απάντησαν θετικά στην ερώτηση σχετικά με το αν θα κατέληγαν ξανά σε τέτοιου είδους συμφωνία.

3.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΦΟΡΜΟΥΛΑΣ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΥ ΚΕΡΔΩΝ

Η μέθοδος της παγκόσμιας φόρμουλας καταμερισμού των κερδών (Global Formulary Apportionment Method) έχει πολλές φορές προταθεί σαν εναλλακτική της arm's length αρχής και σαν μέσο καθορισμού του απαραίτητου επιπέδου κερδών στις διάφορες εθνικές φορολογικές δικαιοδοσίες. Η διαδικασία που ακολουθείται για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής περιλαμβάνει τρία στάδια. Το πρώτο αφορά τον καθορισμό της μονάδας της πολυεθνικής που πρόκειται να φορολογηθεί, το δεύτερο σχετίζεται με τον ακριβή καθορισμό των συνολικών κερδών και το τρίτο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της φόρμουλας που θα χρησιμοποιηθεί για την κατανομή των συνολικών κερδών της μονάδας. Η φόρμουλα αυτή βασίζεται συνήθως σε ένα συνδυασμό από κόστη, περιουσιακά στοιχεία, μισθούς και πωλήσεις.

Οι υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής θεωρούν ότι μια πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να μελετάται σε μία περισσότερο ενοποιημένη βάση ώστε να αντανακλάται καλύτερα η επιχειρηματική πραγματικότητα στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των συσχετισμένων επιχειρήσεων. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η ξεχωριστή λογιστική μέθοδος δεν είναι κατάλληλη για υψηλού βαθμού

ενοποιημένες επιχειρήσεις μιας και είναι δύσκολο να καθοριστεί η συνεισφορά κάθε μίας συσχετισμένης επιχείρησης στα συνολικά κέρδη της πολυεθνικής ομάδας.

Ωστόσο η μέθοδος αυτή δεν έχει κερδίσει την απαιτούμενη αποδοχή και δεν ακολουθείται από καμία χώρα του Ο.Ο.Σ.Α. μιας και δεν συμβαδίζει με την arm's length αρχή. Η πρακτική της εφαρμογή περικλείει πολλαπλές φορολογικές αρχές, ρυθμίσεις, κανονισμούς, φορολογικούς συντελεστές και φορολογικές βάσεις προκειμένου να καταλήξει στα φορολογικά έσοδα που θα καταμεριστούν σε κάθε χώρα. Συνεπώς, ο καθορισμός της προκαθορισμένης αυτής φόρμουλας που θα γίνει αποδεκτή ομόφωνα, ώστε να κατανεμηθούν τα συνολικά κέρδη της πολυεθνικής σε όλες τις εμπλεκόμενες χώρες, είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Η μετάβαση σε ένα τέτοιο σύστημα θα δημιουργούσε υπερβολική πολιτική και διοικητική πολυπλοκότητα μιας και θα απαιτούσε ένα συγκεκριμένο επίπεδο διεθνούς συντονισμού, το οποίο δεν είναι ρεαλιστικό να συμβεί στον τομέα της διεθνούς φορολογίας.

3.9 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρηματικά και φορολογικά ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα τιμολογηθούν τα υλικά και άυλα αγαθά και οι υπηρεσίες. Η

σπουδαιότητα του transfer pricing και η επίδραση που αντανακλά στη συλλογή των φόρων, το κατέταξε πρώτο στα διεθνή φορολογικά ζητήματα.

Επιπλέον, το transfer pricing σχετίζεται στενά και με την επιβολή εισαγωγικών δασμών. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά ποσά που χρεώνονται σε έναν εισαγωγέα, στη βάση της τιμής του προϊόντος που εισάγεται. Συνεπώς, όσο μικρότερη είναι η τιμή μεταβίβασης μεταξύ δύο επιχειρήσεων που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες, τόσο μικρότερος θα είναι και ο δασμός που επιβάλλεται και τόσο μεγαλύτερο θα είναι το όφελος για την επιχείρηση ως σύνολο.

Σύμφωνα με τις Ενότητα 482 του Κώδικα Εσωτερικών Εσόδων και τις ρυθμίσεις που έχει εκδώσει ο Ο.Ο.Σ.Α., η αρχή που θα πρέπει να εφαρμόζεται κατά τον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης είναι η arm's length. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, μία συγκρίσιμη συναλλαγή μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δείκτης για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Η arm's length τιμή δεν είναι απαραίτητα μια μοναδική τιμή, αλλά μπορεί να είναι και ένα εύρος τιμών. Οι συνθήκες που θα επικρατούν σε κάθε συναλλαγή θα είναι αυτές που θα καθορίσουν το εύρος μέσα στο οποίο θα διαμορφωθεί η κατάλληλη τιμή. Οι κυριότερες μέθοδοι που υπάρχουν για τον προσδιορισμό των τιμών μεταβίβασης για την υλική και άυλη περιουσία και τις υπηρεσίες, χωρίζονται στις μεθόδους που βασίζονται στη συναλλαγή και στις μεθόδους που βασίζονται στο κέρδος.

Η πρώτη κατηγορία μεθόδων χρησιμοποιεί συγκρίσιμες μη ελεγχόμενες συναλλαγές για να καθορίσει την *arm's length* τιμή ή ένα εύρος από τέτοιες τιμές. Εξαιτίας όμως της πολυπλοκότητας της φύσης των σύγχρονων επιχειρήσεων και της συχνής απουσίας στενά συγκρίσιμων μη ελεγχόμενων δεδομένων, δημιουργούνται πολύ συχνά πρακτικά προβλήματα στην εφαρμογή της κατηγορίας αυτής. Έτσι, δημιουργήθηκαν οι μέθοδοι που βασίζονται στο κέρδος, οι οποίες εξετάζουν τα κέρδη που προκύπτουν από ελεγχόμενες συναλλαγές μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτές τις συναλλαγές.

Τέλος, προκειμένου να μειωθούν οι διαφωνίες και η αβεβαιότητα σχετικά με την επιλογή των καταλληλότερων τιμών μεταβίβασης, δημιουργήθηκαν οι προκαταβολικές συμφωνίες τιμολόγησης (APAs) στις οποίες καθορίζονται εκ των προτέρων τα κατάλληλα κριτήρια και η συγκεκριμένη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να καθορισθεί το *transfer pricing* για μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται μεταξύ των φορολογούμενων επιχειρήσεων και των αρμόδιων φορολογικών αρχών και λειτουργούν σαν επιβεβαίωση στο θέμα του προσδιορισμού των τιμών μεταβίβασης.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Chan K. H., Chow L., “Corporate environments and international transfer pricing: An empirical study of China in a developing economy framework”, *Accounting and Business Research*, Vol.31, No. 2, pp. 103-118, 2001.
- Clausing A., Kimberly, “The Impact of Transfer pricing on Intrafirm Trade”, *NBER Working paper Series, Working Paper 6688*, 1998.
- Coopers and Lybrand, “International transfer pricing”, CCH Editions Limited, 1993.
- Borkowski C. Susan, “The Transfer pricing Concerns Of Developed and Developing Countries”, *The International Journal of Accounting*, Vol.32, No. 3, pp. 321-336, 1997.
- Borkowski C. Susan, “Choosing a transfer pricing method: A study of the domestic and international decision-making process”, *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol.1, No. 1, pp. 33-49, 1992.
- Ernst & Young, Transfer Pricing 2003 Global Survey, New York, Ernst & Young International Limited, 2003
- Harden J., William, Biggard B. Timothy, “Advance Pricing Agreements: A Chance for Certainty Amidst Chaos, Part 1”, *Strategic Finance*, September 2004.
- Harden J., William, Biggard B. Timothy, “Advance Pricing Agreements: A Chance for Certainty Amidst Chaos, Part 2”, *Strategic Finance*, October 2004.

- Hines R. James, Rice M. Eric, “Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 1, pp. 149-182, 1994.
- Horst Thomas, “The Theory of the Multinational Firm: Optimal Behavior Under Different Tariff and Tax Rates”, *Journal of Political Economy*, Vol. 79, No. 5, pp. 1059-1072, 1971.
- Jenkins P. Glenn, Wright D. Brian, “Taxation of Income of Multinational Corporations: The Case of the U.S. Petroleum Industry”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-11, 1975.
- Kassicieh K. Suleiman, “International Intra-Company Transfer pricing”, *Operations Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 817-828, 1981.
- Kemsley, J., D., Collins, and Lang M., “Cross-Jurisdictional Income Shifting and Earnings Valuation.”, *Journal of Accounting Research*, pp.209-229, 1998.
- Kemsley Deen, “The effect of Taxes on Production Location”, *Journal of Accounting Research*, Vol.36, pp.321-341, 1998.
- Kim S., Miller S., “Constituents of International transfer pricing decision”, *Columbia Journal of World Business*, pp. 69-77, 1979.
- Miesel H. Victor, Higinbotham H. Harlow, Yi W. Chun, “International Transfer Pricing: Practical Solutions for Intercompany Pricing, Part 2”, *International Tax Journal*, pp. 1-40, 2002.
- OECD documents, Transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations, 1994.

- Plasschaert S., “Transfer pricing in developing countries”, *Multinationals and Transfer pricing*, pp. 247-265, 1985.
- UNCTAD, “Transfer pricing”, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations: New York and Geneva, 1999.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004399.pdf>
- www.citcindia.org/itr/feb05/at.htm
- www.wuwien.ac.at/inst/revision/holzer/international%20transfer%20pricing.pdf
- www.kpmg.com.sg/flyers/Tax_TransferPricesForCrossBorder.pdf
- <http://www.pmstax.com/ftp/intl/bull9902.pdf>
- http://bush.tamu.edu/content/research/working_papers/leden/Eden-Juarez-Li-Feb-2004.pdf
- www.cob.tamucc.edu/.../Ch%209%20and%2016%20Pricing%20Decisions.pdf
- www.taxpolicy.ird.govt.nz/publications/files/tpg.doc+section+482+transfer+pricing+methods&hl=en
- www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/670/Transfer_pricing:_Keeping_it_at_arm__8217;s_length.html
- www.is.muni.cz/el/1422/podzim2004/MVV351Zk/um/Tax_transfer_price.rtf

- www.analysisgroup.com/itpj_wright.pdf
- www.fin.gc.cd/taxstudy/WP96-10E.PDF
- <http://subscript.bna.com/samples/TPT.NSF/highlights/highlights?OpenDocument>
- http://www.ln.edu.hk/docs/20040707_Extensive_Abstract.pdf
- <http://www.taxci.nl/read/Dutchpolicytransferpr#1>
- <http://www.cra-arc.gc.ca/E/pub/tp/ic87-2r/ic87-2r-e.html>
- <https://www.saica.co.za/documents/Practice%20Note%207.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ HOOGOVBNS STEEL

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι το πρόβλημα του transfer pricing εμφανίζεται στις αποκεντρωμένες επιχειρήσεις με περισσότερο ή λιγότερο ανεξάρτητες μονάδες, των οποίων οι μάνατζερς έχουν εξουσιοδοτημένη δύναμη λήψης αποφάσεων. Μέσα σε τέτοιους οργανισμούς, οι εσωτερικές συναλλαγές των αγαθών ή υπηρεσιών μεταξύ των μονάδων, απαιτούν συντονισμό. Ειδικότερα, όταν οι σχέσεις μεταξύ αυτών των μονάδων οφείλονται στη φύση των εσωτερικών συναλλαγών και όσο πιο περίπλοκες είναι αυτές οι σχέσεις, τόσο πιο πολύπλοκη θα είναι η διαδικασία της ενοποίησης.

Η ενοποίηση αποτελεί μια διαδικασία η οποία εξασφαλίζει ότι οι προσπάθειες των διαφορετικών μονάδων του οργανισμού επιτυγχάνουν τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού. Παράλληλα, η διαφοροποίηση στις επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα της αποκέντρωσης και ταυτίζεται με την ανάπτυξη διαφορετικών συμπεριφορών και στάσεων από τα μέλη του οργανισμού. Οι περισσότερες επιτυχημένες επιχειρήσεις αναζητούν μια ισορροπία ανάμεσα στις δύο αυτές

έννοιες και το transfer pricing αποτελεί το μέσο το οποίο θα αυξήσει τη διαφοροποίηση και ταυτόχρονα θα βοηθήσει στην ενοποίηση του οργανισμού. Γενικότερα, οι εντάσεις που δημιουργούνται από την προσπάθεια αυτή μπορούν να λυθούν μέσω του συντονισμού των εσωτερικών συναλλαγών.

Ο συντονισμός των εσωτερικών συναλλαγών αποτελεί σπουδαίο ζήτημα για τις αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και το transfer pricing αποτελεί ένα μηχανισμό ο οποίος παρέχει τον απαραίτητο συντονισμό στις δραστηριότητες των αυτόνομων τμημάτων. Όμως, ο συντονισμός αυτός δεν περιλαμβάνει μόνο τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης αλλά είναι μέρος των διαδικασιών που συνδέουν την οργανωσιακή δομή με τα διοικητικά συστήματα ελέγχου. Τα συστήματα αυτά έχουν στόχο την παροχή χρήσιμων πληροφοριών οι οποίες βοηθούν και συντονίζουν το σχεδιασμό και τον έλεγχο μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και συντελούν στο επίτευγμα των οργανωσιακών στόχων ολόκληρης της επιχείρησης.

Η μελέτη περίπτωσης της Hoogovens Steel, η οποία θα αναλυθεί διεξοδικά στο κεφάλαιο αυτό, θα δείξει ότι είναι πιο σημαντική η εύρεση ενός ισορροπημένου πακέτου διοικητικών συστημάτων ελέγχου, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικότερα η νέα οργανωσιακή δομή, από την απομονωμένη μελέτη του transfer pricing. Συνεπώς, ενώ το transfer pricing αποτελεί σπουδαίο παράγοντα στην προσπάθεια συντονισμού των εσωτερικών συναλλαγών, δεν μπορεί να λειτουργήσει ξεχωριστά, αλλά αντιθέτως πρέπει να μελετηθεί σε

συνάρτηση με άλλες πτυχές της διαδικασίας συντονισμού και ειδικότερα στο πλαίσιο άλλων οργανωσιακών συστημάτων ελέγχου.

4.2 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ HOOGOGENS STEEL

Η Hoogovens Groep που ιδρύθηκε το 1918 είναι μια επιχείρηση με περίπου 22.000 υπαλλήλους και με κύκλο εργασιών πάνω από 5 δισεκατομμύρια δολάρια. Η Hoogovens Steel αποτελεί σχεδόν το 69% του συνολικού κύκλου εργασιών, ενώ το αλουμίνιο που είναι το δεύτερο μεγαλύτερο προϊόν της Hoogovens Groep αποτελεί το 29% του κύκλου εργασιών. Το 1997 η Hoogovens Steel παρήγαγε περίπου 7 χιλιάδες τόνους χάλυβα ετησίως και το 80% του προϊόντος το έκανε εξαγωγή. Το κύριο εργοστάσιο παραγωγής το οποίο καλύπτει 800 εκτάρια είναι εγκατεστημένο στην Ολλανδία.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας '80, η Hoogovens Steel είχε μία υψηλά συγκεντρωμένη οργανωσιακή δομή. Ωστόσο, το 1988 αποκέντρωσε τις παραγωγικές δραστηριότητές της και αργότερα, το 1995, τμηματοποιήθηκε σαν μέρος μιας ευρύτερης αναδιοργάνωσης της Hoogovens Groep. Ακολουθώντας την αναδιοργάνωση του 1988, η διοίκηση παραγωγής της Hoogovens Steel χωρίστηκε σε πέντε παραγωγικές ομάδες μαζί με δύο υποστηρικτικές ομάδες, που ήταν οι υπηρεσίες υποδομής και οι τεχνικές υπηρεσίες. Ουσιαστικά, ήταν μια λειτουργική δομή, με συγκεντρωμένες τις πωλήσεις, το προσωπικό, τις

προμήθειες, τη στρατηγική και τις ελεγχόμενες λειτουργίες. Παρά το γεγονός αυτό, παρείχε μία αυξημένη εστίαση στις ξεχωριστές αυτές ομάδες και ήταν γενικά αποδεκτό μέσα στην επιχείρηση ότι μία οργανωσιακή δομή που είναι βασισμένη στις λειτουργίες, παρέμενε κατάλληλη για την Hoogovens Steel, μια ενοποιημένη μαζική παραγωγό χάλυβα.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας '80, η αγορά του χάλυβα είχε γίνει πιο ετερογενής και μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων χάλυβα και διαφορετικής ποιότητας, παράγονταν ανάλογα με τις προδιαγραφές που απαιτούνταν από κάθε πελάτη ξεχωριστά. Επιπλέον, η συγκεκριμένη αγορά είχε κορεστεί, κυρίως λόγω της πλεονάζουσας δυναμικότητας στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, η Hoogovens Steel είχε μετατραπεί από μία εταιρεία παραγωγής παρτίδων χάλυβα, σε εταιρεία παραγωγής προϊόντων χάλυβα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Κατά τη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας έγινε επιτακτική η ανάγκη για την Hoogovens Steel να είναι πολύ ευέλικτη και να ανταποκρίνεται πολύ γρήγορα στις ανάγκες της αγοράς έχοντας μεγάλο εύρος προϊόντων.

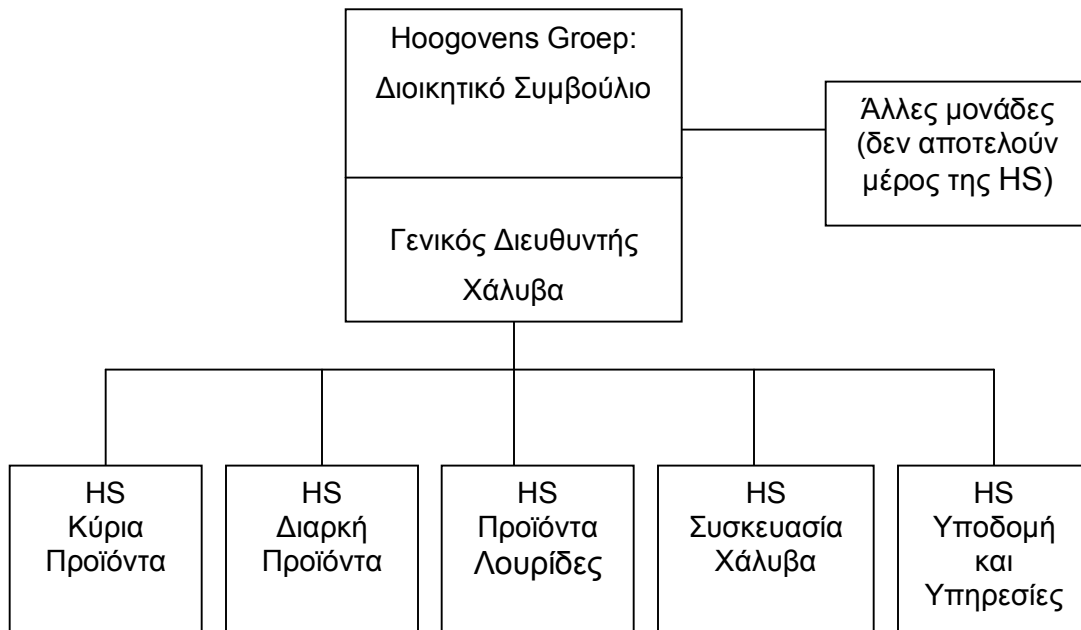
Η αναδιοργάνωση που πραγματοποιήθηκε το 1995, σχεδιάστηκε προκειμένου να μετατραπεί ολόκληρη η Hoogovens Groep σε εταιρεία προσανατολισμένη στην αγορά. Δημιουργήθηκαν συνεπώς 15 ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες κάθε μία υπεύθυνη για διαφορετικό προϊόν αγοράς και υπόλογη για τη χρηματοοικονομική της επίδοση απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο της Hoogovens Groep. Συγκεκριμένα, η Hoogovens Steel άλλαξε την παλαιότερη

οργανωσιακή της δομή η οποία ήταν συγκεντρωμένη και βασισμένη στις λειτουργίες και εισήγαγε πέντε ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες υπεύθυνες η κάθε μία για τα δικά της χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Η εξήγηση που δόθηκε από τους μάνατζερς ήταν ότι αυτή η οργανωσιακή αλλαγή προάγει μέσα στην εταιρεία τον προσανατολισμό στην αγορά και προωθεί έναν πολύ ευέλικτο οργανισμό ο οποίος θα μπορεί πολύ γρήγορα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Οι συγγραφείς G. Jan van Helden, Jeltje van der Meer-Kooistra και Robert W. Scapens του άρθρου “Co-ordination of internal transactions at Hoogovens steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company” (2001), στο οποίο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της Hoogovens Steel, προσεγγίσθηκαν από την εταιρεία όταν αποφασίστηκε ότι πρέπει να γίνει έρευνα σχετικά με το αν το υπάρχον σύστημα transfer pricing το οποίο βασιζόταν στη μέθοδο τους πλήρους κόστους θα ήταν κατάλληλο για τη νέα οργανωσιακή δομή.

Ουσιαστικά η Hoogovens Steel παρουσίασε μεγάλο πρόβλημα στην προσπάθεια για ικανοποιητική ανταλλαγή μεταξύ αυτών που οι Lawrence και Lorsch (1967) είχαν περιγράψει ως διαφοροποίηση και ενοποίηση. Η εταιρεία χρειαζόταν ένα μέσο για την ενοποίηση των δραστηριοτήτων της δίνοντας ταυτόχρονα εξουσία στις επιχειρηματικές μονάδες και τουλάχιστον κάποια αυτονομία στους μάνατζερς των μονάδων αυτών. Συνεπώς, χρειαζόταν να βρει τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης των τμημάτων της και μια μέθοδο συντονισμού των εσωτερικών της

συναλλαγών ώστε να επιτευχθεί ο απαιτούμενος βαθμός ενοποίησης και διαφοροποίησης.

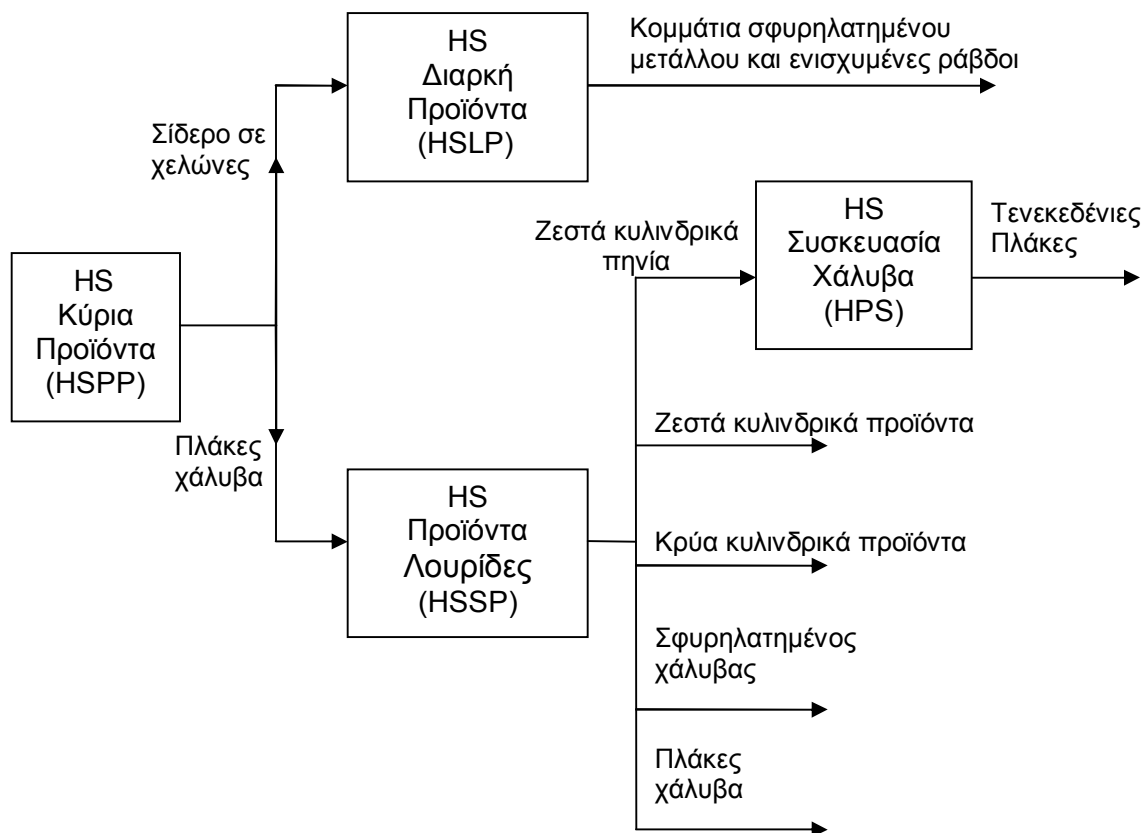
Στο Διάγραμμα 4.1 φαίνονται οι 5 επιχειρηματικές μονάδες που συνιστούν την Hoogovens Steel. Οι δύο από αυτές τις μονάδες (η HS Κύρια Προϊόντα και η HS Υποδομή και Υπηρεσίες) έχουν κυρίως εσωτερική λειτουργία και προσφέρουν ενδιάμεσα προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπόλοιπες μονάδες. Οι δύο άλλες μονάδες (HS Διαρκή Προϊόντα και HS Συσκευασία Χάλυβα) προσφέρουν τα προϊόντα τους στην εξωτερική αγορά και η εναπομένουσα μονάδα, η HS Προϊόντα Λουρίδες, προσφέρει προϊόντα εσωτερικά αλλά πουλάει και στην εξωτερική αγορά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1

Η οργανωσιακή δομή της Hoogovens Steel μέχρι το 1995

Τα κύρια σημεία της ενοποιημένης διαδικασίας παραγωγής χάλυβα της Hoogovens Steel αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 4.2, όπου φαίνεται η ροή των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων των τεσσάρων επιχειρηματικών μονάδων που συμμετέχουν στην παραγωγή χάλυβα. Η μονάδα Υποδομής και Υπηρεσιών παραλείπεται διότι παρέχει μόνο υποστηρικτικές υπηρεσίες, δηλαδή μηχανικές και κατασκευαστικές, καθώς επίσης και υπηρεσίες που σχετίζονται με υπολογιστές και βιβλιοθήκες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2

Η διαδικασία παραγωγής της Hoogovens Steel

Η μονάδα της Hoogovens Steel που περιλαμβάνει τα Κύρια Προϊόντα, αγοράζει τις πρώτες ύλες, που είναι το μέταλλευμα σιδήρου και το κάρβουνο, και τις επεξεργάζεται προκειμένου να παράγει σίδηρο σε χελώνες το οποίο μετά προσφέρει στο τμήμα των Διαρκών Προϊόντων. Επιπρόσθετα, παράγονται πεπλατυσμένα κομμάτια χάλυβα τα οποία προσφέρονται στο τμήμα των Προϊόντων Λουρίδες. Το τμήμα των Διαρκών Προϊόντων, παράγει σφυρηλατημένο χάλυβα και ενισχυμένες ράβδους, που χρησιμοποιούνται για παράδειγμα στις βιομηχανίες αυτοκινήτων και κατασκευών. Το τμήμα των Προϊόντων Λουρίδες επεξεργάζεται αυτές τις ατσάλινες πλάκες και δημιουργεί κυλινδρικά προϊόντα τα οποία προσφέρει σε εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες. Πουλάει πλάκες, ζεστά κυλινδρικά πηνία, μη επικαλυμμένο και επικαλυμμένο κρύο κυλινδρικό χάλυβα. Το τμήμα της Συσκευασίας του χάλυβα επεξεργάζεται τα ζεστά κυλινδρικά πηνία και τα μετατρέπει σε διάφορους τύπους τενεκεδένιας πλάκας που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τενεκεδένιων κυλινδρικών δοχείων για τρόφιμα, είδη ψεκασμού και για άλλους τέτοιους λόγους που σχετίζονται με συσκευασίες.

Η αναδιοργάνωση του 1995 δημιούργησε επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες ήταν υπεύθυνες για τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα και στις οποίες είχαν αναθεωρηθεί οι τρόποι με τους οποίους γινόταν ο συντονισμός των εσωτερικών συναλλαγών. Στη νέα δομή, οι συναλλαγές διαμέσου των ορίων των επιχειρηματικών μονάδων δεν δημιουργούσαν μόνο επιπλοκές στις παραγωγικές δραστηριότητες αλλά είχαν και άμεση επίδραση στα χρηματοοικονομικά τους

αποτελέσματα. Οι υπάρχουσες τότε τιμές μεταβίβασης που βασίζονταν στο κόστος, φανέρωναν ότι οι ξεχωριστές αυτές μονάδες που πουλούσαν κυρίως εσωτερικά δεν μπορούσαν να εμφανίσουν κέρδη, επειδή η εσωτερική τιμή πώλησης, δηλαδή η τιμή μεταβίβασης, ισούταν με το συνολικό παραγωγικό τους κόστος. Συνεπώς, μόνο οι μονάδες που πουλούσαν στην εξωτερική αγορά εμφάνιζαν κάποιο κέρδος.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της νέας οργανωσιακής δομής ήταν η παροχή εξουσίας λήψης αποφάσεων στους μάνατζερς των επιχειρηματικών μονάδων. Η αυξανόμενη περιβαλλοντική αβεβαιότητα που ολόκληρη η Hoogovens Steel άρχισε να αντιμετωπίζει απαιτούσε πιο εκτεταμένη πληροφοριακή επεξεργασία και προήγαγε τη σημασία των τοπικών πληροφοριών και της προσωπικής γνώσης. Η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων στις ξεχωριστές μονάδες επέτρεψε την χρησιμοποίηση τοπικής γνώσης και πληροφοριών. Ωστόσο, η υπάρχουσα μέθοδος συντονισμού των εσωτερικών συναλλαγών χαρακτηριζόταν από συγκεντρωμένη λήψη αποφάσεων έχοντας την κεντρική διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις προμήθειες και τους όρους των εσωτερικών συναλλαγών συμπεριλαμβανομένης και της τιμής.

Σύμφωνα με το μοντέλο της van der Meer-Kooistra (1994) η υπάρχουσα μέθοδος συντονισμού των εσωτερικών συναλλαγών δεν ταιριάζει με τα αλλαγμένα περιβαλλοντικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Το μοντέλο αυτό απαιτεί στις περιπτώσεις που υπάρχουν πολύ ιδιαίτερες επενδύσεις και υψηλή

περιβαλλοντική αβεβαιότητα που απαιτούν συνεχή συντονισμό των διαφόρων σταδίων της παραγωγής και εκτεταμένη μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των μερών που συναλλάσσονται, η απόφαση για την παραγωγή θα πρέπει να λαμβάνεται κεντρικά. Αυτό συμβαίνει κυρίως για την ασφάλεια των αποδόσεων των συγκεκριμένων επενδύσεων οι οποίες θα είχαν περιορισμένη μόνο χρήση εκτός των εσωτερικών σχέσεων. Παρόλα αυτά, ο καθορισμός των όρων και των συνθηκών των εσωτερικών συναλλαγών απαιτεί λεπτομερειακές πληροφορίες σχετικά με τις συγκεκριμένες περιπτώσεις των συναλλαγών και τις τεχνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαδοχικών σταδίων της παραγωγής. Όσο αυτές οι πληροφορίες είναι εγκατεστημένες στις επιχειρηματικές μονάδες, μόνο σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Λόγω της αλληλοσύνδεσης των παραγωγικών σταδίων και των συνεχώς μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών, οι συναλλακτικές σχέσεις είναι πολύπλοκες και συνεπώς χρειάζονται πολύπλοκοι συντονιστικοί μηχανισμοί. Αφήνοντας τις επιχειρηματικές μονάδες να αποφασίσουν τους όρους της συναλλαγής χρησιμοποιώντας τις τοπικές τους πληροφορίες, δημιουργείται μεταβίβαση πληροφοριών και προάγεται η πληροφοριακή συμμετρία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η λήψη αποφάσεων που βασίζεται στις πληροφορίες να πραγματοποιείται μεταξύ μερών με συγκρίσιμη διαπραγματευτική δύναμη. Επιπλέον, τα μέρη που λειτουργούν απευθείας στις εξωτερικές αγορές θα τροφοδοτούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με έγκαιρες πληροφορίες, με

αποτέλεσμα όλα τα μέρη να ενημερώνονται σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

Όμως, υπάρχει μια ενδεχόμενη ασυνέπεια όσο το υπάρχον σύστημα transfer pricing της Hoogovens Steel δεν εκθέτει τις επιχειρηματικές της μονάδες στους κινδύνους της αγοράς. Οι πληροφορίες που αφορούν το κόστος συνεχίζουν να είναι σημαντικές για τις σχέσεις μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών λόγω του ότι η αποδοτικότητα του κόστους και η χρήση της δυναμικότητας παραμένουν κρίσιμοι παράγοντες για την κερδοφορία της επιχείρησης σε σύνολο. Η αλληλοσύνδεση των διαφόρων σταδίων της παραγωγής, δημιουργεί αμοιβαία εξάρτηση που έχει άμεση επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρηματικών μονάδων.

Συνεπώς, η επίδραση κάθε μονάδας, κατά ένα μέρος τουλάχιστον, καθορίζεται από τις ενέργειες των άλλων μονάδων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η συνεργασία είναι πιθανό να παρακινηθεί όχι από την αξιολόγηση της επίδοσης κάθε μονάδας χωριστά, αλλά από την αξιολόγηση όλων των μονάδων μαζί και από την παροχή κινήτρων που θα συνδέονται με την χρηματοοικονομική επίδοση της συνολικής επιχείρησης. Στη συνέχεια, αν δημιουργηθούν μεταξύ των μονάδων χρονοβόρες συζητήσεις και αντιπαραθέσεις, η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να παρέμβει.

4.3 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, ο κυριότερος λόγος για την αναδιοργάνωση του 1995 ήταν ο προσανατολισμός στην αγορά όλων των τμημάτων της Hoogovens Groep. Όσον αφορά την Hoogovens Steel είναι γεγονός ότι είχε μετατραπεί από παραγωγό χάλυβα για το οποίο υπήρχε συγκριτικά μία απλή αγορά, σε παραγωγό διαφόρων ειδών προϊόντων, τα οποία ανήκαν σε αγορές, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία και οι κατασκευές. Κάθε ένας από τους πελάτες αυτών των αγορών είχε τις δικές του προτιμήσεις και ξεχωριστές ποιοτικές απαιτήσεις. Η Hoogovens Steel είχε επενδύσει σε κεφαλαιακό εξοπλισμό στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να προσαρμόσει τα προϊόντα της και να είναι σίγουρη ότι θα μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις κάθε μεμονωμένου πελάτη.

Η στενή επαφή με τους πελάτες έγινε πολύ σημαντική μιας και ήταν αδύνατο η επιχείρηση να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα, όσο η λειτουργία των πωλήσεων παρέμενε συγκεντρωμένη. Η διάχυση των πληροφοριών ήταν απαραίτητη και η δομή των επιχειρηματικών μονάδων μοίρασε τις ευθύνες τόσο στην παραγωγή όσο και στις πωλήσεις για κάθε συνδυασμό προϊόντος και αγοράς. Οι πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πελατών ήταν αναγκαίες όχι μόνο για τις μονάδες που πουλούσαν στην εξωτερική αγορά, αλλά και για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Μετά την αναδιοργάνωση, ήταν απαραίτητη η εγκαθίδρυση συγκεκριμένων ευθυνών σε κάθε μία από τις πέντε επιχειρηματικές μονάδες που αποτελούσαν την Hoogovens Steel. Παλαιότερα η κεντρική διοίκηση ήταν αυτή που διαχειριζόταν τις ομάδες προϊόντων και τις άλλες λειτουργικές περιοχές και ήταν υπόλογη στο διοικητικό συμβούλιο της Hoogovens Groep για όλες τις δραστηριότητες της Hoogovens Steel. Όμως, μετά την καθιέρωση της νέας δομής οι μάνατζερς των επιχειρηματικών μονάδων έγιναν υπεύθυνοι για τις ενέργειες των τμημάτων τους και αναφέρονταν απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο της Hoogovens Groep. Μαζί με τον Γενικό Διευθυντή του χάλυβα, οι πέντε αυτοί μάνατζερς αποτελούν την ανώτερη διοίκηση της Hoogovens Steel. Συνεπώς, οι μάνατζερς της κάθε μονάδας θα πρέπει να λειτουργούν με βάση το συμφέρον της συνολικής εταιρείας αλλά και να είναι υπεύθυνοι για την χρηματοοικονομική επίδοση των δικών τους μονάδων που λειτουργούν σαν προμηθευτές αλλά και σαν αγοραστές τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Ήταν γενικά αποδεκτό μέσα στην Hoogovens Steel, ότι η ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών ήταν πολύ σημαντική για κάθε επιχειρηματική μονάδα και έτσι γινόταν αδύνατο για τους μάνατζερς να κρυφτούν πίσω από ασαφείς αρμοδιότητες και να μην είναι υπόλογοι πουθενά. Κατά συνέπεια, γεννήθηκε η ανάγκη για νέα πληροφοριακά συστήματα τα οποία θα προσαρμόζονταν στις καινούριες ευθύνες και απαιτήσεις και τα οποία δημιούργησαν μικρότερες γραμμές επικοινωνίας βελτιώνοντας τελικά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Όμως, ήταν εξίσου

αναγκαία η δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων για την αξιολόγηση της επίδοσης των μονάδων.

Σύμφωνα με τη νέα δομή, η HSPP είναι η κυρίως υπεύθυνη για την παραγωγή ενώ η HSSP, HSLP και HPS είναι υπεύθυνες τόσο για την παραγωγή όσο και για τις πωλήσεις. Ωστόσο, η HSPP δεν θεωρείται αμιγές κέντρο κόστους μιας και έχει εκτεταμένες αρμοδιότητες και ευθύνες σε περιοχές όπως είναι η πολιτική αγορών, η τεχνολογική καινοτομία, η παραγωγική αποδοτικότητα και οι δείκτες δυναμικότητας.

Ο συντονισμός των εσωτερικών συναλλαγών μεταξύ των μονάδων της HS δεν άλλαξε σημαντικά σαν αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης. Τα προγράμματα της κεφαλαιακής επένδυσης μέσα στην HS βασίζονται σε υποθέσεις σχετικά με το πώς οι εσωτερικές συναλλαγές θα συντονίζονται στο μέλλον. Για παράδειγμα, η παραγωγική δυναμικότητα της HSPP ρυθμίζεται σύμφωνα με τη δυναμικότητα των επόμενων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας, που είναι τα τμήματα των HSLP και HSSP. Επιπρόσθετα, η παραγωγική δυναμικότητα της HSSP ρυθμίζεται κυρίως βάση της δυναμικότητας της HPS.

Κάθε μία επιχειρηματική μονάδα ετοιμάζει ετήσιο παραγωγικό πλάνο στο οποίο περιγράφει τα κύρια σημεία των διαφόρων παραγωγικών ροών και συνακόλουθα προετοιμάζονται πλάνα για μικρότερες χρονικές περιόδους. Οι μονάδες προσπαθούν να συνδυάσουν τη ζήτηση και την προσφορά για όλη την εταιρεία

μέσα από λεπτομερείς συσκέψεις και συζητήσεις σχετικά με την απαιτούμενη ποιότητα, τους όρους της παράδοσης αλλά και άλλους παράγοντες, για διάφορους συνδυασμούς προϊόντος και αγοράς που πιθανό να είναι επικερδείς δεδομένης της αναμενόμενης ζήτησης της αγοράς. Η ιδανική περίπτωση είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία οι ποσότητες που ζητούνται από την HSSP και την HSLP να είναι σχεδόν ίσες με τις ποσότητες που μπορεί η HSP να προσφέρει, ώστε να αξιοποιείται η διαθέσιμη δυναμικότητα.

Όμως, σε ευνοϊκές αγορές οι HSSP και HSLP μπορεί να ζητούν ποσότητες μεγαλύτερες από αυτές που η HSP δύναται να προσφέρει. Στην περίπτωση αυτή οι HSSP και HSLP θα διαλέξουν εκείνο το συνδυασμό που θα έχει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στην επιχείρηση ως σύνολο, λαμβάνοντας υπ' όψιν πιο μακρόχρονες προσδοκίες και πιθανές σχέσεις με πελάτες. Σε αγορές όμως που δεν είναι ευνοϊκές, η HSP θα προσφέρει στις HSSP και HSLP μόνο εκείνα τα προϊόντα που θα είναι κερδοφόρα για την επιχείρηση ως σύνολο. Συνεπώς, κάποιο μέρος από τη δυναμικότητα της HSP δεν θα χρησιμοποιηθεί με αποτέλεσμα τη δημιουργία κόστους λόγω της αδρανούς δυναμικότητας. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, οι επιχειρηματικές μονάδες αναζητούν λύσεις που θα είναι προς το συμφέρον ολόκληρης της εταιρείας και όχι προς δικό τους όφελος.

4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Οι εσωτερικές συναλλαγές μέσα στην HS συντονίζονται μέσω συμβουλίων μεταξύ των μάντζερς που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής του χάλυβα. Αυτό συμβαίνει για όλους τους τύπους των αποφάσεων, δηλαδή και για μακροχρόνιες αποφάσεις που σχετίζονται με επενδύσεις αλλά και για βραχυπρόθεσμες λειτουργικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, ενώ οι κυριότερες αποφάσεις για κεφαλαιακές επενδύσεις λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο της Hoogovens Groep, βασίζονται σε προτάσεις που έχουν τεθεί από τον Γενικό Διευθυντή του χάλυβα και τους πέντε μάντζερς των επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, οι διαβουλεύσεις μεταξύ των πέντε μάντζερς των τμημάτων είναι εξίσου σημαντικές για βραχυχρόνιες λειτουργικές αποφάσεις όπου τα παραγωγικά πλάνα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος

Μετά την αναδιοργάνωση του 1995, δεν υπήρχαν μάντζερς ούτε ελεγκτές που να θεωρούν ότι αυτές οι διαβουλεύσεις δεν θα πρέπει να συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται για το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών. Ωστόσο, το 1995 οι ελεγκτές της εταιρείας είχαν ξεκινήσει να συζητούν κατά πόσο μια αλλαγή στο μέχρι τότε υπάρχον transfer pricing σύστημα που βασιζόταν στο κόστος θα βελτίωνε το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών. Επίσης, αναγνώρισαν ότι μια τέτοια αλλαγή θα είχε επίδραση στη μέτρηση της επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων. Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από τους δύο συγγραφείς

της μελέτης να συνεισφέρουν στις συνεχείς διαβουλεύσεις και συζητήσεις. Τότε, οι συγγραφείς τόνισαν τα κύρια σημεία στα οποία θα έπρεπε να επικεντρωθούν οι ελεγκτές της εταιρείας και ύστερα από λεπτομερείς έρευνες και συλλογή στοιχείων, οι ελεγκτές εξέφρασαν την προκαταρκτική τους γνώμη σχετικά με το σύστημα τιμολόγησης που βασίζεται στο κόστος έναντι ενός άλλου που θα βασίζεται στις αγοραίες τιμές.

Γενικότερα, συσχέτισαν το παραδοσιακό μέχρι τότε σύστημα με το συντονισμό της ενοποιημένης παραγωγικής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα θεώρησαν σημαντικό για την προαγωγή της ανεξαρτησίας των τμημάτων ένα σύστημα που θα βασίζεται στις τιμές της αγοράς. Για το λόγο αυτό ζήτησαν από τους συγγραφείς της μελέτης να προτείνουν κάποιους συμβιβασμούς μεταξύ των δύο συστημάτων. Αφού προηγήθηκαν αρκετές συζητήσεις με τους ελεγκτές, οι συγγραφείς πρότειναν τις ακόλουθες δύο εναλλακτικές λύσεις:

1. Να επιτραπεί στα συμβαλλόμενα μέρη να αναμειχθούν στον καθορισμό τόσο των τιμών μεταβίβασης όσο και άλλων όρων των εσωτερικών συναλλαγών μέσω διαπραγματεύσεων.
2. Να χρησιμοποιηθεί μια φόρμα τιμολόγησης βάση κόστους συν κάποιου ποσοστού για τις εσωτερικές συναλλαγές. Το ποσοστό αυτό θα υπολογίζεται μεταβιβάζοντας μέρος των προϋπολογισθέντων κερδών των μονάδων που προσφέρουν στην εξωτερική αγορά στις μονάδες που παρέχουν τα ενδιάμεσα προϊόντα. Εναλλακτικά, το ποσοστό σε κάθε

στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας θα μπορεί να καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο κάθε μονάδα ικανοποιεί κάποια σχετικά κριτήρια.

Οι συγγραφείς της μελέτης ζήτησαν από τους ελεγκτές να αξιολογήσουν κάθε εναλλακτική πρόταση λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Βοηθάει το σύστημα του transfer pricing στο ταίριασμα των ευθυνών των επιχειρηματικών μονάδων με την εξουσία που τους έχει δοθεί;
- Μπορεί το σύστημα αυτό να ενθαρρύνει τις διάφορες μονάδες να λάβουν υπόψη τους τις εξελίξεις στην αγορά;
- Είναι ικανό να παράγει πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις εσωτερικές συναλλαγές;
- Υπάρχει πιθανότητα να δημιουργήσει διαμάχες και τι μπορεί να γίνει ώστε να αποφευχθούν;
- Είναι εφαρμόσιμο ως προς τις λογιστικές αρχές;
- Πως θα λειτουργεί κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης ή ραγδαίας οικονομικής ανάπτυξης;

Οι μεμονωμένοι ελεγκτές αξιολόγησαν κάθε μία εναλλακτική πρόταση έναντι όλων των παραπάνω κριτηρίων και ύστερα από μία μακρόχρονη συζήτηση κατέληξαν σε ομοφωνία δείχνοντας μεγαλύτερη προτίμηση για την πρώτη εναλλακτική πρόταση. Ωστόσο, δεν υπήρχε καθαρή προτίμηση υπέρ της μίας μορφής transfer pricing μιας και οι δύο είχαν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

και φαινόταν πιθανό να βρεθούν τρόποι ώστε κάθε μία από τις δύο εναλλακτικές να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη.

Ενώ ο μέσος όρος της βαθμολογίας των ελεγκτών έδινε ελαφρύ προβάδισμα στην πρώτη εναλλακτική, φαινόταν ότι υπήρχε μεγάλη διαφοροποίηση στη σπουδαιότητα που έδινε κάθε ένας σε κάθε κριτήριο. Κάποιοι ήθελαν να βεβαιώσουν ότι το σύστημα του transfer pricing θα παρακινεί τους μάνατζερς να λειτουργούν προς το συμφέρον ολόκληρης της επιχείρησης και έδιναν μεγάλη έμφαση στην αλληλεξάρτηση των επιχειρηματικών μονάδων, ενώ κάποιοι άλλοι ενδιαφέρονταν περισσότερο για τη διατήρηση της αυτονομίας αυτών των μονάδων. Κατά συνέπεια, παρόλο που η αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών λύσεων έδειξε ελαφρώς μεγαλύτερη προτίμηση στην πρώτη, δημιουργήθηκαν αρκετές ισχυρές και αντικρουόμενες απόψεις και κάποιος έπρεπε να παρέμβει για να κάνει την τελική πρόταση.

Προτού να περιγραφεί η πρόταση που τελικά έγινε, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η επιλογή μεταξύ των δύο εναλλακτικών συστημάτων transfer pricing μπορεί να ισορροπηθεί σε μεγάλο βαθμό, χωρίς να απαιτείται καθαρή προτίμηση υπέρ του ενός συστήματος. Επιπρόσθετα, όταν υπάρχουν δυσκολίες με ένα συγκεκριμένο σύστημα, μπορεί να βρεθούν κάποιες λύσεις βελτιώνοντας τα άλλα συστήματα διοικητικού ελέγχου. Συνεπώς, η επιλογή ενός συστήματος transfer pricing μπορεί να είναι λιγότερο σημαντική από τη διαδικασία συντονίσματος των άλλων διοικητικών συστημάτων ελέγχου.

4.5 ΕΝΑ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ HOOGONEVS STEEL: ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο ελεγκτής συντονισμού της HS ήταν αυτός που παρενέβει κάνοντας μία πρόταση η οποία σχεδιάστηκε για να επιτευχθούν οι ακόλουθοι δύο στόχοι:

- ➔ Οι επιχειρηματικές μονάδες που δεν εμπλέκονται άμεσα στις εξωτερικές συναλλαγές πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να συμπεριφέρονται με έναν τρόπο περισσότερο προσανατολισμένο στην αγορά.
- ➔ Κάθε νέο σύστημα θα πρέπει να είναι ταυτόχρονα ξεκάθαρο και απλό.

Το νέο σύστημα που τέθηκε υπό πρόταση περιελάμβανε ένα σχέδιο κατανομής του κέρδους σύμφωνα με το οποίο τα προϋπολογισθέντα κέρδη κάθε προϊόντος μοιράζονται μεταξύ των μονάδων που εμπλέκονται στη διαδικασία. Η κατανομή βασίζεται στα προϋπολογισθέντα κόστη κάθε μονάδας και το σχέδιο εφαρμόζεται σε όλες τις μονάδες που συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής του χάλυβα. Όμως, επειδή το τμήμα Υποδομής και Υπηρεσιών αποτελεί υποστηρικτική λειτουργία δεν αναμενόταν να λάβει κατανομή κέρδους.

Το νέο σύστημα είχε τρία σημαντικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η κατανομή του κέρδους είναι συγκεκριμένη για κάθε ξεχωριστό προϊόν γιατί μπορεί να υπάρχουν πολλές μονάδες που θα εμπλέκονται σε κάθε προϊόν και επιπλέον η συνεισφορά των μονάδων στην παραγωγική διαδικασία μπορεί να διαφέρει. Δεύτερον, η κατανομή του κέρδους υπολογίζεται με βάση το προϋπολογισθέν πρότυπο κόστος και τα προβλεπόμενα έσοδα και τρίτον, οι τιμές μεταβίβασης συνεχίζουν

να βασίζονται στο πλήρες πρότυπο κόστος. Το σχέδιο κατανομής του κέρδους αναμένεται να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με το παραδοσιακό σύστημα μέτρησης της επίδοσης, το οποίο καταγράφει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρηματικών μονάδων, χρησιμοποιώντας τιμές μεταβίβασης βασισμένες στο κόστος.

Η διοικητική ομάδα της Hoogovens Steel έλαβε την απόφαση να εφαρμόσει το παραπάνω σύστημα χωρίς πολλές συζητήσεις. Παρόλα αυτά κάποιοι ελεγκτές αλλά και μέλη της διοίκησης κάποιων μονάδων, συνέχιζαν να διατηρούν κάποιες πολύ ισχυρές απόψεις σχετικά με το ζήτημα του transfer pricing. Προτού αναφερθούν αυτές οι απόψεις, είναι χρήσιμο να περιγραφεί η φύση του συστήματος ανταμοιβής που λειτουργούσε μέσα στην Hoogovens Steel.

Το 1995 που δημιουργήθηκαν οι επιχειρηματικές μονάδες, τα συστήματα ανταμοιβής δεν περιελάμβαναν πληρωμές που σχετίζονταν με την επίδοση. Την περίοδο που ξεκίνησαν οι συζητήσεις σχετικά με το transfer pricing, διεξήχθη μία μελέτη προκειμένου να εξεταστούν οι δομές των ανταμοιβών για την ανώτερη διοίκηση της HS. Το νέο σύστημα ανταμοιβών που περιείχε πληρωμές μπόνους και καθιερώθηκε το 1998, ύστερα από αυτήν τη μελέτη, βασιζόταν στα εξής δύο στοιχεία:

- στο επίτευγμα συγκεκριμένων διοικητικών στόχων και
- στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του συνόλου της HS.

Η απόφαση δεν ελήφθη για να συσχετίσει τις αμοιβές των μάνατζερς των επιχειρηματικών μονάδων με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των μονάδων αυτών. Αντιθέτως, αποφασίστηκε να ανταμειφθούν οι μάνατζερς βάση των συνολικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ωστόσο, σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες εντός της Hoogovens Groep, οι αμοιβές βασίζονταν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των μονάδων. Όμως, οι μονάδες αυτές είναι πολύ λιγότερο ενοποιημένες από εκείνες που συνιστούν την HS. Επίσης, είχε εισαχθεί ένα σύστημα μπόνους για κάποιο άλλο προσωπικό μέσα στην HS το οποίο βασιζόταν και αυτό στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του συνόλου της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, η επίδοση των μονάδων δεν επιδρά στις αμοιβές των μάνατζερς που τις διοικούν. Παρόλα αυτά όταν ξεκινούσαν συζητήσεις που αφορούσαν το transfer pricing, οι μάνατζερς γνώριζαν για τη μελέτη σχετικά με τις αμοιβές που διεξαγόταν εκείνη τη χρονική περίοδο. Συνεπώς, η πιθανότητα καθιέρωσης κάποιου συστήματος ανταμοιβών που θα συσχετιζε την επίδοση των μονάδων με τις αμοιβές, πρέπει να υπήρχε ήδη στο μυαλό των μάνατζερς.

Για παράδειγμα, κάποιες μονάδες, ειδικότερα οι HSPP και HSSP, ήθελαν να υπολογίζουν τις τιμές μεταβίβασης βάση αγοραίων τιμών μιας και με τον τρόπο αυτό θα αποτυπωνόταν ακριβέστερα η συνεισφορά κάθε μίας μονάδας. Επιπλέον, όποιες αλλαγές συνέβαιναν στις διάφορες αγορές που η Hoogovens Steel πουλούσε τα προϊόντα της, θα είχαν άμεση επίδραση στα

χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των εμπλεκόμενων μονάδων. Ωστόσο, υπήρχαν αντίθετες γνώμες ειδικότερα στην HPS και στο συντονιστικό τμήμα της HS, σχετικά με οποιαδήποτε αλλαγή στο υπάρχον transfer pricing σύστημα. Το κυριότερο επιχείρημα για τη διατήρηση των τιμών μεταβίβασης που βασίζονται στο κόστος, ήταν η ανησυχία μήπως οι μονάδες τοποθετούσαν το δικό τους συμφέρον υψηλότερα από το συμφέρον ολόκληρης της εταιρείας.

Ο ελεγκτής της HSPP υποστήριζε θερμά την ιδέα των τιμών μεταβίβασης βασισμένων στις αγοραίες τιμές μιας και αυτό θα επέτρεπε στη μονάδα του να εμφανίζει κέρδη. Όμως, ο γενικός διευθυντής της HSPP, δήλωνε την ανησυχία του ότι ένα τέτοιο σύστημα θα ενθάρρυνε τη μονάδα του να δουλεύει μόνο για δικό της συμφέρον. Έπρεπε συνεπώς να πείσει και τα άλλα μέλη της ομάδας ότι ήταν απαραίτητο για την HSPP να επικεντρωθεί στο συμφέρον της εταιρείας και όχι σε ότι είναι επικερδές για εκείνη. Γενικότερα, υπήρχε πραγματική ανησυχία σε διάφορα τμήματα της HS ότι ένα transfer pricing σύστημα προσανατολισμένο στην αγορά θα έβαζε σε κίνδυνο την αλληλεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων της HS στην ενοποιημένη παραγωγική διαδικασία του χάλυβα.

Επιπλέον, η εφικτότητα της χρήσης ενός τέτοιου συστήματος, αποτελούσε ένα αμφισβητήσιμο ζήτημα. Εκείνοι που επιθυμούσαν ένα τέτοιο σύστημα, πίστευαν ότι ήταν πιθανό να βρεθούν οι κατάλληλες τιμές αγοράς, όχι όμως και για το σίδηρο σε χελώνες. Κατά τη γνώμη τους, ήταν πάντα εφικτό να βρεθεί μια λογική τιμή αγοράς ή να καθοριστεί με έμμεσο τρόπο. Επίσης, επισήμαναν ότι οι τιμές

μεταβίβασης που βασίζονται στις αγοραίες τιμές είχαν ήδη χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε διεθνείς μεταβιβάσεις σε θυγατρική της HS. Όμως, αυτοί που ήταν οι αντίθετοι με το σύστημα αυτό, έδιναν μεγάλη σημασία στην προσπάθεια που έπρεπε να γίνει προκειμένου να υπολογιστούν ικανοποιητικές τιμές αγοράς. Ωστόσο, το ζήτημα αυτό φαινόταν δευτερεύον σε σχέση με το πρόβλημα της αυτονομίας και της αλληλεξάρτησης των επιχειρηματικών μονάδων.

Η επίδραση του transfer pricing στη μέτρηση της επίδοσης των τμημάτων, ήταν το επίκεντρο των συζητήσεων. Όσο η πιθανότητα των μονάδων να απευθύνονται σε εξωτερικές αγορές έναντι των εσωτερικών συναλλαγών περιοριζόταν από την ανώτερη διοίκηση και όσο το σύστημα των διαβουλεύσεων για τις εσωτερικές συναλλαγές δεν αμφισβητούνταν, τόσο περισσότερο ενισχυόταν ο προβληματισμός για τον καθορισμό των τιμών μεταβίβασης.

Το προτεινόμενο σχέδιο κατανομής του κέρδους, μπορεί να θεωρηθεί σαν πολιτικός συμβιβασμός που προσπάθησε να ικανοποιήσει τα διαφορετικά συμφέροντα. Οι εσωτερικές μεταβιβάσεις συνέχιζαν να διευθύνονται κατόπιν εντολής, το transfer pricing παρέμενε βασισμένο στο κόστος, αλλά ένα στοιχείο του κόστους μεταφερόταν στις μονάδες που ήταν προμηθευτές των ενδιάμεσων προϊόντων, αντανakλώντας ενδεικτικά τη συνεισφορά τους στα συνολικά κέρδη της HS. Ένας τέτοιος συμβιβασμός ήταν εφικτός, μιας και η επιλογή του συστήματος του transfer pricing είχε τελικά εξισορροπηθεί και θα μπορούσαν να

εισαχθούν κάποιες άλλες αλλαγές, όπως εκείνη του συστήματος ανταμοιβής, προκειμένου να συντονιστούν τα διάφορα διοικητικά συστήματα ελέγχου.

4.6 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Δύο χρόνια μετά την απόφαση να εισαχθεί το σύστημα κατανομής των κερδών, έγιναν πολλές συνεντεύξεις με τους μάνατζερς και τους ελεγκτές των επιχειρηματικών μονάδων προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση του σχεδίου αυτού. Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι παραδέχτηκαν ότι το νέο σχέδιο δεν είχε διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία της HS. Το 1997 που έγινε η εισαγωγή του είχε αγνοηθεί σημαντικά από τους περισσότερους και το 1998 είχε σταματήσει να χρησιμοποιείται. Την περίοδο όμως εκείνη είχαν αρχίσει να σχεδιάζονται πλάνα σχετικά με κάποιες ανακατανομές κέρδους για το 1999.

Είναι αξιοσημείωτο ότι όλοι οι συνεντευξιζόμενοι ισχυρίστηκαν ότι βασίζονται τόσο τις μακροχρόνιες όσο και τις βραχυχρόνιες αποφάσεις τους που αφορούν εσωτερικές συναλλαγές, στο συνολικό συμφέρον της HS. Παρόλα αυτά υπήρχαν αρκετές εντάσεις εντός των επιχειρηματικών μονάδων λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων που τελικά κατέληγαν με επιτυχία στην εξεύρεση αποδεκτών λύσεων που οδηγούσαν στην πρόοδο ολόκληρης της εταιρείας. Βέβαια το γεγονός αυτό αμφισβητήθηκε αρκετά από το συντονιστικό επίπεδο της HS. Για το λόγο αυτό είχαν υιοθετηθεί πολλά εργαλεία, όπως για παράδειγμα σημεία

αναφοράς και έλεγχοι τεχνικής αποδοτικότητας, ώστε να υπολογιστεί η επίδοση των μονάδων.

Οι απόψεις σχετικά με το αν οι επιχειρηματικές μονάδες επέτρεπαν να επικρατήσει το δικό τους συμφέρον έναντι του συμφέροντος ολόκληρης της εταιρείας, ήταν πολύ διαφορετικές. Κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι ισχυρίζονταν ότι μετά την αναδιοργάνωση του 1995, οι επιχειρηματικές μονάδες έβαζαν σε πρώτη προτεραιότητα το δικό τους συμφέρον, αλλά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είχαν μάθει να εξισορροπούν τα συμφέροντα και των δύο μερών. Συνεπώς, οι παλαιότερες ανησυχίες σχετικά με τις εντάσεις μεταξύ της αυτονομίας και της αλληλεξάρτησης των μονάδων είχαν πια λιγότερη σημασία. Βέβαια, ακόμα και εκείνη την περίοδο φαινόταν ότι υπήρχαν αρκετοί που πίστευαν ότι το συμφέρον της εταιρείας έρχεται δεύτερο. Το σίγουρα πάντως ήταν ότι το transfer pricing είχε σταματήσει να είναι το κύριο θέμα των συζητήσεων και των συγκρούσεων.

Κατά συνέπεια, ενώ το σχέδιο για την κατανομή των κερδών δεν χρησιμοποιούνταν πια καθόλου, είναι γεγονός ότι είχε αποτελέσει ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία γνωριμίας με το νέο σύστημα των επιχειρηματικών μονάδων. Επίσης, είχε διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, τουλάχιστον για κάποιο διάστημα, στη διάχυση των εντάσεων που υπήρχαν ως προς την επιλογή του συστήματος του transfer pricing.

Ωστόσο, ο προϋπολογισμός αλλά και η μέτρηση της επίδοσης των μονάδων συνέχιζαν να δημιουργούν διαφωνίες μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα, τα μεγάλα κέρδη που δημιουργήθηκαν από την HPS εξαρτώνταν σε μεγάλο βαθμό από την επίδοση στα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αλλά όσο οι HSPP και HSSP συνέχιζαν να προσφέρουν τα ημιτελή προϊόντα τους σε πλήρες κόστος, το κέρδος τους μεταφερόταν στην HPS. Το γεγονός αυτό δημιουργούσε μεγάλη απογοήτευση στις HSPP και HSSP όταν η HPS παρουσίαζε υψηλές αποδόσεις κεφαλαίων χωρίς να τους δίνει κάποια εύσημα για το επίτευγμα αυτό.

Η άποψη που επικρατούσε μέσα στην HPS ήταν ότι θα πρέπει να υπάρξει ένα σύστημα με διαφοροποιημένες αποδόσεις κεφαλαίων όπου οι υψηλότερες αποδόσεις να αναμένονται από τα μεταγενέστερα στάδια της χαλυβουργικής παραγωγικής διαδικασίας. Κατά συνέπεια, ο συντονισμός των εσωτερικών μεταβιβάσεων δεν αποτελούσε πλέον σημαντικό ζήτημα. Αυτό που είχε μεγάλη σημασία ήταν η μέτρηση της επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων.

Ήταν ιδιαίτερα κατανοητό μέσα στην HS ότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες δεν μπορούν να κριθούν από ένα μόνο πρότυπο επίδοσης, όπως το κέρδος ή η απόδοση κεφαλαίων. Εντούτοις, μέσα στην Hoogovens Groep υπήρχε ακόμα ενδιαφέρον για αυτούς τους τύπους των προτύπων απόδοσης. Επιπλέον, παράλληλα με το μοντέλο κατανομής κέρδους, το παραδοσιακό σύστημα μέτρησης επίδοσης (που στηρίζεται στις μεταβιβάσεις σε πρότυπο κόστος) διατηρήθηκε. Αυτό ανησύχησε μερικούς από τους διευθυντές των

επιχειρηματικών μονάδων στην HS, μιας και αυτό που επιζητούσαν ήταν να αξιολογούνται σε θέματα που θα μπορούσαν να ελέγχουν.

Η HSPP, για παράδειγμα, μπορεί να ελέγξει την παραγωγική αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα των αγορών, αλλά όχι και τα έσοδα από πωλήσεις αφού ουσιαστικά όλη η παραγωγή της μεταβιβάζεται εσωτερικά σε πλήρες κόστος. Κάποιο άλλοι υποστήριζαν ότι η προστιθέμενη αξία από κάθε επιχειρηματική μονάδα στα γενικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της HS πρέπει να μετριέται και να αξιολογείται και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια ενός νέου μοντέλου που συζητούνταν εκείνη την περίοδο μέσα στην Hoogovens Groep. Βέβαια σε περίπτωση υιοθέτησης αυτού του μοντέλου θα ξεκινούσε πάλι από την αρχή η συζήτηση για το transfer pricing.

4.7 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Παλαιότερα, στη Hoogovens Steel χρησιμοποιούνταν τιμές μεταβίβασης βασισμένες στο κόστος. Αλλά ακόμη και μετά το σχέδιο κατανομής κέρδους, οι μεταβιβάσεις συνέχιζαν να τιμολογούνται ακόμη βάση του προτύπου κόστους. Οι κατανομές κέρδους είχαν σχεδιαστεί ώστε να επιτρέπουν στους διευθυντές των επιχειρηματικών μονάδων να παρακολουθούν το μερίδιο των κερδών που αποκτάται από τα διάφορα προϊόντα που επεξεργάζονται. Αυτή η πληροφορία προοριζόταν να χρησιμοποιηθεί τόσο για τη μέτρηση της επίδοσης όσο και για τη

λήψη αποφάσεων, αλλά τελικά είχε πολύ μικρή επίδραση. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι διευθυντές των μονάδων της HS δεν μπορούν να ενεργήσουν ανεξάρτητα. Οι πολυπλοκότητες της διαχείρισης μιας ενοποιημένης επιχείρησης χάλυβα, λόγω της κάθετης ολοκλήρωσης της παραγωγής, είναι τέτοιες ώστε οι επιχειρηματικές μονάδες δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως αυτόνομες μονάδες. Ωστόσο, μετά την αναδιοργάνωση του 1995, ο ρόλος των επιχειρηματικών μονάδων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είχε αλλάξει, γεγονός που θα φανεί ιδιαίτερα στις ακόλουθες υποενότητες.

4.7.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Η δυναμικότητα του χάλυβα στην HS οργανώνεται μέσω μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σχεδίων και η χρήση του συντονίζεται μέσω βραχυπρόθεσμων λειτουργικών σχεδίων. Τα πρώτα σχέδια, προτείνονται από τη διαχειριστική επιτροπή της HS, που περιλαμβάνει τους μάνατζερς των επιχειρηματικών μονάδων και εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Hoogovens Groep. Τα βραχυπρόθεσμα σχέδια προκύπτουν και προσαρμόζονται, όταν είναι αναγκαίο, από μία διαδικασία εντατικών διαβουλεύσεων και διαπραγμάτευσης με οποιονδήποτε συμμετέχει στην επεξεργασία και στην παροχή των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων.

Πριν από το 1995, οι διαπραγματεύσεις αυτές σχετίζονταν περισσότερο με τον προγραμματισμό της παραγωγής. Η λειτουργία των πωλήσεων παρείχε τις πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις στην αγορά και οι πέντε ομάδες προϊόντων συντόνιζαν τη χρήση της διαθέσιμης δυναμικότητας του χάλυβα. Η αναδιοργάνωση του 1995, εντούτοις, άλλαξε τη θέση και τις ευθύνες των συμμετεχόντων και κίνησε ολόκληρη τη διαδικασία σε υψηλότερο επίπεδο μέσα στον οργανισμό (δηλαδή από το παραγωγικό επίπεδο στο επίπεδο των επιχειρηματικών μονάδων). Οι επιχειρηματικές μονάδες ήταν αυτές που έπρεπε να φέρουν τις πληροφορίες σχετικά με την αγορά ώστε να ξεκινήσουν οι διαβουλεύσεις και οι διαπραγματεύσεις, γεγονός που συνέβαινε παλαιότερα από τη συγκεντρωμένη λειτουργία των πωλήσεων. Εξάλλου, το νέο σχέδιο κατανομής του κέρδους σχεδιάστηκε για να υποστηρίξει αυτήν την διαδικασία κάνοντας όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που πωλούν μόνο εσωτερικά, πιο ενήμερες για τον αντίκτυπο των συνθηκών της αγοράς στην αποδοτικότητα της HS.

Συνεπώς, αν και η μέθοδος του transfer pricing που χρησιμοποιείται στην HS δεν έχει αλλάξει, έχουν υπάρξει αλλαγές στο συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών ως αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης του 1995. Το σύστημα των διαβουλεύσεων που χρησιμοποιήθηκε για να συντονίσει τις εσωτερικές συναλλαγές θα μπορούσε να χαρακτηριστεί με τον όρο «περιορισμένη διαπραγμάτευση». Οι εσωτερικές συναλλαγές παραμένουν υποχρεωτικές και οι μεταβιβάσεις συνεχίζουν να καταγράφονται σε πρότυπο κόστος, αλλά υπάρχει

ένα ιδιαίτερο πεδίο μέσα στη διαδικασία διαβουλεύσεων για τις διαπραγματεύσεις σχετικά με τις διάφορες πτυχές των εσωτερικών συναλλαγών, όπως ο όγκος, ο συγχρονισμός, η ποιότητα, οι τεχνικές προδιαγραφές και οι όροι παράδοσης που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την χρηματοοικονομική επίδοση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, η εισαγωγή, το 1995, της δομής που βασιζόταν στις μονάδες, ενθάρρυνε τα τμήματα αυτά να συζητήσουν για πληροφορίες σχετικές με την αγορά στις διαπραγματεύσεις που αφορούσαν τις εσωτερικές συναλλαγές.

Στις συζητήσεις σχετικά με τις τιμές μεταβίβασης στην HS, ο συντονισμός των εσωτερικών συναλλαγών δεν ήταν το πραγματικό ζήτημα. Οι καθιερωμένες διαδικασίες των διαβουλεύσεων δεν αμφισβητήθηκαν και οι όροι και οι διατάξεις σχετικά με τις εσωτερικές μεταβιβάσεις διαπραγματεύονταν μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών. Επιπλέον, αποφασίστηκε από το ανώτερο διοικητικό επίπεδο ότι οι εσωτερικές συναλλαγές έπρεπε να παραμείνουν υποχρεωτικές.

Αρχικά, οι συζητήσεις αφορούσαν το κατά πόσο ένα διαφορετικό σύστημα transfer pricing θα μπορούσε να παρέχει στις επιχειρηματικές μονάδες τις καλύτερες πληροφορίες, τις οποίες θα μπορούσαν να μοιραστούν κατά τη διαδικασία των διαβουλεύσεων και της διαπραγμάτευσης και με αυτόν τον τρόπο να βελτιώσουν το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών. Εντούτοις, οι υποβόσκουσες ανησυχίες που τροφοδοτούσαν το μεγαλύτερο μέρος τις

διαφωνίας περιστρέφονταν γύρω από το ζήτημα της μέτρησης της επίδοσης των μονάδων.

Κατά συνέπεια, τα κατά κάποιο τρόπο ξεχωριστά ζητήματα του συντονισμού των εσωτερικών συναλλαγών και της μέτρησης της επίδοσης, συμπεριλήφθησαν στις συζητήσεις που αφορούσαν το transfer pricing στην HS. Η ιδιαιτερότητα των περιουσιακών στοιχείων μπορεί να ήταν σημαντική στην απαγόρευση των εξωτερικών συναλλαγών και στην ένδειξη τιμών μεταβίβασης που βασίζονται στο κόστος. Ωστόσο, η επίδραση των τιμών μεταβίβασης στη μέτρηση της επίδοσης κάθε μίας μονάδας χωριστά, ήταν ένας σημαντικός παράγοντας που συνέβαλλε στην εύνοια του transfer pricing που βασίζεται στις αγοραίες τιμές. Βέβαια, υπήρξαν εντάσεις μεταξύ των συμφερόντων των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των συμφερόντων της HS συνολικά και αυτές προέκυψαν εμφανώς στις συνεντεύξεις που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

4.7.2 ΠΑΡΑΛΛΗΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στην παραδοσιακή βιβλιογραφία που αφορά το transfer pricing, συμπεριλαμβανομένης της βιβλιογραφίας που στηρίζεται στα οικονομικά του κόστους συναλλαγής, εντάσεις μεταξύ των συμφερόντων των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων και της επιχείρησης συνολικά, επιλύονται συνήθως είτε δίνοντας σε αυτόνομους διευθυντές των μονάδων την ευθύνη για τα κέρδη

τους και χρησιμοποιώντας τιμές μεταβίβασης που βασίζονται στην αγορά για να ελέγξουν τις αλληλοσυνδέσεις μεταξύ των μονάδων, είτε συγκεντρώνοντας τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων καθιστώντας τους διευθυντές των τμημάτων αρμόδιους για την επίτευξη των προϋπολογισμών τους και χρησιμοποιώντας τιμές μεταβίβασης που βασίζονται στο κόστος. Όμως, και στις δύο περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει μια συνέπεια όσον αφορά την ικανοποίηση των οργανωτικών συμφερόντων σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Παρόλα αυτά, η αυτονομία και η συγκέντρωση δεν αποτελούν μια απλή διχοτόμηση. Είναι πιθανότερο να είναι μια συνέχεια, με πολλές επιχειρήσεις να συνδυάζουν ένα ορισμένο επίπεδο αυτονομίας με κάποια κεντρική κατεύθυνση, κατάσταση ανάλογη με αυτή που επικρατούσε και στην HS. Εξάλλου, μεταξύ των ακραίων περιπτώσεων, δηλαδή του transfer pricing που βασίζεται στις αγοραίες τιμές και εκείνου που βασίζεται στο κόστος, υπάρχει η επιλογή των τιμών μεταβίβασης που στηρίζονται στις διαπραγματεύσεις. Όμως, στην περίπτωση αυτή δεν είναι ξεκάθαρο πώς οι διαμάχες μεταξύ των τμημάτων και της εταιρείας θα μπορέσουν να επιλυθούν.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ενώ οι εσωτερικές συναλλαγές στην HS διευθύνονται σύμφωνα με τις βασισμένες στο κόστος τιμές μεταβίβασης, η διαπραγμάτευση αποτελεί τη βάση στην οποία τίθενται οι όροι και οι συνθήκες των εσωτερικών συναλλαγών. Παρά την προτίμηση μερικών διευθυντών για τις βασισμένες στην αγορά τιμές μεταβίβασης, έγινε γενικά αποδεκτό ότι θα ήταν πολύ δύσκολο, ή

ακόμα και επικίνδυνο, να επιτραπεί στους διευθυντές των μονάδων να ενεργήσουν αυτόνομα. Ακόμα κι αν οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν συγκεκριμένους τομείς ευθύνης, αυτό δεν σημαίνει αναγκαία ότι έχουν γίνει πλήρως αυτόνομες μονάδες λήψης αποφάσεων. Έχουν σαφείς στόχους και είναι υπεύθυνες για την απόδοσή τους, όχι όμως ως ξεχωριστές μονάδες, αλλά περισσότερο ως κομμάτι της ενοποιημένης χαλυβουργικής διαδικασίας. Υπό αυτήν τη μορφή έχουν συλλογικές ευθύνες για τις κοινές περιοχές απόφασης αλλά και μεμονωμένες ευθύνες για συγκεκριμένες περιοχές απόφασης. Κατά συνέπεια, απαιτείται ένα σύστημα πολλαπλής μέτρησης της επίδοσης, με λειτουργικές μετρήσεις να αποτελούν μια βάση για το συντονισμό και με οικονομικές μετρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μετρήσεων για την επίδοση των μονάδων, που θα ενθαρρύνει τη συλλογή, την αξιολόγηση και τη χρήση των πληροφοριών σχετικά με το κόστος και την αγορά.

Οι επιχειρηματικές μονάδες εισήχθησαν για να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών και την εξειδίκευση που απαιτήθηκε σε μια πιο σύνθετη αγορά και όχι απαραίτητα για να προωθήσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των μανάτζερς. Κατά συνέπεια, οι επιχειρηματικές μονάδες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν χωριστές και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει, ότι οι λογιστικές πληροφορίες και το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης (και ανταμοιβής) δεν πρέπει να γίνουν εξατομικευμένα ώστε να προωθούν το διαχωρισμό μέσω αυτονόμησης, αλλά θα πρέπει να είναι ενοποιημένοι μηχανισμοί που θα προωθούν τις παράλληλες σχέσεις αλλά και την αυτονομία

Σε μια τέτοια κατάσταση μπορεί να μην είναι δυνατό να υπάρξει ένα τέλεια συνεπές σύνολο ελέγχων, αν και οι έλεγχοι θα πρέπει να έχουν συνοχή, δηλαδή μια λογική που θα εξηγεί το ιδιαίτερο σύνολο που χρησιμοποιείται. Ενώ μερικοί έλεγχοι εστιάζουν στη χωριστή φύση των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων, κάποιοι άλλοι δίνουν έμφαση στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών μονάδων στη χαλυβουργική διαδικασία. Συνεπώς, υπάρχουν πολλαπλές μετρήσεις της επίδοσης και έλεγχοι, με κάποιους να δίνουν έμφαση στην ενοποίηση (αξιοπιστία, ποιότητα, παραγωγή χάλυβα εντός χρονικών περιθωρίων) και τη χρηματοοικονομική επίδοση ολόκληρης της οργάνωσης, και κάποιους άλλους να δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών και στη χρηματοοικονομική επίδοση των επιχειρηματικών μονάδων.

Μερικές από αυτές τις μετρήσεις μπορεί να είναι αντικρουόμενες και οι μάνατζερς να πρέπει να επιλύσουν τις συγκρούσεις μέσω διαβουλεύσεων και διαπραγματεύσεων. Είναι γεγονός, ότι κατά περιόδους, οι μάνατζερς πρέπει να κάνουν ταχυδακτυλουργίες στις αντικρουόμενες απαιτήσεις προκειμένου να επιτύχουν μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων των επιχειρηματικών μονάδων και της HS συνολικά. Όμως, αυτή η ισορροπία δεν θα είναι στατική αλλά θα μετατοπίζεται συνεχώς με τις ανταγωνιστικές πιέσεις στους μάνατζερς και την επιχείρηση και υπό αυτήν τη μορφή θα πρέπει να υπάρχει μια τρέχουσα διαδικασία οργανωσιακής εκμάθησης.

4.7.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΚΜΑΘΗΣΗ

Εξαιτίας της αστάθειας και της αβεβαιότητας στην αγορά που αντιμετώπιζαν η HS και οι διευθυντές της, οι διαδικασίες λήψης απόφασης δεν μπορούσαν να μειωθούν σε απλές διοικητικές διαδικασίες (δηλαδή ένα συγκεκριμένο σύνολο μετρήσεων και κανόνων για τη λήψη αποφάσεων). Οι πληροφορίες διανέμονταν γύρω από τον οργανισμό και οι επιχειρηματικές μονάδες έπρεπε να συνδυαστούν σε μια μόνο μονάδα λήψης αποφάσεων.

Στην περίοδο που ακολούθησε μετά από την αναδιοργάνωση του 1995, υπήρξαν ανησυχίες ότι η εισαγωγή των επιχειρηματικών μονάδων θα οδηγούσε σε ξεχωριστές μονάδες λήψης αποφάσεων. Όμως, κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 3 ετών υπήρξε οργανωτική εκμάθηση που οδήγησε στη δημιουργία ενός ορισμένου ποσοστού εμπιστοσύνης στους νέους τρόπους εργασίας με τις μονάδες, υπερνικώντας τους φόβους ότι το νέο σύστημα θα οδηγούσε αναπόφευκτα στην αυτονομία.

Οι συζητήσεις για τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις σχετικά με το transfer pricing, ήταν μέρος της διαδικασίας εκμάθησης του τρόπου με τον οποίο θα γίνονται οι εργασίες με τις μονάδες σε ένα σύστημα περιορισμένης διαπραγμάτευσης. Η συζήτηση δεν σχετιζόταν με την εύρεση των "βέλτιστων" κατανομών των πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, που ήταν και ο συμβατικός τρόπος διαμόρφωσης του προβλήματος σχετικά με το transfer pricing. Αντιθέτως, η

εστίαση γινόταν στη διευκρίνιση των μεμονωμένων ευθυνών των μονάδων και στην προώθηση παράλληλων σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των μονάδων, προσαρμόζοντας τα διάφορα διοικητικά συστήματα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος για το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών.

Τα παραδοσιακά συστήματα του transfer pricing που βασίζονται στο κόστος ή στις αγοραίες τιμές επιζητούν την παροχή απαραίτητων ελέγχων ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα τμήματα της εταιρείας δρουν για το συμφέρον τους αλλά ενδιαφέρονται ταυτόχρονα για τα συμφέροντα της οργάνωσης συνολικά. Όμως, μια τέτοια απλοϊκή προσέγγιση δεν είναι κατάλληλη για μια ενοποιημένη επιχείρηση όπως είναι η HS και οι έλεγχοι θα πρέπει να διεξάγονται μέσα από μια διαδικασία διαβουλεύσεων και διαπραγμάτευσης. Όταν οι μάνατζερς και οι ελεγκτές της εταιρείας συζητούσαν το σύστημα του transfer pricing, προσδιόριζαν, ερευνούσαν και αξιολογούσαν τα ζητήματα που εμπλέκονταν, εξασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων συμβάλλουν στην κερδοφορία της ενοποιημένης χαλυβουργικής διαδικασίας.

Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι μάνατζερς έμαθαν να εργάζονται μέσα στη νέα οργανωσιακή δομή και να αντιμετωπίζουν τις εντάσεις που δημιούργησε η εισαγωγή των πέντε μονάδων. Παρά το γεγονός ότι το νέο σχέδιο κατανομής του κέρδους χρησιμοποιήθηκε ελάχιστα και διήρκησε πολύ λίγο, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διάχυση των εντάσεων και των ανησυχιών μεταξύ των

μάνατζερς. Η εισαγωγή της νέας δομής των ανταμοιβών βασισμένης στα συνολικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της HS, πιθανώς έπαιξε και αυτή ένα ρόλο στην όλη διαδικασία. Παρόλα αυτά, τα ζητήματα και οι ανησυχίες μπορεί να ξαναέρθουν στην επιφάνεια όταν η πιθανή χρήση των μετρήσεων της επίδοσης που βασίζονται στο νέο μοντέλο μέσα στην Hoogovens Groep, τεθεί υπό συζήτηση. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία της οργανωσιακής εκμάθησης θα συνεχιστεί.

4.8 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Το transfer pricing αποτέλεσε ένα ζήτημα το οποίο ακολούθησε την εισαγωγή των πέντε μονάδων στην Hoogovens Steel και το οποίο τελικά παρέμεινε αμετάβλητο, ενώ άλλοι μηχανισμοί ελέγχου, όπως η μορφή και το περιεχόμενο των διαπραγματεύσεων μέσα στην επιχείρηση, η μέτρηση την επίδοσης των μονάδων και σύστημα ανταμοιβών των μάνατζερς, προσαρμόστηκαν. Μετά την αναδιοργάνωση του 1995, η HS θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως υβριδικός οργανισμός, με τις επιχειρηματικές μονάδες να αγωνίζονται να διακρίνουν αν είναι βασικά ανεξάρτητες ή αν αποτελούν ένα ενσωματωμένο κομμάτι του συνολικού οργανισμού. Κατά συνέπεια, επειδή οι σύνθετες καταστάσεις της ενοποίησης και της διαφοροποίησης απαιτούν ένα ευρύ φάσμα ενοποιητικών μηχανισμών, η εστίαση μόνο στην "κατάλληλη βάση" για τις τιμές μεταβίβασης δεν έχει να προσφέρει μεγάλη βοήθεια.

Όπως διαπιστώθηκε, διαφορετικοί τύποι τιμών μεταβίβασης θα μπορούσαν να είναι αρκετά αποδεκτοί, υπό τον όρο ότι θα γίνονταν κατάλληλες τροποποιήσεις σε άλλα συστήματα ελέγχου. Υπό αυτήν τη μορφή δεν μπορεί να υπάρξει καμία μοναδική "λύση" στο πρόβλημα του transfer pricing, αλλά αντιθέτως μπορούν να υπάρξουν διάφορες ικανοποιητικές εναλλακτικές λύσεις κάθε μια από τις οποίες θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως τμήμα ενός ισορροπημένου πακέτου διοικητικών ελέγχων. Επιπλέον, για να κατανοηθούν οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες προκύπτουν οι τιμές μεταβίβασης, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η επιρροή τόσο της παλαιότερης όσο και της τρέχουσας εμπειρίας των εμπλεκόμενων διευθυντών. Κατά συνέπεια, πρέπει να αναγνωριστεί τόσο η πορεία της διαδικασίας της αλλαγής όσο και ο ρόλος της οργανωσιακής εκμάθησης.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών. Η μελέτη περίπτωσης της Hoogovens Steel επεξηγεί τον τρόπο με τον οποίο μερικοί από αυτούς τους παράγοντες (το σύστημα ανταμοιβής για τους διευθυντές, το σύστημα μέτρησης της επίδοσης, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των όρων και των συνθηκών των εσωτερικών συναλλαγών) διαδραμάτισαν κάποιο ρόλο στις συζητήσεις και τις αποφάσεις που ελήφθησαν στην HS. Αυτοί οι παράγοντες ενσωματώνονται βαθιά στην ιστορία του οργανισμού και οι εμπειρίες που αποκτώνται από τους μάνατζερς στον καθορισμό των διαφόρων μηχανισμών ελέγχου είναι πιθανό να διαμορφώσουν τα ανερχόμενα συστήματα ελέγχου.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη περίπτωσης της Hoogovens Steel αποδεικνύει ότι τα συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν για το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής του transfer pricing, ενσωματώνονται βαθιά μέσα στον οργανισμό και δεν μπορούν να μελετηθούν σε απομόνωση από τα άλλα διοικητικά συστήματα ελέγχου. Κατά συνέπεια, η επιλογή ενός συστήματος transfer pricing είναι πολύ σημαντική και η σπουδαιότητά της μειώνεται όταν μελετάται ξεχωριστά από τα πλαίσια άλλων συστημάτων ελέγχου που χρησιμοποιούνται για το συντονισμό των εσωτερικών συναλλαγών και για τον έλεγχο της οργάνωσης γενικότερα.

Το γεγονός μάλιστα αυτό αντικρούει την άποψη που ισχύει στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας και που υποστηρίζει ότι το transfer pricing αποτελεί ένα ξεχωριστό φαινόμενο. Αντιθέτως, είναι ένας μηχανισμός του οποίου η επιλογή αλλά και οι συνεχείς αλλαγές μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από τη σχέση του με την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, τη στρατηγική της και τις εσωτερικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της. Η μελέτη όλων αυτών των παραγόντων σε συνδυασμό με τη γνώση της εταιρικής ιστορίας και την οργανωσιακή εκμάθηση είναι απαραίτητες για την κατανόηση της εξέλιξης αυτού του φαινομένου.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Berry A., Broadbent J. and Otley D., "Management Control. Theories, Issues and Practices", Macmillon Press, pp. 362, 1995.
- Cools Martine, Clive Emmanuel, Jorissen Ann, "Management control and tax aspects of transfer pricing in multinational enterprises, a longitudinal case study", *4th Workshop on Management Accounting Change*, ENROAC, 2003.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", *Harvard Business School Press*, 1967.
- Meer-Kooistra, J. van der, "The co-ordination of internal transactions: the functioning of transfer pricing systems in the organizational context", *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp.123–152, 1994.
- Perera Sujatha, McKinnon L. Jill, Harrison L. Graeme, "Diffusion of transfer pricing innovation in the context of commercialization—a longitudinal case study of a government trading enterprise", *Management Accounting Research*, Vol.14, pp.140–164, 2003.
- Scapens W. Robert, G. Jan van Helden, Jeltje van der Meer-Kooistra, "Co-ordination of internal transactions at Hoogovens steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company", *Management Accounting Research*, Vol.12, pp.357–386, 2001.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdel- khalik A.R., Lusk E.J, “Transfer pricing-A synthesis”, *Accounting Review*, pp. 8-23, January 1974.
- Acklesburg R., Yukl G., “Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organization”, *Decision Sciences*, pp.387-398, July 1979.
- Al-Eryani F. Mohammand, Alam Pervaiz, Akhter H. Syed, “Transfer pricing determinants of U.S multinationals”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3, pp. 409-425, October 1990.
- Allan Richard, Bierman Harold “Managerial Accounting: an introduction”, 3rd edition, W.B. Saunders Company, 1978
- Anthony N. Robert, Reece S. James, “Management Accounting: text and cases”, 5th edition, Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- Berry A., Broadbent J. and Otley D., “Management Control. Theories, Issues and Practices”, Macmillon Press, pp. 362, 1995.
- Bierman Jr. Harold, Dyckman R. Thomas, “Managerial Cost Accounting”, 2nd edition, Macmillan Publishing Co.
- Bierman Jr. Harold, “Pricing intracompany transfers”, *The Accounting Review*, Vol. 34, No. 3,pp. 429-432, July 1959.
- Borkowski C. Susan, “The Transfer pricing Concerns Of Developed and Developing Countries”, *The International Journal of Accounting*, Vol.32, No. 3, pp. 321-336, 1997.

- Borkowski C. Susan, “Choosing a transfer pricing method: A study of the domestic and international decision-making process”, *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol.1, No. 1, pp. 33-49, 1992.
- Boyns, T., Edwards, J.R., Emmanuel, C., “A longitudinal study of the determinants of transfer pricing change”, *Management Accounting Research*, Vol.10, pp.85–108, 1999.
- Chan K. H., Chow L., “Corporate environments and international transfer pricing: An empirical study of China in a developing economy framework”, *Accounting and Business Research*, Vol.31, No. 2, pp. 103-118, 2001.
- Clausing A., Kimberly, “The Impact of Transfer pricing on Intrafirm Trade”, *NBER Working paper Series, Working Paper 6688*, 1998.
- Colbert, G.J., Spicer, B.H., “A multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process”, *Accounting, Organizations and Society* Vol.20, pp.423–456, 1995.
- Cook P.W., New Technique for Intracompany Pricing, *The Harvard Business Review*, pp.74-80, July-August 1957.
- Cools Martine, Clive Emmanuel, Jorissen Ann, “Management control and tax aspects of transfer pricing in multinational enterprises, a longitudinal case study”, *4th Workshop on Management Accounting Change*, ENROAC, 2003.
- Coopers and Lybrand, “International transfer pricing”, CCH Editions Limited, 1993.

- Cravens S. Karen, “Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms”, *International Business Review*, Vol. 6, No. 2, pp.127-145, 1997.
- Dean Joel, “Decentralization and Intracompany Pricing”, Harvard Business Review, Vol. 33, No. 4, pp. 66, July-August 1955.
- Douglas J. Even, Callan Scott, “Managerial Economics: analysis and strategy”, 4th edition, Prentice Hall International, Inc., 1992.
- Drury Colin, “Management and Cost Accounting”, 5th edition, Thomson Learning, 2002.
- Emmanuel C., Mehafdi M., “Transfer Pricing”, Academic Press, London, 1994.
- Ernst & Young, Transfer Pricing 2003 Global Survey, New York, Ernst & Young International Limited, 2003
- Garrison H. Ray, Noreen W. Eric, “Managerial Accounting”, 10th edition, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
- Harden J., William, Biggard B. Timothy, “Advance Pricing Agreements: A Chance for Certainty Amidst Chaos, Part 1”, *Strategic Finance*, September 2004.
- Harden J., William, Biggard B. Timothy, “Advance Pricing Agreements: A Chance for Certainty Amidst Chaos, Part 2”, *Strategic Finance*, October 2004.
- Hiershliefer J., “On the Economics on Transfer Pricing”, *The Journal of business*, Vol. 29, No. 3, pp.172-184, July 1956.

- Hilton W. Ronald, "Managerial Accounting: creating value in a dynamic environment", 5th edition, International edition, 2004.
- Hines R. James, Rice M. Eric, "Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 1, pp. 149-182, 1994.
- Hirschey Mark, Pappas L. James, "Managerial Economics", 8th edition, The Dryden Press, 1998.
- Horngren T. Charles, Cost Accounting: a managerial emphasis, Prentice Hall International Editions, 5th edition, 1999.
- Horst Thomas, "The Theory of the Multinational Firm: Optimal Behavior Under Different Tariff and Tax Rates", *Journal of Political Economy*, Vol. 79, No. 5, pp. 1059-1072, 1971.
- Jenkins P. Glenn, Wright D. Brian, "Taxation of Income of Multinational Corporations: The Case of the U.S. Petroleum Industry", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-11, 1975.
- Kassicieh K. Suleiman, "International Intra-Company Transfer pricing", *Operations Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 817-828, 1981.
- Kemsley, J., D., Collins, and Lang M., "Cross-Jurisdictional Income Shifting and Earnings Valuation.", *Journal of Accounting Research*, pp.209-229, 1998.
- Kemsley Deen, "The effect of Taxes on Production Location", *Journal of Accounting Research*, Vol.36, pp.321-341, 1998.

- Killough N. Larry, Leininger E. Wayne, “Cost Accounting: concepts and techniques for management”, Western Publishing Co., 1987.
- Kim S., Miller S., “Constituents of International transfer pricing decision”, *Columbia Journal of World Business*, pp. 69-77, 1979.
- Lawrence P.R. and Lorsch J.W. “Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration”, *Harvard Business School Press*, 1967.
- Leitch, R.A., Barrett K.S., “Multinational transfer pricing: objectives and constraints”, *Journal of Accounting literature*, 1992.
- Meer-Kooistra, J. van der, “The coordination of internal transactions: the functioning of transfer pricing systems in the organizational context”, *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp.123–152, 1994.
- Miesel H. Victor, Higinbotham H. Harlow, Yi W. Chun, “International Transfer Pricing: Practical Solutions for Intercompany Pricing, Part 2”, *International Tax Journal*, pp. 1-40, 2002.
- Moore L. Carl, Jaedicke K. Robert, “Managerial Accounting”, 5th edition, South Western Publishing Co, 1980.
- OECD documents, Transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations, 1994.
- Perera Sujatha, McKinnon L. Jill, Harrison L. Graeme, “Diffusion of transfer pricing innovation in the context of commercialization—a longitudinal case study of a government trading enterprise”, *Management Accounting Research*, Vol.14, pp.140–164, 2003.

- Plasschaert S., “Transfer pricing in developing countries”, *Multinationals and Transfer pricing*, pp. 247-265, 1985.
- Plasschaert Sylvain R.F, “Transfer pricing and Multinational Corporations: an overview of concepts, mechanisms and regulations”, Abbey Publishing, 1979.
- Przysuski Martin, Lalapet Srimi, Swanevelt Hendrik, “Determination of intangible property ownership in transfer pricing analyses”, pp.285, 2004.
- Rayburn L. Gayle, “Principles of cost accounting with managerial applications”, 1979.
- Ronen Joshua, McKinney George, “Transfer pricing for divisional autonomy”, *Journal of accounting Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 99-112, Spring 1970.
- Salvatore Dominick, “Managerial Economics in a global economy”, 5th edition, Thomson, South Western, 2004.
- Scapens W. Robert, G. Jan van Helden, Jeltje van der Meer-Kooistra, “Co-ordination of internal transactions at Hoogovens steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company”, *Management Accounting Research*, Vol.12, pp.357–386, 2001.
- Spicer, B.H., “Towards an organizational theory of the transfer pricing process”, *Accounting, Organizational and Society*, Vol. 13, pp.303–322, 1988.

- Tang R., “Transfer Pricing in the 1990s”, *Management Accounting*, Vol. 73, no. 8 pp. 22-26, 1993.
- Turner C.A. Robert, “Study on transfer pricing”, Ernst and Young, Toronto, December 1996.
- UNCTAD, “Transfer pricing”, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, United Nations: New York and Geneva, 1999.
- Watson J. H. David, Baumler V. John, “Transfer Pricing: a behavioral context”, *The Accounting Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 466-474, July 1975.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σαρσέντης Β.Ν., “Διοικητική Λογιστική: λογισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας”, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1993.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.arnoldporter.com/pubs/files/IRS_Proposed_Transfer_Pricing_Services.pdf
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004399.pdf>
- www.irs.com
- www.bgu.ac.il/ariehg/tpintro.htm
- www.fin.gc.ca/taxstudy/WP9610E.PDF+Study+on+transfer+pricing,+Ernst+and+Young+1996&hl=el
- www.lawschoolbible.com/resources.htm

- www.kpmg.com.sg/flyers/Tax_TransferPricesForCrossBorder.pdf
- www.citcindia.org/itr/feb05/at.htm
- www.wuwien.ac.at/inst/revision/holzer/international%20transfer%20pricing.pdf
- <http://www.pmstax.com/ftp/intl/bull9902.pdf>
- http://bush.tamu.edu/content/research/working_papers/leden/Eden-Juarez-Li-Feb-2004.pdf
- www.cob.tamucc.edu/.../Ch%209%20and%2016%20Pricing%20Decisions.ppt
- www.taxpolicy.ird.govt.nz/publications/files/tpg.doc+section+482+transfer+pricing+methods&hl=el
- www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/670/Transfer_pricing:_Keeping_it_at_arm__8217;s_length.html
- www.is.muni.cz/el/1422/podzim2004/MVV351Zk/um/Tax_transfer_price.rtf
- www.analysisgroup.com/itpj_wright.pdf
- www.fin.gc.cd/taxstudy/WP96-10E.PDF
- <http://subscript.bna.com/samples/TPT.NSF/highlights/highlights?OpenDocument>
- http://www.ln.edu.hk/docs/20040707_Extensive_Abstract.pdf
- <http://www.taxci.nl/read/Dutchpolicytransferpr#1>
- <http://www.cra-arc.gc.ca/E/pub/tp/ic87-2r/ic87-2r-e.html>
- <https://www.saica.co.za/documents/Practice%20Note%207.pdf>