

**Przemysław Bryliński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOŻLIWOŚĆ ZASTOSOWANIA CEN TRANSFEROWYCH DO ZARZĄDZANIA SPÓLKAMI ZALEŻNYMI

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia problematykę cen transferowych. W pierwszej części opisano teoretyczne ich aspekty, przechodząc do metod ich szacowania i funkcji. Następnie przedstawione zostały możliwości, jakie niesie odpowiednie zastosowanie cen transferowych do zarządzania spółkami powiązanymi. Kolejna część artykułu przedstawia obecne trendy opisanej tematyki. Artykuł zakończono podsumowaniem.

**Słowa kluczowe:** ceny transferowe, transakcje wewnętrzne, zarządzanie spółkami zależnymi.

### 1. Wstęp

Problematyka cen transferowych jest niewiele młodsza od nauki o finansach. Już na początku XX wieku pojawiły się pierwsze rozprawy naukowe poświęcone tej tematyce [Vögle 1997, s. 445]. W ostatnich latach, wskutek rozwoju światowej gospodarki oraz postępujących procesów globalizacyjnych, problematyka i znaczenie cen transferowych nabrały na znaczeniu.

Akwizycje, połączenia przedsiębiorstw oraz przenoszenie miejsc produkcji przybrały w ostatnich latach na intensywności nie tylko w przypadku dużych koncernów światowych, również wiele relatywnie małych i średnich firm korzysta z ww. możliwości. W dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce przedsiębiorstwa prowadzą działalność na skalę międzynarodową, podatki jednak są płacone lokalnie (krajowo). Rzeczą powszechnie znaną są bardzo zróżnicowane stawki podatkowe w różnych krajach świata. Z tego powodu ceny transferowe służą bardzo często przetransferowaniu zysku z jednego kraju do innego. Odpowiednie zastosowanie cen transferowych związane jest z filozofią zarządzania daną organizacją [Raupach 1999, s. 39]. Ponadto ceny transferowe mogą służyć jako strategiczny instrument zarządzania rynkiem oraz odgrywać niebagatelną rolę przy zarządzaniu różnymi miejscami produkcji wewnątrz organizacji.

Tematem artykułu jest pokazanie sposobów budowania i kalkulowania cen transferowych, zwrócenie uwagi na aspekty, na które ceny transferowe mają znaczny wpływ, a także zbadanie, w jaki sposób ceny transferowe mogą posłużyć jako

narzędzie do zarządzania spółkami zależnymi wewnątrz organizacji oraz jaką rolę może odgrywać wybrana polityka cen transferowych w powyższym przypadku. W artykule zostanie pokazane, że wybór konkretnej strategii cen transferowych jest bardzo silnie powiązany ze strategią przedsiębiorstwa oraz ma znaczny wpływ na jej realizację. W pierwszej części artykułu zostaną przedstawione teoretyczne aspekty cen transferowych. W następnej kolejności zostaną opisane strategie polityki cen transferowych możliwe do zastosowania dla przedsiębiorstw działających w różnych krajach. W artykule zostanie również opisane, jakie istnieją możliwości kształtowania cen transferowych i jakie konsekwencje pociągają owe możliwości za sobą. Ponadto przedstawione zostaną faktory, które mają wpływ na tworzenie polityki cen transferowych, oraz zawarta będzie próba odpowiedzi, w jakim stopniu należy brać owe faktory pod uwagę, tworząc strategię cen transferowych danego przedsiębiorstwa. W końcowej części artykułu poruszony zostanie temat obecnych trendów w podejściu do problematyki cen transferowych w gospodarce.

## 2. Teoretyczne aspekty cen transferowych

Ceny transferowe, często nazywane również cenami rozrachunkowymi, to nic innego jak ceny stosowane w transakcjach pomiędzy podmiotami powiązаныmi przy zakupie i sprzedaży dóbr. Międzynarodowe ceny transferowe służą rozliczaniu usług oraz dostaw transgranicznych pomiędzy podmiotami powiązаныmi jednej grupy przedsiębiorstw. W związku z tym muszą one być fakturowane oraz opłacane przez odpowiednią stronę. W przypadku transgranicznej umowy handlowej można mieć do czynienia ze sprzedażą/kupnem różnego rodzaju produktów gotowych, półproduktów, środków trwałych lub usług, w tym również doradczych [Mandler 2002, s. 929]. Wszelkiego rodzaju usługi doradcze, koszty konsultacji, jak również koszty koordynacji zarządów uważane są za usługi, które mogą być fakturowane i podlegają polityce cen transferowych. Jednym z bardzo ważnych problemów, który musi być rozwiązany w przedsiębiorstwie, jest wskazanie odpowiedniego sposobu tworzenia cen transferowych oraz ich ustalenie. Ze względu na wiele możliwych funkcji, które mogą spełnić ceny transferowe, istnieje wiele różnych metod ich ustalania. Różnorakie metody tworzenia cen transferowych dają się wyjaśnić przez konflikt celów, który powstaje przy ich tworzeniu. Każda z metod koncentruje się przeważnie na pojedynczych aspektach problematyki, dlatego też stosując daną metodę, można próbować znaleźć optymalne rozwiązanie dla danego konkretnego problemu [Kreuter 1997, s. 27]. Również przepisy OECD, których należy się trzymać, dopuszczają różne metody kalkulacji cen transferowych. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione metody kalkulacji cen transferowych zgodne z wytycznymi OECD.

### 3. Metody szacowania cen transferowych

#### 3.1. Metoda porównywalnej ceny niekontrolowanej

W przypadku zastosowania metody porównywalnej ceny niekontrolowanej (*comparable uncontrolled price*) rozliczenie pomiędzy powiązаныmi podmiotami następuje w sposób taki, jakby były one podmiotami niepowiązаныmi. Ustalenie ceny następuje wskutek porównania cen z podmiotami niezależnymi, tzn. poszukiwana jest cena dobra, którą niezależny dostawca dostarcza niezależnemu odbiorcy (porównanie o charakterze zewnętrznym) [Ege 1994, s. 17]. Możliwe jest również porównanie z wymianą handlową zachodzącą pomiędzy innymi podmiotami powiązаныmi danej grupy lub koncernu (porównanie o charakterze wewnętrznym). Bardzo ważnym warunkiem zastosowania metody porównywalnej ceny niekontrolowanej jest dostępność danych dla podobnych zdarzeń handlowych. Należy przy tym uważać zarówno na warunki rynkowe, jak i na szczegóły formalne przypadków wziętych do porównania. Ewentualne różnice nie mogą mieć wpływu na cenę. Zgodnie z wytycznymi OECD transakcje należy zbadać pod każdym aspektem, brane pod uwagę transakcje muszą być porównywalne [Jenzen 2005, s. 3699]. W praktyce znalezienie informacji o podobnych transakcjach jest bardzo trudne, dlatego opisana metoda nadaje się doskonale do zastosowania w przypadku transakcji dobrami notowanymi na giełdach. W takim przypadku wszystkie potrzebne informacje są ogólnodostępne. Inne metody pozyskania danych, takie jak Internet, sprawozdania finansowe konkurentów publikowane w Monitorze Polskim lub w Krajowych Rejestrach Sądowych, dane statystyczne lub bazy tworzone przez organizacje branżowe, nie wydają się godne zaufania. Jeżeli warunki zastosowania metody porównywalnej ceny są spełnione, to ta metoda jest najodpowiedniejszą i najmniej kontrowersyjną metodą do kalkulacji cen pomiędzy podmiotami powiązаныmi [OECD..., rozdz. 2; Jenzen 2005]. Należy jednak zauważyć, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa nie jest to optymalna droga kształtowania cen rozrachunkowych. Powodem tego jest bardzo mała elastyczność w kształtowaniu ceny, a co za tym idzie – ograniczone możliwości w kierowaniu przedsiębiorstwem za pomocą ceny transferowej

#### 3.2. Metoda marży odsprzedaży

Przy zastosowaniu metody marży odsprzedaży (*resale price method*) musimy mieć do czynienia z częściowo transparentnym rynkiem. Tę metodę stosuje się głównie w przypadku transakcji o charakterze czysto dystrybucyjnym [Ege 1994, s. 16]. Dobra dostarczone przez jeden podmiot powiązаны do innego podmiotu powiązanego będą dalej przetwarzane i ostatecznie sprzedane na rynku zewnętrznym. Za pomocą tej metody cena transferowa powstaje jako pochodna końcowej ceny odsprzedaży [Mandler 2002, s. 928]. Cena sprzedażowa jest w tym wypadku zredukowana tak, aby strona wytwórcza mogła pokryć koszty ogólnego zarządu oraz sprzedaży. Dodatko-

wo powinna pozostać kwota gwarantująca odpowiedni zysk. Największym kłopotem przy kalkulacji ceny za pomocą metody marży odsprzedaży jest wyznaczenie odpowiedniego poziomu marży [Mandler 2002, s. 928].

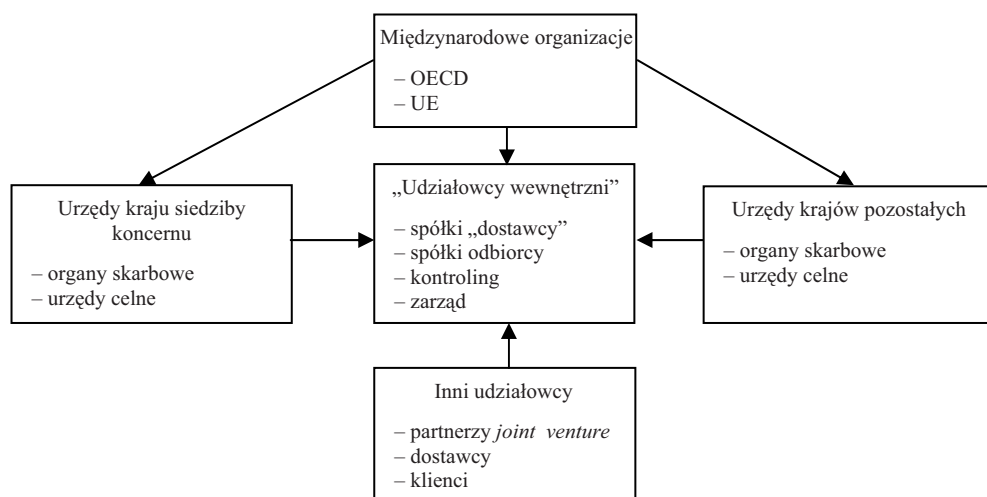
### 3.3. Metoda „koszt plus”

Podstawą do obliczania ceny transferowej metodą „koszt plus” (*cost plus method*) są koszty produkcji dobra, które jest sprzedawane wewnątrz koncernu. Jest to jedna z powszechniej stosowanych metod do kalkulacji cen rozrachunkowych. Cena transferowa w wypadku zastosowania tej metody to suma wszystkich kosztów powstałych przy produkcji danego dobra powiększonych o odpowiednią dla branży lub koncernu marżę [Ege 1994, s. 17]. Cena jest więc tworzona za pomocą tzw. *arm's length principle*, czyli na zasadach rynkowych. Metoda ta najczęściej jest stosowana w przedsiębiorstwach produkcyjnych, zwłaszcza gdy poziom ryzyka ponoszonego przez producenta jest ograniczony, a pełnione funkcje są wystandaryzowane [Adamczyk 2010].

## 4. Funkcje cen transferowych oraz konflikty interesu

Ceny transferowe mogą spełniać bardzo wiele funkcji, które niekoniecznie dają się ze sobą połączyć. Na kalkulację cen transferowych wpływają różne grupy mające rozbieżne interesy. Każda z grup, która ma wpływ na sposób szacowania ceny transferowej, próbuje doprowadzić do tego, aby jej interesy były najlepiej reprezentowane przez taki, a nie inny sposób kalkulacji. Konflikt interesu powstaje zarówno wewnątrz koncernu, jak i na zewnątrz. Urzędy skarbowe lub organizacje, takie jak OECD, nalegają na to, aby ceny transferowe tworzone były w odpowiedni sposób. Firmy są zainteresowane minimalizacją wydatków podatkowych, pewne jurysdykcje pragną za pomocą niskich stawek podatkowych przyciągać firmy na swój teren, organy podatkowe wymagają udokumentowanych dochodów jako podstawy opodatkowania. Akcjonariusze oczekują wysokiego zysku. Zarząd próbuje za pomocą odpowiedniej polityki cen transferowych zoptymalizować oraz usprawnić wewnętrzne przepływy dóbr. Jest zatem oczywiste, że jeden system cen transferowych nie jest w stanie zaspokoić oczekiwań tych wszystkich grup interesu. Postrzeganie poszczególnych aspektów cen transferowych oraz koncentracja na nich zależy zatem od obranej strategii przedsiębiorstwa oraz od siły negocjacyjnej poszczególnych partii zaangażowanych w tworzenie polityki cen transferowych.

Diagram przedstawiony na rys. 1 obrazuje udziałowców systemu cen transferowych (*stakeholders of transfer pricing system*), czyli te grupy interesów, które wpływają na kształtowanie cen transferowych [Tang 2002, s. 3].



**Rys. 1.** Strony zaangażowane w tworzenie polityki cen transferowych

Źródło: [Tang 2002].

Z powyższego diagramu obrazującego grupy interesów wpływające na tworzenie polityki cen transferowych wynika różnorodność funkcji cen transferowych. W następnej części przedstawione zostaną najważniejsze z nich.

#### 4.1. Funkcja koordynacji

Podstawową ideą funkcji koordynacji jest utworzenie i zastosowanie fikcyjnego mechanizmu wewnątrz zdecentralizowanego przedsiębiorstwa. Dzięki temu mechanizmowi możliwe jest koordynowanie zdecentralizowanych decyzji przez system cenowy. Oczywiście jest, że między poszczególnymi częściami koncernu istnieją wszelkiego rodzaju współzależności, dlatego też wszystkie te decyzje muszą być tak skoordynowane, aby możliwe było osiągnięcie zamierzonego wyniku na poziomie całego koncernu [Weber, Stoffels, Kleindienst 2004, s. 14]. Niedopuszczalna jest sytuacja, gdy kierownicy poszczególnych Profit Center podejmują decyzje, które są korzystne dla pojedynczych działów, ale mają negatywny wpływ na cały koncern. Do takiej sytuacji dochodzi, gdy poszczególne Profit Center zorientowane są wyłącznie na własne cele. Celem Profit Center jako jednostki wewnątrz organizacji jest samodzielne dążenie do osiągnięcia zysku. Gschwend, niemiecki badacz finansów i rachunkowości, formułuje tę ideę w następujący sposób: „Za pomocą odpowiedniego systemu cen transferowych powinien zostać stworzony mechanizm, który w taki sposób wpłynie na przepływy dóbr i usług wewnątrz koncernu, że wszelkie autonomicznie podejmowane decyzje zoptymalizują wynik koncernu jako całości” [Gschwend 1986, s. 72]. Przy tworzeniu polityki cen transferowych nie należy się koncentrować na krótkoterminowych celach, a należy mieć na uwadze długoterminowe cele całego koncernu.

## 4.2. Funkcja wykazywania zysku

System cen transferowych umożliwia ustalanie zysku poszczególnych części koncernu. W tym tle pojawia się kolejna funkcja, mianowicie motywacja kierowników poszczególnych działów lub części koncernu. Przez zastosowanie cen transferowych możliwa jest ocena wyników działalności kierowników działów. Do tej funkcji najbardziej nadaje się zastosowanie cen rynkowych jako cen transferowych, ponieważ tylko w ten sposób zagwarantowane jest wykazanie prawdziwego wyniku działu lub przedsiębiorstwa [Vögle 1997, s. 448]. **Tak można wpływać na motywacje pracowników oraz kadry kierowniczej** [Stoffels, Kleindienst 2005, s. 94].

Ceny transferowe mogą wpływać na interesy stron zewnętrznych. W przypadku prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, jakimi są spółki-córki, wykazanie zysku (zależnego od zastosowanej polityki cen transferowych) to wypełnienie obowiązku nakładanego przez lokalne prawo podatkowe (np. IFRS lub US-GAAP). Ceny transferowe mają niebagatelne znaczenie dla firmy z transgranicznymi transakcjami handlowymi. Ceny transferowe mają znaczny wpływ na wyniki poszczególnych części koncernu, a co za tym idzie – na wysokość podatku dochodowego płaconego przez te spółki. Różnorodne przepisy podatkowe w poszczególnych krajach prowadzą do różnej wysokości podatków przy takiej samej podstawie opodatkowania. Przez odpowiednią politykę cen transferowych możliwe są do uzyskania znaczne oszczędności z tytułu pomniejszenia kwot płaconego podatku. Dzieje się to przez przeniesienie zysków do krajów o niskich obciążeniach podatkowych. Ogromny wolumen światowego handlu, opierający się w znacznym stopniu na wymianie towarowej pomiędzy podmiotami zależnymi jednego koncernu, obrazuje, jak ważnym problemem są w dzisiejszej światowej gospodarce ceny transferowe, a także, jak duży wpływ mogą one mieć na skonsolidowany wynik koncernu. Tabela 1 pokazuje efektywne obciążenie podatkowe najważniejszych firm sektora dóbr szybko zbywalnych (FMCG).

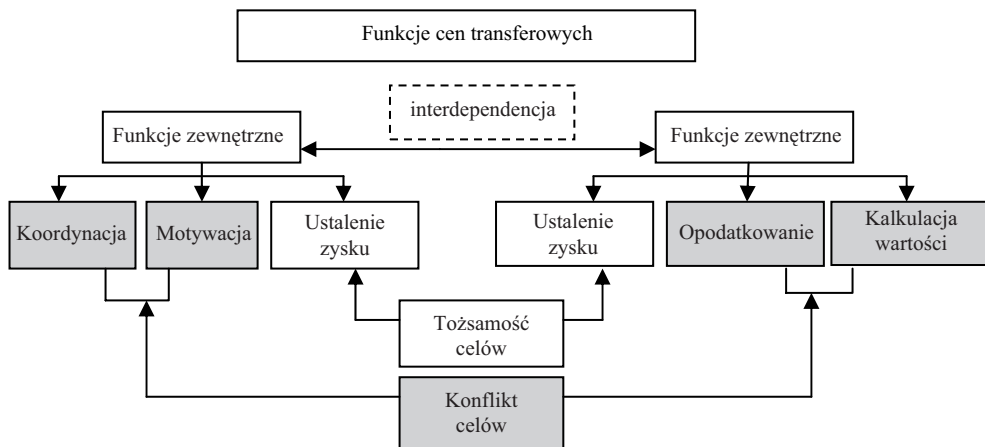
**Tabela 1.** Efektywne obciążenia podatkowe

Firma	Państwo	Efektywne obciążenie podatkowe	Stawka w podatku CIT kraju siedziby koncernu
SCA	Szwecja	24,0%	28,0%
KIMBERLY-CLARC	USA	22,3%	39,0%
Metsaeliitto Group	Finlandia	26,0%	29,0%
P&G	USA	30,5%	39,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych firm.

Z tabeli 1 wynika, że stopa podatku CIT w kraju, w którym siedzibę ma centrala koncernu, ma niewiele wspólnego z rzeczywistą stawką podatku płaconego przez koncern. Firmy korzystają z możliwości przeniesienia zysku do jurysdykcji

o niskich obciążeniach podatkowych i odprowadzają podatek dochodowy według stawek korzystniejszych niż te, które istnieją w krajach, w których centrala koncernu ma swoją siedzibę.



Rys. 2. Funkcje cen transferowych

Źródło: [Stoffels, Kleindienst 2005].

Przytoczone zestawienie najważniejszych wewnętrznych i zewnętrznych funkcji cen transferowych pokazuje, jak mało celów jest tożsamyh, a jak wiele stoi w konflikcie ze sobą. Z tego powodu nie ma systemu, który potrafiłby spełnić wszystkie oczekiwania. Wszelkie metody szacowania cen transferowych koncentrują się na częściowych aspektach ich problematyki, dlatego konieczne jest zdefiniowanie najważniejszych celów, które ma osiągnąć system cen transferowych, i dopiero wtedy można wybrać odpowiednią metodę ich szacowania dającą optymalne rozwiązanie [Weber, Stoffels, Kleindienst 2004, s. 17]. Może się jednak również okazać, że ze względu na specyfikę transakcji faktycznie stosowana metoda kalkulacji cen transferowych nie odpowiada żadnej z metod przewidzianych przez przepisy prawa podatkowego. W takim przypadku obrona metoda kalkulacji musi być odpowiednio uzasadniona, np. wyborem strategii, wpływem innych czynników lub określeniem korzyści oczekiwanych lub uzyskiwanych przez strony transakcji. Ważne jest, aby przedstawione argumenty wykazywały, iż każdy racjonalnie funkcjonujący w gospodarce podmiot byłby w stanie zaakceptować warunki, jakie ustaliły między sobą podmioty powiązane [Adamczyk 2010].

## 5. Możliwości zarządzania spółką przez ceny transferowe

W większości przypadków transakcji wewnątrzkoncernowych są to transakcje pomiędzy spółką produkcyjną i spółką dystrybucyjną. Bardzo często są to transakcje

transgraniczne. Biorąc pod uwagę specyfikę polskiej gospodarki, gdzie wskutek inwestycji zagranicznych powstały liczne przedsiębiorstwa produkcyjne jako spółki-córki europejskich i światowych koncernów, w dalszej części artykułu zostaną przedstawione możliwości zarządzania takimi spółkami przez ceny transferowe. W przypadku tego typu przedsiębiorstw ważnym zadaniem systemu cen transferowych może być zmotywowanie zarządu do podnoszenia produktywności przedsiębiorstwa. W takim wypadku należy uważać, aby spółka produkcyjna nie wykorzystywała asymetrii informacji i nie szkodziła interesom spółki-matki. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na budowanie cen transferowych są specjalne strefy ekonomiczne (SSE). Wiele spółek produkcyjnych w Polsce położonych jest na terenie takich stref. Takie położenie pozwala po spełnieniu określonych kryteriów na korzystanie z atrakcyjnych ulg w opodatkowaniu. W interesie koncernu jest wówczas wykazanie odpowiedniego poziomu zysku, aby można było skorzystać z zagwarantowanych ulgi. Aby zachować praktyczność systemu cen transferowych, nie powinien on być zbyt skomplikowany, ale łatwy do zweryfikowania przez obie strony zaangażowane w transakcje.

## **6. Ustalanie cen transferowych jako zadanie działu kontrolingu**

Wprawdzie szacowanie cen transferowych nie jest bezpośrednim zadaniem działu kontrolingu, jednak w 75% firm badanych przez Deloitte właśnie kontroling całkowicie lub w znacznym stopniu zajmuje się polityką cen transferowych [Deloitte Consulting... 2006, s. 18]. Problemy związane z cenami transferowymi leżą w kręgu zainteresowania zarządu firmy. Odpowiednio działający system kontrolingowy firmy powinien być w stanie rozwiązywać problemy związane z systemem cen transferowych, takie jak koordynacja, zwalczania egoizmu wśród pracowników poszczególnych spółek lub krótkoterminowe ich myślenie. Kontrolingowy system nadzoru nad cenami transferowymi powinien również ograniczać ewentualne błędne decyzje zarządu odnoszące się do opisywanej problematyki.

## **7. Możliwości zarządzania spółką przez zastosowanie cen transferowych**

### **7.1. Ceny rynkowe**

Formalna niezależność spółki-córki ma bez wątpienia wpływ na metodę szacowania cen transferowych. Jeżeli spółka ma możliwość sprzedaży swoich dóbr na wolnym rynku, oczywiście wydaje się zastosowanie cen transferowych na poziomie cen rynkowych [Schultheiss 1990, s. 250]. W takim przypadku centrala koncernu musi nabywać dobra po cenach rynkowych. Oczywiście musi zostać spełniony warunek dostępności danych rynkowych. Jak w przypadku transakcji zewnętrznych również



tu istnieje możliwość negocjacji cenowych. W przypadku zastosowania metody cen rynkowych firma musi wziąć pod uwagę zastosowanie przymusu dostaw wewnątrz-koncernowych, w przeciwnym wypadku może dojść do sytuacji, w której spółka-córka będzie dostarczała na rynek zewnętrzny, zmuszając centralę do zakupu dóbr od podmiotów niepowiązanych. Taka sytuacja jest wprawdzie korzystna dla strony sprzedającej, jednak prowadzi w wielu przypadkach do pogorszenia ogólnego wyniku koncernu. Przez zastosowanie przymusu dostaw do centrali można takie zjawisko w znacznym stopniu ograniczyć.

Cena transferowa na poziomie rynkowym może być zastosowana jako narzędzie motywacji zarządu spółki-córki. Wydajność pojedynczych spółek koncernu składa się na ogólną produktywność koncernu, a oczywiste jest, że każdy koncern dąży do maksymalnej możliwej wydajności. Gdy wydajność zakładu jest niska i nie wzrasta, dochodzi do zjawiska pewnego rodzaju subwencjonowania. Subwencjonowaniem w tym wypadku nazywa się akceptację niskiej wydajności przez zarząd koncernu. Zastosowanie cen rynkowych wspiera wzrost wydajności zakładu produkcyjnego, ponieważ wzrost ten przekłada się na wynik przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – wpływa na część wynagrodzeń kadry zarządczej zależnej od wyniku spółki. Nie wolno zapomnieć o krótkoterminowym horyzoncie działania kadry zarządzającej, dlatego też finansowe aspekty nie mogą być jedynym kryterium jej motywacji.

Zastosowanie cen rynkowych niesie ryzyko niedostatecznego uwzględnienia strategicznie ważnych synergii. Nie mogą zostać wykorzystane korzyści ze współpracy pomiędzy firmami-córkami i centralą, ponieważ każda z tych firm działa jak niezależny podmiot. Ten problem może być w pewnym stopniu rozwiązany przez wprowadzenie przymusu dostaw na rzecz koncernu. Rozliczanie z koncernem za pomocą cen rynkowych nie jest optymalnym rozwiązaniem. Niewątpliwą zaletą tego systemu jest natomiast całkowita zgodność z wszelkimi przepisami prawa podatkowego.

## 7.2. Metoda koszt plus

Przy poszukiwaniu odpowiedniego poziomu marży dla produktu będącego przedmiotem transakcji dochodzi do poróżnienia interesów strony kupującej i sprzedającej. Każda z tych stron ma motywację do tego, aby ustalić marżę na korzystnym dla siebie poziomie, tym samym powiększając maksymalnie swój zysk. Przy szacowaniu ceny transferowej należy ustalić, kto poniesie koszty ewentualnych odchyłek od kosztów planowanych. Aby maksymalnie zmotywować zarząd firmy produkcyjnej do racjonalizacji kosztów, wszelkie odchyłki od planu (zarówno pozytywne, jak i negatywne) będą ponoszone przez część produkcyjną przedsiębiorstwa. W celu zabezpieczenia swoich interesów firma produkująca ma motywację do tendencyjnego zawyżania planów kosztowych, a tym samym osiągnięcia większego zysku przy zastosowaniu tej samej marży. Aby zminimalizować takie niebezpieczeństwo, spółka-matka musi być włączona w proces planowania spółki-córki lub też musi dysponować odpowiednimi narzędziami do skontrolowania jakości kalkulacji.

Przez odpowiednie zastosowanie cen transferowych centrala koncernu może dawać impulsy do zwiększania lokalnych rynków zbytu firmy produkującej. Warunkiem tego jest strategia koncernu dopuszczająca samodzielną sprzedaż produktów spółki-córki na lokalnych rynkach. Przez sukcesywne obniżanie marży w transakcjach wewnątrzkoncernowych zarząd spółki-córki będzie zmuszany do poszukiwania lokalnych rynków w celu wykonania założonego wyniku finansowego.

Oprócz efektów osiągniętych przez obniżanie marży przedsiębiorstwa mogą osiągnąć korzyści w przypadku podwyższania marży przy metodzie „koszt plus”. Podwyższenie marży na transakcje wewnątrzkoncernowe daje spółce-córce możliwość krótkotrwałych działań na rynkach lokalnych poniżej kosztów. Taki instrument może być użyty w przypadku konieczności obrony pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwo. Również konieczność wejścia na dany rynek lub też chęć wyrugowania firm konkurencyjnych z rynku może być powodem, choć etycznie wątpliwym, do zastosowania ww. instrumentu.

Ceny transferowe mają w przypadku spółek niebagatelny wpływ na możliwości finansowania rozwoju firmy. W przypadku państwowych przedsiębiorstw przejętych przez inwestorów branżowych w większości przypadków zachodzi konieczność poczynienia znacznych inwestycji w celu przywrócenia konkurencyjności zakładu. Zwykle środki na te działania pochodzą z podwyższenia kapitału zakładowego firmy przez inwestora lub też z kredytów bankowych. Aby niezależny podmiot gospodarczy, jakim jest spółka-córka koncernu, mógł otrzymać kredyt bankowy na korzystnych warunkach, niezbędny jest dobry „rating” bankowy. Ten zależy od osiągniętych przez przedsiębiorstwo zysków, a te z kolei od marży w transakcjach wewnątrzkoncernowych. Przez określenie wysokości marży koncern może pośrednio wpłynąć na sposób pozyskania finansowania spółki. Do wyboru są dwie alternatywy. Pierwszą z nich jest samodzielne pozyskanie kredytu przez spółkę na lokalnym rynku. W tym przypadku muszą być zapewnione odpowiednie zyski umożliwiające spłatę kredytu, a bank oferujący kredyt musi być o tym przekonany. Drugą alternatywą jest zapewnienie finansowania spółki-córki przez spółkę-matkę w formie podwyższenia kapitału lub udzielenia kredytu. W tym przypadku wymagania wobec kredytobiorcy nie będą tak ostre jak w poprzednim. Również warunki kredytu mogą być różne w wielu krajach i korzystniejsze z punktu widzenia koncernu może być pozyskanie kredytu w kraju siedziby spółki-matki i przekazanie go spółce-córce. W takim przypadku spółka-córka nie ma konieczności wykazywania odpowiednio wysokich zysków.

## **8. Pozostałe czynniki mające wpływ na szacowanie cen transferowych**

### **8.1. Stawki podatkowe**

Prawo podatkowe ma bardzo silny wpływ na politykę cen transferowych przedsiębiorstwa. Przez znaczne różnice w stawkach podatku CIT między krajami europej-

skimi powstaje duża zachęta do transferowania zysków do krajów o niskich obciążeniach podatkowych, takich jak np. Polska. Stawka podatku CIT w Polsce wynosi 19%, dla porównania w Niemczech jest to 25%, a należy pamiętać o dodatkowych podatkach lokalnych. W przypadku Polski należy również brać pod uwagę liczne ulgi podatkowe, z których pod różnymi warunkami mogą korzystać firmy mające w tym kraju swoją siedzibę. W związku z faktem transferowania zysku oraz przenoszenia produkcji do krajów o niskich podatkach powstają w ostatnim czasie próby ujednoczenia podatków w obrębie całej Unii Europejskiej. Inicjatorami takich prób są głównie kraje o wysokich obciążeniach fiskalnych tracące dochody podatkowe wskutek przenoszenia produkcji oraz transferowania zysków do krajów o niższych obciążeniach podatkowych.

## **8.2. Specjalne strefy ekonomiczne**

Czynnikiem znacznie wpływającym na politykę cen transferowych są specjalne strefy ekonomiczne. W ostatnich latach istniejące specjalne strefy ekonomiczne zostały rozszerzone o dodatkowe powierzchnie. Wskutek tego powstało na ich terenie wiele nowych inwestycji. Inwestorzy po spełnieniu określonych warunków, tj. np. po stworzeniu danej liczby nowych miejsc pracy lub zainwestowaniu odpowiedniej sumy, mogą korzystać ze znacznych zwolnień podatkowych lub też z tzw. pomocy publicznej. W celu uzyskania zamierzonych zwolnień podatkowych inwestor musi wykazać odpowiedni zysk. Przygotowując politykę cen transferowych, będzie musiał być przyjęty odpowiedni dla uzyskania ulg poziom zysku działającego przedsiębiorstwa.

## **8.3. Interesy pozostałych akcjonariuszy**

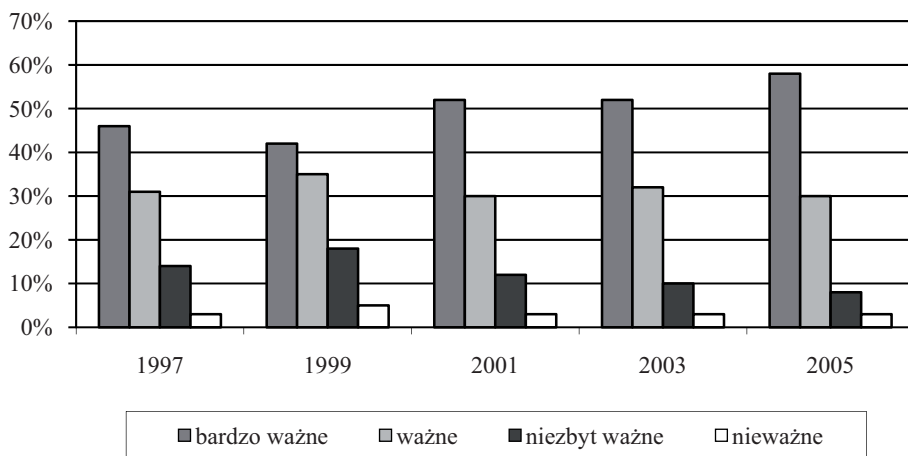
Ponieważ polityka cen transferowych ma bardzo znaczny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, jest w takim wypadku koniecznością wzięcie pod uwagę interesów pozostałych akcjonariuszy. Ważne jest to w przypadku prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw, inwestor nie zawsze ma możliwość przejęcia 100% akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa. Bardzo często część udziałów pozostaje w rękach pracowników lub też Skarbu Państwa, który sprzedaje akcje w transzach. W takich przypadkach inwestor musi być bardzo ostrożny przy procesie szacowania cen transferowych, aby nie narazić się na zarzut działania na niekorzyść pozostałych akcjonariuszy lub firmy.

## **9. Obecne trendy w polityce cen transferowych**

Naukowcy od wielu lat obserwują trendy w kształtowaniu polityki cen transferowych. Obecnie również liczne firmy doradcze i konsultingowe, tj. np. Deloitte Consulting lub Ernst&Young, przeprowadzają wiele badań dotyczących tematyki cen

transferowych. Dzięki takim opracowaniom możliwe jest rozpoznanie, w jakim kierunku podążają najważniejsze zagadnienia i problematyka. Przy tworzeniu własnej polityki cen transferowych bardzo pomocna jest wiedza o metodach stosowanych przez inne podmioty gospodarcze.

Problematyka cen transferowych jest dla przedsiębiorstw z roku na rok coraz większa, można to szczególnie zauważyć w ciągu ostatnich 15 lat. Przedsiębiorstwa dokładają wszelkich starań, aby przygotować odpowiednią politykę cen transferowych [Ernst&Young... 2007, s. 14]. Ernst&Young przebadał w 2005 r. 348 spółek-matek oraz 128 spółek-córek z 22 krajów.

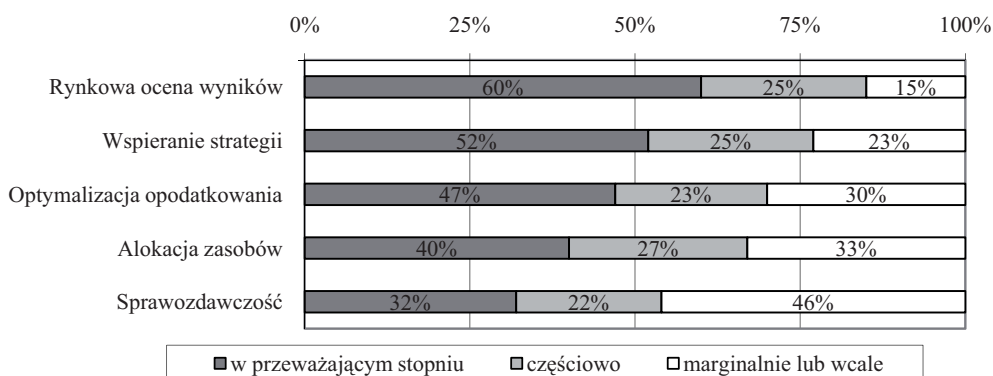


Rys. 3. Istotność polityki cen transferowych

Źródło: [Ernst&Young... 2007].

Według opracowania zaprezentowanego przez Deloitte w lutym 2006 r. [Deloitte Consulting... 2006, s.16] najważniejszym celem przy kształtowaniu polityki cen transferowych jest rynkowa ocena wyników realizowanych przez każdą ze stron transakcji. Inne cele, które zostały przez przedsiębiorstwa uznane za ważne, to wspieranie strategii koncernowej oraz optymalizacja opodatkowania koncernu. Bardzo rzadko przedsiębiorstwa próbują osiągać kilka ww. celów jednocześnie. Diagram zaprezentowany na rys. 4 przedstawia główne cele polityki cen transferowych 240 firm niemieckich o obrotach przekraczających 500 mln euro rocznie.

Istotną informacją dla przedsiębiorstw, wynikającą z przeprowadzonych badań, jest wiedza o najczęściej używanych w praktyce metodach szacowania cen transferowych. Badania Deloitte pokazują, że koncerny stosują tę samą metodykę kalkulacji cen transferowych dla celów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jednorodność kalkulacji dla produktów finalnych oraz surowców jest o wiele wyższa niż dla usług lub badań rynkowych [Deloitte Consulting... 2006, s. 26]. Najpopularniej-



**Rys. 4.** Funkcje cen transferowych

Źródło: [Deloitte Consulting... 2006].

szymi metodami szacowania cen transferowych są: metoda „koszt plus” oraz metoda marży odsprzedaży. Metoda „koszt plus” dominuje przy szacowaniu cen surowców oraz usług. Metoda marży odsprzedaży jest głównie używana w przypadku produktów gotowych i ich dalszej odsprzedaży przez firmę-matkę.

## 10. Podsumowanie

Kreowanie koncernowej polityki cen transferowych oraz tworzenie niezbędnej dla tego celu dokumentacji jest bez wątpienia niełatwym zadaniem dla całego koncernu. Największym wyzwaniem w kształtowaniu tej polityki jest zdefiniowanie funkcji, jakie ceny transferowe muszą spełniać w danym koncernie, ponieważ nie ma możliwości stworzenia systemu cen transferowych spełniającego wszystkie funkcje jednocześnie. W dzisiejszym świecie *taxes stay local and business goes global* problem polityki cen transferowych staje się coraz bardziej skomplikowany. Szansą dla osiągnięcia zarówno podatkowych, jak i ekonomicznych celów jest z roku na rok przybierająca na sile harmonizacja międzynarodowego prawa podatkowego, a szczególnie części dotyczącej cen transferowych. Z tego powodu międzynarodowe koncerny coraz częściej próbują połączyć aspekty podatkowe i zarządcze w jednym systemie cen transferowych. Stworzenie takiego systemu wymaga silnego współdziałania działów kontrolingu, księgowości oraz podatkowego [Stoffels, Kleindienst 2005, s. 99] i jest to bez wątpienia dużym wyzwaniem dla koncernów działających w międzynarodowym środowisku gospodarczym. Z tego powodu jest to bardzo ciekawy temat do przeprowadzania dalszych badań naukowych oraz śledzenia rozwoju tej tematyki.

## Literatura

- Adamczyk A., *Metody szacowania cen transferowych*, Frąckowiak Grant Thornton, <http://e-rachunkowosc.pl/artykul.php?view=583>, 1.02.2010.
- Deloitte Consulting, *Teile eines Ganzen-Empirische Studie zur Steuerung von Konzernen mit transnationaler Wertschöpfung*, luty 2006.
- Ernst&Young, *2005-2006 Global Transfer Pricing Surveys*, Listopad 2005, [http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Transfer\\_Pricing\\_Global\\_Surveys\\_Q4\\_2005/\\$file/GlobalTPSurvey\\_Q4\\_2005.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/International/Transfer_Pricing_Global_Surveys_Q4_2005/$file/GlobalTPSurvey_Q4_2005.pdf), 25.01.2007.
- OECD, *Verrechnungspreisgrundsätze für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltung*, Paris/Köln 1995/1997.
- Ege G., *Verrechnungspreise im Lieferverkehr*, [w:] *Forum der Internationalen Besteuerung Bd. 6*, Schaumburg (Hrsg.), Köln 1994.
- Gschwend W., *Die Zielproblematik des Verrechnungspreises*, Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen 1986.
- Jenzen H., *Internationale Verrechnungspreise*, „NWB – Neue Wirtschaftsbriefe” nr 44 z dnia 31.10.2005.
- Kreuter A., *Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisation*, Reiner Hampp Verlag, München und Mering 1997.
- Mandler U., *Internationale Konzernverrechnungspreise*, [w:] *WISU – Das Wirtschaftstudium*, Heft 7, Düsseldorf 2002, 31Jg.
- Raupach A. (red.), *Verrechnungssysteme internationaler Unternehmen in betriebswirtschaftlicher, gesellschafts- und steuerrechtlicher Sicht*, Verlag NWB, Herne/Berlin 1999.
- Stoffels M., Kleindienst I., *Internationale Verrechnungspreise im Spannungsfeld zwischen Unternehmenssteuerung und Besteuerung*, [w:] *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, zeszyt 2, luty 2005.
- Schultheiss L., *Auswirkung der Profit-Center-Organisation auf die Ausgestaltung des Controlling*, Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen 1990.
- Tang R.Y.W., *Current Trends and Corporate Cases in Transfer Pricing*, Westport, Connecticut, London 2002.
- Vögle A., *Handbuch der Verrechnungspreise*, München 1997.
- Weber J., Stoffels M., Kleindienst I., *Internationale Verrechnungspreise im Konzern*, „Reihe Advanced Controlling”, rocznik 7, tom 40, Vallendar 2004.

### THE POSSIBILITY OF USING TRANSFER PRICES FOR MANAGING SUBSIDIARY COMPANIES

Summary: The article discusses transfer pricing topics. The first part of the paper focuses on theoretical aspects of transfer pricing, methods of price estimation and transfer pricing functions. Next, the author presents some possibilities for managing a subsidiary company. The last part concerns current trends in transfer pricing issues.