

Janusz KROIK\*,  
Zbigniew MALARA\*

## UWARUNKOWANIA DECYZJI W TRANSAKCJACH PODMIOTÓW POWIĄZANYCH

Na podstawie wyników badań przedstawiono problematykę cen transferowych. Źródłem wyników danych w badaniach były opinie kilkudziesięciu spółek w Polsce, należących do grup kapitałowych. Jako platformę oceny wyników przyjęto proces podejmowania decyzji w transakcjach między podmiotami powiązanych w grupie kapitałowej. Zamieszczone w artykule konkluzje są wynikiem odniesień do wyników badań prowadzonych wcześniej przez inne ośrodki.

Słowa kluczowe: *podejmowanie decyzji, ceny transferowe*

### 1. Źródło i potrzeby badawcze problemu

Rozwój sieci powiązań kapitałowych, personalnych, służbowych czy umownych między przedsiębiorstwami w skali światowej wzmaga presję na kształtowanie *cen w transakcjach* przedsiębiorstw, które przestają być obiektem i rezultatem zwykłej gry stosunków rynkowych, ale kreowane są według stosunków zależności między tymi stronami. Skala i znaczenie takiej praktyki cenowej doprowadziły do wytworzenia aktów i zobowiązań prawnych, przeciwdziałającym tym zjawiskom na poziomie międzynarodowym, przeciwdziałającym różnym (również negatywnym) zjawiskom (np. regulacje OECD), a w ślad za nimi – do szczegółowych regulacji krajowych w tym zakresie. W takim przypadku ma się do czynienia ze specyficzną kontrolą wyceny transakcji<sup>1</sup>.

---

\* Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, e-mail: Janusz.Kroik@pwr.wroc.pl, Zbigniew.Malara@pwr.wroc.pl

<sup>1</sup> Szerzej o problematyce podatkowej oraz jej aspektach etycznych w pracy [3].

Całość powyższej problematyki określa się potocznie jako *zjawisko cen transferowych*<sup>2</sup>. Punktem wyjścia dla kontroli wyceny transakcji jest definicja podmiotu powiązanego<sup>3</sup> rozpatrywanego na tle porównywalnych transakcji niekontrolowanych, a więc przez partnerów niepowiązanych. Na tej podstawie organy skarbowe formułują zgodnie z przepisami różnego typu obostrzenia i korygują wyceny wartości transakcji.

W skali międzynarodowej na politykę i praktyki stosowania cen transferowych ma wpływ wiele czynników. Do najważniejszych zalicza się globalizację handlu i kapitału, w tym tworzenie międzynarodowych grup kapitałowych i nieustanny proces koncentracji kapitału (łączenia spółek), rozwój i współzawodnictwo w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (przede wszystkim w formie fuzji i przejęć), restrukturyzację, wzrost liczby aliansów strategicznych pomiędzy przedsiębiorstwami. Rozwój ten wzmacniany jest – najogólniej mówiąc – przez działania, które zmierzają do liberalizacji handlu i znoszenia barier polityczno-ekonomicznych, zmiany technologiczne i organizacyjne, a przede wszystkim wzrost handlu elektronicznego (*e-commerce*).

Jako determinanty kształtujące tę politykę wskazuje się również znaczny postęp w zakresie środków łączności, w dziedzinie komunikacji i informatyki, a także wpływ procesów demograficznych związany ze starzeniem się społeczeństw krajów rozwiniętych, zmiany naturalnego środowiska, czy wyczerpywanie się zasobów naturalnych [1].

Zakres i rodzaj przesłanek, jakie mogą występować przy podejmowaniu decyzji wpływających na ceny transferowe jest bardzo duży. Jednym ze schematów myślowych decydentów zgrupowania jest ocena, na ile z transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi mogą zostać narzucone bądź ustalone ceny, których celem jest swoiste *przerzucanie dochodu* między oddziałami korporacji międzynarodowej, zmniejszające obciążenia fiskalne całej grupy podmiotów (grupy kapitałowej) w skali globalnej. Tak pojmowane *oszczędzanie* na powinnościach podatkowych odbywa się m.in. przez tworzenie spółek zależnych, tak zwanych *rajach podatkowych*<sup>4</sup>, czy też wykorzystywanie przez spółkę zarządzającą różnic w konstrukcji podatków, które występują w krajach, z którymi prowadzone są transakcje międzynarodowe<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> W najszerszym ujęciu ceny transferowe to ceny towarów, usług, wartości niematerialnych oraz honorariów stosowane między przedsiębiorstwami powiązanymi i różniące się od cen wynegocjowanych na wolnym rynku, zawartych w warunkach porównywalnych przez partnerów niepowiązanych.

<sup>3</sup> Ogólnie za podmioty powiązane uznaje się sytuację, w której występują co najmniej dwa przedsiębiorstwa, spośród których jedno z nich ma bezpośrednio lub pośrednio udział w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego lub obu przedsiębiorstw. Szczegółowe sytuacje podmiotów powiązanych określają odpowiednie przepisy. Mogą być one różnicowane w zależności od sfery regulacyjnej, np. podatki dochodowe, opłaty celne, podatek VAT.

<sup>4</sup> Por. [4].

<sup>5</sup> Do elementów konstrukcji podatków zalicza się tu m.in. ulgi inwestycyjne, zwolnienia podatkowe kooperującego podmiotu, powstrzymanie się od wymiany informacji podatkowej, itd. Oznacza to, że ustalanie polityki cen transferowych zawiera w sobie rozwiązywanie problemów prawno-podatkowych [2].

Jest to ekonomiczna strona decyzji o formule ustalania cen transferowych. Zakłada ona, że celem jest osiągnięcie optymalnych dla korporacji rozmiarów produkcji i wymiany wewnętrznej. Przyjmuje się tu, że jednym z kluczowych czynników, decydującym o wyborze metod wyceny transferów wewnętrznych są cechy rynku półproduktów (świadczeń wspomagających). Jest to uproszczony, jednostronny obraz przesłanek decyzyjnych wobec sformułowanych powyżej determinant i aspektów kształtujących politykę cen transferowych, a takie ujęcie pomija znaczenie strategii i struktury przedsiębiorstwa, nie dostrzegając przy tym znaczenia kontekstu organizacyjnego i behawioralnego [10].

Do badania uwarunkowań decyzji związanych z zarządzaniem cenami transferowymi można wykorzystać propozycje podziału problematyki na trzy umowne aspekty rozważań; strategiczny, rachunkowości zarządczej oraz behawioralny [5]. W niniejszym artykule, korzystając z własnych badań empirycznych podmiotów powiązanych, poddano analizie uwarunkowania decyzji dla tego pierwszego aspektu.

W dorobku badawczym w zakresie cen transferowych, adresowanym do warunków polskich, jest kilka przedsięwzięć mających na celu analizę polityki (przesłanek decyzyjnych). Większość z nich koncentrowała się bezpośrednio lub pośrednio na odniesieniach podatkowych (fiskalnych) w operacyjnym i/lub decyzyjnym aspekcie. I tak firma Pricewaterhouse Coopers zrealizowała (2000 r.) projekt, którego źródłem pozyskiwania i przetworzenia informacji na temat doświadczeń największych spółek międzynarodowych działających w Polsce były wyniki kontroli podatkowych w odniesieniu do obszaru cen transferowych.

Znane są też prace S. Sojaka, który przedstawił wyniki badań empirycznych z lat 1999–2006 [8], [9]. Badania te dotyczyły stosowanej praktyki w zakresie cen transferowych przedsiębiorstw gospodarujących w kraju i ujmowały zarówno aspekty podatkowe, jak i rachunkowości zarządczej. Problematyką tą zajmuje się firma konsultingowa Ernest & Young. W prowadzonych przez nią badaniach poszukiwano podstawowych informacji na temat najistotniejszych kwestii, związanych z polityką stosowania cen transferowych przez działające na terenie Polski spółki zależne przedsiębiorstw wielonarodowych [11].

Adresatami wykorzystywanych w artykule wyników badań ankietowych były w większości oddziały dużych przedsiębiorstw wielonarodowych (grup kapitałowych), mające swoją lokalizację w Polsce oraz podmioty działające w ramach krajowych grup kapitałowych. Przeprowadzono je w 2006 roku i objęły 25 spółek<sup>6</sup>.

W kwestionariuszu sformułowano kilkadziesiąt pytań, które ukierunkowano na ocenę:

- stopnia przygotowania do wymagań formalno-organizacyjnych i gotowości podjęcia dalszych prac na rzecz doskonalenia procesu zarządzania cenami transferowymi,

---

<sup>6</sup> Dokumentację badań zawiera praca [7].

- ważności sformułowanych czynników kształtujących ceny w polityce i transakcjach, wynikających ze współdziałania gospodarczego grupy kapitałowej (podmiotów powiązanych),
- transferów kształtujących strategię marketingową grupy.

W analizie osiągniętych wyników badań można przyjąć różny cel argumentacji. W kolejnym rozdziale przedstawiono ich charakterystykę, dokonywaną przez pryzmat procesu podejmowania decyzji.

## 2. Wyniki badań

Decyzje w przedsiębiorstwie, zawarte w realizacji określonej polityki cen transferowych, są pochodną różnych przesłanek, które determinują treść merytoryczną decyzji. Nie chodzi tu o wymiar globalny procesu rozwoju, o którym wspomniano wyżej, ale o operacyjną platformę działań podejmowanych przez podmioty powiązane w grupie kapitałowej.

### 2.1. Źródło decyzji operacyjnych

Do zbadania tych przesłanek, nazwanych tu umownie źródłami decyzji, wykorzystano spotykane w innych badaniach propozycje, rozszerzone o propozycje autorskie. Do oceny znaczenia wpływu przesłanek na decyzje w danym przedsiębiorstwie przyjęto trzy werbalnie określone stany: wpływ nieistotny, ważny, kluczowy. W pozyskaniu opinii na ten temat uczestniczyły tylko te spółki, które mają kilkuletnie doświadczenie w zakresie kształtowania cen transferowych (21 podmiotów). Wyniki badań przedstawiono w tabeli 1.

Wpływ na poziomie kluczowym, to jest powyżej 50% wskazań, uzyskały tylko trzy czynniki. Dwa z nich są bezpośrednio związane z aspektem podatkowym. Oznacza to, że w decyzjach podejmowanych w transakcjach podmiotów powiązanych zwraca się przede wszystkim uwagę na kontekst fiskalny. Mimo wyraźnej przewagi wspomnianych trzech czynników przedsiębiorstwa wskazują na duże znaczenie prawie wszystkich pozostałych. Tym samym należy uznać, że przedsiębiorstwa mają świadomość istnienia realnych, również innych niż fiskalne, przesłanek decyzyjnych związanych z cenami transferowymi. W tym zakresie jako czołową determinantę należy uznać gromadzenie dokumentacji na potrzeby kontroli, które można łączyć z decyzjami służącymi zmniejszaniu ryzyka zakwestionowania transakcji między podmiotami powiązanymi. Tylko dwa elementy zakwalifikowane jako nieistotne z frakcją powyżej 50% – to jest *wzrost samodzielności spółki* oraz *ła-*

*twość zrozumienia formuł cenowych* można ocenić jako mniej istotne przesłanki. Ten pierwszy czynnik wskazuje na blokowanie samodzielności podmiotów w ustalaniu cen, co jest zgodne z ogólną tendencją do kumulacji decyzji cenowych na wysokich szczeblach hierarchii organizacyjnej zgrupowania. Jest to analizowane jako odrębny problem w badaniach.

Tabela 1

Opinie spółek-podmiotów powiązanych o przesłankach decyzyjnych kształtujących politykę cen transferowych we własnym zgrupowaniu gospodarczym

Wpływ wybranych czynników na decyzje w polityce cen transferowych podmiotów powiązanych	Liczba firm	Udział (%)	Liczba firm	Udział (%)	Liczba firm	Udział (%)			
							Poziom wpływ		
							Nieistotny	Ważny	Kluczowy
Typ przesłanki									
Zgodność z przepisami podatkowymi	2	9,52%	4	19,05%	15	71,43%			
Optymalizacja obciążeń podatkowych	3	14,29%	7	33,33%	11	52,38%			
Minimalizacja płatności podatkowych	1	4,76%	7	33,33%	13	61,90%			
Opodatkowanie dywidend	7	33,33%	9	42,86%	5	23,81%			
Polityka celna Polski	9	42,86%	7	33,33%	5	23,81%			
Wahania kursów walut	5	23,81%	9	42,86%	7	33,33%			
Poziom inflacji	9	42,86%	5	23,81%	7	33,33%			
Rzetelna ocena wyników realizowanych przez każdą ze stron	4	19,05%	11	52,38%	6	28,57%			
Gromadzenie dokumentacji dla potrzeb kontroli podatkowej	2	9,52%	14	66,67%	5	23,81%			
Maksymalizacja zysków operacyjnych	5	23,81%	10	47,62%	6	28,57%			
Umacnianie samodzielności spółki	12	57,14%	4	19,05%	5	23,81%			
Motywacja menedżerów	7	33,33%	12	57,14%	2	9,52%			
Ocena działalności menedżerów	7	33,33%	11	52,38%	3	14,29%			
Łatwość zrozumienia formuł cenowych	14	66,67%	5	23,81%	2	9,52%			
Stan rozwoju polskiej gospodarki	5	23,81%	9	42,86%	7	33,33%			
Konkurencyjność na rynku krajowym	2	9,52%	13	61,90%	6	28,57%			
Podporządkowanie się polityce spółki matki	8	38,10%	10	47,62%	3	14,29%			
RAZEM	21	–	21	–	21	–			

Źródło: Opracowanie własne z uwzględnieniem danych w pracy [7].

Warto podkreślić relatywnie wysoki wynik takich źródeł decyzji jak motywacja i ocena menedżerów (około dwie trzecie ocen ma co najmniej ważne znaczenie). Wskazują one, że wspomniany strategiczny nurt rozważań w odniesieniu do cen transferowych może lub ma przełożenie w podejmowanych decyzjach.

## 2.2. Przedmiot decyzji i jego ryzyko

Ceny transferowe mogą dotyczyć wszystkich rodzajów transferów, które spotka się w ramach współdziałania gospodarczego. W opracowaniach literaturowych, oceniając przedmiotową strukturę wymiany, operuje się na ogół kilkunastoma rodzajami transakcji. Wyniki badań potwierdziły, że spektrum możliwych transakcji jest wypełnione. Co więcej, większość przedsiębiorstw prowadziło więcej niż jeden rodzaj transakcji z podmiotami powiązаныmi. Najczęściej współpraca podmiotów powiązanych dotyczyła świadczeń usług operacyjnych, sprzedaży i zakupu gotowych wyrobów oraz udzielania pożyczek wewnątrz grupy. Znaczna część badanych spółek dokonywała także transakcji sprzedaży i zakupu półproduktów. Adekwatnie do statusu spółki zależnej w jej transferach pojawiały się transakcje dotyczące świadczeń zarządczych na rzecz centrali. Obciążenie przez podmiot dominujący centralnymi kosztami zarządzania deklarowało większość respondentów. We wszystkich przypadkach centrala (spółka naczelną) świadczyła usługi na rzecz całego zgrupowania przedsiębiorstwa wielonarodowego, na przykład globalny, zintegrowany marketing i kreowanie wizerunku firmy. Obciążenie za te usługi było następnie dzielone według klucza na oddziały (spółki córki), zlokalizowane na całym świecie. Zdecydowanie rzadziej zawierano transakcje w zakresie prac badawczo-rozwojowych oraz udzielania kredytów wewnętrznych. Z drugiej strony pożyczki wewnętrzne były jednym z częściej wybieranych transferów.

Szczegółowe dane o strukturze przedmiotowej transakcji zamieszczono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Struktura przedmiotowa transakcji wewnętrznych w grupie kapitałowej

Rodzaje transakcji z podmiotami powiązаныmi	Liczba firm	Udział (%)
Gotowe wyroby	16	76,19
Surowce	8	38,10
Półprodukty	13	61,90
Koszty zarządu	12	57,14
Dystrybucja towarów	6	28,57
Pożyczki wewnętrzne	14	66,67
Usługi	17	80,95
Wartości niematerialne i prawne	5	23,81
Prace badawczo – rozwojowe	3	14,29
Kredyty wewnętrzne	2	9,52
Wspólne inwestycje	4	19,05
Inne	0	0,00
RAZEM	21	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy [7].

Decyzje o zakresie współdziałania wynikają z różnorodnych powiązań techniczno-technologicznych, podziału funkcji działalności w obrębie grupy, roli jakie pełni

spółka naczelną, specyfikę umów o współpracy i innych uwarunkowań. Na specyfikę tych transakcji wpływa posiadanie statusu podmiotów powiązanych i realne zagrożenie zakwestionowania jej wyceny, a także konieczność odpowiedniego przygotowania się do zmniejszenia ryzyka zakwestionowania transakcji. Interesujące na tym tle są opinie o ryzyku transakcji ze względu na wyżej wymienioną ich strukturę przedmiotową. W tym zakresie badane spółki oceniły to zagrożenie w trzystopniowej skali: *bardzo małe, istotne, bardzo duże*. Wyniki badań podano w tabeli 3.

**Tabela 3**

Ryzyko transakcji narażonych na zakwestionowanie przez organy podatkowe w grupie

Ryzyko zakwestionowania transakcji wg struktury przedmiotowej	Liczba firm	Udział (%)	Liczba firm	Udział (%)	Liczba firm	Udział firm			
							Stopień ryzyka		
							Bardzo mały	Istotny	Bardzo duży
Usługi	2	9,52	8	38,10	11	52,38			
Półprodukty	2	9,52	10	47,62	9	42,86			
Produkty gotowe	1	4,76	7	33,33	13	61,90			
Produkty wewnętrzne grupy	7	33,33	6	28,57	8	38,10			
Dystrybucja produktów	3	14,29	10	47,62	8	38,10			
Koszty zarządzania	0	0,00	12	57,14	9	42,86			
Prace badawczo-rozwojowe	6	28,57	10	47,62	5	23,81			
Wartości niematerialne i prawne	4	19,05	9	42,86	8	38,10			
Kredyty i pożyczki	1	4,76	10	47,62	10	47,62			
Inne	0	0,00	0	0,00	0	0,00			
RAZEM	21	–	21	–	21	–			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy [7].

Biorąc pod uwagę wątek ryzyka decyzji cenowych podmiotów powiązanych można zauważyć, że transakcje wynikające z powiązań technologicznych i prac rozwojowych są najbardziej odporne na ewentualne zastrzeżenia co do wyceny transakcji. W pierwszym przypadku można założyć, że transakcje poddostawców, nie mając często porównywalnego odniesienia do cen niekontrolowanych (rynkowych), mogą być łatwiej broniące w sytuacji ich zakwestionowania przez organy skarbowe. Oznacza to, że decyzje o transferach wewnątrzgrupowych, wynikające z powiązań procesu produkcyjnego, mogą stanowić kanwę (podstawę) do bardziej swobodnego transferu (poprzez politykę cenową) środków finansowych. W ten sposób przesłanki fiskalne decyzji, w świetle oceny dokonanej w części 2.1, mogą być bardziej wyeksponowane (większa szansa na osiągnięcie celów finansowych grupy). Podobna uwaga dotyczy prac rozwojowych. Z natury rzeczy mogą one zawierać szereg specyficznych transakcji, trudnych do porównania zarówno ze względu na swą odmienność realizacyjną, nawet w sytuacji podobieństwa wyniku końcowego, jak i na poufność przedsięwzięcia badawczego. Tym samym w decyzjach strategicznych międzynarodowych grup kapi-

tałowych o lokalizacji swoich oddziałów (podmiotów powiązanych) jako dodatkowy argument może być brane pod uwagę zróżnicowanie przedmiotowe swobody w kształtowaniu polityki w zakresie cen transferowych. Dla innych kategorii transakcji ryzyko zakwestionowania jest stosunkowo duże. Pierwszeństwo w tym względzie mają transfery funkcji spełnianych przez spółkę dominującą, usług oraz produktów gotowych. Te ostatnie mogą być, w przeciwieństwie do poddostawców, łatwiej zweryfikowane poprzez transakcje niekontrolowane. Należy podkreślić, że ocena dokonywana przez spółki wyraża opinie o potencjalnym zagrożeniu, lecz nie jest wynikiem analizy konkretnych, zakwestionowanych przypadków transakcji. Badania innych autorów<sup>7</sup> wykazały, że wyniki obu podejść mogą się różnić.

### 2.3. Szczelbel podejmowania decyzji

Dotychczasowe analizy wskazały na koncentrację decyzji na wysokim szczeblu hierarchii organizacyjnej. Bezpośrednie badania w tym względzie wykazały, że większość podmiotów powiązanych łączy je z najwyższym szczeblem zarządzania. W przypadku grup kapitałowych dotyczy to centrali (spółki zarządczej lub dominującej) zgrupowania. Tym samym bierze się je pod uwagę przy ustalaniu ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Może to oznaczać, że bierze się pod uwagę minimalizację obciążenia podatkowego w skali globalnej. Część podmiotów łączy decyzje z operacyjnym szczeblem, a więc na poziomie kierownictwa spółki zależnej. Inna część podmiotów traktuje decyzje wyłącznie przez pryzmat przepisów podatkowych, co oznacza podejmowanie decyzji na jeszcze niższej niż poprzednia opcji. Podobną ocenę szczeblowości jak ta ostatnia należy kojarzyć z brakiem specjalnych działań organizacyjnych na rzecz formułowania cen. Uzyskane wyniki zawiera tabela 4.

**Tabela 4**

Szczelbłość i zakres zaangażowania przy decyzjach o cenach transferowych

Ceny transferowe – problem decyzyjny wg szczebla hierarchii	Liczba	Udział (%)
Rozpatrywane są na najwyższym szczeblu zarządzania	11	52,38
Rozpatrywane są na operacyjnym szczeblu zarządzania	5	23,81
Rozpatrywane są tylko jako podporządkowywanie się przepisom podatkowym	3	14,29
Formułowane są bez szczególnej koncentracji organizacyjnej	2	9,52
Inne atrybuty łączące się z organizacyjnym zaangażowaniem	0	0,00
<b>RAZEM</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy [7].

<sup>7</sup> Na przykład badania S. Sojaka [8].



Można przypuszczać, że spółki wykazujące stosunkowo mały udział transakcji kontrolowanych w wolumenie ogółem wskazywały na dwa ostatnie warianty opinii. Uzyskane wyniki pokazują też inny kontekst problemu, dotyczący przygotowania podmiotów do organizacyjnego podejścia w procesie przygotowywania decyzji cenowych. Rozwiązania wyodrębniające organizacyjnie funkcję działalności zajmującą się cenami transferowymi mogą mieć miejsce, ale przypadki takie dotyczą raczej wielkich korporacji międzynarodowych. Częstszym przypadkiem będzie integracja całości problematyki cenowej grupy. Badania nie pozwoliły na ustalenie rozwiązań w tym zakresie.

#### 2.4. Doskonalenie procesu decyzyjnego

Jak wspomniano, specyfika podejścia do zagadnienia cen transferowych zawsze wiąże się z rozpatrywaniem istoty problemu na tle możliwości kontrolowania transakcji podmiotów powiązanych. Ten fakt nakazuje zachowanie ostrożności w wycenie transferów i przygotowanie argumentacji dla podejmowanych decyzji cenowych. W takim ujęciu doskonalenie procesu decyzyjnego łączy się z określonym przygotowaniem merytorycznym spółki i grupy do ograniczania zagrożeń z tytułu kontroli transakcji. Z organizacyjno-technicznego punktu widzenia chodzi tu o formalizację działań w formie opracowywania i gromadzenia różnego typu dokumentacji, obejmującej zasady ustalania cen transferowych, analiz funkcjonalnych podmiotów biorących udział w transakcjach, porównawcze badania co do kształtowania cen przez oba podmioty oraz na wolnym rynku, a także inne materiały uzasadniające przesłanki podejmowanych decyzji cenowych [6]. Należy zauważyć, że ten kontekst rozważań pośrednio łączy się z opiniami dotyczącymi hierarchii podejmowania decyzji. Przyjęto w badaniach, że scentralizowane decyzje o cenach transferowych (na szczeblu grupy i/lub podmiotu powiązanego) prowadzą do większego stopnia przygotowania, a nawet podejścia do problemu w sposób organizacyjnie kompleksowy. Wyniki potwierdziły taką sugestię. Prawie połowa spółek nie prowadzi systematycznych prac przygotowujących do kontroli. Nie można więc uznać, że osiągnęły one pierwszy poziom kompleksowego podejścia. Część z nich uzasadnia się małym udziałem transakcji powiązanych. Wśród podmiotów deklarujących systematyczność badano samoocenę stanu przygotowania do kontroli cen transferowych. Dane wskazują, że znaczna liczba podmiotów ma świadomość braków w tym zakresie. Spośród podmiotów, które je prowadziły część z nich widzi potrzebę dalszych systemowych prac. Wyniki w tym ostatnim przypadku ujęto w tabeli 5.

Dane wskazują, że część podmiotów ma świadomość potrzeby dalszego doskonalenia. Biorąc pod uwagę podmioty niewykazujące systematyczności działań można przyjąć, że ponad połowa spółek dostrzega (lub będzie miała w przyszłości potrzebę)

dalsze uporządkowanie działalności, przynajmniej do poziomu zabezpieczającego aspekt kontrolny cen transferowych. To uporządkowanie będzie naturalnie wymuszone przez możliwość wykorzystania procedur współpracy z organami kontrolującymi. Przygotowania na tym poziomie doskonalenia procesu decyzyjnego są podstawą (zabezpieczeniem) do dalszych usprawnień organizacyjnych w obrębie zarządzania cenami transferowymi.

**Tabela 5**

Stopień przygotowania do kontroli cen transferowych  
przez podmioty deklarujące systematyczność podejścia

Stopień przygotowania	Liczba firm	Udział (%)
Bardzo wysoko	2	16,67
Wystarczająco do sprawnego zarządzania	6	50,00
Wymagane są dalsze prace organizacyjne	3	25,00
Wymagane są głębokie prace identyfikacyjne i proceduralne	1	8,33
RAZEM	12	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pracy [6].

### 3. Ocena wyników badań

Wyniki badań można oceniać i następnie formułować konkluzje, odnosząc się do uzyskanych wyników w przedsięwzięciach przeprowadzonych przez inne ośrodki, o których wspomniano we wstępie. Zakres porównania obejmuje; przesłanki (czynniki) decyzji, strukturę przedmiotową transakcji; ryzyko zakwestionowania transakcji, stopień przygotowania podmiotów powiązanych do kontroli. W pozostałych kwestiach baza porównawcza nie pozwala na wyciąganie wiarygodnych wniosków (zastosowano inne kryteria oceny).

Uzyskane w badaniach opinie na temat najbardziej istotnych czynników kształtujących ceny transferowe są zgodne z innymi wcześniejszymi pomiarami. Firma Ernest & Young w swoich badaniach uzyskała wskazania, że najważniejsze determinanty decyzji kształtujące politykę cen transferowych w Polsce to: zgodność z przepisami podatkowymi (98% i 99% badanych spółek – odpowiednio w 1999 i 2004 roku) oraz optymalizacja obciążeń podatkowych (93% i 75% badanych spółek – odpowiednio w 1999 i 2004 roku)<sup>8</sup>. W badaniach S. Sojaka z roku 1999 za najbardziej istotny czynnik uznano natomiast maksymalizację zysków całej firmy (równoważny z trzecią przesłanką w tabeli 1). Nie nastąpiła też, od 1999 roku, radykalna zmiana struktury

<sup>8</sup> Por. [11], własne badania porównawcze.

przedmiotowej. Dla statystycznego porównania – firma Ernest & Young odnotowała w tym roku, że najczęstsze transakcje obejmują usługi (70%), sprzedaży i zakupu wyrobów gotowych (64%) oraz pożyczki udzielane wewnątrz grupy (53%)<sup>9</sup>. Badania Sojaka z tego roku wskazują, wśród badanych przedsiębiorstw, że najwięcej było tzw. ostatecznych sprzedawców, (58,62% badanych spółek)<sup>10</sup>.

W zakresie oceny ryzyka analiza porównawcza wykazuje też zbieżność opinii. Ernest & Young [11] wykazała w badaniach, że transakcje najbardziej narażone na zakwestionowanie to zakup usług (odpowiednio 53% i 44%), w tym koszty zarządzania (49% ankietowanych spółek). S. Sojak w roku 1999 zarejestrował, że są to transakcje związane z produktami (50%) oraz usługi zarządcze (50%). Firma Ernest & Young badała też transakcje, które faktycznie były kwestionowane. Okazało się, że najczęściej dotyczyło to usług (33% kontrolowanych spółek) i prac badawczo-rozwojowych (33% kontrolowanych spółek).

Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Ernest & Young dotyczące szczebla decyzji, na którym analizuje się podejście do problematyki cen transferowych są zbieżne z uzyskanymi przez autora niniejszej pracy. W roku 2004 problem ten był rozważany na najwyższym szczeblu zarządzania przez 43% ankietowanych firm. Dane w tym zakresie sugerują nawet przesuwanie się w górę poziomu decyzyjnego w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa (zgrupowania gospodarczego).

W jednym przypadku wyniki znacznie się różniły; chodzi o stopień przygotowania podmiotów dla celów kontroli podatkowej. Odnosząc się w tym zakresie do wyników badań z 1999 roku przeprowadzonych przez Sojaka [8] trzeba stwierdzić, że były one o wiele bardziej pozytywne. Opinie o dobrym przygotowaniu do kontroli przez administrację podatkową wyraziło wówczas około 90% badanych spółek. Wyniki te mogą świadczyć, iż respondenci nie mieli wtedy jeszcze dużych doświadczeń w kształtowaniu cen transferowych wykraczającym poza podatkowy aspekt tej problematyki.

Kilka lat później w palecie uwarunkowań kształtujących decyzje dostrzeżono, dzięki licznym publikacjom i opracowaniom badawczym, a także nowym możliwościom współpracy z organami kontrolującymi, szerszy kontekst podejmowanych decyzji. Pozwala to kształtować politykę cen transferowych zgrupowań gospodarczych z większym przekonaniem o złożoności występujących przesłanek decyzji cenowych, a jednocześnie z większym przekonaniem o istnieniu możliwości przygotowania się do pokonywania barier tworzonych przez regulacje prawne. Przewidywany kilka lat temu przez podmioty grup kapitałowych wzrost znaczenia cen transferowych w Polsce (a tym samym decyzji je kształtujących) znajduje potwierdzenie w wynikach, osiągniętych w prezentowanych badaniach.

---

<sup>9</sup> Patrz [11, s. 154].

<sup>10</sup> Patrz [9, s. 168].

## Bibliografia

- [1] FEINSCHREIBER R., *Transfer Pricing*, Handbook, Secondo Editio, Vol. I, John Willey, NewYork 1998.
- [2] KABALSKI P., *Rachunkowość w zarządzaniu centrami transferowymi*, ODiDK Sp. z o.o., Gdańsk 2001.
- [3] KROIK J., MALARA Z., *Spektrum decyzji w zarządzaniu cenami transferowymi* [w:] M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- [4] MALARA Z., *Oazy podatkowe – kontrowersyjne rozwiązania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11, listopad 2005.
- [5] MALARA Z., KROIK J. *Ceny transferowe narzędziem ograniczania ryzyka w działalności przedsiębiorstw powiązanych* [w:] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko innowacyjne*, J. Bizon-Górecka (red.), Wydawnictwo TNOiK w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2006.
- [6] MALEC E., ROSZKOWSKI D., *Ceny transferowe. Jak prawidłowo dokumentować transakcje, aby zminimalizować ryzyko podatkowe*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2004.
- [7] MATUSIAK M., *Zarządzanie cenami transferowymi w przedsiębiorstwie – ocena procesów i organizacji* (praca magisterska), Instytut Organizacji i Zarządzania PWr, Wrocław 2006.
- [8] SOJAK S., *Ceny transferowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
- [9] SOJAK S., BAĆKOWSKI D., *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
- [10] SZYMAŃSKI K.G., PIETRASIK A., *Ceny transferowe*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- [11] Raport z drugiej edycji badania Ernst & Young, *Ceny transferowe w Polsce*, 2006.

### **The conditions of decision making in transactions of linked enterprises**

Along with the development of world and regional economy the importance of the *transfer pricing* is growing up. In the paper, some results of research accomplished in Poland, in 2006, are partly presented. It was carried out upon a large number of Polish enterprises belonging to capital groups (financial holdings). Based on the final results, some important aspects of transfer pricing are briefly presented and interpreted. The General factors connected with decision making as far as transfer pricing is concerned are discussed as well. A final assessment was made upon the results of decision making within transaction process linked enterprises and their influence on transfer pricing fixed mutually.

The conclusions also included other final results obtained concerning the under consideration topic in Poland. They confirmed the tendency observed in the last years according to which the determinants treated in theory as fundamental factors in creating transfer pricing become gradually changed.

Keywords: *decision making, transfer pricing*