

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRANSFERNIH CEN V MEDNARODNEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

ROK KOVŠE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Kovše, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza transfernih cen v mednarodnem podjetju , pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. Dr. Sergejo Slapničar

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POVEZANE OSEBE, TRANSFERNE CENE IN NOTRANJI TRG .....</b>	<b>6</b>
<b>2 POSLOVNI VIDIK DOLOČANJA TRANSFERNIH CEN .....</b>	<b>8</b>
2.1 Spremljanje uspešnosti (enot in njihovih vodij) in motivacija vodij .....	9
2.2 Določanje transfernih cen skladno s poslovnimi cilji .....	10
2.2.1 Določanje transfernih cen na osnovi tržne cene – v razmerah popolne konkurence...	11
2.2.2 Določanje transfernih cen na podlagi mejnih stroškov – v razmerah odsotnosti zunanjega trga.....	12
2.2.3 Druge metode določanja transfernih cen.....	14
2.2.4 Dodajanje dobičkovnih komponent in problem dvojne marginalnosti .....	14
2.2.5 Dvojne cene.....	15
<b>3 DEJAVNIKI OBLIKOVANJA TRANSFERNIH CEN V MEDNARODNEM OKOLJU .....</b>	<b>15</b>
3.1 Davčni vidik določanja transfernih cen.....	15
3.2 Vpliv uvoznih in izvoznih taks na določanje transfernih cen .....	17
3.3 Vidik zagotavljanja konkurenčnosti in politična tveganja .....	17
3.4 Cilji, ki jih zasledujejo podjetja pri oblikovanju transfernih cen .....	18
<b>4 ZAKONODAJNI OKVIR ZA OBLIKOVANJE TRANSFERNIH CEN .....</b>	<b>18</b>
4.1 Davčni zakonik ZDA .....	19
4.2 Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj – OECD .....	20
4.2.1 Smernice OECD.....	20
4.2.2 Vzorčni sporazum o davkih na dohodek in premoženje .....	21
4.2.3 Akcijski načrt za preprečevanje neupravičenega zmanjševanja davčne osnove in premikanja dobička (v nadaljevanju: BEPS) .....	22
4.3 Slovenska zakonodaja na področju oblikovanja transfernih cen .....	23
4.3.1 Definicija povezanih oseb .....	23
4.3.1.1 Povezava med rezidenti in nerezidenti .....	23
4.3.1.2 Povezava med rezidenti .....	23
4.3.2 Zakonsko dovoljene metode in postopki za določanje transfernih cen.....	24
4.3.3 Ugotavljanje davčne osnove.....	24
4.3.4 Zaračunavanje obresti med povezanimi osebami.....	25
4.4 Normalno tržno načelo in njegova uporaba .....	25
4.4.1 Primerjalna analiza .....	26
4.4.2 Večletne izgube .....	27
4.4.3 Uporaba vrednosti iz carinskega postopka.....	28
4.4.4 Uporaba razpona pri normalnem tržnem načelu .....	28
4.4.5 Uporaba večletnih podatkov.....	29
4.5 Vnaprejšnji cenovni sporazum .....	29
4.6 Dokumentacija .....	29
<b>5 METODE ZA DOLOČANJE TRANSFERNIH CEN .....</b>	<b>30</b>
5.1 Izbira metode za določanje transfernih cen.....	30
5.2 Tradicionalne transakcijske metode za določanje transfernih cen .....	30

5.2.1	Metoda primerljive proste cene .....	31
5.2.2	Metoda preprodajne cene .....	32
5.2.3	Metoda dodatka na stroške .....	33
5.3	Metode, temelječe na dobičku .....	34
5.3.1	Metoda delitve dobička .....	35
5.3.2	Metoda stopnje čistega dobička.....	35
5.4	Transferne cene za neopredmetena sredstva.....	36
5.5	Transferne cene za storitve .....	37
5.5.1	Ugotavljanje, ali je bila storitev dejansko opravljena.....	37
5.5.2	Oblikovanje cene za storitev ob notranjem prenosu.....	39
5.6	Sporazumi o pokrivanju stroškov .....	39
<b>6</b>	<b>PREDSTAVITEV SKUPINE SCHNEIDER ELECTRIC.....</b>	<b>40</b>
6.1	Zgodovina podjetja .....	41
6.2	Strategija skupine podjetij .....	41
6.3	Strateške dejavnosti podjetja .....	42
6.4	Tržni segmenti in tržni položaj .....	43
6.5	Organizacijska struktura podjetja .....	44
6.6	Zgodovina določanja transfernih cen.....	45
<b>7</b>	<b>POLITIKA DOLOČANJA CEN V SKUPINI SCHNEIDER ELECTRIC .....</b>	<b>46</b>
7.1	Funkcijska analiza.....	47
7.1.1	Podjetniške enote.....	47
7.1.2	Prodajne enote .....	48
7.1.3	Proizvodne enote .....	48
7.1.4	Logistične enote.....	48
7.2	Obseg politike transfernih cen .....	50
7.2.1	Proizvodi in storitve .....	50
7.2.2	Pravni subjekti.....	51
7.2.3	Časovni okvir za oblikovanje transfernih cen .....	51
7.3	Metodologija določanja transfernih cen .....	51
7.3.1	Prodaja končnih proizvodov in aplikacija metode stopnje čistega dobička .....	52
7.3.2	Prodaja proizvodov za lokalno adaptacijo.....	55
7.3.3	Prodaja končnih proizvodov, nadomestnih delov in sestavnih delov s strani proizvodnih enot ter aplikacija metode dodatka na stroške.....	55
7.3.4	Drugi primeri notranjih prenosov blaga .....	57
7.3.6	Centralna porazdelitev stroškov .....	58
7.3.7	Neopredmetena sredstva.....	59
7.4	Dokumentacija .....	60
<b>8</b>	<b>MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....</b>	<b>61</b>
8.1	Merjenje uspešnosti proizvodnih enot .....	61
8.2	Merjenje uspešnosti prodajnih enot .....	62
8.2.1	Spodbude za optimizacijo stroškov .....	62
8.2.2	Problem dvojne marginalnosti in uvedba konsolidiranega prispevka .....	63

<b>9 OCENA POLITIKE TRANSFERNIH CEN SKUPINE SCHNEIDER ELECTRIC IN USPEŠNOSTI IZPOLNJEVANJA ZASTAVLJENIH CILJEV .....</b>	<b>66</b>
9.1 Spoštovanje normalnega tržnega načela in skladnost z davčno zakonodajo .....	66
9.1.1 Metoda dodatka na celotne stroške .....	67
9.1.2 Metoda stopnje čistega dobička in modificirana metoda stopnje čistega dobička .....	68
9.2 Učinkovito merjenje uspešnosti posamezne enote, motivacija vodij enot in usklajevanje ciljev enot s cilji organizacije kot celote.....	71
9.2.1 Proizvodne enote in uporaba metode dodatka na celotne stroške .....	71
9.2.2 Prodajne enote in metoda stopnje čistega dobička.....	72
<b>SKLEP .....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer zmanjševanja davčne obveznosti s pomočjo transfernih cen, 1. del.....	16
Tabela 2: Primer zmanjševanja davčne obveznosti s pomočjo transfernih cen, 2. del.....	16
Tabela 3: Ocena tržnega položaja po poslovnih področjih .....	44
Tabela 4: Izračun povprečne neto prodajne cene za proizvod (na ravni referenčne številke) .....	52
Tabela 5: Razdelilni ključi za potrebe centralne porazdelitve stroškov .....	59
Tabela 6: Prikaz kazalnikov proizvodne enote .....	62
Tabela 7: Izračun odbitnega koeficienta za prodajno enoto.....	63
Tabela 8: Pribitni koeficient za proizvodno enoto .....	64
Tabela 9: Izračun konsolidiranega prispevka.....	65

## KAZALO SLIK

Slika 1: Shematični prikaz odločitve o nakupu in prodaji na notranjem ali zunanjem trgu.....	7
Slika 2: Maksimiziranje presežka proizvodne in nabavne enote s transfernimi cenami na ravni mejnih stroškov.....	13
Slika 3: Lastniška struktura Schneider Electric SE.....	40
Slika 4: Prihodki po geografskih območjih.....	40
Slika 5: Prihodki od prodaje glede na strateško dejavnost.....	42
Slika 6: Organigram skupine Schneider Electric.....	45
Slika 7: Osnovni poslovni model.....	50



## UVOD

Začetki uporabe transfernih cen segajo v devetnajsto stoletje, ko so se starejše oblike transfernih cen uporabljale v Veliki Britaniji, predvsem v tekstilni in železarski industriji. Do uporabe modernejših metod za oblikovanje transfernih cen je prišlo v ZDA, in sicer v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, vzporedno s težnjami po bolj decentraliziranem poslovanju oziroma s pojavom večoddelčnih podjetij in z oblikovanjem dobičkovnih mest odgovornosti (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 34).

Po drugi svetovni vojni se je s hitro rastjo gospodarstva in s tem povezanim širjenjem poslovanja prek državnih meja uporaba transfernih cen močno razširila. Z naglo naraščajočo globalizacijo svetovnega gospodarstva se je vse več mednarodne trgovine opravilo znotraj skupin povezanih podjetij.

V iskanju primerjalnih prednosti in želji po povečevanju dobička so se podjetja vse pogosteje odločala za decentralizacijo svojega poslovanja. Za decentralizirana podjetja je eden izmed osnovnih izzivov vzpostaviti učinkovite računovodske metode za spremljane prenosov blaga in storitev med posameznimi deli podjetja. Pomemben sestavni del teh metod so transferne cene.

Pri oblikovanju politike transfernih cen v domačem okolju se podjetja oziroma skupine povezanih podjetij srečujejo predvsem s poslovnimi vidiki, kot so: vpliv transfernih cen na merjenje uspešnosti oddelkov v podjetju, vpliv transfernih cen na motiviranost oddelčnih vodij in sposobnost zagotavljanja skladnosti ciljev posameznih oddelkov s cilji celotnega podjetja (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 201).

S tem, ko podjetje razširi svojo poslovno mrežo na tuje trge, postane problematika določanja transfernih cen zapletenejša. Upoštevati je treba vrsto drugih dejavnikov, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja. Efektivne davčne stopnje (davčni vidik), uvozne in izvozne takse, zagotavljanje konkurenčnosti odvisnih in pridruženih podjetij na tujih trgih, stopnja inflacije, spremembe valutnih tečajev, omejitve pri prenosu kapitala, politična tveganja in interes podvižnika pri skupnem podvigu dodatno otežijo sprejemanje odločitev, povezanih z oblikovanjem transfernih cen (Choi, Frost, & Meek, 1999, str. 445).

Podjetja so se pri oblikovanju transfernih cen odločala predvsem med optimiranjem davčnega bremena (davčni vidik) in motiviranj oddelkov k zasledovanju ciljev podjetja kot celote (poslovni vidik). Strokovna literatura se je večinoma specializirala za enega izmed obeh vidikov. Pri tem so preučevalci davčnih vidikov navadno vzeli obseg notranjih prenosov kot dan, medtem ko so tisti, ki so preučevali poslovni vidik, videli transferne cene predvsem v vlogi usmerjevalca proizvodnih in prodajnih odločitev. Redkejši so bili poizkusi iskanja integrativnih modelov, ki bi poizkušali optimirati oba vidika hkrati (Hiemann & Reichelstein, 2012, str. 3).

V zadnjih letih prihaja do nagle zaostitve zakonodaje, ki ureja področje transference cen. Obsežna dokumentacija, obveznost podrobnega poročanja po državah in druge zahteve davčnih oblasti postavljajo v ospredje »nov« vidik oblikovanja transference cen, in sicer zahtevo po usklajenosti s predpisi. Tisto, kar je zakonodajalce spodbudilo k intenzivnejšemu uravnavanju področja oblikovanja transference cen, so predvsem odmevni primeri davčnega izogibanja, v katere so bile v zadnjih letih vpletene največje svetovne korporacije. Te s pomočjo poslovanja z davčnimi oazami v kombinaciji s hibridnimi davčnimi shemami in sklepanjem vnaprejšnjih davčnih dogovorov z nacionalnimi davčnimi oblastmi (v Evropi predvsem na Irskem, Nizozemskem in v Luksemburgu) na zakoniti način znatno znižujejo svojo davčno obremenitev. Kot posledica so učinkovite davčne stopnje največjih mednarodnih podjetij od 5- do 10-krat nižje od tistih, ki so obračunana povprečnim malim in srednjim podjetjem.

Eden najbolj znanih primerov je afera Apple, ki je izbruhnila leta 2013. Ameriška senatna komisija je ugotovila, da je to ugledno podjetje, ki ustvari 60 odstotkov prihodkov od prodaje na tujih trgih, svojo mednarodno dejavnost vodilo prek holding podjetja na Irskem. Holding podjetje Apple Operations International, ki nima zaposlenih in ne opravlja nobene dejavnosti, je na osnovi sporazuma o pokrivanju stroškov, sklenjenim z matičnim podjetjem v ZDA, lastnik intelektualnih pravic za vse izvozne trge, s tem pa v vlogi podjetniške enote pobira levji del zaslužka od mednarodnih dejavnosti. Ker kot irsko podjetje vodi svojo dejavnost s Kajmanskih otokov, ni zavezano za plačilo davka na Irskem oziroma sploh ni davčni rezident v nobeni državi. Tako za 30 milijard \$ dividend, prejetih med letoma 2008 in 2011, ni plačalo nobenega davka od dohodka. Hibridna davčna shema, ki vključuje še po eno irsko in nizozemsko podjetje, je v strokovnih krogih znana pod imenom »double irish with a dutch sandwich«. Kot je preiskava primera pokazala, je podjetje poleg tega z irskimi davčnimi oblastmi sklenilo vnaprejšnji davčni dogovor, s katerim si je zagotovilo znižanje davčne stopnje za davek od dohodka pravnih oseb na 2 %. Ob tem je izkoristilo tudi druge luknje v zakonodaji in s tem prihranilo dodatnih 10 milijard \$ davkov letno. Veliko pove podatek, da je povprečna učinkovita davčna stopnja za Appleove mednarodne operacije v navedenem obdobju znašala le 3 %, medtem ko je povprečna normalna nominalna davčna stopnja na zadevanih trgih znašala 33 % (Die Presse, 2014).

Med bolj znanimi primeri iz zadnjega desetletja, ki so bili celo vzrok za nastanek nove oblike javnega zgražanja, tako imenovano davčno sramotitev, se pojavljajo tudi imena Google, Amazon in Starbuck (Barford & Holt, 2013).

Odmevni primeri izogibanja davkom so Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) kot vodilno avtoriteto na področju transference cen pa tudi nacionalne davčne oblasti opozorili na dejstvo, da je globalni davčni režim slabo nadzorovan in da omogoča nepravilno prerazdelitev davčnega bremena od velikih korporacij k majhnim in srednjim podjetjem ter občanom.

Kot poudarja Nobelov nagrajenec Joseph Stiglitz, so velika mednarodna podjetja z visokoizobraženo delovno silo, s financiranjem osnovnih raziskav in z drugo infrastrukturo,



ki jo zagotavljajo države, veliko pridobila. Kljub temu so se brez slabe vesti vkrcala na zastojno vožnjo in glede na prejete ugodnosti ne prispevajo sorazmernega deleža v javno blagajno. Za takšna podjetja je značilen primanjkljaj moralne odgovornosti. Držijo se črke zakona, toda hkrati se s pomočjo drago najetih davčnih svetovalcev izognejo duhu zakona in njegovemu namenu. Kot pravi Stiglitz, imajo sposobnost biti hkrati povsod in nikjer. Povsod, ko gre za prodajo njihovih proizvodov in zaslužek, ter nikjer, ko je treba oddati davčno napoved (Stiglitz, 2013).

V Evropi predstavlja prelomnico in hkrati budnico za Evropsko unijo (v nadaljnjem EU) in njene članice afera Luxembourg Leaks. Konec leta 2014 so prišli v javnost dokumenti, ki dokazujejo, da so luksemburške davčne oblasti med letoma 2002 in 2010 v velikem obsegu sklepale vnaprejšnje davčne dogovore z mednarodnimi podjetji (dokumenti vsebujejo informacije o 370 podjetjih) in jim omogočale znatno znižanje davčne stopnje za finančne storitve. Luksemburške enote teh podjetij so si nato poceni izposojale denar znotraj skupine podjetij in ga drago posojale drugim članicam v skupini, še posebej tistim iz držav z visoko davčno stopnjo, ter s tem zmanjševale davčno obremenitev skupine kot celote. Afera je močno odmevala v javnosti tudi zaradi posredne vpletenosti takrat na novo izvoljenega predsednika Evropske komisije in nekdanjega predsednika luksemburške vlade Jean-Clauda Junckerja. Na odzive ni bilo treba dolgo čakati (Bowers, 2014).

Evropska komisija je na začetku leta 2015 pripravila paket ukrepov (angl. *Transparency package*), ki naj bi omogočil samodejno izmenjavo informacij o vnaprejšnjih davčnih sporazumih v državah EU. Paket so potrdili finančni ministri članic oktobra 2015 s prehodnim rokom do maja 2017. Poleg tega je Komisija pripravila akcijski načrt za pravično in učinkovito obdavčitev podjetij v EU (angl. *Action Plan for Fair and Efficient Corporate Taxation in EU*), ki naj bi poleg večje transparentnosti (izmenjava informacij med davčnimi oblastmi, poročanje po državah) prinesel tudi uporabo skupne evropske konsolidirane osnove za obračun davka (angl. *Common Consolidated Tax Base*).

Komisija je skladno z napovedmi ob izbruhu afere Luxembourg Leaks preučila dokumente o vnaprejšnjih davčnih sporazumih, ki so med afero prišli v javnost. Po več kot letu dni poizvedb je konec leta 2015 razsodila, da sta v dveh primerih Luxembourg (podjetju Fiat Finance) in Nizozemska (podjetju Starbucks) odobrila nezakonito državno pomoč v višini 30 milijonov evrov, ki naj bi jo podjetji morali vrniti. Kot kaže, se namerava Nizozemska na to razsodbo pritožiti.

Pomembna pobuda prihaja tudi iz OECD, ki je v letu 2013 pripravil sveženj 15 ukrepov, zbranih v dokumentu Base Erosion and Profit Shifting Action Plan (BEPS), ki naj bi pripomogli k učinkovitejšemu preprečevanju davčnega izogibanja. Dokument, ki so ga novembra 2015 potrdile države G-20, obravnavale teme, kot so: hibridne davčne strukture in dvojno neobdavčenje, digitalna ekonomija, samodejna izmenjava podatkov med davčnimi oblastmi in cene za neopredmetena sredstva.

Temu razvoju sledijo nacionalne davčne oblasti, ki pospešeno sprejemajo novo zakonodajo in obenem ustanavljajo oddelke, specializirane za področje oblikovanja transfernih cen.

Spremembe z veliko mere zaskrbljenosti opazujejo velike svetovalske hiše (PWC, E & Y), ki svarijo davčne zavezance pred povečanjem števila davčnih pregledov, visokimi zahtevami, povezanimi z dokumentacijo in nevarnostjo dvojnega obdavčenja v primerih, ko predpisi in postopki davčnega popravka niso usklajeni med posameznimi državami. Ob tem izražajo prepričanje, da postaja oblikovanje transfernih cen skladno s pristojno zakonodajo ena izmed najpomembnejših nalog mednarodnih podjetij (PWC, 2016).

Ob vedno restriktivnejši zakonodaji bodo lahko podjetja pri oblikovanju transfernih cen davčne in poslovne vidike neposredno zasledovala le v omejenem, zakonsko dopustnem obsegu (optimiranje davčne obveznosti večinoma le še v okviru dovoljenih razponov oziroma pri poslovanju med državami, v katerih regulativa še ni tako restriktivna). Ker je poslovni vidik – dolgoročno gledano – odločilen za uspeh in preživetje podjetja, je pomembno vzpostaviti sistem ocenjevanja uspešnosti podjetja, ki bo kljub zakonodajnim omejitvam pri oblikovanju transfernih cen motiviral udeležence v notranjem prenosu (oddelčne vodje) k zasledovanju poslovnih ciljev podjetja kot celote. Poleg sistema dvojnih cen, ki zaradi svojih slabosti v praksi nikoli ni dobil potrditve, je ena izmed možnosti za vzpostavitev takšnega sistema ocenjevanje uspešnosti na podlagi konsolidiranega izida (Feldman, 2012), kakršnega uporablja tudi preučevana skupina podjetij Schneider Electric.

Predmet preučevanja magistrskega dela so metode oblikovanja transfernih cen v teoriji in njihova razširjenost v praksi v odvisnosti od notranjih in zunanjih dejavnikov. Posebej me zanima, katere cilje zasledujejo podjetja pri oblikovanju politike transfernih cen in kako uspešno posamezne metode v kombinaciji s sodili uspešnosti omogočajo doseganje tako zastavljenih ciljev.

Namen dela je s celovito splošno informacijo in z analizo konkretnega primera pomagati vodstvu preučevanega podjetja, da bolje razume problematiko oblikovanja transfernih cen in njeno povezanost s sodili uspešnosti poslovanja.

Cilj dela je s pomočjo spoznanj o metodah oblikovanja transfernih cen in dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posamezne metode in s pomočjo kritičnega opazovanja oceniti, kako uspešno politika transfernih cen skupine povezanih podjetij Schneider Electric v kombinaciji z uvedenim sistemom ocenjevanja uspešnosti na podlagi konsolidiranega izida zasleduje cilje te organizacije oziroma njenih sestavnih delov ter na podlagi ocene podati predloge za njihovo izboljšanje.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih pri tem zastavil, so:

- Ali skupina podjetij s svojo politiko transfernih cen in z uporabljenimi metodami za določanje transfernih cen zagotavlja spoštovanje normalnega tržnega načela in skladnost z davčno zakonodajo? Zanima me, ali so izbrane metode za določanje

transfernih cen sprejemljive z vidika davčne zakonodaje (ali bi bila kakšna druga metoda primernejša) in ali so osnove za izračun transfernih cen (višina dodatka na stroške, višina stopnje čistega dobička) skladne z normalnim tržnim načelom.

- Ali uporabljene metode za določanje prenosnih cen v kombinaciji z uporabljenimi merili za uspešnost poslovanja omogoča zasledovanje pglavitnih poslovnih ciljev, kot so: učinkovito merjenje uspešnosti posamezne enote oziroma njenega vodje znotraj organizacije, motivacija oddelčnih vodij za doseganje dobrih poslovnih izidov in usklajevanje ciljev oddelčnih vodij s cilji podjetja kot celote?

Na podlagi te ocene podajam predloge za njeno izboljšanje in s tem izboljšanje poslovne uspešnosti skupine.

Magistrsko delo bo zasnovano kot kompilacija teoretičnih raziskav in analize praktičnega primera mednarodnega podjetja Schneider Electric, ki izbrane metode transfernih cen dopolnjuje s sistemom ocenjevanja uspešnosti poslovanja na podlagi konsolidirane bruto marže in konsolidiranega zoženega rezultata iz poslovanja (v primeru podjetniških in prodajnih mestih) ter na podlagi kazalnikov produktivnosti, kakovosti in varnosti dela (v primeru proizvodnih enot).

Celotno delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom obravnaval transferne cene na splošno, medtem ko je drugi del namenjen analizi in optimiranju politike transfernih cen na praktičnem primeru mednarodnega podjetja Schneider Electric. V splošnem delu bom obravnaval pojme transferne cene, povezane osebe in notranji trg ter opravil krajši pregled zgodovine transfernih cen. Sledilo bo preučevanje različnih vidikov, ki jih morajo organizacije upoštevati pri oblikovanju transfernih cen v domačem pa tudi v mednarodnem okolju. V nadaljevanju bom predstavil zakonodajni okvir za določanje transfernih cen oziroma na katere načine lokalne davčne oblasti poskušajo zaščititi svoje interese in s sprejemanjem ustrezne zakonodaje bolj ali manj učinkovito uravnati področje transfernih cen. Splošni del preučevanja transfernih cen bom zaokrožil s pregledom metod za določanje transfernih cen z njihovimi prednostmi in s slabostmi, v katerega bom zajel tradicionalne transakcijske metode pa tudi metode, temelječe na dobičku. Poglavje bo vključevalo tudi posebnosti pri določanju transfernih cen za storitve in neopredmetena sredstva.

Drugi del je namenjen analizi praktičnega primera politike transfernih cen v izbrani skupini povezanih podjetij Schneider Electric. Uvodni predstaviti poslovne skupine, njene organizacijske strukture in posebnosti njenega poslovanja sledi kratek pregled razvoja politike transfernih cen v okviru skupine. V nadaljevanju predstavim trenutno stanje na področju oblikovanja politike transfernih cen v skupini. Funkcionalni analizi posameznih vrst organizacijskih enot znotraj skupine (prodajna, proizvodnja, podjetniška) sledi pregled metod oziroma kombinacij metod, ki se uporabljajo za določanje transfernih cen, v odvisnosti od funkcije oziroma vloge, ki jo ima oziroma opravlja podjetje v skupini. V sklepnem delu podajam oceno uspešnosti preučevane skupine podjetij pri zasledovanju pglavitnih ciljev politike transfernih cen ter na podlagi teh ugotovitev oblikoval predloge za

izboljšanje politike transfernih cen. Pri tem želim dati poudarek kombinaciji uporabljenih metod za oblikovanja transfernih cen in ustreznih mer za ugotavljanje uspešnosti poslovanja, ki naj bi skupini povezanih podjetij omogočala učinkovitejše zasledovanje ciljev skupine kot celote.

## **1 POVEZANE OSEBE, TRANSFERNE CENE IN NOTRANJI TRG**

Transferna cena ali notranja cena je cena, po kateri se znotraj podjetja ali skupine povezanih podjetij obračunava vrednost poslovnih učinkov, ki prehajajo iz enega dela v drugi del iste celote« (Turk, 2004, str. 546). Transferne cene se oblikujejo pri prenosih proizvodov in storitev med povezanimi osebami pa tudi pri prenosih trgovskega blaga in neopredmetenih sredstev ter lahko odstopajo od cen, ki bi se oblikovale na prostem trgu med neodvisnima strankama, pripravljenima na sklenitev posla.

Ožjo definicijo transferne cene podajata Anthony in Govindarajan (2001, str. 202), ki menita, da o transferni ceni govorimo takrat, ko je vsaj eden izmed udeležencev pri internem prenosu blaga in storitev dobičkovno mesto odgovornosti. Le v takšnem primeru cena za prenos vsebuje elemente dobička.

Povezane osebe so fizične ali pravne osebe, ki so z drugo pravno osebo kapitalsko ali poslovno povezane in imajo zaradi takšne povezave vpliv na sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev te druge pravne osebe. Pojma povezane osebe in povezane družbe sta različno opredeljena na več mestih v slovenski zakonodaji. Njune opredelitve najdemo v Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09 – UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15, v nadaljevanju: ZGD-1), Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12 in 81/13, v nadaljevanju: ZDDPO-2) pa tudi v Zakonu o dohodnini (Ur. l. RS, št. 13/11 – UPB, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15 in 55/15, v nadaljevanju: ZDoh-2).

Turk (2004, str. 512) opredeli povezana podjetja kot »podjetja, na katerih finančna ali komercialna razmerja vplivajo kapitalske povezave: matična podjetja, odvisna in pridružena podjetja«.

Definicijo povezanih oseb najdemo zapisano tudi v Vzorčnem sporazumu o davkih na dohodek, poznanem tudi kot Vzorčni sporazum o preprečevanju dvojnega obdavčenja. Sporazum (OECD, 2000, str. 36) v 9. členu prvega odstavka določa, da govorimo o povezanih osebah takrat:

- ko pravna oseba države pogodbenice neposredno ali posredno sodeluje pri upravljanju, nadzoru ali v kapitalu podjetja druge države pogodbenice ali

- kadar iste osebe sodelujejo neposredno ali posredno pri upravljanju, nadzoru ali v kapitalu podjetja države pogodbenice in podjetja druge države pogodbenice.

Notranji trg oziroma prenos blaga in storitev med enotami (običajno oddelki ali podjetja v skupini) je predpogoj za obstoj transfernih cen. Preden se tak notranji trg vzpostavi, mora organizacija oziroma njene enote sprejeti dve pomembni odločitvi (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 203):

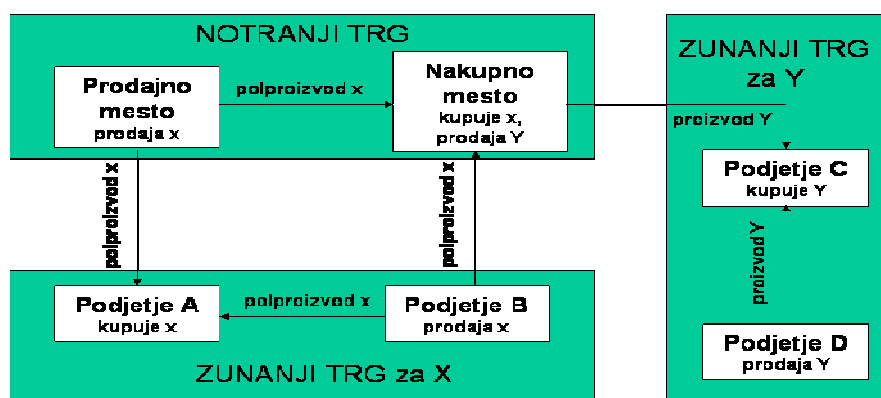
- odločitev o viru: ali proizvesti določen polproizvod oziroma opraviti storitev znotraj organizacije ali pa jih kupiti na zunanjem trgu;
- odločitev o transferni ceni: če se organizacija odloči za lastno proizvodnjo oziroma izvedbo storitve, je nadaljnje vprašanje, kolikšna bo cena za prenos proizvoda med dvema enotama znotraj organizacije.

Če organizacija pusti svojim enotam proste roke, odločitev o viru sestoji iz dveh delov:

- notranje nakupno mesto: enota, ki je potencialni kupec v notranjem prenosu, se odloča med nakupom znotraj organizacije ali nakupom na zunanjem trgu;
- notranje prodajno mesto: enota, ki je potencialni prodajalec v notranjem prenosu, se odloča med prodajo znotraj organizacije ali prodajo na zunanjem trgu.

Kolikšno svobodo imajo posamezne enote pri tovrstnih odločitvah, je odvisno od stopnje centraliziranosti poslovanja in politike transfernih cen znotraj organizacije. Če imajo enote svobodo izbire, je treba politiko transfernih cen skrbno načrtovati, sicer lahko vodje enot sprejemajo odločitve, ki so sicer v dobro njihove enote, vendar imajo obenem negativen vpliv na uspešnost organizacije kot celote (Turk, Kavčič, & Kokotec - Novak, 1998, str. 295).

*Slika 1: Shematični prikaz odločitve o nakupu in prodaji na notranjem ali zunanjem trgu*



Transferne cene se oblikujejo na notranjem trgu na dva osnovna načina:

- dogovorjene transferne cene – v procesu pogajanja med enotami;

- določene transferne cene – prek višje hierarhične ravni ali ene izmed enot, udeleženih v notranjem prenosu (nakupnega ali prodajnega mesta).

V procesu pogajanja se prodajno in nakupno mesto dogovarjata o formuli za oblikovanje transferne cene ali transferni ceni sami. Predmet pogajanja je lahko posamezni prenos ali pa določena vrsta notranjih prenosov, za katere se oblikuje dogovorjena cena.

Določene transferne cene se oblikujejo na višji hierarhični ravni in od udeležencev pri notranjem prenosu se pričakuje, da bodo tako določene transferne cene spoštovali. V nekaterih primerih je za določanje transferne cene zadolženo nakupno mesto. To je še posebej značilno za panoge oziroma organizacije z visoko stopnjo navpične integracije.

Organizacije sprejemajo odločitve, povezane z notranjimi prenosi in s transfernimi cenami na več ravneh (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 4):

- strateška raven: če so bile zaradi načrtovanih notranjih prenosov opravljene večje investicije v enoto, ki polproizvod proizvaja (prodajno mesto), ali pa njene proizvodne zmogljivosti zaradi drugih razlogov niso polno izrabljene, je z vidika organizacije kot celote nesmotrno, da bi enota, ki proizvod potrebuje (nakupno mesto), kupovala tak proizvod na zunanem trgu; take odločitve krepijo odvisnost med enotami znotraj organizacije in s tem zmanjšujejo učinke decentralizacije;
- taktična raven: glede na alternative, ki obstajajo na zunanem trgu in skladno s poslovno politiko organizacije se enote odločajo med kupiti ali proizvesti (nakupno mesto) oziroma med prodajo ali nadaljnjim procesiranjem (prodajno mesto);
- operativna raven: na tej ravni se organizacije odločajo o količinah blaga in storitev, ki so predmet prenosa, ter o višini transfernih cen, ki lahko vpliva na obseg povpraševanja nakupnega mesta.

V idealnem primeru so odločitve na vseh treh ravneh povezane in usklajene. Rezultat investicij v proizvodni oddelek bi moral biti unikaten proizvod (po tehničnih lastnostih, obliki, po kakovosti), za katerega na zunanem trgu ni alternativ. V takem primeru je samoumevno, da bo na taktični in operativni ravni prišlo do odločitev o internem prenosu dogovorjenih količin proizvoda.

V realnosti so poslovne enote odgovorne za večje število proizvodov, naslavlajo različne tržne segmente in uporabljajo različna investicijska sredstva, ki so podvrženi nenehnim spremembam, vendar ne vedno z isto močjo in v isti smeri kot v preostalih enotah. Zaradi tega je usklajevanje enot na vseh treh ravneh odločanja veliko zapletenejše.

## **2 POSLOVNI VIDIK DOLOČANJA TRANSFERNIH CEN**

S poslovnim vidikom oblikovanja transfernih cen mislimo predvsem na vpliv transfernih cen na uspešnost poslovanja posameznih oddelkov. Pri tem je še posebej pomembno, ali transferne cene v kombinaciji s sodili za ocenjevanje uspešnosti poslovanja motivirajo vodje

enot za doseganje njihovih ciljev in jih hkrati spodbujajo k njihovem usklajevanju s cilji organizacije kot celote.

Organizacija lahko določa transferne cene centralno ali pa v celoti prepusti oblikovanje transfernih cen posameznim enotam udeleženim v notranjih prenosih. Pri zadnjem obstaja nevarnost, da vodje enot ne bodo sposobni uskladiti nasprotnih interesov enot in da ne bodo zaznali morebitnih nasprotij med tistim, kar je dobro za enoto, in tistim, kar je dobro za organizacijo kot celoto. Po drugi strani ima lahko odločitve organizacije, da bo o nabavnih kanalih in transfernih cenah odločala centralno, prav tako negativne posledice za učinkovito vodenje enot, saj se v takem primeru zmanjšujejo prednosti, ki jih za podjetja prinaša decentraliziran način poslovanja (Hočevar, 1995, str. 134).

Problem je še posebej izrazit pri večoddelčni obliki organiziranosti (kadar so ti organizirani kot dobičkovna mesta odgovornosti) ter v mednarodnih podjetjih z globalno proizvodnjo in večjim številom členov v verigi od proizvodnje do prodaje.

S poslovnega vidika so najpomembnejše funkcije transfernih cen (Hočevar, 1992, str. 106):

- da omogočajo učinkovito spremljanje uspešnosti poslovne enote in vodje enote;
- da motivirajo vodje enot k doseganju poslovnih ciljev;
- da omogočajo samodejno usklajevanje ciljev enote s cilji podjetja kot celote.

## **2.1 Spremljanje uspešnosti (enot in njihovih vodij) in motivacija vodij**

Sistem transfernih cen, pri katerem se politika transfernih cen določa centralno, se v osnovi ne dopolnjuje s tradicionalnim konceptom dobičkovnih mest odgovornosti, saj vodje enot nimajo možnosti vplivati na spremenljivke, ki lahko bistveno vplivajo na dobiček enote.

Tudi v primerih, ko imajo vodje enot možnost, da sami določajo transferne cene, je višina transfernih cen po navadi odvisna od vrste dejavnikov, ki niso neposredno povezani z razmerami na primerljivem zunanjem trgu in so, če partnerja nimata alternative prodaje oziroma nakupa na zunanjem trgu, običajno le izraz politične moči pogajalcev.

V vseh teh primerih poslovni izid enote ni dejanski odraz njenega prispevka k uspehu celotne organizacije. Zaradi tega je treba obstoječe metode ocenjevanja uspešnosti nadgraditi tako, da bodo omogočale realno merjenje prispevka posamezne enote k uspehu organizacije kot celote.

Za merjenje poslovne uspešnosti enote lahko uporabljamo vrsto meril, kljub temu pa so za poslovodsko uravnavanje podjetja najpomembnejša tista, ki upoštevajo le prihodke in odhodke, obvladljive z vidika mesta odgovornosti (Hočevar, 1995, str. 156).

Hočevar in Zaman (1999, str. 35) ugotavljata, da so podjetja zaradi trenda decentralizacije oblikovala veliko kvazidobičkovnih mest odgovornosti, na katerih nosilci odgovornosti s

svojimi odločitvami le deloma vplivajo ali pa sploh ne morejo vplivati na dobiček. Eden takšnih primerov je dobičkovno mesto odgovornosti, ki v sistemu transfernih cen na osnovi stroškov<sup>1</sup> prodajajo blago pretežno na notranjem trgu. Vodja takšnega oddelka lahko vpliva na višino dobička oddelka le s povečevanjem stroškov proizvodnje<sup>2</sup>, kar pa ni optimalno z vidika podjetja kot celote. Avtorja predlagata, da se takšna dobičkovna mesta odgovornosti prekvalificirajo v stroškovna mesta odgovornosti. Ocenjujejo naj se le po ekonomskih kategorijah, ki jih obvladujejo, torej po stroških. S tem se zagotovi uskladitev ciljev enote s cilji podjetja kot celote, doseže se motiviranost vodij enot in omogoči objektivno merjenje uspešnosti.

Prava dobičkovna mesta odgovornosti so lahko le enote, ki proizvode in storitve prodajajo pretežno na zunanjem trgu. Tudi v tem primeru je treba zagotoviti ustrezno merjenje uspešnosti poslovanja in prispevka k skupnemu rezultatu, ki mora nevtralizirati vpliv sprememb transfernih cen.

Uspeh enote in uspeh vodje enote sta navadno povezana, kljub temu pa lahko v nekaterih primerih uspeh enote pogojujejo okoliščine, na katere vodja nima vpliva. V takih primerih nam rezultat enote ne pove veliko o kakovosti dela njenega vodje, zaradi česar je pomembno, da se uspeh vodje enote ocenjuje posebej.

Če želimo, da bodo merila uspešnosti na podlagi transfernih cen opravljala vlogo motivatorja vodij enot, morajo izpolnjevati nekaj pogojev (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 13):

- merjeni rezultat mora biti posledica dejanj in odločitev vodja enote;
- biti mora sprejemljiv za vodjo;
- vsebovati mora dosegljive »realne« cilje;
- vsebovati mora vse naloge, ki jih je treba opraviti.

## **2.2 Določanje transfernih cen skladno s poslovnimi cilji**

Ena izmed pglavitnih nalog podjetja je, da določi transferno ceno na ravni, ki bo omogočala količino proizvedenega blaga oz. opravljenih storitev, pri kateri bo maksimiziran dobiček organizacije kot celote.

Neoklasična ekonomska teorija kot optimalno ponuja transferno ceno, ki se oblikuje na ravni oportunitetnih stroškov (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 15). Ti izražajo vrednost izgubljene priložnosti, ker ni bila sprejeta najboljša druga različica. Navadno se merijo z žrtvovanim poslovnim izidom najboljše druge različice oziroma kot razlika med žrtvovanimi prihodki in izogibnimi stroški oziroma odhodki najboljše druge različice (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije; v nadaljevanju: RFR, 2006, SRS 16).

---

<sup>1</sup> Metode oblikovanja transfernih cen so predstavljene v poglavju pet.

<sup>2</sup> Pri transfernih cenah na osnovi mejnih stroškov gre tudi za spreminjanje strukture stroškov in ne samo za dejansko povečevanje.



Oportunitetni stroški nastajajo, ker organizacija omejenih virov ni uporabila v drug namen. Pri tem nastaja vprašanje, katere oportunitetne stroške upoštevati. Že v najpreprostejšem primeru prenosa blaga med dvema enotama imamo opraviti z oportunitetnim stroškom na ravni enot in oportunitetnim stroškom na ravni organizacije kot celote. Če so kapacitete omejene, je oportunitetni strošek enak najboljši alternativni uporabi blaga ali storitve (pogosto prodaja na zunanjem trgu). Na drugi strani je v odsotnosti omejitev proizvodnih kapacitet oportunitetni strošek enak mejnim stroškom enote, ki dobavlja blago ali storitev. Lahko ugotovimo, da so oportunitetni stroški in s tem oblikovanje optimalne transferne cene odvisni od razmer na trgu, na katerem organizacija posluje.

### **2.2.1 Določanje transfernih cen na osnovi tržne cene – v razmerah popolne konkurence**

V optimalnih pogojih popolne konkurence oziroma ko obstaja razvit konkurenčni zunanji trg in je medsebojna odvisnost enot majhna, je oportunitetni strošek prenosa enak tržni ceni. V takih pogojih je motiviranost poslovođij za doseganje skupnih ciljev podjetja najvišja. Obenem se ohranja visoka stopnja neodvisnosti enot, ki se prosto odločajo za notranji ali zunanji nakup oz. prodajo (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 203). V notranjem prenosu običajno stroški prodaje deloma ali v celoti odpadejo, zato se lahko transferne cene ustrezno prilagodijo oziroma znižajo (Hočevar, 1995, str. 136).

Transferna cena, oblikovana na podlagi tržne cene, bo zagotavljala doseganje pglavitnih poslovnih ciljev, kot sta usklajenost ciljev enot s cilji podjetja kot celote in motiviranost vodij enot, vendar pa morajo biti zato izpolnjeni določeni pogoji, kot so: obstoj tržne cene, prosto odločanje o nakupu, učinkovit pogajalski mehanizem in popolne informacije (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 204).

V praksi so takšni pogoji le redko izpolnjeni naenkrat, kar je največja slabost določanja transfernih cen na ravni tržnih cen. Antony in Govindarjan (2001, str. 206) navajata pglavitne ovire za učinkovito uporabo transfernih cen na ravni tržnih cen:

- nepopolna konkurenca in odsotnost trga:
  - še posebej v panogah, za katere je značilna visoka stopnja integracije, je le malo prostora za neodvisno proizvodnjo, ki bi lahko služila kot alternativni vir,
  - organizacija sama je lahko edina proizvajalka polproizvoda,
  - ob velikih investicijah v proizvodnjo se bo podjetje odločalo za zunanji nakup, le če so zunanje cene nižje od spremenljivih stroškov lastne proizvodnje;
  
- presežek ali pomanjkanje notranjih kapacitet:
  - ob presežku notranjih kapacitet bi bilo za organizacijo nesmotrno, da nabavno mesto kupuje na zunanjem trgu,

- o prav tako ne bi bilo smotno, da bi, če nabavno mesto zaradi omejenih kapacitet ne more pridobiti proizvodov na zunanjem trgu, proizvodni oddelek oziroma prodano mesto proizvode prodajal zunanjim kupcem.

Zaradi tega je treba oceniti, kakšna so odstopanja dejanskih razmer od idealnih in katere korekcije glede na tržno ceno morajo biti zaradi teh odstopanj opravljene pri določanju višine transferne cene.

Če pogoji ne dovoljujejo oblikovanja transferne cene na podlagi tržne cene, lahko podjetje to določi na podlagi stroškov.

### **2.2.2 Določanje transfernih cen na podlagi mejnih stroškov – v razmerah odsotnosti zunanjega trga**

V odsotnosti zunanjega trga so oportunitetni stroški enaki mejnim stroškom proizvodne enote (prodajnega mesta), ki nam povedo, kak je prirastek stroškov za dodatno proizvedeno enoto. Ekonomski teoretiki predlagajo, da naj se transferne cene oblikujejo na ravni mejnih stroškov, saj naj bi bila takšna transferna cena, ob pogoju, da ni nobenih omejitev zaradi premajhnih ali presežnih kapacitet, optimalna za organizacijo kot celoto. Kadar je transferna cena določena pod ravno oportunitetnih stroškov, proizvajalec ne bo motiviran za prodajo, saj vsaka nadaljnja proizvedena enota prinaša negativni prispevek za kritje. Nasprotno pa so, če je transferna cena za polproizvod višja od oportunitetnih stroškov, višji mejni stroški nabavnega mesta oziroma celotni stroški za proizvod, zaradi česar pride do upada prodaje končnega proizvoda na zunanjem trgu (Hočevar & Zaman, 1999, str. 36).

Teoretično je za podjetje kot celoto najugodnejša tista transferna cena, ki maksimizira vsoto proizvajalčevega in kupčevega presežka. Presežek je največji pri količini, pri kateri krivulja mejnih stroškov seka krivuljo povpraševanja oziroma ko se mejni stroški izenačijo s transferno ceno (Zaman, 2003, str. 131).

Presežek nakupne enote je razlika med ceno, ki bi jo bil ta pripravljena plačati za proizvod na zunanjem trgu, in dejansko transferno ceno. Na drugi strani je presežek proizvodne enote razlika med doseženo transferno cen za dodatno enoto proizvodnje in mejnimi stroški za njeno proizvodnjo. Presežek nakupne enote na Sliki 2 bi lahko definirali kot:

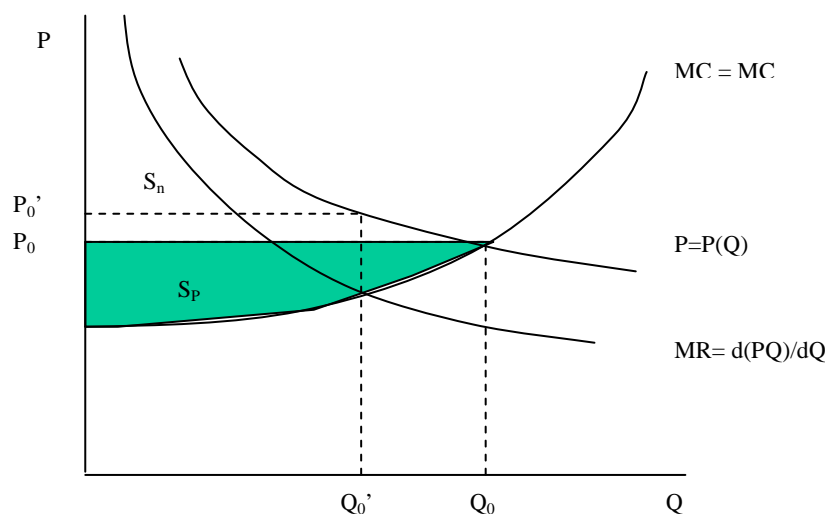
$$S_n = \int_0^{Q_0} P(Q)dQ - P_0 \times Q_0 \quad (1)$$

Presežek prikazuje ploščina lika, ki ga na spodnji strani omejuje transferna cena, na zgornji strani pa krivulja povpraševanja.

Presežek proizvodne enote lahko zapišemo kot:

$$S_p = P_0 \times Q_0 - \int_0^{Q_0} MC(Q) \times dQ \quad (2)$$

Slika 2: Maksimiziranje presežka proizvodjalne in nabavne enote s transfernimi cenami na ravni mejnih stroškov



P	cena enote proizvoda
Q	količina prenesenega proizvoda
$P_0$	najugodnejša cena z vidika organizacije
$P_0'$	najugodnejša cena z vidika proizvodjalne enote
$Q_0$	najugodnejša količina z vidika organizacije
$Q_0'$	najugodnejša količina z vidika proizvodjalne enote
$P = P(Q)$	krivulja povpraševanja
$MC = MC(Q)$	krivulja mejnih stroškov proizvodne enote
$MR = d(P*Q)/dQ$	krivulja mejnega prihodka proizvodne enote
$S_n$	presežek nakupne enote
$S_p$	presežek proizvodne enote

Vir: M. Zaman, Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini, 2003, str. 132.

Vsota obeh presežkov je najvišja v maksimumu funkcije njune vsote:

$$S_n + S_p = \int_0^{Q_0} (P - MC) \times dQ \quad (3)$$

Funkcijo vsote odvedemo in izenačimo z nič ter tako dobimo:  $P - MC = 0$  oziroma  $MC = P$ . Sledi, da je vsota presežkov najvišja pri količini  $Q_0$ , pri kateri se mejni stroški izenačijo s transferno ceno (Zaman, 2003, str. 133).

**Oblikovanja transfernih cen na podlagi mejnih stroškov ima vrsto slabosti, med katerimi so najpomembnejše (Hočevar, 1995, str. 147–148):**

- **nerealni poslovni izidi enot**, udeleženih pri notranjem prenosu. Medtem ko proizvodjalna enota prikazuje stalne izgube (ob vodoravni krivulji mejnih stroškov ima izgubo v višini stalnih stroškov; ob rastoči krivulji mejnih stroškov se oblikuje presežek, ki pokriva tudi del stalnih stroškov), nakupna enota izkazuje nerealno visok dobiček, kar ima za

posledico negativni vpliv na motivacijo vodij proizvajalne enote in nerealno osnovo za ocenjevanje uspešnosti poslovanja posameznih enot.

- **Funkcijo mejnih stroškov je težko določiti;** v praksi je razmejitev med stalnimi in spremenljivimi stroški težavna, saj se srečujemo z različnimi vrstami in s podvrstami stroškov (lahko so omejeno stalni, padajoče/rastoče spremenljivi idr.) in s številnimi predpostavkami, ki lahko popačijo krivuljo mejnih stroškov.
- **Spodbuja vodje enot, da z izkazovanjem navidezno višjih spremenljivih stroškov povečujejo transferno ceno, s tem pa izboljšujejo uspešnost enote.** V takšnem primeru transferne cene, oblikovane na podlagi mejnih stroškov, ne vodijo do odločitev, optimalnih za organizacijo kot celoto.

Zaradi naštetih omejitev metoda določanja prenosnih cen na podlagi mejnih stroškov kljub prednostim v usklajevanju ciljev enot s cilji podjetja kot celote v praksi ni zaživila.

### **2.2.3 Druge metode določanja transfernih cen**

Zaradi slabosti metod določanje prenosnih cen na podlagi tržnih cen in na podlagi mejnih stroškov so se v praksi uveljavile druge metode določanja transfernih cen:

- metoda dodatka na stroške;
- metoda preprodajnih cen;
- metoda stopnje čistega dobička;
- metoda porazdelitve dobička.

S poslovnega vidika jim je skupno, da se v sestavi transferne cene poleg mejnih stroškov dodajajo posredno ali neposredno tudi prispevki za pokritje stalnih stroškov pa tudi dobičkovne komponente, kar lahko pripelje do tega, da odločitve vodij enot niso več skladne s cilji organizacije kot celote in ne maksimizirajo njenega dobička. Omenjene metode so skupaj z njihovimi prednostmi in s slabostmi podrobneje opisane v šestem poglavju.

### **2.2.4 Dodajanje dobičkovnih komponent in problem dvojne marginalnosti**

Če bi proizvodna enota mejnim stroškom dodala še obračunski prispevek za kritje ali pa dobiček, bi se znižala količina prenesenih proizvodov in tudi dobiček organizacije kot celote. Negativni učinki dodajanja dobičkovnih komponent so v teoriji poznani kot problem dvojne marginalnosti. Enota, ki kupuje na notranjem trgu, bi povečanje transferne cene za polproizvode zaznala kot povečanje mejnih stroškov za proizvodnjo svojega končnega proizvoda, ki se izenačijo s ceno na zunanem trgu že pri manjši količini. Posledica je manjša prodaja na zunanem trgu in s tem manjši dobiček od optimalnega (Zaman, 2003, str. 136).

### **2.2.5 Dvojne cene**

V sistemu dvojnih cen, ki naj bi odpravljala problem dvojne marginalnosti ob dodajanju dobičkovne komponente, skupina podjetij omogoča prodajnemu podjetju, da opravlja interne prenose po tržni ceni oziroma v odsotnosti popolne konkurence in zunanjih primerjav na ravni cene, izračunane po metodi dodatka na celotne stroške. Na strani nakupnega podjetja so ti prenosi za potrebe ocenjevanja uspešnosti ovrednoteni le do višine mejnih stroškov.

Prednost tega sistema je v poudarku na doseganju skupnega cilja podjetja kot celote, saj sta prodajalec in tudi kupec stimulirana za doseganje optimalnih količin prenosov oziroma prodaje. Če prodajalec prodaja po metodi dodatka na celotne stroške, je treba njegova merila za ocenjevanje uspešnosti nadgraditi, tako da bodo vodjo enote stimulirala k nižanju stroškov (zviševanje produktivnosti, nižanje splošnih stroškov).

Slabost sistema dvojnih cen je, da vsota rezultatov posameznih enot presega rezultat podjetja kot celote, zaradi česar lahko pride do nerealne ocene poslovnega izida podjetja kot celote (Kuhar, 2008, str. 29). Kot razlog, zakaj se ne odločajo za uvedbo sistema dvojnih cen, podjetja navajajo še dodatne stroške za vodenje vzporednih sistemov ocenjevanja uspešnosti in davčno tveganje zaradi neujemanja s poslovnim izidom, ki je podlaga za obdavčitev (Hieman & Reichelstein, 2012, str. 4).

## **3 DEJAVNIKI OBLIKOVANJA TRANSFERNIH CEN V MEDNARODNEM OKOLJU**

V nasprotju z organizacijami, ki delujejo izključno v domačem okolju, morajo mednarodno aktivna podjetja pri določanju transfernih cen poleg poslovnega vidika upoštevati še vrsto drugih dejavnikov, kot so: spreminjanje deviznih tečajev, razlike v davčnih stopnjah, uvozne in izvozne takse, omejitve pri poslovanju z devizami, omejitve pri prenosu dobička v tujino in druge vladne omejitve. Zaradi razlik v davčnih stopnjah med državami ter zaradi uvoznih in izvoznih taks pri prenosih prek državnih meja ne moremo več govoriti o igri z ničelno vsoto. Medtem ko ostaja dobiček pred obdavčitvijo enak in se samo preliva od ene poslovne enote k drugi, lahko mednarodna podjetja s spreminjanjem višine transfernih cen vplivajo na višino čistega dobička (Zaman, 2003, str. 127).

### **3.1 Davčni vidik določanja transfernih cen**

Če niso omejena z zakonodajo, lahko mednarodna podjetja povečujejo svoj dobiček s tem, ko prenašajo dobiček poslovnih enot<sup>3</sup> v državah z visoko davčno stopnjo<sup>4</sup> na poslovne enote v državi z nizko davčno stopnjo. Mednarodna podjetja lahko z nerealno visokimi ali nizkimi

---

<sup>3</sup> Poslovna enota mora biti samostojna pravna oseba, zavezana za plačilo davka od dobička v državi, v kateri ima sedež.

<sup>4</sup> Kakšno bo povečanje/zmanjšanje čistega dobička, nam pove efektivna davčna stopnja.

oziroma manipulativnimi transfernimi cenami znižujejo davčne obveznosti in s tem povečujejo poslovni izid po obdavčitvi (Choi et al., 1999, str. 446).

Kot primer lahko vzamemo tuje matično podjetje, ki svoji hčerinski družbi v Sloveniji (katere 100-odstotni lastnik je) dobavlja trgovsko blago. Celotna količina dobavljenih elementov je 1.000.000 kosov ob povprečni transferni ceni 7 EUR za kos. Odvisna družba lahko na slovenskem trgu doseže neto prodajno ceno 12 EUR za kos. Uskupinjeni čisti dobiček organizacije, potem ko izničimo prihodke in odhodke iz naslova prodaje v skupini, je razviden iz Tabele 2 in znaša 2.375.000 EUR.

*Tabela 1: Primer zmanjševanja davčne obveznosti s pomočjo transfernih cen – 1. del*

<b>VEUR</b>	<b>Matično podjetje</b>	<b>Slovensko odvisno podjetje</b>	<b>Uskupinjeni poslovni izid</b>
Prihodki od prodaje*	7.000.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00
– Stroški prodanih proizvodov, blaga in storitev	–4.900.000,00	–7.000.000,00	–4.900.000,00
Kosmati dobiček iz prodaje	2.100.000,00	5.000.000,00	7.100.000,00
– Stroški prodaje in spl. dejavnosti	–1.000.000,00	–3.000.000,00	–4.000.000,00
Dobiček	1.100.000,00	2.000.000,00	3.100.000,00
– Davek od dohodkov**	(35 %) –385.000,00	(17 %) –340.000,00	–725.000,00
Čisti dobiček	715.000,00	1.660.000,00	<b>2.375.000,00</b>

**Legenda:** \* Vrednost prodaje slovenski hčerinski družbi na podlagi transferne cene 7 EUR za kos pri količini 1.000.000 kosov; \*\* Davek od dohodka pravnih oseb: 35 % država matičnega podjetja, 17 % Slovenija

*Vir: Prirejeno po UNCTAD, Transfer Pricing, 1999, str. 4–5.*

Zaradi razlike med davčno stopnjo v državi matičnega podjetja (35 %) in Sloveniji (17 %) lahko organizacija z znižanjem transferne cene za prenose iz poslovne enote v državi z višjo davčno stopnjo v poslovno enoto v državi z nižjo davčno stopnjo povečuje svoj dobiček po obdavčitvi. Predpostavimo, da se transferna cena zniža na 6 EUR za kos. Pozitiven vpliv na poslovni izid podjetja kot celote je predstavljen v Tabeli 3. Kot je razvidno iz tabele, se je čisti dobiček povečal na 2.555.000 EUR oziroma za +7,5 %.

*Tabela 2: Primer zmanjševanja davčne obveznosti s pomočjo transfernih cen – 2. del*

<b>VEUR</b>	<b>Matično podjetje</b>	<b>Slovensko odvisno podjetje</b>	<b>Uskupinjen poslovni rezultat</b>
Prihodki od prodaje*	6.000.000,00	12.000.000,00	12.000.000,00
– Stroški prodanih proizvodov, blaga in storitev	–4.900.000,00	–6.000.000,00	–4.900.000,00
Kosmati dobiček iz prodaje	1.100.000,00	6.000.000,00	7.100.000,00
– Stroški prodaje in spl. dejavnosti	–1.000.000,00	–3.000.000,00	–4.000.000,00
Dobiček	100.000,00	3.000.000,00	3.100.000,00
– Davek od dohodkov**	(35 %) –35.000,00	(17 %) –510.000,00	–545.000,00
Čisti dobiček	65.000,00	2.490.000,00	<b>2.555.000,00</b>

**Legenda:** \* Vrednost prodaje slovenski hčerinski družbi na podlagi 6 EUR za kos pri količini 1.000.000 kosov; \*\* Davek od dohodka pravnih oseb: 35 % država matičnega podjetja, 17 % Slovenija

*Vir: Prirejeno po UNCTAD, Transfer Pricing, 1999, str. 4–5.*

Razliko v čistem dobičku 180.000 EUR je organizacija pridobila na račun manjših davčnih obveznosti, kar pa obenem pomeni nižje proračunske prihodke za državo.

Za koliko se zmanjša davčna obveznost podjetja zaradi spremenjene transferne cene, lahko izrazimo z naslednjo formulo (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 72–73):

$$DP = (P_2 - P_1) \times (t_1 - t_2) \quad (4)$$

DP – največje potencialno znižanje davčne obveznosti – davčni prihranek

$P_1$  – nižja transferna cena

$P_2$  – višja transferna cena

$t_1$  – je davčna stopnja v državi, v kateri ima sedež nabavna enota

$t_2$  – davčna stopnja v državi, v kateri ima sedež proizvajalna enota

Višina davčne obveznosti pa ni odvisna samo od višine davčne stopnje, ampak tudi od načina izračunavanja davčne osnove, od tega kateri prihodki in odhodki se všttevajo vanjo, kakšne so oprostitve in podobno. Če tako izračunano dejansko davčno obveznost primerjamo z dobičkom pred obdavčenjem, dobimo efektivno davčno stopnjo. Da bi dobili dejanske davčne prihranke, je treba v zgornji enačbi nadomestiti nominalne davčne stopnje z efektivnimi (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 73).

### 3.2 Vpliv uvoznih in izvoznih taks na določanje transfernih cen

Mednarodna podjetja lahko z znižanjem transfernih cen ob prenosih blaga v poslovno enoto v državi z visokimi uvoznimi taksami znižajo osnovo za izračun uvozne takse in s tem povečujejo čisti dobiček podjetja kot celote (Choi, 1999, str. 447).

Pozitivni učinek na dobiček po obdavčitvi lahko izračunamo kot:

$$(Uvozna taksa_1 - Uvozna taksa_2) \times (1 - t) \quad (5)$$

Uvozna taksa  $_1$                       uvozna taksa pred spremembo transferne cene v EUR

Uvozna taksa  $_2$                       uvozna taksa po spremembi transferne cene v EUR

$t$     davčna stopnja za davek od dohodkov pravnih oseb

Davčni učinek in učinek uvoznih taks sta lahko istosmerna, pogosto pa se primeri, da so pozitivni učinki enega izmed dejavnikov izničeni in preseženi z negativnimi učinki drugega dejavnika. Na splošno lahko rečemo, da za mednarodna podjetja obveznosti za davek od dobička predstavljajo večje in pomembnejše breme kot uvozne in izvozne takse (Choi et al., 1999, str. 447).

### 3.3 Vidik zagotavljanja konkurenčnosti in politična tveganja

Ob ustanovitvi hčerinskega podjetja v tujini lahko matično podjetje s pomočjo nizkih transfernih cen omogoča novoustanovljenemu podjetju, da hitreje povečuje svoj tržni delež.

S časom, ko se tržni položaj hčerinskega podjetja izboljša, se lahko »cenovne« subvencije postopoma ukinejo. Podobno se lahko nizke transferne cene uporabljajo za zaščito obstoječega hčerinskega podjetja, ki se na svojem trgu spoprijema s povečano tujo konkurenco, saj mu omogočajo doseganje istih marž ob nižjih prodajnih cenah.

Visoka inflacija lahko močno zmanjša kupno moč denarja, ki ga ima poslovna enota. V takih primerih lahko mednarodno podjetje z visokimi transfernimi cenami za blago in storitve, ki jih prodaja tej enoti, izčrpa denar iz poslovne enote in ga prenese v drugo državo, v kateri ni bojazni za njegovo razvrednotenje; s tem izniči oziroma omili inflacijski učinek (Choi et al., 1999, str. 449).

### **3.4 Cilji, ki jih zasledujejo podjetja pri oblikovanju transfernih cen**

Po pregledu vidikov oblikovanja transfernih cen lahko na kratko povzamemo pglavitne cilje, ki jih podjetja zasledujejo pri oblikovanju transfernih cen:

- omogočati morajo učinkovito merjenje uspešnosti oddelkov in oddelčnih vodij ter kakovostne informacije za sprejemanje poslovnih odločitev;
- spodbujati morajo oddelčne vodje, da sprejemajo odločitve, ki so usklajene s cilji podjetja kot celote;
- zagotavljati morajo motiviranost oddelčnih vodij za doseganje poslovnih ciljev;
- omogočati morajo podjetju, da izkoristi glavne prednosti decentraliziranega poslovanja;
- sistem transfernih cen mora biti preprost za upravljanje in lahko razumljiv, da se z njim lahko identificira čim širši krog nosilcev odgovornosti;
- minimizirati morajo davčne obremenitve ter izvozne in uvozne takse.

Podjetja pri postavljanju politike transfernih cen zasledujejo široko množico ciljev, ki se med seboj pogosto izključujejo. Kadar podjetje želi s transfernimi cenami zagotoviti motiviranost oddelčnih vodij, usklajenost oddelčnih ciljev s cilji podjetja kot celote in ustrezno merilo uspešnosti oddelkov, prihaja v konflikt s cilji minimiziranja davčne obremenitve, zniževanja tarif in izogibanja političnim tveganjem (repatriacija, inflacija, valutni tečajji). Vseh ciljev naenkrat ni mogoče doseči, zato so mednarodna podjetja prisiljena sprejemati kompromise in se v določenih primerih odpovedati višjemu globalnemu dobičku na račun izpolnjevanja drugih ciljev, ki – gledano na dolgi rok – prinašajo večje pozitivne učinke.

## **4 ZAKONODAJNI OKVIR ZA OBLIKOVANJE TRANSFERNIH CEN**

V sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja so se nacionalne davčne oblasti začele prvič resneje ukvarjati s problematiko transfernih cen. K temu so jih spodbudile velike razlike v efektivnih davčnih stopnjah med domačimi podjetji in podjetji v tuji lasti, ki so opravljale dejavnost na njihovem ozemlju (Emmanuel & Mehafdi, 1994, str. 56).



Da bi se zaščitile pred zlorabami transference cen, katerih cilj je bil izogibanje davčnim in carinskim obremenitvam ter omejitvam repatriacije dobička, so države svoje nacionalne zakonodaje postopoma začele dopolnjevati z elementi, ki uravnavajo področje oblikovanja transference cen. V prizadevanja za vzpostavitev učinkovitega nadzora nad oblikovanjem transference cen in poenotenje nacionalnih zakonodaj so se aktivno vključile tudi nekatere mednarodne organizacije.

S časom sta se oblikovala dva referenčna pravna vira s področja oblikovanje transference cen:

- Davčni zakonik Združenih držav Amerike oziroma njegov 482. člen in
- Smernice OECD za oblikovanje transference cen za mednarodna podjetja in davčne oblasti.

Zakonodajalci večine razvitih držav so za osnovo pri oblikovanju nacionalne zakonodaje uporabili enega izmed obeh virov. V vseh predpisih je zaslediti skupno stališče, da je treba za vzpostavitev realne davčne slike in preprečitev zlorab transference cen v smislu izogibanja plačilu davka upoštevati normalno tržno načelo in skladno s tem za davčne namene opraviti popravke prihodkov in odhodkov iz naslova transakcij s povezanimi osebami, in sicer ob upoštevanju transference cen, ki veljajo v neusmerjeni transakciji za podobno blago oz storitev med nepovezanimi osebami.

#### **4.1 Davčni zakonik ZDA**

Davčna uprava v ZDA (angl. *Internal Revenue Service*; v nadaljevanju: IRS) je začela uporabljati normalno tržno načelo že davnega leta 1934. Leta 1968 je IRS izdal uredbo, s katero je predpisal tri sprejemljive metode za oblikovanje transference cen (metodo primerljivih prostih cen, metodo dodatka na stroške in metodo preprodajne cene).

Raziskave, ki so jih v osemdesetih letih opravili na področju transference cen in njihovega vpliva na davčne obveznosti mednarodnih podjetij, so pokazale, da se obseg davčnih manipulacij s transference cenami povečuje. Zaradi tega je finančno ministrstvo oziroma IRS leta 1994 v okviru 482. poglavja Davčnega zakonika ZDA dopolnilo pravila, ki so urejala področje oblikovanja transference cen ter med drugim dovolila uporabo metode primerljivega dobička. Od takrat je sledila vrsta dopolnil. V zadnjih letih se IRS osredinja na urejanje področja prenosa neopredmetenih sredstev, zaračunavanj storitev in sporazumov o delitvi stroškov.

482. člen Davčnega zakonika ZDA določa pravila za oblikovanje transference cen med povezanimi osebami in navaja sprejemljive metode za oblikovanje prenosnih cen. Poleg tradicionalnih transakcijskih metod (metoda primerljive proste cene, metoda preprodajne cene in metoda dodatka na stroške) zakonodaja dovoljuje tudi več vrst metod, temelječih na dobičku, kot so: metoda delitve dobička in metoda primerljivega dobička. Pri izbiri metode se mora davčni zavezanec ravnati po pravilu najboljše metode in izbrati tisto metodo, ki

glede na dana dejstva in okoliščine daje najzanesljivejšo oceno usklajenosti z normalnim tržnim načelom (PWC, 2016).

## **4.2 Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj – OECD**

OECD je izdal številne študije, analize in pojasnila, kako naj države ravnajo ob poslovanju povezanih oseb, izdelane pa so tudi metode za izračun transfernih cen za davčne namene. Po teh metodah davčni zavezanec ugotovi, kakšne so primerljive proste cene na zunanjem trgu in ob odstopanjih od transfernih cen ustrezno popravi svoje prihodke in odhodke oz. svojo davčno osnovo. Z istimi metodami davčni organ preveri, ali so transferne cene zaračunane med povezanimi osebami takšne, kot bi veljale med nepovezanimi osebami.

Tako je OECD že leta 1979 in pozneje leta 1984 sprejel Poročilo o oblikovanju transfernih cen v mednarodnih podjetjih, v katerem so zajeta priporočila nacionalnim davčnim oblastem, kako preverjati ustreznost transfernih cen pri notranjih prenosih prek državnih meja. Poročilo iz leta 1979 je poleg standardnih metod že vsebovalo metodo primerljivega dobička, metodo delitve dobička in skupino drugih metod, poleg tega pa je določalo tudi prednostni vrstni red uporabe metod. Priporočila so bila osnova, na podlagi katere so članice OECD pozneje oblikovale svojo nacionalno zakonodajo na tem področju.

### **4.2.1 Smernice OECD**

Z razvojem zakonodaje v ZDA v letih 1993 in 1994 oziroma z dopolnitvijo davčnega zakonika je prišlo do pomembnega odmika od priporočil, ki jih je do takrat objavil OECD. Spremenjeni davčni zakonik ZDA je namreč postavljale nova merila za ugotavljanje skladnosti transfernih cen in vrednotenje neopredmetenih sredstev ter politiko kaznovanja kršilcev, katerim kazni se po novem odmerijo v odstotku od opravljenih popravkov davčne osnove. Zaradi tega je OECD začel nova pogajanja za uskladitev razlik v zakonodaji med ZDA in drugimi članicami OECD. Rezultat dogovarjanj so Smernice OECD za oblikovanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne oblasti, ki so bile objavljene leta 1995 in so nastale kot revizija v letu 1979 sprejetega Poročila OECD (PWC, 2016).

Smernice opisujejo sprejeta mednarodna načela za oblikovanje transfernih cen in navodila za ugotavljanje skladnosti transfernih cen z normalnim tržnim načelom. V njih je zapisana definicija normalnega tržnega načela skladno z definicijami, podanimi v poročilu iz leta 1979, in s Komentarijem OECD k Vzorčnemu sporazumu o davkih na dohodek in premoženje. K temu je OECD dodal navodila za praktično uporabo normalnega tržnega načela, vključujoč primerjalno analizo. Ta predstavlja osnovo za primerjavo pogojev poslovanja med povezanimi osebami s pogoji, ki se oblikujejo v neusmerjeni transakciji med nepovezanimi subjekti.

Zaradi naraščajočega pomena transfernih cen je OECD v naslednjih letih Smernice OECD večkrat dopolnil. Zadnja in obenem najpomembnejša prenovitev je bila opravljena leta 2010. S to spremembo je OECD odpravil prednostni vrstni red za uporabo metod za določanje

transfernih cen in sprejel dovoljene metode, temelječe na dobičku za enakopravne. Davčni zavezanec naj bi izbral metodo, ki je najprimernejša glede na dane okoliščine (približanje principu Best Method rule, kot ga poznajo v ZDA). Poleg tega je OECD uvedel bolj uravnotežen postopek priprave dokumentacije (glede na razpoložljive informacije in s tem povezane stroške), dodal navodila za primere prestrukturiranja podjetij (novo 9. poglavje) in podrobneje opredelil postopke za pripravo primerjalne analize (Bobek - Gospodarič, 2011, str. 59).

V trenutni izdaji Smernic OECD med dovoljene metode za oblikovanje transfernih cen sodijo (OECD, 2010, str. 63–103):

- metoda primerljivih prostih cen;
- metoda preprodajnih cen;
- metoda dodatka na stroške;
- metoda stopnje čistega dobička;
- metoda porazdelitve dobička.

Smernice OECD izrecno zavračajo metodo globalne porazdelitve dobička.

#### **4.2.2 Vzorčni sporazum o davkih na dohodek in premoženje**

Kadar davčni zavezanci dosegajo dohodke prek njenih meja, vsaka država stoji pred dilemo. Po eni strani stremi k temu, da bi pobrala čim več davkov, ki so njen glavni vir prihodkov, obenem pa se zaveda, da bi bilo škodljivo, če bi zavezanec nerezident plačeval davčno obveznost v državi, v kateri dohodek dosega, pa tudi v državi, katere rezident je.

Države se zato med seboj dogovarjajo o tem, kako si bodo med seboj razdelile davčne prihodke in obenem preprečile dvojno obdavčenje istega dohodka. Tak dogovor najpogosteje sklenejo v obliki dvostranskih sporazumov o izogibanju dvojnemu obdavčenju dohodka in premoženja.

Zaradi rastoče globalizacije in spoznanja, da je treba mrežo dvostranskih sporazumov razširiti in poenotiti, je Davčni odbor OECD leta 1963 pripravil Vzorec sporazuma o dvojnem obdavčenju dohodka in premoženja. Skupaj s Komentarjem k Vzorčnemu sporazumu predstavlja pravni vir, ki naj bi ga države članice OECD (med njimi tudi Slovenija) upoštevale pri oblikovanju dvostranskih sporazumov o preprečevanju dvojnega obdavčenja dohodka in premoženja.

V 9. členu sporazum določa ravnanje v povezavi z obdavčenjem povezanih podjetij in pri tem pravi, da sme davčni organ za potrebo ugotovitve davčnih obveznosti ponovno vzpostaviti knjige podjetja, če te zaradi posebnih odnosov med podjetji ne izkazujejo pravega obdavčljivega dobička, ki izvira iz te države. Pri ugotavljanju »pravega obdavčljivega dobička«, skladnega z normalnim tržnim načelom, naj bi se zavezanci in davčne oblasti ravnali skladno s Smernicami OECD.

Sporazum je veliko pripomogel k delni standardizaciji dvostranskih sporazumov, kar je prineslo koristi davčnim zavezancem in tudi davčnim upravam. Njegov vpliv je segel daleč prek območja držav članic OECD, o njegovem pomenu pa govori tudi dejstvo, da ga je organizacija Združenih narodov uporabila kot osnovo pri pripravi Vzorčnega sporazuma o dvojnem obdavčenju med razvitimi državami in državami v razvoju (MFB Consulting, 2000).

#### **4.2.3 Akcijski načrt za preprečevanje neupravičenega zmanjševanja davčne osnove in premikanja dobička (v nadaljevanju: BEPS)**

Kot odgovor na odmevne primere izogibanja davku, v katere so bile zadnja leta vpletena največja mednarodna podjetja, in zaradi spoznanja, da obstoječa davčna zakonodaja ni dovolj učinkovita pri omejevanju davčnega izogibanja, je OECD leta 2013 pripravil sveženj 15 ukrepov, zbranih v dokumentu BEPS, ki naj bi pripomogli k učinkovitejšemu preprečevanju davčnega izogibanja.

Pomembnejša obravnavana področja so (PWC, 2016, str. 177–192):

- digitalna ekonomija in določanje pravil za njihovo ustrezno obdavčenje. Glede na njeno razširjenost so snovalci ukrepov prišli do spoznanja, da drugačno obravnavanje let ni mogoče in da morajo tudi za digitalno ekonomijo veljati enaka pravila.
- Hibridne davčne strukture, namenjene izogibanju davka, in priporočila za spremembo sporazumov o izogibanju dvojnega obdavčenja pa tudi nacionalnih zakonodaj.
- Obdavčenje odvisnih tujih družb v državi matične družbe.
- Normalni prihodki od obresti za prenose v skupini.
- Škodljiva davčna praksa in določanje kraja obdavčitve na osnovi kraja opravljanja storitve.
- Zloraba sporazumov o dvojni obdavčitvi in potrebne poostritve meril.
- Izogibanje statusu davčnega zavezanca v državi, v kateri se opravlja »stalna« ekonomska dejavnost.
- Transferne cene za neopredmetena sredstva v povezavi z njihovim nastankom in dejanskim ustvarjanjem ekonomske vrednosti.
- Prenosi tveganja in kapitala ter njihova sorazmernost z opravljeno ekonomsko dejavnostjo ter doseženimi donosi;
- Izmenjava podatkov o preferenčnih davčnih sporazumih, ki prinašajo nesorazmerne ugodnosti zavezancem.
- Dokumentacija o prenosnih cenah in poročanje po trgih.
- Učinkovitost mehanizmov za reševanje večstranskih davčnih sporov.

Dokument so novembra 2015 potrdile države G-20. Ali in v kakšni meri bodo načrtovani ukrepi dejansko zaježili davčno izogibanje, je v veliki meri odvisno od politične volje najbogatejših držav pa tudi pripravljenosti držav, »gostiteljic« davčnih oaz, na sodelovanje.

### 4.3 Slovenska zakonodaja na področju oblikovanja transfernih cen

Slovenija je polnopravna članica OECD od leta 2010. Njena zakonodaja s področja transfernih cen je v veliki meri usklajena s priporočili iz Smernic OECD.

Področje transfernih cen je v slovenski zakonodaji urejeno v:

- v 16.–19. členu Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2);
- Zakonu od dohodnini (ZDoh-2);
- Pravilniku o transfernih cenah (Ur. l. RS, št. št. 141/06, št. 4/12);
- Pravilniku o priznani obrestni meri (Ur. l. RS, št. 141/06, 52/07);
- 383. členu Zakona o davčnem postopku (Ur. l. RS, št. 117/06, 94/12, v nadaljevanju: ZdavP-2).

#### 4.3.1 Definicija povezanih oseb

Definicija povezanih oseb je podana v ZDDPO-2. Pri tem zakon ločeno obravnava povezave med rezidenti in nerezidenti od povezav med rezidenti samimi.

##### 4.3.1.1 Povezava med rezidenti in nerezidenti

Skladno s 1. odstavkom 16. člena ZDDPO-2 se za povezani osebi štejeta zavezanec in tuja pravna oseba ali tuja oseba brez pravne osebnosti, ki ni zavezanec (tuja oseba), če:

- ima zavezanec oziroma tuja oseba neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % vrednosti ali števila delnic ali deležev v kapitalu, upravljanju ali v nadzoru oziroma glasovalnih pravic v tuji osebi oziroma zavezancu;
- ima ista oseba hkrati oziroma fizične osebe ali njihovi družinski člani neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % vrednosti ali števila delnic ali deležev v kapitalu, upravljanju ali v nadzoru v zavezancu in tuji osebi ali dveh rezidentih.

Za povezane osebe štejejo tudi osebe, če ena obvladuje drugo na podlagi pogodbe ali če se pogoji transakcije med njima razlikujejo od pogojev, ki so ali bi bili v enakih ali primerljivih okoliščinah doseženi med nepovezanimi osebami. Tako široka definicija pušča davčni upravi precejšno svobodo pri presojanju povezanosti (Guzina, 2013, str. 11).

ZDDPO-2 podrobno opredeljuje tudi, kdo vse šteje za družinskega člana. Kljub podrobni definiciji lahko pride do težav v primerih, ko družinski člani med seboj niso seznanjeni z medsebojnim lastništvom v isti pravni osebi oziroma v pravnih osebah, za katere se povezanost ugotavlja (Petauer, 2005).

##### 4.3.1.2 Povezava med rezidenti

Drugi odstavek 16. člena ZDDPO-2 kot povezane osebe opredeljuje rezidenta:

- ki sta povezana v kapitalu, upravljanju ali v nadzoru, tako da ima en rezident neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % vrednosti ali števila delnic ali deležev v kapitalu, upravljanju ali v nadzoru oziroma glasovalnih pravic v drugem rezidentu;
- če imajo iste pravne ali fizične osebe ali njihovi družinski člani v dveh rezidentih neposredno ali posredno v lasti najmanj 25 % vrednosti ali števila delnic ali deležev v kapitalu, upravljanju ali v nadzoru oziroma glasovalnih pravic ali ju obvladujejo na podlagi pogodbe na način, ki se razlikuje od razmerij med nepovezanimi osebami.

Tudi v tem primeru je definicija razširjena še za primere obvladovanja po pogodbi na način, ki se razlikuje od razmerij med nepovezanimi osebami.

#### **4.3.2 Zakonsko dovoljene metode in postopki za določanje transfernih cen**

Dovoljene metode za določanje transferne cene so opredeljene v ZDDPO-2, medtem ko podrobnejša navodila za uporabo teh metod najdemo v Pravilniku o transfernih cenah.

Skladno s 5. odstavkom 16. člena ZDDPO-1 se primerljive tržne cene oziroma transferne cene skladne z normalnim tržnim načelom določajo po eni izmed naslednjih metod ali z uporabo kombinacije teh metod:

- metoda primerljivih prostih cen;
- metoda preprodajnih cen;
- metoda dodatka na stroške;
- metoda porazdelitve dobička ali
- metoda stopnje čistega dobička.

Pravilnik o transfernih cenah poudarja pomen predhodno izvedene primerjalne analize. Predpisuje tudi pravila za uporabo razpona cen, opredeljuje posebnosti pri oblikovanju transfernih cen za storitve, neopredmetena sredstva in ureja sklepanje dogovorov o delitvi stroškov.

#### **4.3.3 Ugotavljanje davčne osnove**

Skladno z ZDDPO-2 se v prihodkih zavezanca upoštevajo transferne cene najmanj do višine, ki se v enakih ali primerljivih okoliščinah doseže ali bi se dosegle na trgu med nepovezanimi osebami. Po drugi strani se za ugotavljanje odhodkov zavezanca upoštevajo transferne cene največ do višine, ugotovljene z upoštevanjem primerljivih tržnih cen.

Pri poslih med dvema rezidentoma, povezanima osebama, ki sta povezani osebi po tem členu, se davčna osnova lahko popravi, le če uživa eden izmed rezidentov ugodnejšo davčno obravnavo oziroma če:

- izkazuje nepokrito davčno izgubo iz preteklih obdobj ali

- plačuje davek od dohodkov pravnih oseb po stopnji 0 % oziroma po nižji stopnji ali
- je oproščen plačevanja davka od dohodkov pravnih oseb.

#### **4.3.4 Zaračunavanje obresti med povezanimi osebami**

V 19. členu ZDDPO-2 opredeljuje višino obresti za posojila med povezanimi osebami. Pri ugotavljanju prihodkov se upoštevajo obračunane obresti na dana posojila povezanim osebam, najmanj do višine priznane obrestne mere. Pri ugotavljanju odhodkov se upoštevajo obračunane obresti največ do višine zadnje objavljene obrestne mere.

Priznana obrestno mero vsak mesec določi in objavi slovenski finančni minister, pri tem pa upošteva, da gre za obrestno mero, ki se v primerljivih okoliščinah doseže ali bi se dosegla na trgu med nepovezanimi osebami.

Povečanje davčne osnove mimo tega pravila je mogoče le, če zavezanec dokaže, da bi v enakih ali primerljivih okoliščinah lahko dal oziroma prejel posojilo od povezane osebe po obrestni meri, ki je nižja oziroma višja od priznane obrestne. Kot dokaz lahko šteje pridobljena ponudba poslovne banke (Guzina, 2013, str. 13).

Če se obresti zaračunavajo mesečno in so določene fleksibilno, se za potrebe izračuna uporabi zadnja objavljena, med obračunom obresti znana priznana obrestna mera. Če se obresti obračunavajo za daljše obdobje, se upošteva povprečna vrednost za obdobje, izračunana kot aritmetična sredina mesečnih vrednosti.

Metodologijo določanja podrobneje določa Pravilnik o priznani obrestni meri. Tako določena obrestna mera je sestavljena iz variabilnega dela, ki je enak referenčni obrestni meri za valuto (na primer EURIBOR za evro), dodatka v odvisnosti od ročnosti posojila (do 0,06 %) in bonitete posojilojemalca (do 1 %). Boniteta se ugotavlja po metodologiji, kot jo uporablja podjetje Standard & Poor's.

#### **4.4 Normalno tržno načelo in njegova uporaba**

Normalno tržno načelo je zapisano v prvem odstavku 9. člena Vzorčnega sporazuma OECD o davkih na dohodek in premoženje, ki pravi (MFB Consulting, 2000): »kadar med povezanimi osebama v njunih finančnih ali komercialnih odnosih obstajajo pogoji, ki so drugačni od pogojev med dvema neodvisnima podjetjema, se vsakršni dobički, ki bi nastali v enem podjetju, če takšnih pogojev ne bi bilo, vendar prav zaradi teh pogojev do njih ni prišlo, lahko vključijo v dobiček tega podjetja in ustrezno obdavčijo«.

Uporaba je preprosta, če je na voljo tržna cena, dogovorjena v primerljivi transakciji. Običajno je ta na voljo, kadar gre za prodajo in nakup standardiziranega blaga oziroma za nudenje finančnih storitev posojanja.

Veliko zahtevnejša je uporaba normalnega tržnega načela ob notranjih prenosih visokospecializiranih proizvodov, edinstvenih neopredmetenih sredstev in nekaterih storitev. Uporaba normalnega tržnega načela je močno otežena tudi v primerih, ko povezane osebe opravljajo transakcije, ki jih neodvisna podjetja sploh ne bi opravljala. To velja tudi za nekatere primere prevzemanja tveganja in s tem povezanih nadomestil za tveganje, ki se znotraj poslovne skupine prenašajo veliko bolj prosto, saj je skupni učinek na ravni celotnega podjetja navadno enak nič.

#### **4.4.1 Primerjalna analiza**

Uporaba normalnega tržnega načela temelji na primerjavi pogojev notranjega prenosa s primerljivimi neusmerjenimi transakcijami. Ker v praksi idealna primerljiva transakcija ne obstaja, je treba za uporabo normalnega tržnega načela opraviti primerjavo, s katero ugotovimo stopnjo primerljivosti dveh transakcij.

Transakciji sta medsebojno primerljivi, če ugotovljene razlike ne morejo pomembno vplivati na oblikovano višino opazovanega pogoja (cene ali marže). V nasprotnem primeru moramo identificirati potrebne popravke, ki bodo izničili vpliv razlik in s tem omogočili uporabo normalnega tržnega načela. Skladno s smernicami OECD sta transakciji primerljivi, če (OECD, 2010, str. 41):

- med njima ne obstajajo pomembnejše razlike v ekonomski vsebini, ki bi lahko vplivale na višino opazovanega pogoja;
- je mogoče pomembne razlike iz prve alineje izničiti s pomočjo popravkov.

Dejavnike, ki vplivajo na primerljivost transakcij, lahko razdelimo v pet skupin in jih analiziramo v procesu primerjalne analize: lastnosti blaga in storitev, opravljene funkcije in prevzeta tveganja, pogodbeni pogoji, ekonomske razmere na trgu in poslovna strategija. Kateremu dejavniku mora davčni zavezanec posvetiti največ pozornosti, je odvisno od izbrane metode za določanje transference cen (OECD 2010, str. 43).

Lastnosti blaga in storitev: razlike v lastnostih blaga in storitev se pogosto odražajo na vrednosti, ki jih blago in storitve dosegajo na prostem trgu, zato jih je koristno analizirati, kadar ugotavljamo primerljivost usmerjenih in neusmerjenih transakcij. Ker lastnosti vplivajo bolj na ceno kot pa na doseženo maržo na zunanem trgu, je analiza lastnosti še posebej pomembna, kadar uporabljamo metodo primerljive proste cene.

Lastnosti, ki jih moramo upoštevati ob notranjih prenosih blaga, so: fizikalne lastnosti, kakovost, zanesljivost in razpoložljivost ter obseg ponudbe. Ob opravljanju storitev moramo upoštevati predvsem naravo in obseg ponujenih storitev. Kadar prenašamo neopredmetena sredstva, pa moramo biti pozorni na obliko transakcije, vrsto sredstva (patent, trgovska znamka) ter na trajanje in stopnjo zaščite pa tudi na pričakovane koristi od prenosa (OECD, 2010, str. 44).



Funkcijska analiza: ob poslovanju med dvema nepovezanima osebama je višina cene odvisna od funkcij, ki jih dobavitelj oz. ponudnik opravi. Naloga funkcijske analize je identificirati funkcije, ki jih opravljajo subjekti v povezanem poslu, in opraviti potrebne popravke, če se funkcije bistveno razlikujejo od funkcij, ki jih ponudnik opravlja v neusmerjeni transakciji.

Pomembno je upoštevati tudi vrsto in naravo sredstev (vrednost, starost, lokacijo ...), ki jih prodajalec uporabi za izpolnitev svojih obveznosti iz transakcije. Ker so udeleženci na prostem trgu nagrajeni za prevzemanje tveganja, moramo pri funkcijski analizi upoštevati tudi tveganja, ki jih povezane osebe prevzemajo (OECD, 2010, str. 45).

Pogodbeni pogoji: ti določajo, kako se razdelijo tveganja, pravice in obveznosti iz naslova transakcije. Ker na prostem trgu pomembno vplivajo na vrednost transakcije oziroma ceno, je njihovo analiziranje pomemben del primerjalne analize (OECD, 2010, str. 47).

Pogoji na trgu: vrednosti, ki ustrezajo normalnemu tržnem načelu, se lahko med posameznimi trgi močno razlikujejo. Če želimo primerjati transakcije z dveh različnih trgov ali z istega trga v različnih časovnih obdobjih, moramo pri tem upoštevati vrsto dejavnikov, kot so: geografski položaj, velikost trga, raven konkurence na trgu kot tudi konkurenčni položaj prodajalca in kupca, stroški proizvodnje, izdatke za marketing ipd (OECD 2010, str. 49).

Stopnja konkurence pomembno vpliva na višino prodajne cene na trgu. Na visokokonkurenčnem trgu v nasprotju z monopolnim položajem podjetje v boju s konkurenti ne more narekovati višjih prodajnih cen in tako priti do dodatnih dobičkov, zato je primerljiva neusmerjena prodajna cena nižja kot na monopolnem trgu.

**Poslovna strategija:** ta lahko pomembno vpliva na prodajno politiko (vključno z oblikovanjem cen) in kratkoročno poslovno uspešnost podjetja. Primer poslovne strategije, ki na kratek rok znižuje prodajne cene, s tem pa marže in dobiček, je strategija prodora na trg. Pri vstopu na trg bo podjetje oblikovalo prodajne cene pod ravno, ki velja na istem trgu za primerljive proizvode. Dodatno lahko od podjetja, ki osvaja nov trg ali pa želi povečati svoj tržni delež, pričakujemo tudi dodatne stroške, povezane z večjimi stroški trženja in dodatnimi stroški ob začetku prodaje proizvoda. Posledica bo kratkoročno slabši poslovni izid in s tem nižja davčna osnova na račun višjih donosov v prihodnje. Smernice OECD priporočajo davčnim oblastem, da pri ocenjevanju skladnosti z normalnim tržnim načelom upoštevajo vpliv poslovne strategije podjetja pod pogojem, da je ravnanje preučevanega podjetja skladno z deklarirano poslovno strategijo (OECD 2010, str. 50).

#### 4.4.2 Večletne izgube

Neodvisno podjetje, ki posluje pod normalnimi tržnimi pogoji, ne bi v nedogled opravljalo dejavnosti, ki bi ji na dolgi rok prinašala izgubo, ampak bi takšno dejavnost ukinilo. Na drugi strani odvisna podjetja lahko nadaljujejo tako dejavnost, ne glede na negativen poslovni izid, če takšna dejavnost prinaša pozitiven izid na ravni podjetja kot celote. V

takem primeru lahko rečemo, da odvisno podjetje od povezanih oseb ne prejema dovolj visoke kompenzacije za opravljene dejavnosti, zaradi česar lahko davčne oblasti po preučitvi skladnosti transfernih cen z normalnim tržnim načelom naloži podjetju popravke transfernega poslovnega izida, tako da bo ta odražal dobičke, ustvarjene na ravni podjetja kot celote (OECD 2010, str. 50).

#### **4.4.3 Uporaba vrednosti iz carinskega postopka**

Normalno tržno načelo se je v širšem smislu dodobra uveljavilo kot način, s katerim carinski organi primerjajo vrednost blaga, ki ga uvažajo povezane osebe, z vrednostmi za primerljivo blago, ki ga deklarirajo neodvisna podjetja. Ker poleg tega čas nastanka davčne obveznosti pogosto sovpada s časom uvoza ali prenosa, bi bilo za davčne oblasti koristno, da bi pri ugotavljanju skladnosti transfernih cen z normalnim tržnim načelom upoštevala tudi ocene (cenitve) carinskih organov (OECD 2010, str. 57).

#### **4.4.4 Uporaba razpona pri normalnem tržnem načelu**

Oblikovanje transfernih cen in ugotavljanje njegove skladnosti z normalnim tržnim načelom ne sodita med eksaktne znanosti. Tako lahko z uporabo metod za določanje transfernih cen le v nekaterih primerih pridemo do točno določene vrednosti oziroma cene, ki edina ustreza pogojem na zunanjem trgu, medtem ko v večini primerov dobimo kot rezultat analize razpon primerljivih tržnih cen, od katerih so vse vrednosti enako primerljive.

Če so rezultati v razponu podobni in zanesljivi, Pravilnik o transfernih cenah v nasprotju s Smernicami OECD, ki pravijo, da vsaka točka v razponu ustreza normalnemu tržnemu načelu, napoti k uporabi tiste vrednosti v razponu, ki najbolje odraža okoliščine transakcije. Ob širšem razponu rezultatov in nižji zanesljivosti se skladno s Pravilnikom o transfernih cenah primerljiva tržna cena določi znotraj interkvartilnega razpona (iz celotnega ugotovljenega razpona se izloči 25 % najnižjih in najvišjih vrednosti). Za določitev primerljive tržne cene se lahko uporabi mediana. Če ugotovimo, da je razpon posledica uporabe nekaterih manj zanesljivih primerljivk, bomo te iz postopka izločili. Ekstremni rezultati (večletne izgube, visoki dobički) se lahko izključijo samo, če se ugotovijo napake v primerljivosti.

Kadar se transferne cene, ki jih podjetja uporabljajo, gibljejo znotraj dobljenega razpona, popravki poslovnega izida za davčne namene oziroma davčne osnove niso potrebni. Nasprotno pa ob odstopanjih od vrednosti, ki sestavljajo razpon, davčne oblasti zahtevajo od zavezanca, da predloži dodatne dokaze o skladnosti transfernih cen z normalnim tržnim načelom. Če davčni zavezanec ni zmožen dokazati skladnosti, lahko davčne oblasti od zavezanca zahtevajo popravek transferne cene oziroma poslovnega izida za davčne namene (OECD, 2010, str. 125).

#### 4.4.5 Uporaba večletnih podatkov

Da bi davčni zavezanci in davčne oblasti lahko celovito razumeli vsa dejstva in okoliščine, povezane z notranjim prenosom, si lahko pomagajo s preučevanjem podatkov za pretekla leta. Ti nam odkrijejo povezavo med transfernimi cenami in poslovnim izidom tekočega leta ter poslovnimi odločitvami in dogodki v preteklosti. Še posebej je raba večletnih podatkov pomembna pri uporabi metod za določanje transfernih cen, ki temeljijo na dobičku (OECD, 2010, str. 129).

#### 4.5 Vnaprejšnji cenovni sporazum

Mednarodna podjetja imajo možnost pritožbe na odločbe nacionalnih davčnih oblasti. Takšni postopki so dolgotrajni in povezni z visokimi stroški. Morebitne nepravilnosti, ki bi jih davčne oblasti razkrile, lahko za seboj potegnejo podrobnejši pregled drugih področij poslovanja podjetja, zato podjetja vse pogosteje poizkušajo pridobiti soglasje davčnih oblasti za uporabo določene metode transfernih cen vnaprej.

Vnaprejšnji cenovni sporazum je opredeljen v 25. členu Vzorčnega sporazum o davkih na dohodek in premoženje OECD, podrobnejša pojasnila pa najdemo v dodatku k 4. poglavju Smernic OECD. Poglavitni problem pri sklepanju takšnega dogovora je način, po katerem je postopek določanja transfernih cen določen. OECD opozarja davčne zavezance na previdnost, če bi želele davčne oblasti poleg metodologije (metode, primerljivke in popravki, osnovne predpostavke) v dogovor vnesti tudi druge elemente (na primer dogovor o višini dejansko doseženega dobička). Dogovor mora tudi dovoljevati, da se predpostavke, na katere davčni zavezanec nima vpliva, lahko spremenijo (OECD, 2010, str. 168).

#### 4.6 Dokumentacija

Zakonsko predpisano dokumentacijo v povezavi z oblikovanjem transfernih cen in njeno hranjenje določa ZdavP-2. Skladno s 382. členom mora davčni zavezanec, ki posluje s tujo osebo, za vsako davčno obdobje pripraviti dokumentacijo o oblikovanju transfernih cen s tujimi osebami in rezidenti, in sicer do roka, predpisanega za obračun davka od dohodka pravnih oseb. Vključiti je treba vse usmerjene transakcije, in to ne glede na znesek. Če zavezanec posluje izključno z rezidenti, predložitev dokumentacije ni potrebna.

Dokumentacija je sestavljena iz splošnega (angl. *master file*) in posebnega dela (angl. *country-specific file*). Splošni del dokumentacije sestavljajo:

- opis zavezanca, zgodovinskega razvoja in panoge, v kateri deluje;
- organizacijo mednarodnega podjetja na svetovni ravni;
- politika oblikovanja transfernih cen za skupino;
- poslovna strategija skupine;
- opis ekonomskih dejavnikov;
- opis pogojev na trgu (konkurenčno okolje).

V posebnem delu dokumentacije zavezanec:

- opiše vrsto povezanih transakcij;
- izvede funkcijsko analizo;
- navede uporabljene metode za določanje transfernih cen.

Zavezanec lahko vodi dokumentacijo v elektronski obliki. Predpisani rok za hranjenje dokumentacije pa je še 10 let po koncu poslovnega leta, na katero se nanaša.

## **5 METODE ZA DOLOČANJE TRANSFERNIH CEN**

### **5.1 Izbira metode za določanje transfernih cen**

Slovenska zakonodaja (Pravilnik o transfernih cenah) skladno s priporočili OECD davčnemu zavezancu ne narekuje več prednostnega vrstnega reda uporabe metod, ampak ga napoti k uporabi najustreznejše metode ob upoštevanju:

- prednosti in slabosti posameznih metod;
- primernosti posamezne metode (glede na naravo povezanih transakcij);
- razpoložljivosti zanesljivih podatkov, potrebnih za uporabo izbrane metode in
- stopnje primerljivosti in zanesljivost potrebnih prilagoditev.

Pravilnik za transferne cene daje prednost notranjim primerjavam pred zunanji in pravi, da če lahko primerljivo tržno ceno z enako zanesljivostjo določimo z uporabo tradicionalnih transakcijskih metod ali metod transakcijskega dobička, ima uporaba tradicionalnih transakcijskih metod in med njimi še posebej metoda primerljivih prostih cen prednost.

V osnovi metode za oblikovanje transfernih cen razvrstimo glede na to, ali z njimi primerjamo posamezne transakcije in njihove cene (tradicionalne transakcijske metode) ali pa opravimo primerjave med podjetji na podlagi podatkov o doseženem dobičku (metode, temelječe na dobičku).

### **5.2 Tradicionalne transakcijske metode za določanje transfernih cen**

Najbolj neposredno ugotavljanje skladnosti z normalnim tržnim načelom je primerjava cen, ki so dosežene v usmerjenih transakcijah (med povezanimi osebami), s cenami, doseženimi v neusmerjenih transakcijah (med neodvisnimi podjetji). Ugotovljene razlike skušamo pojasniti z razlikami v lastnostih blaga in drugimi dejavniki, ki lahko vplivajo na višino cene. V nekaterih primerih, ko primerljive transakcije ne obstajajo ali pa niso dovolj primerljive, moramo za ugotavljanje skladnosti uporabiti bolj posreden pristop in namesto cen primerjati dosežene bruto marže ali pa dosežene normalne dodatke na stroške. V skupino standardnih transakcijskih metod sodijo:

- metoda primerljive proste cene;
- metoda preprodajne cene in
- metoda dodatka na stroške.

### 5.2.1 Metoda primerljive proste cene

Metoda primerljive proste cene oziroma metoda primerljive neobvladovane cene primerja med seboj cene za blago ali lastnino preneseno v notranjem prenosu med povezanimi osebami, s cenami, ki se oblikujejo v primerljivi neusmerjeni transakciji, med neodvisnimi osebami. Morebitna ugotovljena razlika med obema cenama kaže na verjetnost, da komercialni in finančni pogoji v usmerjeni transakciji odstopajo od normalnega tržnega načela.

Kot primerljivka se lahko uporabijo podobne transakcije, ki jih zavezanec opravi z nepovezanimi osebami (notranja primerjava), ali pa transakcije med drugimi nepovezanimi osebami (zunanja primerjava). To je mogoče le v redkih primerih, ko so podatki o cenah javno dostopni, kot na primer cene nepremičnin (Guzina, 2013, str. 13).

Da bi bila neusmerjena transakcija med dvema nepovezanim osebama lahko primerljiva, mora biti izpolnjen eden izmed dveh pogojev:

- nobena izmed ugotovljenih razlik med primerjanima transakcijama ali med primerjanima podjetjema ne vpliva bistveno na ceno, ki se oblikuje na prostem trgu;
- možnost dovolj natančnih popravkov primerljive cene, če ugotovimo, da razlike med transakcijami bistveno vplivajo na oblikovanje cene na prostem trgu.

Če je izpolnjen prvi pogoj, lahko davčni zavezanec ali davčna uprava opravita neposredno primerjavo transference cen, v kateri primerjata cene oblikovane v transakcijah, ki so si med seboj enake ali podobne in so opravljene v podobnih ali enakih okoliščinah. V takšnem primeru popravki cen niso potrebni, vsaka pomembnejša razlika v cenah pa lahko neposredno nakazuje na odstopanje od normalnega tržnega načela.

V praksi je prvi izmed pogojev le redko izpolnjen, saj so možnosti, da bi identificirali popolnoma primerljivo transakcijo, brez pomembnejših razlik, ki vplivajo na oblikovanje cene, sorazmerno majhne. Zato morajo v večini primerov davčni zavezanci in davčne oblasti narediti popravke primerljive cene. Obseg popravkov in njihova točnost neposredno vplivajo na zanesljivost metode primerljive proste cene oziroma na kakovost rezultatov, do katerih pridemo z uporabo metode.

$$\text{Transferna cena} = \text{cena v neusmerjeni transakciji} + / - \text{popravki} \quad (6)$$

Pri ugotavljanju razlik med usmerjeno in neusmerjeno transakcijo, ki bi lahko pomembno vplivale na višino cene, je treba opraviti primerjalno analizo, ki poleg razlik vezanih na

lastnosti prenesenega blaga ali storitev zajema tudi širšo analizo podjetja, kot tudi okolja, v katerem podjetje posluje.

Slabost metode je, da že manjše razlike v transakciji bistveno vplivajo na oblikovanje cene, in to v takšni meri, da pogosto primerjava transakcij kljub popravkom ni mogoča.

## 5.2.2 Metoda preprodajne cene

Izhodiščna točka metode preprodajne cene je cena, po kateri se proizvod, ki je bil kupljen od povezane osebe, preproda neodvisnemu podjetju na zunanjem trgu. Od tako imenovane preprodajne cene nato odštejemo kosmati dobiček iz prodaje (bruto marža ali bruto razlika v ceni), ki podjetju zagotavlja pokritje vseh preostalih stroškov iz poslovanja<sup>5</sup> in mu poleg tega omogoča doseganje primernega dobička.

$$\begin{aligned} \text{Transferna cena} = \text{neto preprodajna cena} - \text{bruto razlika v ceni (v panogi)} \\ + / - \text{popravki} \end{aligned} \quad (7)$$

Ustrezni komati dobiček iz prodaje se lahko določi v notranji ali zunanji primerjavi, pri čemer je ta bolj izjemna, saj podatki o bruto marži konkurentov običajno niso dostopni (Guzina 2013, str. 14).

Kadar sta transakciji, ki ju primerjamo, primerljivi po vseh drugih parametrih, razen po proizvodih, nam daje metoda preprodajnih cen zanesljivejše rezultate kot metoda primerljive proste cene, saj manjše razlike v proizvodih bistveno bolj vplivajo na višino dosežene cene za proizvod kot pa na višino dosežene bruto marže. Pri uporabi te metode je poudarek na opravljenih funkcijah. Dodatne funkcije imajo za posledico dodatne stroške, zaradi česar mora kupec v notranjem prenosu za doseganje primernega dobička, dosegati ustrezno višjo bruto maržo. Preprodajalcev dobiček, je lahko večji tudi v primerih, kor le ta poseduje posebna znanja in izkušnje pri preprodaji blaga (Bobek - Godpodarič, 2011, str. 61).

Kompleksnost določanja ustrezne primerljive bruto marže običajno raste z (Bobek - Godpodarič, 2011, str. 61):

- obsegom dodane vrednosti, ki jo proizvodu doda preprodajalec;
- s časom, ki preteče od trenutka nakupa do trenutka nadaljnje prodaje na zunanjem trgu.

Metoda je še posebej primerna za oblikovanje transfernih cen v trgovinski panogi oziroma za tiste dobičkovne centre znotraj organizacije, ki se kot zadnji v vrednostni verigi ukvarjajo s prodajo blaga na zunanjem trgu (OECD, 2010 str. 69).

---

<sup>5</sup> Razen tistih, ki so preneseni med stroške prodanega blaga oziroma kompenzirani s spremembo vrednosti zalog.

### 5.2.3 Metoda dodatka na stroške

Osnova metode dodatka na stroške so stroški, ki jih nosi dobavitelj blaga ali storitve v usmerjeni transakciji (notranje prodajno mesto). Tem stroškom se prišteje dodatek, ki prodajalcu zagotavlja primeren dobiček skladno s funkcijami, ki jih opravlja, in s tržnimi pogoji. Vsota stroškov in dodatka predstavlja transferno ceno, za katero lahko predvidevamo, da je skladno z normalnim tržnim načelom.

$$\text{Transferna cena} = \text{proizvodnji stroški} + \text{pribitek na stroške} + / - \text{popravki} \quad (8)$$

Skladnost dodatka na stroške z normalnim tržnim načelom lahko ugotovljamo s pomočjo notranje kot tudi zunanje primerjave (zunanja je izvedljiva le poredko, ko so ustrezni podatki dostopni). Višina dodatka, se lahko določi v absolutni vrednosti ali pa v odstotku od stroškovne osnove za prodano blago. Ta način je zaradi svoje praktičnosti še posebej primeren za podjetja s široko prodajno paleto izdelkov (Kuhar, 2003, str. 106).

Pri uporabi metode dodatka na stroške moramo odgovoriti na dve pomembni vprašanji:

- kakšen je obseg in vrsta stroškov, ki so osnova za izračun dodatka?
- Kakšna je višina dodatka?

Določanje stroškovne osnove: eden izmed osnovnih pogojev za uporabo metode dodatka na stroške je poznavanje stroškov, ki se vključujejo v stroškovno osnovo. Na višino stroškovne osnove pomembno vplivajo razlike v računovodskem obravnavanju stroškov. Pomembno je vedeti, kateri stroški so bili zajeti v kalkulaciji stroškovne osnove in po kakšni metodi so bili izračunani. V primerih, ko se računovodska praksa primerjanih podjetij razlikuje, je treba opraviti popravke in stroške prevesti na skupni imenovalec (Kuhar 2003, str. 107).

Določanje dodatka na stroške: dodatek na stroške se najpogosteje določi v odstotku od stroškovne osnove, zaradi česar je primerljiva stroškovna osnova prvi pogoj za to, da lahko določimo primerljivi dodatek na stroške. Če od cene, dosežene v primerljivi transakciji, odštejemo primerljivo stroškovno osnovo, nam rezultat da dodatek v absolutni vrednosti, nadaljnje deljenje s stroškovno osnovo pa nam da relativno vrednost v odstotku od stroškovne osnove.

$$\begin{aligned} & \text{Primerljiv pribitek na stroške v \%} \\ & = \frac{\text{primerljiva prodajna vrednost} - \text{primerljiva stroškovna osnova}}{\text{primerljiva stroškovna osnova}} \quad (9) \end{aligned}$$

Poleg težavnega določanja primerljive stroškovne osnove nam iskanje primerljivega dodatka na stroške dodatno otežujejo razlike v produktivnosti, ki pomembno vplivajo na raven stroškov, ki ga podjetje dosega (OECD, 2010, str. 76).

Standardni in dejanski stroški: v primerjavi z metodo preprodajne cene se pri metodi dodatka na stroške neučinkovitost notranjega prodajnega mesta prenaša na notranjega kupca. Ta s plačilom transferne cene prodajalcu, ne glede na njegovo stroškovno učinkovitost, zagotavlja pokritje vseh stroškov in doseganje dogovorjenega dobička. Neodvisni kupci najverjetneje ne bi sprejeli višje cene, ki bi bila posledica neučinkovitosti dobavitelja, zato je skladnost z normalnim tržnim načelom v takšnem primeru vprašljiva (Emmanuel & Mehafdi, 1994).

Problem lahko delno odpravimo s tem, da v stroškovno osnovo namesto dejanskih stroškov zajamemo standardne (načrtovane) stroške in s tem prisilimo enoto, ki dobavlja, da se zaveda potrebe po stroškovni učinkovitosti. Metoda dodatka na stroške je v praksi zaradi svoje sorazmerne preprostosti zelo razširjena. Primerna je predvsem za proizvodne in storitvene dejavnosti in primere, ko prodajalec kot testna stranka, ne prispeva edinstvenih neopredmetenih sredstev in ne prevzema bistvenih tveganj (Bobek - Gospodarič, 2011, str. 63).

### **5.3 Metode, temelječe na dobičku**

V praksi kompleksnost primerjave z neusmerjeno transakcijo pogosto onemogoča preprosto uporabo standardnih transakcijskih metod. Tako se moramo v primerih, ko nimamo dovolj podatkov o primerljivih transakcijah oziroma ko ni mogoče dovolj natančno določiti primerljive bruto marže in obenem nimamo na voljo primerljive stroškovne osnove, zanesti na druge, bolj posredne metode za določanje transferne cene, kot so: metode, temelječe na dobičku (Kuhar, 2003, str. 91).

Med metode, temelječe na dobičku, uvrščamo:

- metodo delitve dobička;
- metodo neto razlike v ceni ali metoda transakcijske neto marže;
- metodo primerljivih dobičkov;
- modificirano metodo dodatka na stroške/preprodajne cene;
- metodo globalne predpisane porazdelitve.

Medtem ko Pravilnik o transfernih cenah kot dovoljene metode navaja le prvi dve od njih, pa Smernice OECD dovoljujejo tudi uporabo tretje in četrte metode, če se dokaže skladnost z 9. členom OECD Vzorčnega sporazuma o davkih na dohodek in premoženje, izrecno pa odklanjajo uporabo metode globalne porazdelitve. Osnovna zahteva je, da so dobički doseženi v povezanem poslu primerljivi z dobički, ki jih dosežejo neodvisna podjetja v neusmerjeni transakcij.

V nadaljevanju bom opisal prvi dve metodi, ki se tudi najpogosteje uporabljata.



### 5.3.1 Metoda delitve dobička

Izhodišče metode je določitev celotnega, dobička, ki se v nadaljnjih fazah razdeli med udeležence v prenosu. Ta je lahko celotni dobiček dosežen s transakcijo ali pa preostanek dobička, ki ni bil razdeljen po drugih kriterijih. Prispevek posameznega udeleženca v notranjem prenosu se oceni na podlagi funkcijske analize. Določitev dobička in njegova razdelitev, se opravi na način, kot bi jo med seboj opravila neodvisna podjetja (Bobek - Gospodarič, 2011, str. 66).

Najpogosteje se ključi za razdelitev dobička določijo kot odstotni delež v celotnem dobičku ali pa kot spremenljivka na osnovi vloženih sredstev ali operativnih stroškov. Pri določanju dobička za potrebe razdelitve, se le ta najpogosteje ugotavlja na ravni rezultata iz poslovanja. Osnova za razdelitev so pričakovani in ne dejansko doseženi dobički, saj podjetja v naprej ne morejo natančno določiti kakšen bo njihov dobiček konec obračunskega obdobja (OECD, 2010, str. 96). Prednost metode je dejstvo, da ne temelji na primerjavi dveh transakcij in zato ponuja rešitev v primerih prenosov edinstvenega blaga in storitev, za katere ni mogoče poiskati ustreznih primerljivih transakcij. Slabost je pomanjkanje ustreznih zunanjih primerljivk v smislu nedostopnosti podatkov pa tudi uporabe različnih računovodskih standardov (Bobek - Gospodarič, 2011, str. 67).

### 5.3.2 Metoda stopnje čistega dobička

Metoda stopnje čistega dobička je v praksi precej pogosta, in sicer samostojno ali kot potrditev rezultatov, pridobljenih z drugimi metodami. Preučuje rezultat, dosežen v usmerjeni transakciji, v razmerju do ustrezne osnove, ki jo lahko predstavljajo stroški, prodaja ali pa sredstva. Ustrezen rezultat iz poslovanja se določi z notranjo primerjavo. Če notranje primerljivke niso na voljo, lahko opravimo zunanjo primerjavo. Zunanja primerjava se najpogosteje opravi v obliki finančne analize primerljivosti (Guzina, 2013, str. 14).

Izhodiščna točka metode je normalni rezultat iz poslovanja. K temu prištejemo še stroške prodaje in stroške splošnih služb ter odvisne stroške nabave ter vse skupaj odštejemo od neto prihodkov od prodaje, da dobimo ceno za notranji prenos.

*Transferna cena*

$$\begin{aligned} &= \text{prihodki od prodaje} - (\text{stroški prodaje} + \text{stroški splošnih služb} \\ &+ \text{odvisni stroški nabave} + \text{normalni rezultat iz poslovanja}) \\ &+/- \text{popravki cene} \end{aligned} \quad (10)$$

Ko ugotavljamo transferno ceno za posamezni proizvod, pomnožimo neto prodajno ceno z odbitnim koeficientom, ki izraža relativno vrednost stroškov in normalnega rezultata iz poslovanja glede na prihodke od prodaje.

$$\text{Odbitni koeficient} = 1 - \left( \frac{\text{stroški prodaje} + \text{spl. služb} + \text{nabave} + \text{norm. rezultat iz poslovanja}}{\text{prihodki od prodaje}} \right)$$

$$\text{Transferna cena} = \text{neto prodajna cena} \times \text{odbitni koeficient} \quad (12)$$

Prednost metode je manjša občutljivost rezultata iz poslovanja na tiste razlike v transakcijah, ki pomembno vplivajo na višino cene proizvoda oziroma kosmati dobiček iz prodaje.

Slabost metode je, da na rezultat iz poslovanja vplivajo tudi dejavniki, ki nimajo bistvenega vpliva na ceno proizvoda (nevarnost vstopa novih konkurentov na trg ...), nedostopnost zunanjih primerljivk (javne baze nimajo podatkov za posamezno transakcijo ali skupino transakcij, temveč le za podjetje kot celoto) in da s poslovnega vidika omogoča manj uspešnim podjetjem, da prenašajo svojo neučinkovitost na enoto, ki je pred njimi v verigi, kar ni skladno z normalnim tržnim načelom (OECD, 2010, str. 97).

## 5.4 Transferne cene za neopredmetena sredstva

Slovenskimi računovodskimi standardi (Zveza računovodij, finnačnikov in revizorjev Slovenije, 2005) neopredmetena sredstva opredelijo kot razpoznavno nedenarno sredstvo, ki navadno fizično ne obstaja in se pojavlja kot neopredmeteno dolgoročno sredstvo.

Oblikovanje transfernih cen za prenose neopredmetenih sredstev zahteva še posebno pozornost, saj je takšne transakcije težko ustrezno ovrednotiti za potrebe obdavčitve. Čeprav nekatera neopredmetena sredstva nimajo neodpisane vrednosti v bilanci stanja podjetja, pa lahko kljub temu predstavljajo za podjetje znatno vrednost pa tudi tveganje.

Smernice OECD (OECD, 2010, str. 192) delijo neopredmetena sredstva za potrebe določanja transfernih cen na:

- komercialna neopredmetena sredstva: nastanejo običajno kot rezultat tvegane in drage aktivnosti raziskav in razvoja. Razvijalec si običajno poskuša povrniti stroške in pridobiti primerno velik dobiček s prodajo proizvodov, storitev ali licenc. Zakonska zaščita je običajno časovno omejena in pri patentu pa je dodatno pogojena z ustrezno ekonomsko izrabo).
- Trženjska neopredmetena sredstva: zajemajo trgovsko znamko, trgovsko ime, sezname kupcev, distribucijske kanale, unikatna imena, simbole in slike, ki imajo pomembno promocijsko vrednost za proizvode in storitve organizacije. Za nastanek trženjskega neopredmetenega sredstva ni potrebnih veliko vlaganj, so pa ta potrebna za ohranjanje njegove vrednosti v celotnem obdobju uporabe.

Skladno s Pravilnikom o transfernih cenah je pri ugotavljanju primerljivosti z neusmerjeno transakcijo je treba upoštevati nekatere posebne dejavnike:

- pričakovane ekonomske koristi;
- geografske omejitve pri uveljavljanju pravic od uporabe;
- naravo pravic do uporabe sredstva (na primer izključna ali neizključna pravica) in
- pravico do udeležbe pri nadaljnjem razvoju neopredmetenega sredstva.

Za ugotavljanje skladnosti komercialnih in finančnih pogojev prodaje ali oddaje neopredmetenega sredstva z normalnim tržnim načelom je možno uporabiti metodo primerljive proste cene, metodo preprodajne cene (kadar se isto sredstvo prenaša tudi na zunanjem trgu), metodo dodatka na stroške (kadar je vrednost sredstva neposredno povezana z višino stroškov za nastanek sredstva). Pri kompleksnejših sredstvih (visoka vrednost, specifičnost samo za preučevano podjetje) se lahko uporabi metoda delitve dobička (Kuhar, 2008, str. 157–159).

## **5.5 Transferne cene za storitve**

Enako kot pretok blaga nastaja z notranjimi prenosi med povezanimi osebami tudi pretok storitev, ki jih en organizacijski del podjetja ponudi drugemu. Tok storitev je najpogosteje povezan z administrativnimi, s tehničnimi in finančnimi storitvami, ki jih poslovna skupina nudi svojim članicam in ki vsebujejo elemente upravljanje in nadzora nad posameznimi deli skupine.

Vrsta in obseg storitev se od poslovne skupine do poslovne skupine razlikujejo, enako kot se razlikujejo koristi, ki jih te storitve prinašajo za člane skupine. Pomemben dejavnik oblikovanja skupnih storitev poslovne skupine je stopnja centralizacije. Medtem ko v močno decentralizirani poslovni skupini matično podjetje običajno omeji svoje aktivnosti le na vlogo delničarja, pa v centraliziranih sistemih pogosto pod svojim okriljem združuje vrsto aktivnosti predvsem na področju globalnega trženja, zakladništva in upravljanja s človeškimi viri.

Pri oblikovanju transfernih cen za storitve sta najpomembnejši vprašanji, s katerimi se srečujemo:

- ali je bila storitev znotraj podjetja dejansko opravljena?
- Kakšna naj bi bila za davčne potrebe cena za opravljeno storitve, da bi ustrezala normalnemu tržnemu načelu?

### **5.5.1 Ugotavljanje, ali je bila storitev dejansko opravljena**

Ko ugotavljamo, ali je bila storitev dejansko opravljena, se moramo vprašati, ali aktivnosti dobavitelja storitev dejansko prinašajo dodatno ekonomsko ali komercialno vrednost za internega prejemnika storitve. Odgovor na to vprašanje najlažje poiščemo tako, da preverimo, ali bi bilo neodvisno podjetje pripravljeno plačati takšne storitve.

Brez predhodne analize načelno ni mogoče ugotoviti, ali je bila storitev opravljena ali ne, kljub temu pa lahko pri ugotavljanju dejanskega stanja upoštevamo nekatera priporočila in usmeritve organizacije OECD (2010, str. 206):

- kadar en član skupine opravi storitev za zadovoljitev določenih potreb enega ali več določenih članov skupine, običajno lahko ugotovimo, da bi neodvisno podjetje svoje potrebe prav tako zadovoljilo z nakupom pri zunanjem dobavitelju ali pa z lastno proizvodnjo. V takšnih primerih lahko z veliko verjetnostjo rečemo, da je bila storitev med povezanimi osebami dejansko opravljena.
- Podrobnejša analiza je potrebna, kadar podjetje opravlja storitve, ki se ne nanašajo na specifične potrebe posameznega člana poslovne skupine, temveč na splošne potrebe večjega števila članov ali na celotno skupino. V takšnih primerih so lahko storitve opravljene za posameznega člana, čeprav ta teh ne potrebuje oziroma jih ne želi in zanje ni pripravljen plačati. Primer takšne storitve so storitve matičnega podjetja, ki jih to opravi v lastnem interesu v vlogi delničarja in ki kot take ne upravičujejo zaračunavanja članom skupine.
- Aktivnosti, ki se podvajajo in jih en član skupine izvaja za drugega člana, ki te aktivnosti opravlja tudi sam, se ne priznavajo kot opravljene storitve, razen ob začasnem podvajanju zaradi reorganizacije ali zmanjševanja poslovnega tveganja.
- Aktivnosti, ki so opravljene v korist enega člana skupine in naključno prinašajo posredno korist tudi drugim članom skupine, se ne štejejo za storitve, opravljene za te druge člane.
- Prav tako ne predstavljajo toka storitev koristi, ki jih uživa član skupine zaradi samega dejstva, da je del velikega mednarodnega podjetja. Tak primer so ugodnejši nakupni in prodajni pogoji, pravica do uporabe imena mednarodnega podjetja in večja kreditna sposobnost. Načelno vsi člani skupine prispevajo svoj delež k nastanku sinergijskih učinkov, zaradi česar bi lahko rekli, da gre za reflektivno storitev (Kavčič & Babič, 2001).
- Storitve, povezane s poslovanjem celotne skupine, ki se izvajajo centralno s strani matičnega podjetja ali pa centralnega storitvenega centra in so na voljo vsem članom skupine, se štejejo za opravljene storitve, če imajo od njih korist vsi člani in če bi bila neodvisna podjetja zanje pripravljena plačati. Takšne storitve običajno vključujejo administrativne storitve načrtovanja in nadzora, finančno in pravno svetovanje, upravljanje s tveganji in odkup terjatev, upravljanje s človeškimi viri, računovodstvo in revizijo, aktivnosti zakladništva in upravljanja s strateškimi viri.

Na vprašanje, v katerih primerih je storitev dejansko opravljena in kakšno naj bi bilo plačilo za prejete koristi, skušajo odgovoriti številni avtorji. Tako Vögele deli storitve na tri skupine (Vögele, Borstell, Engler, Kotschenreuther & Blick, 1997, str. 131):

- pomožne storitve, pri katerih ima naročnik storitve možnost izbiranja med zunanjim ponudnikom in ponudnikom znotraj skupine. Zaradi obstoja primerljivih transakcij in s tem možnosti za objektivno analizo je tveganje, da določena transferna cena ne bo skladna z normalnim tržnim načelom, sorazmerno majhno.

- Storitve upravljanja, med katere štejemo aktivnosti, ki jih matična družba opravlja s ciljem vplivanja na odločitveni proces v odvisni družbi. Mednje sodijo oblikovanje proizvodnega programa, finančno načrtovanje in oblikovanje politike upravljanja s človeškimi viri. Primerjava z neusmerjenimi transakcijami po pravilu ni mogoča.
- Storitve nadzora, pri katerih ločimo tiste, ki so izključno v interesu matične družbe in jih ta izvaja zaradi svojih lastniških interesov, in širše tiste, ki so v korist matične in podrejenih družb.

Pomožne storitve se obračunavajo v vsakem primeru, storitve nadzora kot posledice lastniškega interesa v nobenem primeru, medtem ko so storitve upravljanja mejni primer.

### **5.5.2 Oblikovanje cene za storitev ob notranjem prenosu**

Pri oblikovanju transferne cene moramo poleg vrednosti, ki jo opravljena storitev prinaša za prejemnika, upoštevati tudi stroške ponudnika storitev. Na splošno se mora cena oblikovati skladno z normalnim tržnim načelom oziroma na ravni, na kateri bi se oblikovala med dvema neodvisnima podjetjema. Pri določanju transferne cene za storitve je podobno kot pri blagu koristno opraviti funkcijsko analizo, da bi določili povezavo med storitvami, aktivnostmi in uspešnostjo posameznih članov skupine.

Najpogosteje se uporablja metoda dodatka na stroške ponudnika. Ob posredovanju storitev je pomembno, da kot osnovo za izračun dodatka vzamemo le stroške, povezane s posredovanjem storitve in ne celotnih stroškov upravljanja storitve.

## **5.6 Sporazumi o pokrivanju stroškov**

Sporazum o pokrivanju stroškov je okvirni sporazum med podjetji o deljenju stroškov in tveganj pri razvoju, proizvodnji in pridobivanju poslovnih sredstev, storitev ali pravic in o koriščenju tako pridobljenih sredstev, storitev ali pravic. Temelji na pričakovanih koristih, ki morajo biti jasno definirane že na samem začetku.

Sporazum o pokrivanju stroškov je skladen z normalnim tržnim načelom takrat, ko lahko zagotavlja da:

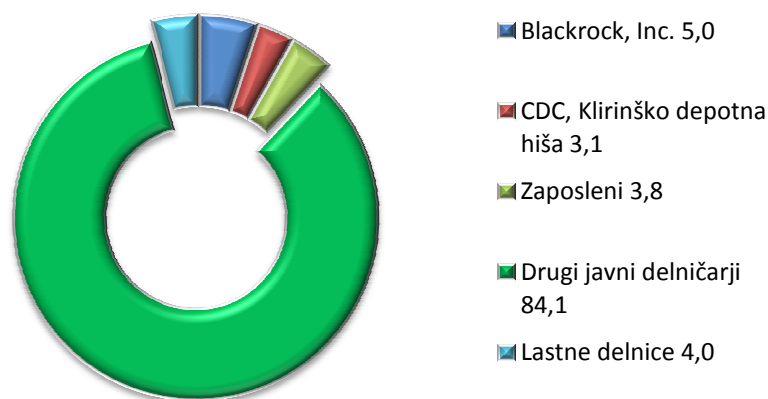
- je delež prispevka posameznega udeleženca skladen z deležem udeleženca v celotnih predvidenih koristih;
- je prispevek posameznega udeleženca skladen z dogovorom, ki bi ga v primerljivih pogojih sklenilo neodvisno podjetje.

Pri razdelitvi celotnega prispevka med udeležence si lahko pomagamo z enim ali več razdelilnimi ključi, kot so: prihodki od prodaje, število porabljenih, proizvedenih ali prodanih enot blaga in storitev, ali pa investirana sredstva.

## 6 PREDSTAVITEV SKUPINE SCHNEIDER ELECTRIC

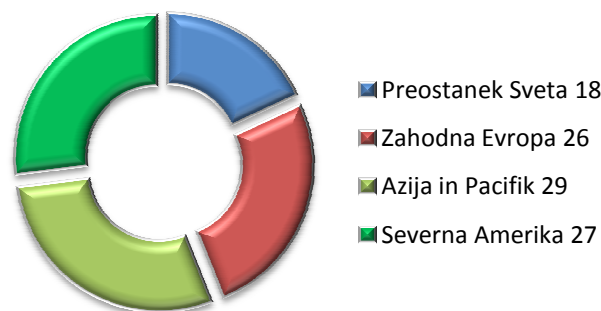
Skupina Schneider Electric je eno izmed vodilnih podjetij na področju upravljanja z energijo in avtomatizacije proizvodnje v svetu. Kot mednarodno podjetje je s svojo poslovno mrežo prisotno v prek 100 državah po svetu. Konec leta 2015 je skupina štela prek 161.000 zaposlenih. V letu 2015 so prihodki skupine od prodaje znašali 26,6 milijarde EUR, rezultat iz poslovanja je dosegel 2,2 milijarde EUR, medtem ko se je neto dobiček skupine povzpela na 1,5 milijarde EUR.

Slika 3: Lastniška struktura Schneider Electric SE v %



Vir: Schneider Electric SE, *Financial and sustainable development annual report, 2015*, str. 279.

Slika 4: Prihodki po geografskih področjih v%



Vir: Schneider Electric SE, *Financial and sustainable development annual report, 2015*, str. 8.

Matična družba skupine Schneider Electric SE, s sedežem v Rueil Malmaison, Francija je bila ustanovljena leta 1871. Organizirana je v obliki delniške družbe.

## 6.1 Zgodovina podjetja

Začetki podjetja segajo v leto 1836, ko sta brata Adolphe in Eugene Schneider kupila rudnike in železarski obrat podjetja Creusot, in se s tem aktivno vključila v industrijsko revolucijo 19. stoletja. Prvotna dejavnost je obsegala metalurgijo, inženiring in gradnjo železnic, mostov in drugih železnih konstrukcij ter ladjedelništvo. V naslednjem stoletju in pol, do leta 1981, so bili za podjetje Schneider značilni nagla rast in diverzifikacija poslovanja ter oblikovanje poslovne skupine.

Medtem ko je vse do sredine dvajsetega stoletja rast poslovne skupine zagotavljala prvotna dejavnost inženiringa in gradnje metalnih konstrukcij, je podjetje leta 1929, z ustanovitvijo skupnega podviga (joint venture) z ameriškim podjetjem Westinghouse, prvič razširilo svojo dejavnost tudi na področje elektroindustrije.

V letih 1981–1999 je potekal intenziven proces prestrukturiranja podjetja v smeri elektroindustrije. V prvem koraku so bile odprodaje ali ukinjene nedonosne in nestrategiške dejavnosti večinoma povezane z jeklarsko industrijo. Po prevzemu družbe Merlin Gerin leta 1986 so s strategijo prevzemov uspeli integrirati tudi družbo Telemecanique (1988) in ameriško družbo Square D (1991) in se se tem v manj kot desetih letih preoblikovali iz jeklarskega podjetja v finančnih težavah, povezanih z recesijo v dejavnosti, v vodilnega ponudnika elementov za distribucijo električne energije in avtomatizacije proizvodnje. Leta 1993 je predstavljala elektrodejavnost že 85 % celotne prodaje skupine. Do leta 1999 se je delež elektrodejavnosti povečal na 99 %. Istega leta se je skupina preimenovala v Schneider Electric, da bi na ta način poudarila svojo specializiranost na področju elektroindustrije. Sledilo je obdobje strategije povečevanja konkurenčnosti, osvajanja novih trgov in nadaljnega širjenja množice proizvodov, pri čemer je bil leta 1999 storjen eden pomembnejših korakov s prevzemom družbe Lexel, največjega svetovnega ponudnika stikal in vtičnic za gospodinjstva in industrijsko rabo (Schneider Electric SE, 2015, str. 25).

V začetku enaindvajsetega stoletja se je skupina Schneider Electric v okviru nove strategije preusmerila od ponudnika elektroproizvodov v ponudnika celovitih storitev. Paleta produktov in storitev je bila dopolnjena s pomočjo notranjega razvoja kot tudi z vrsto prevzemov podjetij (nekatero večje transakcije: Cruzet Automatismes in Berger - Positec leta 2000, MGE UPS Systems leta 2003, Clypsal leta 2004, APC leta 2007, Areva T & D v letu 2010, Electroshield – T Samara v letu 2010, Telvent v letu 2011, Invensys v letu 2014). Istočasno je skupina Schneider Electric s ciljem večjega osredinjenja na osnovne dejavnosti odprodajala nekatere poslovne dele. Zadnji primer iz leta 2015 je odprodaja dejavnosti avtomatizacije transporta podjetju Kapsh (Schneider Electric, 2015 str. 25-26).

## 6.2 Strategija skupine podjetij

Poslanstvo skupine Schneider Electric je svojim kupcem zagotavljati varno, zanesljivo, učinkovito uporabljeno energije in upravljanja ter avtomatizacije procesov. V začetku leta 2015 je podjetje predstavilo nov petletni poslovni program »Schneider is On«, ki postavlja

nova merila in smernice na področju zagotavljanja rasti podjetja, povečevanja učinkovitosti poslovanja in kakovosti odnosov z ljudmi v podjetju in zunaj podjetja.

Poslovna strategija za naslednje obdobje obsega (Schneider Electric SE, 2015 str. 16–17):

- izkoriščanju megatrendov, kot so: zahteve po znižanju porabe energije, zniževanju izpusta CO<sub>2</sub>, urbanizaciji in koncentraciji prebivalstva v velemestih;
- ponujanje novih rešitev za še učinkovitejšo avtomatizacijo procesov;
- razvoj digitalnih rešitev za kupce;
- prodor oziroma nadaljnje širjenje na hitro rastoče trge (vključno z razvojem novih namenskih rešitev);
- rast servisnih storitev.

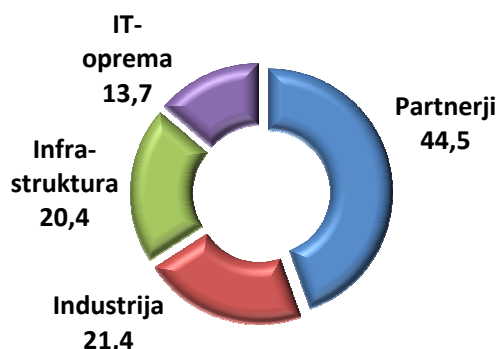
Poleg tega želi podjetje povečati investicije v dejavnost raziskovanja in razvoja, nadaljevati z diverzifikacijo in diferenciacijo proizvodno/prodajne palete in intenzivno razvijati nekatere tržne segmente.

### 6.3 Strateške dejavnosti podjetja

Schneider Electric je organiziran v okviru štirih poslovnih področij:

- partnerji – avtomatizacija stavb in distribucija električne energije nizke napetosti;
- infrastruktura – distribucija in upravljanje z električno energijo srednje in visoke napetosti;
- industrija – upravljanje, zaščita in nadzor stavb, infrastrukturnih objektov in opreme v industrijskih procesih;
- IT-oprema – rešitve in oprema za neprekinjeno napajanje in upravljanje računalniških centrov.

Slika 5: Prihodki od prodaje glede na strateško dejavnost v %



Vir: Schneider Electric SE. Financial and sustainable development annual report, 2015, str. 18.



Za posamezna poslovna področja so odgovorne poslovne enote, ki predstavljajo najvišjo raven funkcijske delitve podjetja in imajo kot produktni specialisti pomembno vlogo pri oblikovanju politike transfernih cen znotraj skupine.

Poslovna enota ima v lasti blagovne znamke in patente in je obenem odgovorna za oblikovanje strategije in vlaganja ter rezultate dejavnosti raziskav in razvoja. Organizacijsko so poslovne enote del matičnega podjetja oziroma matične podjetniške enote. Proizvodi znotraj posameznega poslovnega področja so v 10 hierarhičnih ravneh razdeljeni na družine proizvodov (Activities), poddružine in naprej vse do referenčnih številke za posamezni proizvod. Za potrebe načrtovanja, nadziranja in poročanja znotraj skupine je bila po analizi informacij za potrebe odločanja (koristi in stroškov njihovega pridobivanja) izbrana druga hierarhična raven oziroma raven družine proizvodov.

## **6.4 Tržni segmenti in tržni položaj**

V okviru svojih dejavnosti skupina Schneider Electric zadovoljuje potrebe svojih kupcev, razvrščenih v pet glavnih tržnih segmentov (Schneider Electric SE, 2015, str. 20):

- segment stanovanjske gradnje;
- segment gradnje poslovnih stavb;
- segment industrije;
- segment energetike in infrastrukture;
- segment računalniških centrov in mrež.

Schneider Electric ima vrsto konkurentov, katerih aktivnost je v večini primerov omejena na določen tržni segment ali paleto produktov. Razdelili bi jih lahko na tri skupine (Schneider Electric SE, 2009, str.10):

- veliki proizvajalci, s širokim proizvodnim spektrom kot so: ABB, Eaton, Emerson, General Electric, Honeywell, Mitsubishi Electric, Panasonic in Siemens;
- mednarodni specializirani proizvajalci, kot so: Cooper, Legrand, Omron, Rockwell Automation, Tyco;
- srednje veliki regionalno prisotni konkurenti kot na primer podjetje Hager.

Poleg dolgoletnih konkurentov so se v zadnjih letih na trgu pojavili novi konkurenti:

- nizkocenovni ponudniki nizko napetostnih komponent kot sta Chint in Legend;
- ponudniki rešitev na področju učinkovite rabe energije pri zgradbah in računalniških centrih kot sta IBM in HP.

Tabela 3: Ocena tržnega položaja po poslovnih področjih

Poslovno področje	Dejavnost	Blagovne znamke	Globalni tržni položaj	Konkurenti
<u>Partnerji</u>	Elementi nizke napetosti	Schneider Electric Merlin Gerin, Square D Telemecanique	1	ABB Siemens Eaton
	Vtičnice in stikala	Merten, ELSO, Lexel, Feller in druge lokalne blag. znamke	2	Legrand
	Video nadzor	Pelco	1	–
	Avtomatizacija zgradb	TAC, Schneider Electric	4	Siemens
<u>Infrastruktura</u>	Elementi srednje napetosti	Schneider Electric	3	ABB, Siemens
<u>Industrija</u>	Avtomatizacija Industrijskih procesov	Schneider Electric Square D, Telemecanique	1	Siemens, Rockwell Aut. ABB, Emerson
	Industrijski računalniki za krmilno regulacijsko tehniko	Schneider Electric Modicon, Square D	3	Rockwell Aut, Siemens,
<u>IT-oprema</u>	Neprekinjeno napajanje in sistemi za hlajenje	Schneider Electric APC	1	Emerson Eaton

Vir: Schneider Electric SE, Transfer pricing documentation, Master File, 2009, str. 10.

## 6.5 Organizacijska struktura podjetja

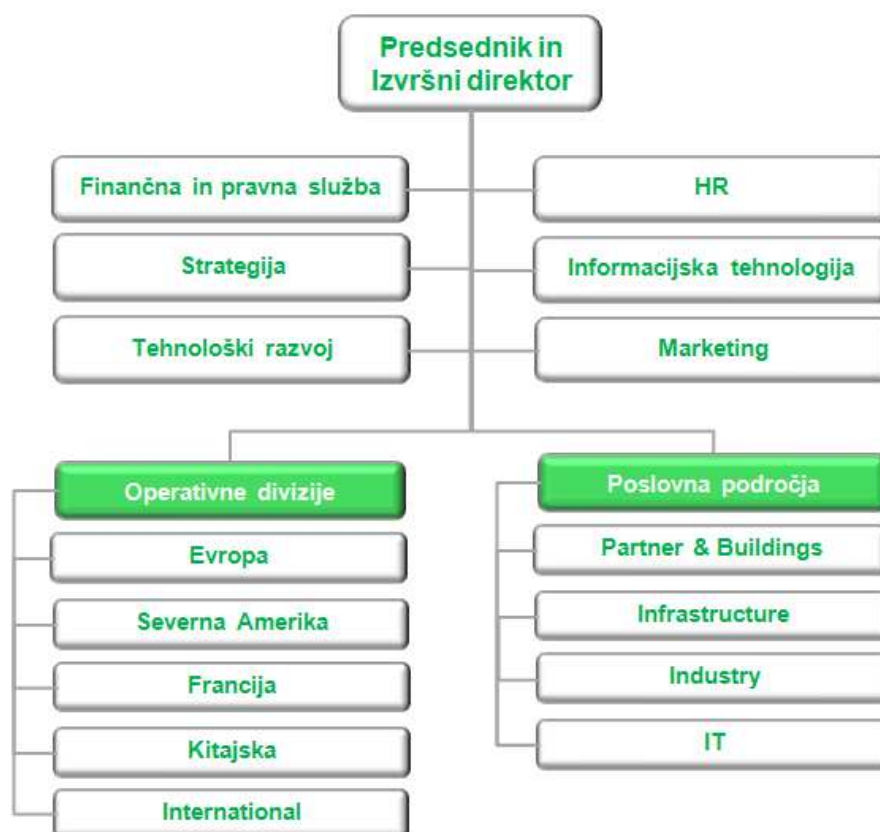
Organizacijska struktura podjetja je glede na velikost skupine in njen mednarodni značaj primerno kompleksna. V poenostavljeni organizacijski shemi vrh organizacijske strukture predstavlja predsednik družbe, ki obenem opravlja funkcijo izvršnega direktorja, zadolženega za operativni del poslovanja podjetja. Njemu so podrejene štabne službe za finance, kontroling in pravo, človeške vire, informacijsko tehnologijo, marketing, tehnološki razvoj in enota odgovorna za izvrševanje sprejetih strategij.

Izvršnemu direktorju poročajo neposredno tudi direktorji posameznih poslovnih področij (Partner & Buildings, Infrastructure, Industry in IT), ki so zadolženi za oblikovanje poslovne politike in celostni razvoj poslovnih področij.

Tako oblikovana poslovna politika se uresničuje v sklopu petih geografsko opredeljenih operativnih divizij (Evropa, Severna Amerika, Francija, Kitajska in International), katerih orji prav tako odgovarjajo neposredno izvršnemu direktorju.

Operativne divizije se nadalje delijo na cone, ki se lahko delijo naprej na regije, ta pa na posamezne države, v okviru katerih je lahko aktivnih več pravno samostojnih subjektov.

Slika 6: Organigram skupine Schneider Electric



Vir: My Organisation – Schneider Spice portal, 2016.

## 6.6 Zgodovina določanja transfernih cen

Skupina Schneider Electric vse do šestdesetih let 20. stoletja ni oblikovala aktivne politike transfernih cen.

Prenosi so bili opravljeni po dogovorjenih cenah, ki so od primera do primera bolj ali manj odstopale od cen, ki bi jih dobavitelji – kupci v skupini – dosegali na zunanjem trgu. Ker so bili predmet notranjih prenosov večinoma surovine in preprosti polizdelki jeklarske industrije, za katere je obstajal dobro razviti zunanji trg, s pridobivanjem informacij o primerljivih transakcijah, ki bi bile v pomoč pri oblikovanju cene za notranje prenose, nikoli ni bilo težav.

Šele v drugi polovici 20. stoletja so se pojavila prva razmišljanja o vplivu transfernih cen na rezultat skupine kot celote. V sedemdesetih letih 20. stoletja so bili tako uvedene prve provizije za storitve upravljanja (angl. *management fee*), transferne cene za blago pa so se v znatni meri oblikovale glede na efektivne davčne stopnje, poslovna in politična tveganja v posameznih državah ter glede na ovire pri ekspatriaciji dobička.

Zaradi vse ostrejšega nadzora davčnih oblasti in naraščajoče kompleksnosti poslovnih procesov je v naslednjih letih znotraj skupine prišlo do velikih sprememb na področju politike transfernih cen. Primarna cilja politike transfernih cen sta postala transparentnost poslovanja in skladnost z normalnim tržnim načelom. Poslovna skupina Schneider Electric daje danes prednost preprostim, globalnim rešitvam na področju transfernih cen, ki lahko veliko pripomorejo k boljši obvladljivosti in učinkovitejšem nadzoru poslovanja celotne skupine.

## **7 POLITIKA DOLOČANJA TRANSFERNIH CEN V SKUPINI SCHNEIDER ELECTRIC**

Dandanes so pravila za oblikovanje transfernih cen v okviru skupine Schneider Electric zapisana v navodilih za oblikovane transferne cen, ki jih vsako leto pripravlja centralna davčna služba (aktualna izdaja *Transfer pricing campaign for year ended 31. December 2016*). Osnova politike transfernih cen je funkcijska analiza, s katero je skupina določila posamezne kategorije poslovnih subjektov, ki so udeleženi pri notranjih prenosih. Za vsako kategorijo se s funkcionalno analizo določi funkcije, ki jih tovrstni subjekti opravljajo in tveganja, ki jih najpogosteje prevzemajo.

Skupina v okviru politike transfernih cen uporablja več metod za določanje transfernih cen. Te so določene v odvisnosti od kategorije oziroma od kombinacije kategorij, v katere sodijo poslovni subjekti, ki sodelujejo pri notranjem prenosu.

Politika oblikovanja transfernih cen temelji na naslednjih osnovnih predpostavkah (Schneider Electric SE, 2015b):

- Vsak član skupine naj bi dosegel normalni dobiček v odvisnosti od opravljenih funkcij in prevzetega tveganja. Transferne cene se določajo z uporabo referenčnih ali ciljnih stopenj donosa za posamezno kategorijo subjektov.
- Skladno z normalnim tržnim načelom se referenčne stopnje donosa določa na osnovi donosov, ki bi jih dosegalo primerljivo neodvisno podjetje ali pa preučevana enota, če bi na zunanjem trgu nastopala samostojno.
- Če se pogoji na trgu med letom spremenijo (sprememba cene na trgu, odstopanja od načrtovane prodaje, razvrednotenje lokalne valute itn.), bodo takšne spremembe neposredno vplivale na odmik dejanskega poslovnega rezultata od načrtovanega. Tovrstni odmiki so del normalnega poslovanja, medtem ko odmiki kot posledica neustreznih transfernih cen niso skladni z normalnim tržnim načelom.
- Referenčne stopnje donosa se uporabljajo globalno, kar pomeni enako stopnjo donosa za vsa podjetja v skupini, ki opravljajo enake oziroma podobne funkcije, ne glede na državo oziroma trg na katerem nastopajo (ne glede na lokalne stroške in učinkovitost). Odločitev za začetek poslovanja lahko sprejema le podjetniška enota, zaradi česar ni razloga, da bi bila prodajna ali proizvodna enota »kaznovana« zaradi morebitnih primerljivo višjih stroškov poslovanja na lokalnem trgu. Podrejena enota je prav tako kot drugi člani

skupine upravičena do primerne dobička, ki bi ga konec koncev zahtevalo tudi neodvisno primerljivo podjetje, saj v nasprotnem primeru transakcije ne bi bilo pripravljeno opraviti.

- Za vsako kombinacijo proizvoda in notranjega kupca lahko enota oblikuje za obdobje enega leta le eno transferno ceno.

## **7.1 Funkcijska analiza**

Funkcijsko analizo s pomočjo celotne skupine opravi centralni davčni oddelek (sestavni del centralne finančne in pravne službe). V okviru funkcijske analize opredeli funkcije in tveganja, ki jih posamezni udeleženci pri notranjem prenosu opravijo oziroma prevzemajo. Funkcijska analiza je tako prvi korak k določitvi primerne transferne cene, ki bo skladna z normalnim tržnim načelom.

V okviru funkcijske analize znotraj skupine Schneider se preverjajo naslednje funkcije in tveganja:

- funkcije, ki prinašajo dodano vrednost Schneiderjevim proizvodom;
- finančna tveganja povezana s posamezno transakcijo in kupcem (kreditno tveganje, upravljanje z zalogami, potreba po instrumentih zavarovanja ...);
- razvoj in uporaba intelektualne lastnine, ki prispeva k boljši in učinkovitejši prodaji proizvodov (know-how, blagovne znamke, patenti);
- distribucijske kanale in s tem povezane stroške trženja, prodaje, logistike itn.

Funkcijska analiza je narejena za vse osnovne vrste transakcij, ki se opravijo med glavnimi kategorijami poslovnih subjektov. V okviru funkcijske analize je skupina podjetij definirala štiri osnovne kategorije poslovnih subjektov, ki se pojavljajo pri notranjih prenosih v okviru skupine (Schneider Electric SE, 2009, str. 29):

- podjetniške enote;
- prodajne enote;
- proizvodne enote;
- logistične enote.

### **7.1.1 Podjetniške enote**

Podjetniška enota je pravna oseba, ki prevzema podjetniško tveganje povezano z posameznim proizvodom ali poslovno dejavnostjo. Zanj je značilno:

- lastništvo nad blagovno znamko;
- lastništvo nad patenti, zakonsko zaščiteno tehnologijo ali posebnimi znanji;
- izvajanje ali financiranje raziskave in razvoj proizvodov;
- prevzemanje odgovornosti za oblikovanje strategije;

- nosijo stroške trženja proizvodov na globalni ravni;
- izvajajo skupne storitve za eno ali več članic skupine Schneider Electric.

V okviru skupine Schneider Electric sta definirani dve vrsti podjetniških enot. Poleg podjetij, ki so sama razvila ali kupila neopredmetena sredstva (blagovne znamke, patenti itn.), prištevamo k podjetniškim enotam tudi podjetja, ki opravljajo proizvodnjo, kot tudi prodajno funkcijo na določenem področju in ob tem v obliki licence uporabljajo neopredmetena osnovna sredstva druge podjetniške enote. Matično podjetje tvori osrednjo podjetniško enoto.

### **7.1.2 Prodajne enote**

Pravne osebe, ki so v osnovi zadolžene za trženje in prodajo proizvodov in storitev na zunanjem trgu, so definirane kot prodajne enote. Njihove značilnosti so:

- kupovanje gotovih proizvodov in storitev pretežno znotraj skupine kot tudi od nepovezanih dobaviteljev;
- določanje cenovne politike in prodaja blaga ter rešitev zunanjim kupcem navadno na lokalnem trgu;
- prevzemanje kreditnega tveganja v primerjavi z zunanjim kupcem in normalnih stroškov zagotavljanja kakovosti;
- vzdrževanje zaloge (v odvisnosti od strukture logistične funkcije) in
- prilagajanje proizvodov lokalnim trgov in standardom s pomočjo podizvajalcev.

### **7.1.3 Proizvodne enote**

Pravne osebe, ki proizvajajo proizvode na osnovi tehnologije, posebnih znanj, patentov, blagovnih znamk in specifikacij, ki jih zagotavljajo podjetniške enote, so definirane kot proizvodne enote. Zanje je značilno da:

- nimajo v lasti patentov, blagovnih znamk, posebnih znanj in drugih neopredmetenih sredstev povezanih s proizvodi, ki jih proizvajajo;
- celotno proizvodnjo prodajo podjetniški enoti ali drugi enoti, ki jo določi podjetniška enota,
- proizvajajo proizvode po specifikacijah in v količinah, ki jih določijo podjetniške enote in za tako proizvedene proizvode ne prevzemajo podjetniških tveganj.

V to kategorijo sodijo predvsem globalne tovarne, ki proizvajajo proizvode namenjene za globalno prodajo vsem prodajnim enotam.

### **7.1.4 Logistične enote**

Enote, ki zagotavljajo logistične storitve (uravnavanje zaloge, priprava in odprema blaga iz skladišča itn.), so definirane kot logistične enote. Te običajno niso lastnik zaloge (odvisno od

uporabljene lastniške strukture), zaradi česar ne prevzemajo nobenih ekonomskih tveganj, povezanih z zalogo ali nadaljnjo prodajo.

V Prilogi 1 so navedene opravljene funkcije in prevzeta tveganja glede na kategorijo subjektov, ki sodelujemo pri notranjem prenosu.

Kot bi lahko pričakovali, ni mogoče vseh poslovnih enot skupine razvrstiti le v eno izmed naštetih kategorij. Marsikatera enota poleg prodajne funkcije opravlja tudi funkcijo proizvodne enote, nekatera podjetja pa poleg tega opravljajo tudi podjetniško funkcijo, vse v odvisnosti od vrste proizvoda in notranjega prenosa oziroma toka blaga.

Pogost je primer podjetja v okviru skupine, ki ima v lasti blagovno znamko, patente in posebna znanja ter ima obenem lastno proizvodno in prodajno organizacijo, zaradi česar ga imamo lahko za podjetniško enoto za proizvode, ki jih razvija, proizvaja in prodaja lokalno. Kadar takšno podjetje kupuje proizvode drugih članov skupine in jih preproda na lokalnem trgu, se v tem segmentu poslovanja šteje za prodajno enoto. Kadar to isto podjetje proizvaja proizvode v okviru sporazuma o delitvi stroškov (stroški razvoja, globalnega trženja itn.) in jih prodaja neposredno matičnemu podjetju Schneider Electric, se v tem segmentu šteje za proizvodno enoto. Gleda na priznani status se za vsak segment poslovanja ustrezno prilagodi tudi uporabljena metoda za določanje transfernih cen.

Navodila za oblikovanje transfernih cen kot temeljni dokument, ki definira politiko skupine Schneider Electric pri oblikovanju transfernih cen, razlikujejo med posameznimi kategorijami subjektov, ki so bile definirane v okviru funkcijske analize (podjetniške, proizvodne, prodajne in logistične enote). **Izbiri metode za oblikovanje transfernih cen določa v odvisnosti od vrste prenosa (blago ali storitve) in predvsem v odvisnosti od kategorij poslovnih subjektov** (njihove kombinacije), ki se v notranjem prenosu pojavljajo na strani v vlogi prodajnega in nakupnega mesta.

Na osnovi zgoraj navedenih predpostavk in pravil za oblikovanje transfernih cen, kot jih določajo Smernice OECD ter ob upoštevanju posebnosti poslovnega modela je skupine Schneider Electric izbrala dve osnovni metodi za določanje transfernih cen:

- **metodo dodatka na celotne stroške**<sup>6</sup>, ki se uporablja predvsem takrat, kadar se v vlogi prodajnega mesta pri notranjem prenosu pojavljajo proizvodne enote (globalne tovarne itn.).
- **Metoda stopnje čistega dobička**<sup>7</sup>, ki se uporablja za prenose med podjetniško enoto v vlogi notranjega prodajnega mesta in prodajnimi enotami oziroma drugimi kategorijami enot v vlogi notranjega nakupnega mesta (primer tega je podjetniška enota, ki kupuje proizvode drugi članov skupine za nadaljnjo prodajo in pri tem opravlja vlogo prodajne ali pa logistične enote).

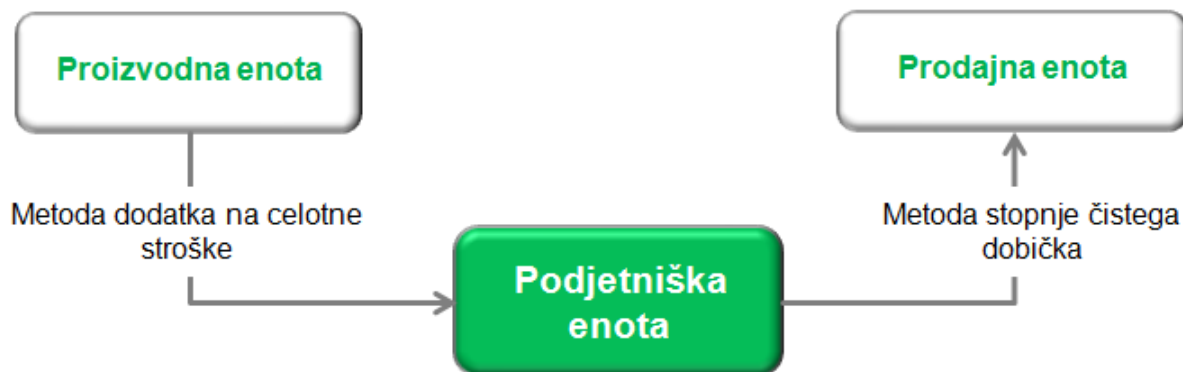
---

<sup>6</sup> Interno poimenovano "mark-up".

<sup>7</sup> Interno poimenovano "mark-down".

Osnovni poslovni model z uporabljenimi metodami za določanje transfernih cen lahko ponazorimo z naslednjim diagramom:

### *Osnovni poslovni model*



Vir: Schneider Electric SE (2009). Transfer Pricing Documentation, Master File, str. 30.

Z uporabo navedenih metod za oblikovanje transfernih cen se večina podjetniškega tveganja s proizvodnih in prodajnih enot prenese na podjetniško enoto. Proizvodne in prodajne enote tako prevzemajo manjši delež celotnega poslovnega tveganja in so skladno s tem za opravljene funkcije nagrajene z referenčnim donosom (prihodkom iz poslovanja), ki znaša 5 % oziroma 3 % njihovih prihodkov od prodaje. Višino referenčnega normalnega donosa se določi centralno s pomočjo neodvisno pripravljene primerjalne analize z neodvisnimi podjetji.

## **7.2 Obseg politike transfernih cen**

### **7.2.1 Proizvodi in storitve**

Osnovni principi politike transfernih cen, ki poudarjajo potrebo po skladnosti transfernih cen z normalnim tržnim načelom in v veliki meri povzemajo pravila zapisana v Smernicah OECD, se nanašajo na vse vrste prenosov blaga in storitve znotraj skupine Schneider Electric. Posamezne metode, ki so navedene v Navodilih za oblikovanje transfernih cen se uporabljajo predvsem za notranje prenose končanih proizvodov, rezervnih delov, sestavnih delov in storitev. Za druge vrste prodaje znotraj skupine (prodaja sestavljene opreme, projektna prodaja) je treba na podlagi dodatne funkcijske analize, pri kateri upoštevamo posebnosti posamezne vrste transakcije, določiti specifično metodo za oblikovanje transfernih cen. Kot končani proizvodi so mišljeni proizvodi, ki so ali pa bi lahko bili prodani neposredno zunanjemu kupcu brez večjega dodajanja vrednosti (Schneider Electric SE, 2015, str. 4).



## 7.2.2 Pravni subjekti

Politika transfernih cen velja za vse pravne subjekte znotraj skupine. Izjemoma pravil politike transfernih cen ni treba upoštevati pri skupnih podvigih, v katerih je skupina Schneider Electric manjšinski lastnik oziroma nima vpliva na večino glasov. Kljub temu je ob večjih odstopanjih od transfernih cen, ki se oblikujejo med primerljivimi podjetji v skupini, treba dokumentirati ekonomske razloge za takšna odstopanja (Schneider Electric SE, 2015, str. 4).

## 7.2.3 Časovni okvir za oblikovanje transfernih cen

Proceduro za izvedbo letnega izračuna transfernih cen pripravi centralna davčna služba. Oblikovane transferne cene v osnovi veljajo za obdobje enega koledarskega leta, ki sovpada s poslovnim letom. Medletne spremembe so mogoče le v posebnih primerih:

- a) Zaračunavanje notranjih prenosov v valuti, ki ni valuta države kupca

Če je trgovsko blago zaračunano prodajni enoti v tuji valuti in pride zaradi neugodnih ekonomski razmer v državi do razvrednotenja domače valute za več kot 10 % v primerjavi z valuto fakturiranja, je prodajna enota upravičena zahtevati takojšno znižanje transfernih cen. V obratnem primeru, ko pride do revalvacije domače valute v primerjavi z valuto fakturiranja, je prodajalec upravičen do takojšnjega povečanja transfernih cen.

- b) Prilagoditev transfernih cen zaradi tveganja izgube

Centralni davčni oddelek lahko med letom na podlagi zahtevka udeleženca pri notranjih prenosih odobri prilagoditev transfernih cen, če obstaja tveganje, da bo podjetje pri poslovanju po obstoječih pogojih utrpelo izgubo. Zahtevek je odobren le v primerih, ko bi se za takšno spremembo odločilo tudi neodvisno podjetje in bi trg takšno spremembo tudi priznal. V nobenem primeru takšne spremembe ne smejo kompenzirati slabega poslovnega izida, kot posledico slabega dela in neustreznih poslovnih odločitev ter padca produktivnosti.

- c) Uvajanje novih produktov na trg

Transferne cene za nove proizvode, ki se uvedejo na trg med letom se, določijo ob začetku prodaje. Če gre za notranje prenose, za katere se uporablja metoda stopnje čistega dobička, so transferne cene določene tokom leta, veljavne tudi v naslednjem letu, transferne cene, izračunane po drugi metodah, pa so veljavne le do konca tekočega leta.

## 7.3 Metodologija določanja transfernih cen

Znotraj skupine Schneider Electric potekajo raznovrstni tokovi blaga in storitev, ki so definirani s kategorijo poslovnih subjektov, ki sodelujejo pri notranjem prenosu, in z vrsto blaga oziroma storitev. Pri podrobnejšem pregledu posameznih metod za določanje transfernih cen navajam najpogostejše in najpomembnejše tokove in pri tem uporabljene metode:

- prodaja končnih izdelkov prodajnim enotam;
- prodaja proizvodov, namenjenih lokalni adaptaciji;
- prodaja končnih proizvodov, rezervnih delov in sestavnih delov s strani proizvodnih enot;
- prodaja prek posrednika;
- prenos storitev.

### 7.3.1 Prodaja končnih proizvodov in aplikacija metode stopnje čistega dobička

Za tok končnih proizvodov od podjetniške enote k prodajni enoti se transferne cene oblikujejo po metodi stopnje čistega dobička (Schneider Electric SE, 2015b, str. 7).

Uporaba metode temelji na predpostavki, da prodajna enota (v notranjem prenosu v vlogi nakupnega mesta) nima v lasti neopredmetenih sredstev, ki so povezana s prenesenimi proizvodi, in je zato upravičena do dobička, primernega opravljenim funkcijam in prevzetim tveganjem oziroma dobička iz poslovanja, kot ga dosegajo večji trgovci na debelo). Če enota opravlja tudi druge funkcije razen osnovnih storitev trženja in distribucije, mora centralna davčna služba določiti drugo primerno metodo za določanje transfernih cen.

Uporaba različice metode stopnje čistega dobička, v okviru skupine imenovane tudi metode »mark-down«, temelji na izračunu povprečne neto prodajne cene, ki jo prodajna enota doseže na lokalnem trgu, stroških poslovanja prodajne enote in določitvi normalnega dobička iz poslovanja. Če se konec poslovnega leta dobiček iz poslovanja prodajne enote, izražen v odstotku od prodaje, razlikuje od normalnega, ki je bil uporabljen za izračun transferne cene, samodejni popravki transfernih cen oziroma poslovnega rezultata niso dovoljeni.

Povprečna prodajna cena: prvi korak v procesu oblikovanja transfernih cen po metodi stopnje čistega dobička je izračun povprečne neto prodajne cene na ravni posameznega proizvoda. Osnova za izračun so podatki o neto prodajni vrednosti (po odšteti popustih in bonusih) in prodanih količinah, ki se pridobijo iz informacijskega sistema podjetja, običajno za prvih 8 mesecev tekočega leta.

*Tabela 4: Izračun povprečne neto prodajne cene za proizvod (na ravni referenčne številke)*

Proizvod Referenčna številka	Neto prodajna vrednost v 8 mesecih leta Ln	Prodane količine v 8 mesecih leta Ln	Povprečna neto prodajna cena v letu Ln
Abcxyz1	150.000	150	1.000
Abcxyz2	300.000	200	1.500
Abcxyz3	100.000	125	800
Abcxyz4	260.000	130	2.000

Odbitni koeficient: naslednji korak pri določanju transferne cene je izračun odbitnega koeficienta, s katerim se pomnoži povprečno prodajno ceno, da prodajna enota izračuna

transferne cene, ki ji bodo omogočale dosegati normalni dobiček iz poslovanja po pokritju vseh operativnih stroškov poslovanja.

Dejavniki, ki vplivajo na višino odbitnega koeficienta, so lokalni stroški poslovanja, izraženi v odstotku od prihodkov od prodaje in normalna stopnja donosa na ravni dobička iz poslovanja.

Kot osnovo za določanje višine stroškov poslovanja enote lahko vzamejo stroške glede na prodajo za preteklo leto, za prvo polovico tekočega leta ali pa napoved za celotno tekoče leto, narejeno v času oblikovanja transfernih cen (v okviru skupine je predpisana ta možnost). Pomembno je, da iz izračuna izvzamejo stroške materiala v višini vrednosti nabavljenega trgovskega blaga, katerega transferne cene želimo določiti. Tako med stroški poslovanja ostanejo lokalni stroški prodaje in splošnih služb, alocirani splošni stroški na ravni skupine (provizije za upravljanje, licenčnine ...) in neposredni dodatni stroški nabave (transport, carinske dajatve, brez stroškov nabavnih cen blaga).

Ker se normalni donos določi na ravni dobička iz poslovanja, finančni prihodki in odhodki ne vplivajo na oblikovanje transferne cene. Obenem to tudi pomeni, da se ciljni celotni dobiček enote razlikuje (je običajno nižji) od normalnega dobička iz poslovanja za rezultat iz financiranja in rezultat iz izrednega dela. Izjema so enote z nadpovprečno visokimi stroški financiranja, ki bi lahko ob takšnem izračunu transferne cene poslovale z izgubo.

a) Normalni dobiček iz poslovanja

Poleg stroškov poslovanja je treba za izračun odbitnega koeficienta določiti še primeren dobiček iz poslovanja, kot bi ga dosegala neodvisna podjetja, udeležena v primerljivih transakcijah. Za leto 2016 je skupina na podlagi izvedene primerjalne analize določila normalni dobiček iz poslovanja v višini 3 % od prihodkov od prodaje. Kot testna stranka je bila izbrana prodajna enota. Primerjava je bila opravljena z naborom zunanjih primerljivk. Te so bile izbrane po sitemu izločanja. Vzorec so sestavljala neodvisna podjetja za distribucijo oziroma preprodajo elektromateriala, ki prevzemajo podobna tveganja in funkcije kot prodajna enota delujoča v okviru skupine Schneider Electric.

Zaradi nenehnih sprememb prodajnih cen in stroškov poslovanja je bolj malo verjetno, da bo prodajna enota dosegla točno načrtovan dobiček iz poslovanja.

b) Izračun odbitnega koeficienta in transferne cene

Vsoto poslovnih stroškov in normalnega oziroma ciljnega dobička iz poslovanja (v odstotkih od prihodkov iz poslovanja) se odšteje od ena ter tako izračuna odbitni koeficient:

$$\text{Odbitni koeficient} = 1 - (S_p + CD) \quad (13)$$

$S_p$  = Stroški poslovanja\*

$CD$  = Ciljni dobiček iz poslovanja

\* ne vključujejo stroškov nabavne cene blaga, ki je predmet notranjega prenosa

Izračun odbitnega koeficienta in transferne cene na primeru:

$$\text{Odbitni koeficient} = 1 - (S_p + CD) = 1 - 0,30 = 0,70 \quad (14)$$

Napoved letnih drugih neposrednih stroškov nabave (transport, carina itn.)	3 % prodaje
Napoved letnih lokalnih stroškov prodaje in splošnih služb	22 % prodaje
Napoved drugih stroškov poslovanja (licenčnine, uprav. provizije)	2 % prodaje
Letna napoved celotnih stroškov poslovanja ( $S_p$ )	27 % prodaje
Normalni dobiček iz poslovanja ( <b>CD</b> )	3 % prodaje

Transferne ceno ob neto povprečni ceni 200€ za kos se izračunajo kot:

$$\begin{aligned} \text{Transferna Cena} &= \text{Povprečna neto prodajna cena} \times \text{Odbitni koeficient} \\ &= 200€ \times 0,70 = 140€ \quad (15) \end{aligned}$$

Če prodajna enota opravlja le prodajno funkcijo, se v izračun odbitnega koeficienta vključijo celotni stroški poslovanja enote, kadar se v okviru enote v bistvenem obsegu opravljajo tudi druge funkcije, PA je treba v izračun odbitnega koeficienta vključiti le tiste stroške poslovanja, ki so povezani s prodajno funkcijo oziroma preprodajo končnih proizvodov.

c) Uvajanje novih proizvodov med letom

Ob uvajanju novih proizvodov med letom se vzame kot osnova za izračun transferne cene po metodi neto razlike v ceni trenutno veljavni odbitni koeficient in pričakovano povprečno neto prodajno ceno za vsak proizvod. To določi lokalni oddelek za trženje na podlagi raziskave trga, pri tem pa sodeluje s produktnimi specialisti na ravni skupine, ki morajo tako določene cene potrditi, preden so te uporabijo za izračun transfernih cen (Schneider Electric SE, 2015b, str. 8).

Če pride do prvega naročila še pred izračunom odbitnega koeficienta oziroma transferne cene, se začetni notranji prenos opravi po prednastavljenih cenah, vsi poznejši prenosi pa po dejansko izračunanih transfernih cenah. Ker so takšne medletne spremembe transfernih cen tako z davčnega kot s poslovnega vidika nezaželene, je pomembno, da se odbitni koeficient izračuna in implementira še pred prvim naročilom.

Transferne cene za nove proizvode, ki so bili uvedeni na trg pred koncem oblikovanja transfernih cen za naslednje leto, se izračunajo na podlagi odbitnih koeficientov in načrtovanih povprečnih deviznih tečajev za tekoče leto in ostanejo v veljavi do konca naslednjega leta. Izjema so nove reference, s katerimi prodajna enota v prvem polletju tekočega leta doseže dovolj velik obseg prodaje, da je smiselno njihove transferne cene skupaj s transfernimi cenami »starih« proizvodov v procesu oblikovanja transfernih cen za naslednje leto preračunati z novim odbitnim koeficientom.

Transferne cene za nove proizvode, ki so bili uvedeni na trg po koncu oblikovanja transfernih cen za naslednje leto, se izračunajo z upoštevanjem novih odbitnih koeficientov in so veljavne vse do konca naslednjega leta.

#### d) Prednastavljene cene

Občasno prodajne enote v notranjih prenosih kupijo proizvode za katere transferna cena ni bila predhodno izračunana oziroma dogovorjena. Najpogostejši primer je nakup proizvodov, ki jih prodajna enota v referenčnem obdobju za izračun povprečne prodajne cene (običajno prvih 8 mesecev preteklega leta za izračun transferne cene veljavne v tekočem letu) ni prodala. Ker v referenčnem obdobju niso bile prodane, jih prodajne enote niso mogle vključiti v letni izračun transfernih cen. V vseh teh primerih informacijski sistem notranjega dobavitelja oziroma podjetniške enote prevzame prednastavljene transferne cene.

Prednastavljene cene določi podjetniška enota v vlogi dobavitelja tako, da (Schneider Electric SE, 2015b, str. 8):

- izračuna skupno transferno vrednost (transferna cena x količina) vseh proizvodov, ki jih prodaja v državo internega kupca;
- izračuna skupno vrednost vseh proizvodov, ki jih prodaja v državo internega kupca, ovrednoteno po standardnih stroških (standardni stroški x količina);
- Izračuna odstopni koeficient prednastavljenih cen kot:

$$\text{Odstopni koeficient} = \frac{\sum (TC * Q)}{\sum (SS * Q)} \quad (16)$$

TC: transferne cene za vse proizvode prodane v državo kupca  
SS: standardni stroški za vse proizvode prodane v državo kupca  
Q: količina vseh prodanih proizvodov v državo kupca

### 7.3.2 Prodaja proizvodov za lokalno adaptacijo

Za vse proizvode, ki pred nadaljnjo prodajo, zahtevajo manjše prilagoditve, bo prodajna enota izračunala spremembo transferne cene za naslednje leto po tako imenovani globalni metodi, tako da izračuna razliko med napovedanim dobičkom iz poslovanja za tekoče leto in 3 % normalnega donosa. Prodajna enota posreduje razliko v poslovnem rezultatu svojemu dobavitelju v skupini Schneider Electric, ki na tej podlagi izračuna spremembo transferne cene (Schneider Electric SE, 2015b, str. 18).

### 7.3.3 Prodaja končnih proizvodov, nadomestnih delov in sestavnih delov s strani proizvodnih enot ter aplikacija metode dodatka na stroške

Transferne cene za končne proizvode, nadomestne dele in sestavne dele, ki jih proizvodne enote prodajajo distribucijskim centrom, podjetniškim enotam ali drugim proizvodnim

enotam, se določajo po metodi dodatka na celotne stroške. Takšne proizvodne enote se za potrebe določanja transfernih cen razumejo za pogodbene izdelovalce (proizvodi in proizvodna tehnologija razvita zunaj enote ter odsotnost funkcije trženja in prodaje) (Schneider Electric SE, 2015b, str. 10).

Kadar proizvodna enota prodaja neposredno prodajni enoti, se transferne cene prav tako določajo po metodi dodatka na stroške. Takšno oblikovanje transferne cene je skladno z domnevo, da je od obeh enot proizvodna enota tista, ki ima manj sredstev in možnosti za prevzemanje tržnega tveganja.

Stroškovno osnovo sestavljajo vsi tekoči poslovni stroški proizvodne enote (ob predpostavki, da enota ne opravlja drugih funkcij razen proizvodne). Poleg neposrednih stroškov proizvodnje sestavljajo stroškovno osnovo tudi posredni stroški proizvodnje, kot tudi stroški prodaje in splošnih služb, kar pomeni, da je stroškovna osnova enaka lastni ceni proizvoda. Stroškovno osnovo sestavljajo zadnji znani dejanski doseženi stroški v septembru, ko se izračunavajo prenosne cene za naslednje leto (Schneider Electric SE, 2015b, str. 11).

V praksi se stroškovna osnova za posamezni proizvod izračuna tako, da se proizvodne stroške poveča za pribitek za splošne stroške. Ta se zaračuna enotno za celotno proizvodno enoto.

Če je proizvodnja ni samostojna, ampak del večje lokalne enote, ki vključuje tudi prodajne enote itn., se v stroškovno osnovo všttevajo le tisti stroški, ki se lahko pripišejo proizvodnemu delu.

Dodatek na stroške je določen v odstotku od stroškovne osnove in omogoča, da globalna proizvodna enota doseže normalni dobiček iz poslovanja. Teoretično je vsa prodaja proizvodnih enot opravljena znotraj skupine, zaradi česar predstavljajo dosežene transferne cene istočasno tudi celotne prihodke od prodaje proizvodne enote. Na podlagi primerjalnih študij je centralna davčna služba določila enotni dodatek na stroške v višini 5 %, ki velja za vse proizvode enote, ki jih ta metoda zajema.

Na osnovi višine normalnega dobička iz poslovanja, izraženega v odstotku od prihodkov od prodaje, lahko ustrezen dodatek na stroške kot deleže v celotnih prihodkih izračunamo kot:

$$\text{Dodatek na stroške } v \% = \frac{1}{(1 - \text{Ciljni dobiček iz poslovanja } v \%)} \quad (17)$$

Ob uporabi dodatka na stroške v višini 5 % lahko ciljni dobiček iz poslovanja izračunamo kot:

$$\begin{aligned} \text{Ciljni dobiček iz poslovanja } v \% &= \frac{\text{Dodatek na stroške } v \%}{(1 + \text{Dodatek na stroške } \%)} \quad (18) \\ &= \frac{5 \%}{(1 + 5 \%)} = 4,7619 \% \end{aligned}$$

Transferno ceno izračunamo kot:

$$\begin{aligned} \text{Transferna cena} &= \text{lastna cena proizvoda} \times (1 + \text{dodatek na stroške v \%}) \quad (19) \\ \text{Transferna cena} &= \text{lastna cena proizvoda} \times 1,05 \end{aligned}$$

### 7.3.4 Drugi primeri notranjih prenosov blaga

#### Posredniške enote zavezane za davek v državi sedeža

Običajno so posredniške enote zavezane za davek v državi v kateri imajo sedež. Najpogostejše oblike so (Schneider Electric SE, 2015b, str. 14):

- odvisna družba matičnega podjetja Schneider Electric;
- odvisna družba lokalne prodajne ali proizvodne enote;
- organizacijski del lokalne prodajne enote (ni samostojna pravna oseba).

V vseh navedenih primerih prodaja prek takšnega posrednika poteka po transfernih cenah, ki so oblikovane enako, kot bi bili oblikovane transferne cene za neposredni tok blaga (brez posrednika) med podjetniško in prodajno enoto.

Posrednik je skladno z odločitvijo centralnega davčnega oddelka nagrajen za opravljanje svoje logistične funkcije z normalnim donosom, ki znaša 6 % od opravljenih storitev.

Kadar bi bile transferne cene za neposredni tok blaga oblikovane po metodi dodatka na stroške, se ta metoda uporabi tako za oblikovanje nabavne kot tudi prodajne cene posredniške enote, s tem da se dodatek obračuna samo na stroške posredovanja in ne na celotne stroške. Ob blagu, za katero se neposredni tokovi opravijo po metodi stopnje čistega dobička, se prodajne cene do prodajnih enot oblikujejo po enaki metodi, medtem ko se nabavna cena za posrednika oblikuje po »metodi mešane neto razlike v ceni«. Pri zadnji posrednik izračuna povprečni odbitni koeficient, in sicer na podlagi koeficientov, ki se uporabljajo pri oblikovanju prodajnih transfernih cen za prenose do različnih prodajnih enot.

#### Prenosi znotraj iste pravne osebe

Prenosi končnih proizvodov, nadometnih delov in komponent znotraj iste pravne osebe se morajo opraviti po transfernih cenah enakih stroškom, brez dodatka. Kljub temu imajo poslovodje enot, možnost da uporabijo katero od drugih dovoljenih metod (dodatka na stroške ali transakcijske neto marže), če je to potrebno.

#### Prodaja proizvodov za posebne namene (raziskave in razvoj, testiranje itn.)

Prodaja proizvodov za posebne namene, torej ne za nadaljnjo prodajo, temveč za potrebe raziskav in razvoja, testiranja proizvodov itn. bi morala biti ovrednotena po stroških, brez dodatka. Če gre za večje količine, ki bi znatno vplivale na donos prodajalca, se proizvodi

ovrednotijo po stroški povečanih za normalni dodatek proizvodjalnih enot oz. 5 % ne glede na to ali blago prodaja proizvodjalna ali podjetniška enota.

Za večje količine se predvideva prodaja blaga, ki presega 5 % celotne proizvodnje pri prodajalcu, kar pa ne velja za proizvode, ki imajo status prototipa ali testnega proizvoda in se še ne proizvajajo v normalnih količinah. Za takšne primere velja pravilo, da se transferna cena oblikuje na ravni stroškov.

## **Vzorci**

Prodaja komercialnih vzorcev se vrednoti po standardnih metodah, enako kot proizvodi namenjeni nadaljnji prodaji. Pri tem je pomembno, da so vzorci del stroškov prodaje in ne stroškov prodanega blaga, zaradi česar se tudi ne všttevajo v osnovo za izračun povprečne neto prodajne cene kot osnove za določanje odbitnega koeficienta oziroma transferne cene, oblikovane po metodi stopnje čistega dobička.

### **7.3.5 Transferne cene za storitve (razen za alocirane stroške storitev)**

Transferne cene za opravljene storitve znotraj skupine se oblikujejo po metodi dodatka na stroške. Izvajalec storitve bo izračunal transferno ceno na podlagi celotnih stroškov/lastne cene storitev in dodatka na stroške v višini 6 % od prodajne vrednosti storitve. Navedeno velja za storitve, ki jih opravi en član skupine za zadovoljitev določenih potreb enega ali več določenih članov skupine (Schneider Electric SE, 2015b, str. 13).

### **7.3.6 Centralna porazdelitev stroškov**

Člani poslovne skupine sklenejo z matičnim podjetjem sporazum o pokrivanju stroškov za tiste storitve, ki jih krovno podjetje opravlja centralno in od katerih imajo koristi vsi člani skupine. Takšne centralne storitve so običajno povezane s poslovanjem podjetja predvsem na naslednjih poslovnih področjih:

- komuniciranje z javnostjo;
- upravljanje s človeškimi viri;
- finančna funkcija (zakladništvo, upravljanje s tveganji in računovodstvo);
- davčna in pravna podpora;
- strategija in trženje;
- izgradnja in širjenje prodajne mreže, vključno s pridobivanjem in skrbjo za globalne kupce na ravni celotne skupine;
- funkcija nabave (produktivna in neproduktivna sredstva).

#### **Metoda določanja transfernih cen za potrebe centralne porazdelitve stroškov**

Za potrebe določanja transfernih cen pri porazdelitvi stroškov centralnih funkcij med posamezne člane skupine uporablja Schneider Electric metodo dodatka na stroške. To



metodo priporočajo tudi Smernice OECD za primere, ko uporaba metode primerljivih prostih cen ni mogoča. Metoda dodatka na stroške je v praksi uporabljena na naslednji način:

Delež stroškov centralnih funkcij se porazdeli na posamezno podjetje na osnovi razdelilnega ključa. Razdelilni ključ predstavlja razmerje med vrednostjo doseženo s strani posameznega člana in vrednostjo, doseženo na ravni skupine.

*Tabela 5: Razdelilni ključi za potrebe centralne porazdelitve stroškov*

<b>Štabna služba</b>	<b>Razdelilni ključ</b>
Centralni finančni oddelek	Obratna sredstva
Centralni davčni oddelek	Prihodki od prodaje
Centralna pravna služba	Prihodki od prodaje
Služba za komuniciranje z javnostjo	Prihodki od prodaje
Vodstvo operativnih divizij	Prihodki od prodaje
Služba za strategijo	Prihodki od prodaje
Služba za strateško trženje	Prihodki od prodaje
Služba za upravljanje s človeškimi viri	Število zaposlenih
Služba za nabavo	Vrednost nabave
Izvršne divizije	Prihodki od prodaje

Vir: Mazars. Statutory auditors' attestation of actual central cost 2008 and allocation key data, 2009, str. 3.

Da bi se izognili podvajanju zaračunavanja porazdeljenih stroškov, ki bi ga lahko povzročilo naknadno vključevanje podjetij, ki so se skupini pridružili med letom, in da bi zagotovili, da novo pridružena podjetja že uživajo koristi, preden so te zaračunane, se v prvih dveh letih po pridružitvi novim članom obveznosti iz naslova sporazuma ne zaračunavajo.

### **7.3.7 Neopredmetena sredstva**

Problematiko neopredmetenih sredstev lahko obravnavamo z dveh vidikov:

- pravni vidik predstavlja potreba po pogodbeni ureditvi razmerij znotraj skupine, s ciljem varovanja lastninskih pravic nad temi sredstvi;
- z davčnega vidika je pomembno plačilo, ki se opravi med članom skupine, ki uživa koristi od neopredmetenega sredstva, in lastnikom takšnega sredstva.

Cena za uživanje koristi od neopredmetenih sredstev se mora oblikovati skladno s splošno politiko transfernih cen za skupino. Danes se koristi od neopredmetenih sredstev znotraj skupine ne zaračunavajo (Schneider Electric SE, 2015b, str. 30–31):

- komercialna licenčna se zaračunava vsem prodajnim enotam v odstotku od njihove prodaje na zunanem trgu; višina licenčnine v odstotku od prodaje je odvisna od vrste blagovnih znamk;

- tehnične licenčnine se zaračunavajo proizvodom, ki uporabljajo razvito tehnologijo oziroma v lasti centralne podjetniške enote. Licenčnine se zaračunavajo v odstotku od stroškov nabave materiala znotraj skupine.

Višina licenčnin je določena na podlagi primerjalne analize.

## 7.4 Dokumentacija

Nič manj pomembna kot upoštevanje normalnega tržnega načela in navodil skupine glede oblikovanja transfernih cen sta tudi priprava in hranjenje dokumentacije v povezavi z oblikovanjem transfernih cen. Urejena dokumentacija nam omogoča, da na zahtevo davčnih oblasti predložimo potrebno dokumentacijo v zakonsko določenih rokih in se obenem izognemo morebitnim kaznim zaradi pomanjkljive dokumentacije. Cilj politike transfernih cen skupine je minimizirati tveganja, ki so povezana z oblikovanjem transfernih cen. Ker se brez ustrezne dokumentacije, ki dokazuje pravilnost postopka izračuna transfernih cen, tveganjem ne moremo izogniti, sta priprava in hranjenje ustrezne dokumentacije pomemben sestavni del politike oblikovanja transfernih cen.

Poleg splošnega dela dokumentacije, ki zajema opis podjetja, njegovo zgodovino in organizacijo, strategijo kot tudi položaj na trgu in ekonomske dejavnike, pripravi vsako podjetje tudi lokalni del dokumentacije s funkcijsko analizo, navedbo metod za določanje transfernih cen in informacijo o opravljenih povezanih transakcijah in osebah. Poleg tega mora lokalna enota hraniti tudi vrsto drugih podatkov, ki dokazujejo pravilnost opravljenega postopka (Schneider Electric SE, 2015b, str. 33–34):

- datoteke, ki vsebujejo prodajne cene, koeficiente dodatka in odbitne koeficiente, ter transferne cene po posameznih proizvodih;
- informacije v povezavi s povprečno neto prodajno ceno, predvidenimi povečanji prodajne cene in stroški poslovanja, uporabljenimi za izračun odbitnega koeficienta ter dodatka na stroške (vključno z morebitnimi tržnimi ali s finančnimi analizami razmer na lokalnem trgu, z informacijami o cenah konkurentov in drugimi informacijami, ki smo jih uporabili pri oblikovanju projekcij poslovanja za potrebe oblikovanja transfernih cen);
- informacijo o normalnem donosu, ki je bil uporabljen pri izračunu odbitnih koeficientov in dodatka na stroške;
- informacijo o dejansko doseženih poslovnih rezultatih (stroški poslovanja, neto prodajna cena in dosežen rezultat iz poslovanja) v primerjavi z načrtovanimi vrednostmi;
- informacijo o stroških proizvoda, načrtovanih in dejanskih.

Dokumentacijo povezano z oblikovanjem transfernih cen, morajo člani skupine hraniti za daljšega od dveh obdobj, obdobje 10 let ali za obdobje, ki ga predpisuje lokalna zakonodaja.

## **8 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Dobičkovna mesta odgovornosti bi morala biti teoretično neodvisna pri sprejemanju odločitev, povezanih z vsemi bistvenimi dejavniki, ki vplivajo na višino njihovega dobička. V praksi so zaradi obstoja notranjih trgov in transfernih cen omejena v svoji avtonomiji, kar lahko vodi v spore in nesporazume med enotami znotraj organizacije, udeleženi pri notranjem prenosu. Posledica so lahko neustrezni sistemi merjenja uspešnosti enot, upad motivacije vodij enot in pomanjkanje usklajenosti ciljev posameznih enot s cilji organizacije kot celote.

Takšnim negativnim učinkom se lahko izognemo z oblikovanjem transfernih cen na ravni tržnih cen, vendar pa morajo biti zato izpolnjeni določeni pogoji (obstoj popolno konkurenčnega zunanjskega trga itn.), ki jih v praksi le redko srečamo. V razmerah nepopolne konkurence ekonomski teoretiki priporočajo oblikovanje transfernih cen na ravni mejnih stroškov, kar pa pri mednarodnih podjetjih ni sprejemljivo za nacionalne davčne oblasti v državah, v katerih imajo prodajna mesta sedež. Ta namreč dosegajo konstantno izgubo v višini stalnih stroškov. K temu lahko dodamo še težave, ki jih imajo podjetja z razmejevanjem med stalnimi in spremenljivimi stroški in nevarnost, da bodo vodje prodajnega mesta manipulirali z višino mejnih stroškov. In ne nazadnje, ob vse strožji zakonodaji na področju oblikovanja transfernih cen, je neposredno zasledovanje ne samo davčnih ampak tudi poslovnih vidikov dodobra omejeno. Schneider Electric tako izbira metode za oblikovanje transfernih cen, ki zagotavljajo transparentnost poslovanja in usklajenost z normalnim tržnim načelom, vendar same po sebi ne omogočajo učinkovitega zasledovanja poslovnih ciljev skupine. Da bi te slabosti omilili, je skupina Schneider Electric pri merjenju uspešnosti poslovanja enot in njihovih vodij vpeljala mere uspešnosti, ki ne temeljijo na dobičkonosnosti, ali pa vsaj ne izključno (lahko jih uporabljamo v kombinaciji z dobičkonosnostjo). V nadaljevanju si bomo pogledali sistem merjenja uspešnosti za dve največji oziroma najbolj tipični kategoriji enot – za proizvodne in prodajne enote.

### **8.1 Merjenje uspešnosti proizvodnih enot**

Proizvodne enote kot prodajalci v notranjih prenosih zaračunavajo za svoje proizvode in storitve transferne cene izračunane po metodi dodatka na celotne stroške. Ob uporabi metode dodatka na stroške obstaja nevarnost, da bodo vodje enot, ki so ocenjevane izključno na podlagi doseženega dobička, v želji po njegovem povečevanju povečevali stroškovno osnovo in se s tem ravnali v nasprotju z interesi skupine podjetij kot celote.

V primerjavi z lokalno zakonodajo, ki proizvodne enote, kot samostojne pravne osebe, obravnava kot dobičkovne centre, imajo te enote v okviru sistema ocenjevanja uspešnosti poslovanja znotraj skupine Schneider Electric status stroškovnih centrov. Namesto po dobičku, se uspešnost proizvodnih enot meri glede na produktivnost in stroškovno učinkovitost. Tako se merijo predvsem:

- doseganje ciljne produktivnosti in odmiki od stalnih stroškov;
- skrajševanje dobavnih rokov in pravočasnost dobave;
- doseganje standardov kakovosti;
- optimiranje obratnega kapitala;
- odličnost procesov in inovacij;
- stroškovna učinkovitost splošnih funkcij;
- varnost in zadovoljstvo zaposlenih ter učinkovitost organizacijske strukture;
- prijaznost do okolja.

V skupini Schneider Electric se ustrezne mere uspešnosti mesečno zasledujejo s pomočjo prikaza kazalnikov. V nadaljevanju primer prikaza:

*Tabela 6: Prikaz kazalnikov proizvodne enote*

	Rezultat	Cilj	Trend
Odstotek pravočasnih dobav v celotnih dobavah (v %)	0,0%	0,0%	↘
Skarjšanje povprečnega dobavnega roka (v dneh)	0,0	0,0	→
Delež izdelkov za katere je bila vložena garancijska zahteva (v %)	0,0%	0,0%	→
Število nesreč na milijon opravljenih operacij	0,0	0,0	→
Delež zadovoljnih zaposlenih (v %)	0,0%	0,0%	→
Povprečno število neposredno podrejenih delavcev na enega vodjo	0,0	0,0	→

	Rezultat	Cilj	Trend
Produktivnost neposrednih stroškov materiala (%) - neto brez vpliva inflacije	0,0%	0,0%	↗
Produktivnost stroškov dela (%)	0	0,0	↘
Sprememba stalnih proizvodnih stroškov (v %)	0,0%	0,0%	↘
Sprememba stroškov uprave in prodaje (v %)	0,0%	0,0%	↗
Sprememba velikost zaloge glede na povprečne dnevne stroške materiala (v %)	0,0	0,0	↘
Znižanje porabe energije (v %)	0,0%	0,0%	↗

*Vir: Schneider Electric SE, Balanced Scorecard EMEA Products, 2016.*

Te mere uspešnosti zagotavljajo, da proizvodne enote maksimizirajo produktivnost in stroškovno učinkovitost ter s tem preprečujejo, da bi vodje enot v želji po povečevanju dobička navidezno ali dejansko povečevali stroške proizvodnje.

## 8.2 Merjenje uspešnosti prodajnih enot

Prodajne enote kupujejo proizvode in storitve od prodajalcev v internem prenosu večinoma po metodi stopnje čistega dobička in v redkih primerih, ob nakupih neposredno od proizvajalne enote, po metodi pribitka na stroške.

Če bi se njihova uspešnost ocenjevala le na podlagi doseženega dobička, bi se s poslovnega vidika oblikovanja transfernih cen soočili z več problemi.

### 8.2.1 Spodbude za optimizacijo stroškov

Ob nakupih po metodi stopnje čistega dobička ne bi imeli vodje enot nikakršnih spodbud za zniževanje stroškov poslovanja, saj bi se morebitni višji stroški prevalili na prodajalca v

internem prenosu. Ta slabost se v sistemu merjenja uspešnosti skupine Schneider Electric odpravlja z uvedbo dodatnih mer stroškovne učinkovitosti, kot so:

- višina stroškov prodaje in splošnih služb v primerjavi s prihodki od prodaje;
- sprememba stroškov prodaje in splošnih služb v primerjavi s preteklimi leti in v odvisnosti od spremembe prihodkov od prodaje (angl: cost to sales leverage);
- povprečni prihodki od prodaje na zaposlenega v prodajni funkciji,

in s prenosom pristojnosti za pomembnejše neposredne stroške nabave, kot na primer transport, na centralne službe.

### 8.2.2 Problem dvojne marginalnosti in uvedba konsolidiranega prispevka

Druga slabost uporabljenih metod izvira iz dejstva, da te po pravilu določijo transferne cene na ravni, ki znatno presega v teoriji zagovarjane spremenljive stroške. Zaradi te razlike se spoprijemamo z problemom dvojne marginalnosti, ki vodi do prodajnih količin, nižjih od tistih, ki bi bile optimalne z vidika skupine kot celote.

Da bi omilila ta problem je skupina Schneider Electric leta 2007 uvedla sistem ocenjevanja uspešnosti prodajnih enot na podlagi konsolidiranega prispevka.

V sistemu konsolidiranega prispevka se lokalnemu rezultatu prodajne enote prištejejo še rezultati, doseženi v predhodnih fazah poslovnega procesa. Tako prištejemo k lokalnemu rezultatu še bruto maržo in splošne stroške, ki sta je ustvarila proizvodna in podjetniška enota. Rezultat poslovanja za potrebe ocenjevanja uspešnosti prodajnih enot in njihovih vodij se ugotavlja na ravni zoženega dobička iz poslovanja (pred odbitkom licenčnin in prispevka za kritje splošnih stroškov).

Delovanje sistema uspešnosti ponazarja naslednji primer: prodajna enota želi na zunanjem trgu prodati 10 kosov proizvoda A po ceni 10 EUR. Proizvode bo kupilo pri podjetniški enoti po transfernih cenah določenih s pomočjo metode stopnje čistega dobička. Odbitni koeficient izračunan na podlagi strukture stroškov je 0,83.

*Tabela 7: Izračun odbitnega koeficienta za prodajno enoto*

Odbitni koeficient za prodajno enoto:	0,83
Skupni prispevek za pokritje	17%
Drugi neposredni stroški nabave	2%
Stroški prodaje	8%
Splošni stroški	2%
Normalna stopnja dobička iz poslovanja	3%
Licenčnine & porazdelitev centralnih stroškov	2%

Ko pomnožimo neto prodajno ceno 10 EUR z odbitnim koeficientom, dobimo transferno ceno 8,3 EUR za kos. Ob prodaji 10 kosov proizvoda A in ob upoštevanju drugih neposrednih stroškov nabave znašajo spremenljivi proizvodni stroški za prodajno enoto 85 EUR, dosežena bruto marža pa 15 EUR. Po odbitku stroškov prodaje in splošnih stroškov doseže prodajna enota zožani dobiček iz poslovanja v višini 5 EUR. Po plačilu licenčnin in prispevka za centralne stroške doseže prodajna enota ciljno stopnjo dobička iz poslovanja v višini 3 % (Tabela 9, stolpec A).

Proizvodnji stroški za proizvod A znašajo 7,1 EUR, od tega znašajo spremenljivi stroški 6,7 EUR. Proizvodnja enot proda proizvod podjetniški enoti po transferni ceni izračunani z metodo dodatka na stroške. Na podlagi strukture stroškov lahko izračunamo koeficient dodatka na proizvodne stroške 1,088:

*Tabela 8: Pribitni koeficient za proizvodno enoto*

Pribitni koeficient na stroške proizvodne enote:	1,088
Stroški prodaje	1,0%
Splošni stroški	1,0%
Normalna stopnja dobička iz poslovanja	4,8%
Licenčnine & porazdelitev centralnih stroškov	2,0%

Ko pomnožimo proizvodne stroške s pribitnim koeficientom, dobimo transferno ceno za prenos na podjetniško enoto v višini 7,8 EUR, ki omogoči proizvodni enoti, da doseže za 10 prodanih proizvodov bruto maržo v višini 7 EUR ter po odbitku 2 EUR stroškov prodaje in splošnih stroškov in po plačilu licenčnin in prispevka za centralne stroške ciljno stopnjo dobička iz poslovanja 4,8 % (Tabela 9, stolpec C).

Podjetniška enota kupi proizvode po 78 EUR in jih proda po 83 EUR, s čemer po odbitku drugih proizvodnih stroškov doseže bruto maržo 2 EUR. Ob tem nosi še splošne stroške v višini 1 EUR ter s tem dosega dobiček iz poslovanja 1,7 % (Tabela 9, stolpec B).

V procesu ocenjevanja uspešnosti na podlagi konsolidiranega prispevka, se lokalnemu rezultatu prodajne enote prištejejo rezultati doseženi v predhodnih fazah proizvodno prodajnega procesa (Tabela 9, stolpec D):

- lokalni bruto marži 15 EUR prištejemo še maržo doseženo s strani podjetniške (2 EUR) in proizvodne enote (7 EUR);
- lokalnim strukturnim stroškom (10 EUR) prištejemo še stroške podjetniške (1 EUR) in proizvodne enote (2 EUR).

Celotna bruto marža za potrebe ocenjevanja uspešnosti prodajne enote tako znaša 24 EUR. Prodajna enota zazna dodatnih 9 EUR marže, kot znižanje mejnih stroškov, zaradi česar je pripravljeno prodajati večje količine proizvodov. Po odbitku stroškov podjetniške in proizvodne enote znaša ugotovljeni konsolidirani prispevek 11 EUR (Tabela 7, stolpec E).

Tabela 9: Izračun konsolidiranega prispevka

	A	B	C	D	E
<i>v tisoč EUR</i>	Prodajna enota Lokalni rezultat	Podjetniška enota	Proizvodnja enota	Rezultat predhodnjih stopenj	Prodajna enota Konsolidiran prispevek
Prihodki od prodaje	100	83	78		100
Stroški nabave materiala	-83	-78	-46		-46
Spremljivi stroški dela	0	-1	-18		-19
Drugi neposredni stroški nabave	-2	-1	-3		-6
Spremenljivi proizv. stroški SKUPAJ	-85	-80	-67		-71
Stalni proizvodni stroški	0	-1	-4		-5
Proizvodni stroški SKUPAJ	-85	-81	-71		-76
Bruto marža	15	2	7	9	24
in %	15,0%	2,9%	8,5%	9,0%	24,0%
Stroški prodaje	-8	0	-1		-9
Splošni stroški	-2	-1	-1		-4
Strukturni stroški SKUPAJ	-10	-1	-2	-3	-13
v %	-10,0%	-1,2%	-2,6%	-3,0%	-13,0%
Zoženi dobiček iz poslovanja/prispevek	5	1	5		11
v %	5,0%	1,7%	5,9%		11,0%
Licenčnine & porazdelitev centralnih stroškov	-2		-0,92		
Dobiček iz poslovanja	3	1	4		
v %	3,0%	1,7%	4,8%		

Dve pomembni posledici uvedbe sistema ocenjevanja uspešnosti na podlagi konsolidiranega prispevka sta:

- z uvedbo tega sistema višina transfernih cen in njene spremembe ne vplivajo več na rezultat merjenja uspešnosti prodajnih enot in njihovih vodij (manjša lokalna bruto marža zaradi zvišanja transferne cene je kompenzirana z višjo maržo prodajalca v internem prenosu, ki se na koncu prišteje v procesu konsolidacije);
- ker se sprejemajo vse odločitve na ravni konsolidirane bruto marže, mejni stroški za prodajno enoti niso več transferne cene temveč znatno nižji konsolidirani celotni stroški proizvodnje.

Sistem konsolidiranega prispevka problema dvojne marginalnosti ne odpravi v celoti, saj mejni stroški prodajne enote vsebujejo prispevek za pokritje stalnih proizvodnih stroškov. To odstopanje lahko zanemarimo, če upoštevamo, da so stalni proizvodni stroški sorazmerno majhni v primerjavi s spremenljivimi ter da je razmejitev med spremenljivimi in stalnimi stroški proizvodnje kompleksna in le pogojno natančna (saj se ob dovolj veliki spremembi obsega proizvodnje vsi stroški spreminjajo).

Da bi zagotovili učinkovito delovanje takšnega sistema ocenjevanja uspešnosti, je treba zagotoviti:

- učinkovit informacijski sistem, ki z veliko zanesljivostjo in hitrostjo izračunava potrebne prilagoditve;
- lahko dostopno in transparentno informacijo o proizvodnih stroških na ravni proizvodne enote;
- razumevanje koncepta na ravni vodij prodajnih enot, ki morajo namesto transfernih cen pri sprejemanju poslovnih odločitev upoštevati proizvodne stroške na ravni proizvodne in podjetniške enote.

Slabosti sistema vidim predvsem v kompleksnosti obdelave in komunikacije podatkov ter s tem povezanimi stroški.

## **9 OCENA POLITIKE TRANSFERNIH CEN SKUPINE SCHNEIDER ELECTRIC IN USPEŠNOSTI IZPOLNJEVANJA ZASTAVLJENIH CILJEV**

Primarno so cilji skupine povezani s poslovnim vidikom oblikovanja transfernih cen in še posebej z:

- učinkovitim merjenjem uspešnosti posamezne enote oziroma njenega vodje znotraj organizacije;
- motivacijo oddelčnih vodij za doseganje dobrih poslovnih rezultatov;
- usklajevanjem ciljev oddelčnih vodij z cilji podjetja kot celote.

V enaki meri je za skupino pomembno spoštovanje normalnega tržnega načela in skladnost z davčno zakonodajo v državah, v katerih je skupina prisotna.

### **9.1 Spoštovanje normalnega tržnega načela in skladnost z davčno zakonodajo**

Kot smo omenili, je politika oblikovanja transfernih cen v okviru skupine Schneider Electric zapisana v Navodilih za oblikovanje transfernih cen. Osrednja točka politike transfernih cen sta normalno tržno načelo in funkcionalna analiza. Z zadnjo je skupina določila posamezne kategorije povezanih poslovnih subjektov, ki so udeleženi pri notranjih prenosih, jim pripisala funkcije in tveganja, ki jih prevzemajo ter na podlagi tega določila primerne donose, ki naj bi jih dosegali.

Primerni donosi se v odvisnosti od predpisane metode za oblikovanje transfernih cen odražajo v:

- dodatku na celotne stroške ob uporabi metode dodatka na celotne stroške;
- oziroma v odbitnem koeficientu pri uporabi metode stopnje čistega dobička v ceni oziroma modificirane metode neto razlike v ceni.



Schneider Electric v okviru politike transfernih cen uporablja več metod za določanje transfernih cen, katero metodo pa je treba v posameznem primeru dejansko uporabiti, je odvisno od kategorije oziroma kombinacije kategorij, v katere sodijo organizacijske enote, ki sodelujejo pri notranjem prenosu.

### **9.1.1 Metoda dodatka na celotne stroške**

Metoda dodatka na celotne stroške je kot ena izmed sprejemljivih metod zapisana praktično v vseh nacionalnih zakonodajah, ki urejajo področje transfernih cen. Prav tako jo kot ena izmed sprejemljivih tradicionalnih transakcijskih metoda navedena tudi v smernicah OECD. *Glede na to se ob uporabi te metode vprašanje skladnosti z davčno zakonodajo lahko porajale v dveh primerih:*

- Ali višina dodatka na celotne stroške dejansko odraža opravljene funkcije in prevzeta tveganja enote oziroma višino donosa, ki ga bi za opravljanje primerljive transakcije zahtevalo (pričakovalo) neodvisno podjetje?

Metoda dodatka na stroške je znotraj skupine Schneider Electric predpisana predvsem za notranje prenose pri katerih so proizvodne enote pojavijo v vlogi notranjega prodajnega mesta. Glede na dejstvo, da takšne enote ne prevzemajo podjetniške in prodajne funkcije in s tem povezanih tveganj (funkcijo razvoja in raziskav opravlja matično podjetje, proizvedeni proizvodi so avtomatično odkupljeni s strani maržnih centrov), je skupina določila primerni donos v obliki dodatka na stroške, in sicer v odstotku od celotnih stroškov za proizvod. S tem je proizvodnim enotam dejansko omogočeno, da neodvisno od tržnih tveganj dosegajo donos, ki ustreza opravljenim funkcijam (je nižji, kot bi ga lahko dosegale podjetniške enote vendar zagotovljen).

Višina dodatka 5 % na celotne stroške je bila določena s primerjalno analizo s primerljivimi neodvisnimi proizvodnimi enotami oziroma z njihovimi transakcijami, zato menim, da uporabljen dodatek odraža normalno tržno načelo in predstavlja ustrezno nagrado za proizvodne enote v skupini.

- Ali bi lahko kakšna druga metoda (pri tem mislimo predvsem na metodo primerljive proste cene, kateri daje prednost večina zakonodaj) dala boljše, zanesljivejše rezultate, ki bi bolje odražali normalno tržno načelo?

#### **Razlogi, ki utemeljujejo izbiro metode dodatka na celotne stroške so predvsem:**

- nepopolna konkurenca na trgu polproizvodov, ki jih proizvodne enote prodajajo podjetniškim enotam oziroma njihovim maržnim centrom, zaradi česar metoda primerljivih prostih cen ne bi dajala ustreznih zanesljivih rezultatov;

- nerealni (negativni) poslovni izid notranjega prodajnega mesta ob oblikovanju transfernih cen na ravni mejnih stroškov, ki navkljub priporočilom ekonomskih teoretikov, za davčne oblasti niso sprejemljivi;
- široka proizvodna paleta in množica proizvodnih enot narekuje uporabo preproste (s stroškovnega vidika racionalne) in univerzalne rešitve.

### **9.1.2 Metoda stopnje čistega dobička in modificirana metoda stopnje čistega dobička**

Podobno kot metoda dodatka na celotne stroške je tudi metoda stopnje čistega dobička kot ena izmed sprejemljivih metod zapisana v obeh referenčnih virih s področja transfernih cen, tako v Smernicah OECD kot tudi Davčnem zakoniku ZDA. Metoda sodi v skupino metod, temelječih na dobičku, in je z novelo Smernic OECD iz leta 2010, ki odpravlja preferenčni red metod, postala enakovredna tradicionalnim transakcijskim metodam.

Metoda temelji na analizi tržne cene (za potrebo te metode se domneva, da je tržna cena enaka povprečni neto prodajni ceni, ki jo prodajna enota doseže na lokalnem trgu), operativnih stroškov prodajne enote in na njenem normalnem izidu iz poslovanja. Primerna neto marža v ceni oziroma rezultata iz poslovanja je določena v odstotku od prihodkov od prodaje.

Glede na to se ob uporabi te metode vprašanje skladnosti z davčno zakonodajo lahko poraja le v treh primerih:

- Ali višina ciljne stopnje dobička iz poslovanja dejansko odraža opravljene funkcije in prevzeta tveganja enote oziroma višino donosa, ki ga bi za opravljanje primerljive transakcije zahtevalo (pričakovalo) neodvisno podjetje?

Osnova za določitev primerne neto marže prodajnih enot, ki se pojavljajo v vlogi nakupnega mesta, je primerjalna analiza. Ker prodajne enote večinoma (pre)prodajajo blago, kupljeno od drugih delov skupine notranja primerjava ni mogoča. Zato je bila opravljena zunanja analiza, s katero se je določila normalna stopnja čistega dobička, ki bi jo za primerljivo opravljene funkcije realiziralo oziroma zahtevalo neodvisno podjetje. Primerjalna analiza je bila narejena enotno za celotno skupino podjetij. Zaradi izjemno široke prodajne palete in pomanjkanja zunanjih primerljivk je bil stopnja čistega dobička analizirana in določena na ravni podjetja kot celote in ne za vsako transakcijo posebej, ker bi bilo to zamudno, predrago in obenem ne bi omogočalo dovolj zanesljive primerjave.

Skladno s prevzetimi funkcijami in tveganji je skupina Schneider Electric za prodajne enote določila neto maržo oziroma normalni rezultat iz poslovanja v višini 3 % prihodkov od prodaje. To je v nasprotju s pričakovanji, kajti prodajne enote prevzemajo dodatna tržna tveganja, je v primerjavi s proizvodnimi enotami primerni donos za skoraj dve odstotni točki nižji. Razloge za to najdemo v neugodnih gospodarskih trendih, ki so v zadnjih letih oklestila dobičke primerljivih nepovezanih podjetij. Pomembno je vedeti, da takšne prodajne enote ne

prevzemajo drugih podjetniških tveganj, povezanih z dejavnostjo razvoja in raziskav ter oblikovanjem strategije skupine, zato si ne morejo prilastiti celotno razliko med transferno ceno proizvodnih enot (oblikovano po metodi dodatka na celotne stroške) in neto prodajno ceno, ki jo same dosegajo na zunanjem trgu.

Glede na navedeno menim, da je neto marža oziroma normalni donos določen skladno z normalnim tržnim načelom.

- Ali so pravilno določene druge osnove za določanje transferne cene, kot so povprečna prodajna cena in operativni stroški?

Višino odbitnega koeficienta poleg normalne stopnje dobička sestavljajo še operativni stroški poslovanja, kot so: splošni stroški uprave, stroški prodaje, neposredni stroški transporta, carinskih dajatev in dodelave ter nekatere storitve, ki jih zaračunava matično podjetje (provizije za upravljanje, licenčnine itn.). Zaradi preprostosti postopka določanja transfernih cen se za vse dobavitelje (običajno se v vlogi prodajnega mesta pojavljajo podjetniške enote) določi enotni odbitni koeficient. Pri tem se pojavi vprašanje, ali ne bi bilo bolje opraviti diferenciacijo vsaj pri stroških transporta in drugih neposrednih stroških nabave, ki se lahko od dobavitelja do dobavitelja pomembno razlikujejo.

Drugo možnost izboljšave postopka vidim v tem, da bi se operativni stroški v odstotku od prodaje izračunavali le na podlagi stroškov in prihodkov od prodaje povezanih s proizvodi in storitvami, katerih transferne cene se določajo z metodo stopnje čistega dobička. Danes se izračunavajo na ravni podjetja kot celote, zaradi česar odbitni koeficient izraža povprečne stroške za celotno podjetje. V primerih, ko so stroški poslovanja povezani s tokovi blaga in storitev, ki se obračunavajo po drugih metodah, bistveno nižji od povprečja (v takšnih primerih je tudi bruto marža ustrezno nižja), izračunani odbitni koeficient ne bo omogočal pokritja vseh poslovnih stroškov in doseganja normalne stopnje čistega dobička.

Pomembno bi bilo poiskati tudi rešitev za podjetja v skupini, ki imajo izrazito visoke stroške financiranja. Presežek stroškov nad določenim pragom (na primer 3 % od prihodkov od prodaje) se bi prištel k stroškom poslovanja za potrebe izračuna odbitnega koeficienta oziroma transferne cene.

- Ali bi lahko kakšna druga metoda (pri tem mislimo predvsem na metodo preprodajne cene) dala boljše, zanesljivejše rezultate, ki bi bolje odražali normalno tržno načelo?

Smernice OECD ne dajejo več prednost tradicionalnim transakcijskim metodam pred metodami temelječimi na dobičku. Veliko bolj pomembno je, da z izbrano metodo dobimo dovolj zanesljive rezultate skladne z normalnim tržnim načelom. Glede na to, da skupina uporablja metodo stopnje čistega dobička predvsem za notranje prenose, v katerih imajo vlogo nakupnega mesta prodajne enote, se lahko vprašamo, ali ne bi bila morda metoda preprodajne cene boljše izbira. Večina pogojev za uporabo te metode je izpolnjena, še posebej majhna dodana vrednost in sorazmerno kratek čas, v katerem se opravi preprodaja.

V našem primeru je predmet notranjih prenosov veliko število proizvodov, ki se po svojih lastnostih bolj ali manj razlikujejo od »primerljivih« proizvodov na zunanjem trgu. Poleg takšnih standardnih proizvodov se z notranjimi prenosi k prodajnim enotam prenaša tudi veliko specifičnih proizvodov in sestavnih delov za nadaljnjo vgradnjo, za katere neposredni zunanji trg ne obstaja, kar onemogoča primerjalno analizo na ravni transakcije. Poleg tega uporabo metode preprodajne cene onemogoča dejstvo, da informacije o bruto razlikah v ceni, ki jih dosegajo primerljiva nepovezana podjetja v primerljivih transakcijah javno niso dostopna.

Zaradi velikega števila raznovrstnih proizvodov ter odsotnosti zunanjega trga ter primerljivih transakcij se je skupina Schneider Electric odločila za uporabo metode stopnje čistega dobička. Njena pglavitna prednost je, da je stopnja čistega dobička iz poslovanja manj občutljiva na tiste razlike v transakcijah (lastnostih proizvodov idr.), ki pomembno vplivajo na višino cene posameznega proizvoda. Prav tako je manj občutljiva na nekatere razlike v opravljenih funkcijah med usmerjeno in neusmerjeno transakcijo. Medtem ko se bruto marža povečuje zaradi dodatnih opravljenih funkcij, se povečujejo tudi stroški povezani z takšno dejavnostjo, zaradi česar se neto marža bistveno ne spremeni. Izbor metode stopnje čistega dobička se zdi logičen, če vemo, da je skupina želela poiskati univerzalno rešitev za več sto prodajnih enot, ki deluje v prek 100 državah po svetu. Tolikšno število enot in različnih poslovnih okolij ima neizogibno za posledico razlike v opravljenih funkcijah pa tudi lastnostih proizvodov, te pa nas usmerjajo od primerjave bruto k primerjavi neto razlike v ceni. Rezultati primerjalne analize so tako zanesljivejši, sam postopek določanja neto marže pa sorazmerno preprost.

Po pregledu politike oblikovanja transernih cen lahko ugotovim, da je v skupini Schneider Electric močno prisotna želja po univerzalnem pristopu k oblikovanju transernih cen na ravni celotne skupine ter po s tem povezani transparentnosti poslovanja. Osnovne predpostavke politike oblikovanja transernih cen:

- vsak član skupine naj bi dosegel normalni dobiček v odvisnosti od opravljenih funkcij in tveganja, ki ga prevzema;
- referenčne stopnje donosa, ki jih uporablja skupina pri izračunu transernih cen za prodajne in proizvodne enote, se določa na osnovi donosov, ki bi jih dosegalo primerljivo neodvisno podjetje;
- referenčne stopnje donosa se uporabljajo globalno, kar pomeni enotna stopnja donosa za vsa podjetja v skupini, ki opravljajo enake oziroma podobne funkcije;
- za vsako kombinacijo proizvoda in notranjega kupca lahko enota oblikuje za obdobje enega leta le eno transferno ceno

ter uporaba primerjalne analize kot osrednjega instrumenta za oblikovanje transernih cen so zagotovilo za skladnost z normalnim tržnim načelom, s tem pa tudi z zahtevami lokalnih davčnih oblasti.

Pri tem ima najpomembnejšo vlogo centralni davčni oddelek, kot osrednji organ odgovoren za oblikovanje politike oblikovanja transfernih cen. Poleg oblikovanja navodil za izvajanje politike je ena izmed osnovnih nalog oddelka skrb za njeno poenotenje na ravni celotne skupine ter iskanje rešitev v posebnih primerih, ki jih sprejeta Navodila za oblikovanje transfernih cen še ne obravnavajo.

Preprosti in univerzalni sistem oblikovanja transfernih cen s kombinacijo metode dodatka na celotne stroške in metode transakcijske neto marže omogoča proizvodnim in prodajnim enotam doseganje primerne dobička. Obenem se presežni dobiček ali pa izgubo koncentrirata v maržnih centrih oziroma podjetniških enotah, ki so glede na opravljene funkcije tiste, ki nosijo večino poslovnih tveganj v okviru skupine in ki sprejemajo strateške odločitve, od katerih je odvisno, ali bo skupina nadpovprečno ali podpovprečno uspešna v primerjavi s konkurenti.

Nadaljnji koraki v smeri usklajevanja z zahtevami davčnih oblasti so mogoči na področju sklepanja vnaprejšnjih cenovnih sporazumov (do zdaj ZDA in Francija), saj je za mednarodno podjetje, katerega poslovanje nadzoruje prek 100 nacionalnih davčnih organov, zmanjševanje možnosti nesporazumov in sporov z davčnimi oblastmi izjemnega pomena.

## **9.2 Učinkovito merjenje uspešnosti posamezne enote, motivacija vodij enot in usklajevanje ciljev enot s cilji organizacije kot celote**

V nadaljevanju si pogledjmo, kako dve osnovni metodi oblikovanja transfernih cen, ki jih je izbrala skupina Schneider Electric izpolnjujeta zastavljene poslovne cilje učinkovitega merjenja uspešnosti, motivacije vodij enot in usklajevanje ciljev enot s cilji podjetja kot celote.

### **9.2.1 Proizvodne enote in uporaba metode dodatka na celotne stroške**

Pri uporabi metode dodatka na celotne stroške je skupina Schneider Electric do zdaj za stroškovno osnovo jemala vedno dejanske dosežene stroške (preteklega obdobja). Ker se v takšnem primeru znižana produktivnost oziroma neučinkovitost proizvodne enote neposredno prenaša na nakupno mesto (običajno podjetniška enota ali pa prodajna enota) bi bilo treba v stroškovni osnovi dejanske stroške nadomestiti s standardnimi. Morebitne odmiki od standardnih stroškov se bi upoštevali pri ocenjevanju uspešnosti šele na ravni poslovnega področja. Tako bi zagotovili, da vodje prodajnih enot ne bi bili ocenjevani na podlagi kategorije, na katero nimajo pravega vpliva. Če bi odmiki pomembno vplivali na celotni poslovni izid skupine, se lahko standardni stroški periodično preračunajo, pri tem pa je treba vodjem prodajnih enot omogočiti dovolj časa, da takšne spremembe vključijo v svoj proces odločanja. Tudi ob uporabi standardnih stroškov v izračunu stroškovne osnove še naprej obstaja nevarnost, da bodo proizvodne enote z manipulativnim povečevanjem stroškov poizkušale povečevati stroškovno osnovo s tem pa tudi dodatek na stroške oziroma svoj dobiček. Takšno povečevanje transferne cene vodi k obsegu proizvodnje, ki z vidika podjetja kot celote ni optimalen. Da bi preprečili tovrstno manipuliranje predlagata Hočevar

in Zaman (1999), da se dobičkovna mesta odgovornosti, ki lahko le deloma vpliva na oblikovanje cen proizvodov, organizirajo kot stroškovno mesto. Skupina Schneider Electric je tako za potrebe notranjega ugotavljanja učinkovitosti poslovanja svojih proizvodnih enot določila vrsto kriterijev vezanih na raven produktivnosti, izrabe delovnih sredstev, ki proizvodne enote spodbujajo k zmanjševanju stroškov in jih odvrtaajo od morebitnih manipulacij. V smislu ocenjevanja poslovne uspešnosti imajo proizvodne enote status stroškovnega mesta.

Standardni stroški se pogosto oblikujejo kot povprečje stroškov v daljšem obdobju, ki predstavljajo zahtevano normo (normalni standardni stroški). Ob uvajanju novih proizvodov so v prvih letih proizvodni stroški bistveno večji od tako imenovanih ciljnih stroškov. Glavni razlogi so odsotnost učinka ekonomije obsega, neoptimizirani proizvodni procesi, začetne težave z aplikacijo proizvodne tehnologije in podobno. Ker takšni višji stroški obremenijo nakupno mesto, bo to kupovalo manj takšnih proizvodov, s tem pa se postavlja pod vprašaj uspešnost vpeljave novega proizvoda na trg. Da bi se izognili takšni pasti, bi ob vpeljavi novih proizvodov veljalo razmisliti o zamenjavi normalnih standardnih stroškov s ciljnimi standardnimi stroški, in sicer za določeno obdobje od začetka prodaje. Dolžina obdobja uvajanja je lahko odvisna od vrste proizvoda (uporabljene proizvodne tehnologije, tehničnega staranja proizvoda itn.).

### **9.2.2 Prodajne enote in metoda stopnje čistega dobička**

Skupina Schneider Electric uporablja metodo stopnje čistega dobička za oblikovanje transfernih cen pri prenosih, v katerih se kot nabavno mesto pojavljajo prodajne enote. Normalna stopnja dobička iz poslovanja, ki ga prodajni enoti zagotavljajo transferne cene znaša 3 % od prihodkov iz prodaje. Ker prodajna enota na dolgi rok dosega normalni donos ne glede na svojo stroškovno učinkovitost in rast ali upad prodaje, je potrebno za motiviranje vodij takšnih dobičkovnih mest odgovornosti poiskati dodatne mere uspešnosti.

Skupina Schneider za ocenjevanje uspešnosti poslovanja prodajnih enot uporablja vrsto kazalnikov stroškovne učinkovitosti (ciljna rast oziroma zmanjševanje stroškov glede na pretekla obdobja in glede na rast prihodkov iz prodaje) in s tem motivira vodje enot, k doseganju skupnega cilja.

Problem usklajenosti posameznih enot s cilji skupine kot celote v smislu problema dvojne marginalnosti rešuje Schneider Electric z uvedbo sistema ocenjevanja uspešnosti prodajnih enot na podlagi konsolidiranega prispevka, ki spodbuja vodje enot da sprejemajo odločitve o prodajni na zunanjem trgu na podlagi celotnih proizvodnih stroškov proizvodnje in podjetniške enote in ne na podlagi višjih transfernih cen.

Možnosti za izboljšanje vidim predvsem v poenostavitvi sistema določanja in komuniciranja proizvodnih stroškov. V primerih, ko nastajajo proizvodi v več proizvodnih enotah hkrati, so takšni proizvodi v centralni bazi podatkov pojavljajo večkrat z različnimi proizvodnimi stroški. Medtem ko je izbira pravega podatkovnega vnosa za potrebe uradnega (ex-post)

izračuna marže predhodnih faz in njene alokacije z zahtevno računalniško obdelavo zagotovljena, pa je prodajnim enotam po svetu prepuščeno, da pri kalkulaciji prihodnje marže (ex-ante) same izberejo tisti vnos oziroma vrednost, ki se jim zdi najbolj primerna. Morebitne razlike med obema vrednostma zmanjšujejo učinkovitost poslovnega odločanja vodij prodajnih enot in ob neizogibnih nespornih tudi njihovo motiviranost za doseg skupnega cilja. Da bi se izognili temu, bi bilo treba vsem prodajnim enotam po svetu, ki oblikujejo ponudbo za svoje znanje, zagotoviti enotno orodje za izračun prihodnjih proizvodnih stroškov, in sicer po enaki metodologiji, kot jo uporablja skupina za njihov uradni izračun po opravljeni transakciji.

## **SKLEP**

Kot posledica odmevnih primerov davčnega izogibanja, ki so davčne oblasti opozorile na pomanjkljivosti v obstoječi ureditvi, in zaradi splošne zaostritve ekonomskega položaja, zaradi katerega države bolj kot kadarkoli prej stremijo k povečevanju proračunskih prihodkov, v zadnjih letih prihaja do nagle zaostritve zakonodaje, ki ureja področje transference cen. Posledično postaja oblikovanje prenosnih cen eno najpomembnejših vprašanj, s katerimi se bodo v prihodnje spoprijemala mednarodna podjetja. Pri tem se zasledovanje poslovnih in davčnih vidikov določanja transference cen vse bolj umika zahtevi po usklajenosti z zakonodajo.

Primarna cilja skupne podjetij Schneider Electric na področju oblikovanja transference cen sta transparentnost poslovanja in skladnost z normalnim tržnim načelom. Ta se uresničujeta v okviru interne politike transference cen, ki zagotavlja preproste in globalne rešitve, kar pripomore k boljši obvladljivosti in učinkovitejšemu nadzoru poslovanja celotne skupine.

Osnova politike transference cen je funkcijska analiza, v okviru katere je skupina Schneider Electric določila štiri osnovne kategorije poslovnih subjektov, ki se pojavljajo pri notranjih prenosih. V odvisnosti od vrste prenosa (blago ali storitve) in predvsem v odvisnosti od kategorij poslovnih subjektov (njihove kombinacije), ki se v notranjem prenosu pojavljajo na strani v vlogi prodajnega in nakupnega mesta, je skupina izbrala več metod za oblikovanje transference cen.

V svoji analizi sem se osredinil na oceno dveh najpogosteje uporabljenih metod za oblikovanje transference cen – metodo dodatka na celotne stroške, ki se uporablja predvsem takrat, kadar se v vlogi prodajnega mesta pri notranjem prenosu pojavljajo proizvodne enote, in metodo stopnje čistega dobička, ki se uporablja za prenose med podjetniško enoto v vlogi notranjega prodajnega mesta in prodajnimi enotami. Na podlagi teoretičnih raziskav o metodah oblikovanja transference cen in na podlagi analize interne politike transference cen skupine podjetij Schneider Electric sem poiskal odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Po preučitvi uporabljenih metod za oblikovanje transference cen lahko ugotovim, da obe najpogosteje uporabljeni metodi sodita med dovoljene metode za določanje transferne cene, kot jih opredeljuje ZDDPO-2. Glede na dejavnike, ki vplivajo na primerljivost transakcij

(nepopolna konkurenca na trgu, rezultati funkcijske analize), predstavljata obe prevladujoči metodi za oblikovanje transfernih cen (metoda dodatka na stroške in metoda stopnje čistega dobička) najboljšo izbiro.

Nadalje lahko ugotovim, da višina dodatka na stroške pa tudi uporabljena ciljna stopnja neto dobička, določena na podlagi primerjalnih študij, izdelanih s strani neodvisnih ustanov, ustrežata opravljenim funkcijam in prevzetim tveganjem udeležencev v prenosu. Obenem sta primerljiva s pogoji, kot bi jih med seboj dogovorila nepovezana podjetja v primerljivi neusmerjeni transakciji, s čimer je izpolnjen osnovni pogoj za skladnost z normalnim tržnim načelom.

Na vprašanje, ali uporabljene metode za določanje prenosnih cen v kombinaciji z uporabljenimi merili za uspešnost poslovanja omogoča zasledovanje poglobitvenih poslovnih ciljev, kot so: učinkovito merjenje uspešnosti posamezne enote oziroma njenega vodje znotraj organizacije, motivacija oddelčnih vodij za doseganje dobrih poslovnih izidov in usklajevanje ciljev oddelčnih vodij z cilji podjetja kot celote, lahko prav tako odgovorim pritrdilno.

Pri proizvodnih enotah v vlogi prodajnega mesta in uporabe metode dodatka na stroške je skupina z uvedbo vrste kazalnikov uspešnosti, povezanih s povečevanjem produktivnosti dela in sredstev, proizvodne enote spodbudila k zniževanju proizvodnih in splošnih stroškov. S tem ko so proizvodne enote v okviru notranjega sistema za spremljanje uspešnosti obravnavane kot stroškovni centri, se odpravlja poglobitvena slabost izbrane metode. Možnosti za nadaljnje izboljšave vidim v nadomestitvi dejanskih proizvodnih stroškov s standardnimi. S tem bi bili vodje prodajnih enot ocenjevani izključno na podlagi kategorij, ki jih lahko načrtujejo in obvladujejo, kar bi pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo za doseganje ciljev skupine kot celote. Ob uvedbi novih proizvodov na trg bi veljalo razmisliti o začasni uvedbi ocenjevanja na podlagi ciljnih proizvodnih stroškov (dolgoročno načrtovana raven stroškov po uspešnem preboju na trg), ki so v začetnih fazah uvajanja na trg bistveno nižji od dejanskih stroškov. Prodajne enote bodo tako spodbujene k večji prodaji, kar omogoča skupini, da s pomočjo ekonomije obsega hitreje zniža proizvodne stroške na načrtovano raven in lažje prodre na trg.

Pri uporabi metode stopnje čistega dobička je skupina Schneider Electric slabosti metode odpravila z uvedbo meril za ocenjevanje uspešnosti, ki prodajne enote in njihove vodje stimulirajo k stroškovni učinkovitosti. Prav tako je skupina Schneider Electric uspela z uvedbo sistema ocenjevanja uspešnosti prodajnih enot na podlagi konsolidiranega prispevka omiliti problem dvojne marginalnosti. Pri uporabi te metode za določanje transfernih cen vidim možnosti za izboljšave v poenotenju metodologij za izračun standardnih stroškov in učinkovitem komuniciranju. Pričakujem, da bi se s tem izboljšali učinkovitost poslovnega odločanja vodij prodajnih enot in njihova motiviranost za doseg skupnega cilja.

Upam, da bodo predlagane izboljšave sistema določanja transfernih cen in ocenjevanja uspešnosti poslovanja pripomogle k izboljšanje poslovne uspešnosti poslovne skupine.



## LITERATURA IN VIRI

1. Abdallah, W. M. (1996). How to motivate and evaluate managers with international transfer pricing system. J. Blake & M. Hossain (ur.). *Readings in International Accounting* (str. 265-273). London: International Thomsons Business Press.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems. (Intl. ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
3. Arnold, J., & Turley, S. (1996). *Accounting for management decisions*. (3rd ed.). Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
4. Barford, V., & Holt, G. (2013, 21. maj). Google, Amazon, Starbucks: 'The rise of tax shaming'. *E-vir*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/magazine-20560359>
5. Belkaoui, A. (1991). *Multinational management accounting*. New York: Quorum Books.
6. Bobek - Gospodarič, D. (2011). Novosti pri določanju transfernih cen (spremembe smernic OECD). *Revija za računovodstvo in finance Iks*, 11(6), 59–79.
7. Bowers (2014, 5. november). Luxemburg tax files: how tiny state rubber-stamped tax avoidance on an industrial scale. *E-vir*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem portalu <http://www.theguardian.com/business/2014/nov/05/-sp-luxembourg-tax-files-tax-avoidance-industrial-scale>.
8. Centa - Debeljak, M. (2002). Pomen in vloga transfernih cen. *Davčni bilten*, 2002(10), 22–23.
9. Centa - Debeljak, M. (2003). Pomen in vloga transfernih cen – II. del. *Davčni bilten*, 2003(3–4), 29–30.
10. Choi, F. D. S. & Czechowicz, J. I. (1996). Assessing foreign subsidiary performance – a multinational comparison. J. Blake & M. Hossain (ur.). *Readings in international accounting* (str. 274–287). London: International Thomsons Business Press..
11. Choi, F. D. S., Frost, C. A. & Meek, G. K. (1999). *International accounting* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
12. *Die Presse* (2014, 29. September). Steuerparadies: Ende des steuerschonenden Double Irish? *E-vir*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem portalu [http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/3878059/Steuerparadies\\_Endedes-steuerschonenden-Double-Irish](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/3878059/Steuerparadies_Endedes-steuerschonenden-Double-Irish).
13. Eccles, R. G., & White, H. C. (1988). Price and Authority in Inter-Profiter Center Transactions. *V A supplement to American journal of Sociology*, 94, 17–51.
14. Emmanuel, C. R., & Mehaftdi, M. (1994). *Transfer pricing*. London: Academic Press.

15. Feldman, J. (2012, 23. december). Dual pricing transfer pricing, *e-vir*. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem portalu <https://www.proformative.com/questions/dual-pricing-transfer-pricing>.
16. Guzina, B. (2013). Transferne cene v zakonodaji in praksi. *Revija za računovodstvo in finance Iks*, 40/13, 10–18.
17. Hiemann, M. & Reichelstein, S. (2012). Transfer pricing in Multinational Corporations: An Integral Management- and Tax Perspective. V *Fundamentals of International Transfer Pricing in Law and Economics* (str. 3–18). Berlin: Springer-Verlag.
18. Hočevar, M. (1992): Notranje ali transferne cene pri prenosih med poslovnoizidnimi enotami. *Revija za računovodstvo in finance Iks*, 11/92, 105–123.
19. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovno nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
20. Hočevar, M., & Zaman, M. (1999). Problem določanja transfernih cen. *Revizor*, 12/99, 34–44.
21. Kavčič, S., & Babič, M. (2001). Transferne cene storitev v skladu s smernicami OECD. *Revizor*, 12, 28–62.
22. Kuhar, Š. (2003). Transferne cene – eden glavnih davčnih problemov današnjega časa I.–IV. del. *Revizor*, (7–8), 10–12.
23. Kuhar, Š. (2003). Transferne cene – mednarodni davčni problem. *Davčni bilten*, (3–4), - 31–34.
24. *MFB Consulting (2010). Vzorčni sporazum o davkih na dohodek in na premoženje za izogibanje dvojnemu obdavčenju*. Ljubljana: MFB Consulting.
25. *My Organisation – Schneider Electric Spice portal*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu  
[http://othello.fr.schneiderelectric.com/organization\\_charts/en/org/org\\_sch.htm](http://othello.fr.schneiderelectric.com/organization_charts/en/org/org_sch.htm).
26. OECD (2010). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. Pariz: OECD Publishing.
27. Petauer, B. (2005). *Transferne cene: eden največjih davčnih problemov sodobnega časa*. Lesce: Legat.
28. Pravilnik o transfernih cenah. *Uradni list RS* št. št. 141/06, št. 4/12.
29. Pravilnik o priznani obrestni meri *Uradni list RS* št. 141/06, 52/07.
30. PWC (2016). International Transfer Pricing 2015/16, *e-vir*: najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/transfer-pricing/itp-download.html>.
31. Radebaugh, L. H., & Gray, S. J. (2002). *International Accounting and Multinational Enterprises*, (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.

32. Schneider Electric SE (2004). *Inter-company transfer pricing policy*. Schneider Electric SE.
33. Schneider Electric SE (2009). *Transfer pricing documentation - Master File*. Pariz: Schneider Electric SE.
34. Schneider Electric SE (2015). *Financial and sustainable development annual report 2015*. Pariz: Schneider Electric SE.
35. Schneider Electric SE (2015b). *Transfer pricing campaign for year ended 31. December 2016*. Pariz: Schneider Electric SE.
36. Stiglitz, J. (2013, 27. maj). Globalisation isn't only about profits. It is about the taxes too. *E-vir*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem portalu <http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/may/27/globalisation-is-about-taxes-too>).
37. Thang Roger, Y. W. (2002). *Current Trends and Corporate Cases in Transfer Pricing*. Westport: Quorum Books.
38. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
39. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec - Novak, M. (1998). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
40. UNCTAD (1999). *Transfer Pricing*, New York:UNCTAD
41. Vögele, A., Borstell, T., Engler, G., Kotschenreuther, H. & Blick, C. (1997). *Handbuch der Verrechnungspreise*. München: C. H. Beck.
42. Zakon o davčnem postopku *Uradni list RS*, št. 117/06, 94/12.
43. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12 in 81/13.
44. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 13/11 – UPB, 9/12 – odl. US, 24/12, 30/12, 40/12 – ZUJF, 75/12, 94/12, 52/13 – odl. US, 96/13, 29/14 – odl. US, 50/14, 23/15 in 55/15.
45. Zakon od gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09 – UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15.
46. Zaman, M. (2003) *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2005). *Slovenskimi računovodskimi standardi 2006*, Ljubljana: RFR

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1 Funkcijska tabela .....	1
Priloga 2 Slovarček tujk.....	2



## PRILOGA 1: Funkcijska Tabela

Tabela8: Funkcijska tabela

Opravljen funkcija/Prevzeto tveganje	Podjetniška enota	Proizvodna enota	Prodajna enota	Logistična enota
<b>Splošno poslovanje</b>				
Sprejemanje strateških odločitev	X			
Ustvarjanje in upravljanje ugleda podjetja	X		X	
Upravljanje likvidnosti	X			
Reševanje pravnih problemov	X		X	
Upravljanje logistične funkcije	X		X	
Upravljanje informacijskega sistema	X	X	X	X
Izvajanje finančnega kontrolinga	X	X	X	X
Administracija		X	X	X
<b>Proizvodi in proizvodnja</b>				
Izvajanje funkcije raziskav in razvoja	X	X		
Prevzemanje stroškov raziskav in razvoja	X			
Lastništvo nad patenti, blagovnimi znamkami	X			
Izdelava proizvodov in komponent		X		
Sestavljanje končnih proizvodov		X	X	
Vzdrževanje zaloge	X	X	X	X
Strategija in oblikovanje proizvodov	X			
Razvijanje proizvodne metode in posebnih znanj	X	X		
Nakup surovin	X	X		
Distribucija				X
Načrtovanje proizvodnje	X			
Zagotavljanje kakovosti		X		
Nadzor nad stroški	X	X		
<b>Prodaja in trženje</b>				
Izvajanje in prevzemanje stroškov lokalnega trženja			X	
Prevzemanje stroškov prodajnega osebja			X	
Izvajanje in prevzemanje stroškov globalnega trženja	X			
Oblikovanje strategije trženja	X		X	
Priprava prodajne strategije	X		X	
Oblikovanje prodajnih cen	X		X	
Sprejem naročil			X	
Dostava proizvodov kupcu			X	
Montaža in servisiranje proizvodov			X	
<b>Tveganja</b>				
Prevzemanje tveganja stroškov reklamacije v garancijskem roku	X		X	
Prevzemanje tveganja, povezanega z nabavo surovin in polizdelkov	X			
Prevzemanje kreditnega tveganja			X	
Zagotavljanje bančnih garancij za potrebe financiranja podrejenih podjetij	X			
Upravljanje s tržnimi tveganji			X	
Financiranje in upravljanje s terjatvami do kupcev			X	
Upravljanje z deviznimi tveganji	X			
Financiranje in upravljanje zaloge			X	X
<b>Upravljanje s človeškimi viri</b>				
Razvoj kadrov	X	X	X	X
Upravljanje s stroški dela		X	X	X
Storitve, povezane z delom v tujini	X			

Vir: Schneider Electric SE (2009). Transfer Pricing Documentation, Master File, str. 31

## PRILOGA 2: Slovarček

Akcijski načrt za preprečevanje neupravičenega zmanjševanju davčne osnove in premikanja dobička	angl. Base Erossion and Profit Shifting (BEPS)
Analiza prispevka	angl. contribution analysis
Analiza preostanka	angl. residual analysis
Davčna sramotitev	angl. tax shaming
Davčni zakonik Združenih držav Amerike	angl. Internal Revenue Code
Davčno izogibanje	angl. tax avoidance
Funkcijska analiza	angl. functional analysis
Komercialna neopredmetena sredstva	angl. commercial/trade intangibles
Metoda preprodajnih cen	angl. Resale price method
Metoda primerljive proste cene	angl. Comparable uncontrolled price method
Metoda dodatka na stroške	angl. Cost plus method
Metoda globalne porazdelitve dobička	angl. Global formulatory apointment
Metoda porazdelitve dobička	angl. Transactional profit split method
Metoda primerljivih dobičkov	angl. Comparable Profits Method
Metoda stopnje čistega dobička	angl. Transactional net margin method
Normalno tržno načelo	angl. at arm's lenght principle
Odbitni koeficient	angl. mark down coefficient
Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj	angl. Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD
Podjetniška enota	angl. entrepreneur unit
Pravilo najboljše metode	angl. best method rule
Primerjalna analiza	angl. comparability analysis
Sistem dvojnih cen	angl. Dual Price
Smernice OECD za oblikovanje transfernih cen za mednarodna podjetja in davčne oblasti	angl. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and TaxAuthorities
Sporazum o pokrivanju stroškov	angl. cost contribution agreement
Trženjska neopredmetena sredstva	angl. marketing intangible assets
Upravljavska provizija	angl. management fee
Vnaprejšnji cenovni sporazum	angl. advance pricing agreement
Vnaprejšnji davčni dogovor	angl. advance tax rullings
Vzorčni sporazum o davkih na dohodek	angl. OECD Model Tax Convention on Income and on Capital