

*Przemysław Kabalski**

METODY USTALANIA CEN TRANSFEROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZDYWIZJONALIZOWANYCH

1. WPROWADZENIE

Konieczność poprawy efektywności gospodarowania oraz przetrwania i rozwoju na coraz bardziej konkurencyjnym rynku skłania rodzime przedsiębiorstwa do podejmowania działań restrukturyzacyjnych poprzez procesy decentralizacji i dywizjonalizacji. Polegają one na przekazywaniu uprawnień do podejmowania decyzji na niższe szczeble zarządzania (decentralizacja) oraz wyodrębnianiu w ramach struktury organizacyjnej samodzielnych jednostek ponoszących odpowiedzialność za prowadzenie działalności gospodarczej w określonych obszarach tak, aby powiększała ona zysk przedsiębiorstwa jako całości (dywizjonalizacja). Wyodrębnione autonomiczne jednostki (centra zysku) samodzielnie podejmują decyzje w zakresie wyboru źródeł zaopatrzenia, kierunków sprzedaży, rozwoju produktów czy polityki cenowej. Jednocześnie jednostki te podlegają kontroli zarządu przedsiębiorstwa (korporacji) polegającej na okresowej ocenie ich efektywności ekonomicznej mierzonej najczęściej za pomocą zysku i wskaźników pochodnych (stopa zwrotu z inwestycji, zysk rezydualny itp.). Zarządzanie przedsiębiorstwem o strukturze zdywizjonalizowanej komplikuje się nieco wówczas, gdy pomiędzy poszczególnymi jednostkami dochodzi do transferu produktów lub usług. Ceny w transakcjach wewnętrznych (tzn. w transakcjach w ramach tego samego przedsiębiorstwa) noszą nazwę cen transferowych. Wysokość ceny transferowej wpływa na przychody wewnętrznego dostawcy i jednocześnie na koszty wewnętrznego odbiorcy. Tym samym ceny transferowe kształtują zyski stron transakcji, a ponadto wpływają na decyzje o wielkości i kierunkach zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży, determinując łączny zysk przedsiębiorstwa. Istnieje kilka podstawowych metod ustalania cen transferowych, natomiast ogólna zasada głosi, że cena transferowa powinna zawierać się w przedziale pomiędzy:

* Dr, adiunkt w Katedrze Rachunkowości UŁ.

- a) najniższą ceną produktu (lub usługi) identycznego pod względem szeroko rozumianej jakości, dostępnego na rynku zewnętrznym, a
- b) sumą kosztów krańcowych ponoszonych przez jednostkę-dostawcę w związku z transferem wewnętrznym, z uwzględnieniem kosztów utraconych korzyści.

W niniejszym opracowaniu omówione zostaną podstawowe metody ustalania cen transferowych, czynniki determinujące wybór określonej metody (lub metod), a także rola kierownictwa naczelnego w procesie ustalania cen transferowych. Warto na wstępie zaznaczyć, że koncentrujemy się jedynie na roli cen transferowych w zarządzaniu zdywizjonalizowanym przedsiębiorstwem¹, pomijając aspekt podatkowy.

2. DETERMINANTY WYBORU METOD USTALANIA CEN TRANSFEROWYCH

Ekonomiczny model ustalania cen transferowych zakłada, że zasadniczym ich celem jest osiągnięcie optymalnych dla korporacji rozmiarów produkcji i wymiany wewnętrznej. Jediną determinantą wyboru metod wyceny transferów wewnętrznych są w takim przypadku cechy rynku półproduktów, od których właśnie zależy poziom optymalnej ceny transferowej. Model ekonomiczny pomija zatem znaczenie strategii i struktury przedsiębiorstwa, gubiąc w ten sposób „kontekst organizacyjny i behawioralny”².

System cen transferowych jest, według wielu badaczy, ściśle powiązany ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa³. Ta bowiem determinuje podział pracy oraz zakres powiązań między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. System cen transferowych kształtują następujące czynniki:

- a) wielkość kapitału zainwestowanego w daną transakcję wewnętrzną,
- b) częstotliwość występowania danej transakcji wewnętrznej oraz jej rozmiary,
- c) stopień niepewności oraz złożoności związanej z daną transakcją oraz jej znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Jeśli dana transakcja powtarza się często, charakteryzuje się znacznymi rozmiarami oraz wielkością zaangażowanego kapitału, a jej skutki mają duże znaczenie dla przedsiębiorstwa jako całości, prawdopodobne jest podjęcie przez kierownictwo naczelnego kroków w kierunku:

¹ Chodzi tutaj o wpływ cen transferowych na pomiar i ocenę wyników jednostek wewnętrznych oraz alokację zasobów w przedsiębiorstwie.

² B. H. Spicer, *Towards an organisational theory of transfer pricing process*, „Accounting, Organisations and Society” 1988, Vol. 13, No. 3.

³ Zob. np. R. J. Swiering, J. H. Waterhouse, *Organisational views of transfer pricing*, „Accounting, Organisations and Society” 1982, Vol. 7, No. 2; R. G. Eccles, *Control with fairness in transfer pricing*, „Harvard Business Review”, November–December 1983.

a) kontroli i koordynacji działań oddziałów uczestniczących w transakcji, co ma na celu zapewnienie odpowiedniej jakości i terminowości transferu,

b) wypracowania metod zawierania transakcji i rozwiązywania sporów pomiędzy oddziałami w celu redukcji konfliktów i niepewności oraz harmonizacji współpracy wewnętrznej,

c) wprowadzenia równolegle innych niż zysk miar dokonań (również jakościowych), skłaniających oddziały do wzajemnej współpracy z korzyścią dla przedsiębiorstwa jako całości⁴.

System cen transferowych jest więc z jednej strony determinowany strukturą organizacyjną, a z drugiej strony ma istotne znaczenie dla jej trwania. Wpływa bowiem na poziom integracji wewnętrznej, przejawiającej się we współpracy pomiędzy oddziałami. Szeroki zakres współpracy wewnętrznej redukuje niepewność oraz jednoczy wysiłki, pozwalając łatwiej sprostać wymaganiom otoczenia⁵.

Dobrym sposobem pogłębiania integracji wewnętrznej może być negocjowanie cen transferowych. Przyczynia się to do łagodzenia napięć i konfliktów wewnętrznych. Przyjęcie sposobu ustalania cen transferowych w drodze rokowań będzie prawdopodobnie powszechniejsze w tych przedsiębiorstwach, w których negocjacje są ważnym narzędziem komunikacji i integracji. A zatem przyjąć można, że na kształt systemu cen transferowych pewien wpływ ma również kultura organizacyjna⁶.

Kolejną determinantą sposobu wyceny transferów wewnętrznych jest strategia przedsiębiorstwa. Wybór cen rynkowych jako podstawy ustalania cen transferowych może być skutecznym narzędziem realizacji strategii obniżki kosztów. Aby wypracować nadwyżkę, oddział–dostawca zmuszony jest wówczas do redukcji swych kosztów poniżej ceny rynkowej. Czasami, nawet w przypadku istnienia konkurencyjnego rynku produktów będących przedmiotem transferu wewnętrznego, zasadne może być ustalanie cen transferowych na poziomie kosztów powiększonych o zysk. Przykładem może być restrukturyzacja przedsiębiorstwa poprzez wyodrębnianie i usamodzielnianie subjednostek, które w początkowym okresie istnienia mogą ustalać ceny transferowe na poziomie wyższym od rynkowych. Taki „parasol ochronny” umożliwi usamodzielnionemu podmiotowi rozwój dzięki osiągnięciu

⁴ Niezwykle ważne znaczenie ma postrzeganie oddziału–nabywcy jako klienta wewnętrznego, którego potrzeby w zakresie szeroko pojętej jakości są równie istotne, jak w przypadku klienta zewnętrznego. Idea ta jest częścią filozofii Total Quality Management.

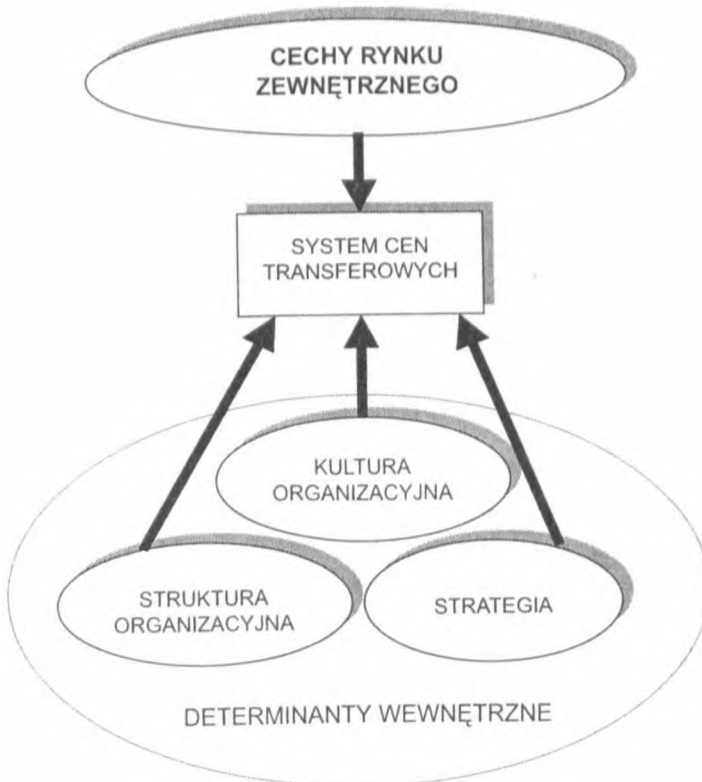
⁵ M. Ezzamel, *Transfer Pricing*, [w:] D. Ashton, R. Hopper, R. W. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995.

⁶ Według Edgara Scheina kultura to „układ wspólnych, podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów, dostosowywania się do otoczenia i wewnętrznej integracji...”, (E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992). W świetle tej definicji negocjowanie cen transferowych uznać można za element kultury organizacyjnej.

nadwyżki, natomiast długookresowym jego zadaniem jest obniżka kosztów poniżej ceny rynkowej. Podejście to ilustruje przypadek nr 1.

Ważnym kryterium decydującym o wyborze metod ustalania cen transferowych jest wreszcie charakter rynku zewnętrznego półproduktów, przy czym jak już wykazano, nie jest to ani kryterium jedyne, ani decydujące. Determinanty wyboru metod ustalania cen transferowych prezentuje schemat 1.

Schemat 1. Determinanty wyboru metod ustalania cen transferowych



Źródło: opracowanie własne.

Studium przypadku nr 1: Projekt systemu cen transferowych w warunkach restrukturyzacji.

Duże i czołowe w swojej branży przedsiębiorstwo produkcyjne w ramach projektu restrukturyzacji wyodrębnia i usamodzielnia Wydział Transportu. Celem restrukturyzacji jest obniżka kosztów działalności pomocniczej oraz decentralizacja zarządzania. Wydział świadczy usługi transportowe w zakresie przewozu osób i towarów (w tym również ciężkich), głównie na rzecz przedsiębiorstwa, a w niewielkim stopniu również na rzecz klientów zewnętrznych.

rznych. Jednym z celów projektu jest zwiększenie udziału usług świadczonych na rynku zewnętrznym przy zachowaniu priorytetu dla działalności na rzecz korporacji macierzystej. Zakłada się, że wyodrębniony podmiot będzie rozliczał się z przedsiębiorstwem na zasadach rozrachunku ekonomicznego, a jego celem w długim okresie będzie osiągnięcie nadwyżki. Możliwość osiągania nadwyżki w długim okresie jest w opinii zarządu podstawową przesłanką ekonomicznego sensu istnienia wydziału.

Rynek zewnętrzny usług transportowych określa się jako silnie konkurencyjny. Ceny usług utrzymują się na poziomie: 2 zł za 1 km dla przewozu osób, 5 zł za 1 km dla przewozu towarów o niewielkim tonażu oraz 10 zł za 1 km za przewóz materiałów ciężkich.

Projektowany system cen transferowych powinien uwzględniać następujące przesłanki:

- a) umożliwienie wydziałowi osiągnięcia nadwyżki warunkującej rozwój w początkowym okresie samodzielnego działania,
- b) długookresowy cel strategiczny – redukcję kosztów działalności pomocniczej,
- c) istnienie rynku zewnętrznego jako punktu odniesienia.

Jak ustalono, koszty zmienne usług transportowych wydziału kształtują się na poziomie: 2,20 zł za 1 km dla przewozu osób, 5,50 zł za 1 km dla przewozu towarów o niewielkim tonażu oraz 11 zł za 1 km za przewóz materiałów ciężkich. Na podstawie analiz cen i kosztów, a także przy uwzględnieniu przedstawionych powyżej przesłanek ustalono, że system cen transferowych usług transportowych świadczonych przez wydział na rzecz korporacji macierzystej będzie następujący:

1. W pierwszym roku ceny ustalone zostaną na poziomie kosztów zmiennych powiększonych o narzut w wysokości 20%, co umożliwi pokrycie kosztów stałych wydziału i wypracowanie nadwyżki z przeznaczeniem na modernizację taboru samochodowego. Przewidziano jednocześnie, że w pierwszym roku wydział dokona redukcji kosztów świadczonych usług docelowo o 10% (proefektywnościowy system motywacyjny, zmniejszenie zużycia paliwa i części, redukcja kosztów pustych przewozów itp.).

2. W drugim roku ceny ustalone zostaną na poziomie kosztów zmiennych (z uwzględnieniem przewidzianej w roku pierwszym redukcji) powiększonych o narzut w wysokości 15%. Przewidziano dalszą redukcję kosztów o 10%.

3. Po upływie dwóch lat ceny ustalone zostaną na poziomie cen rynkowych. Jeżeli nie umożliwi to Wydziałowi osiągnięcia nadwyżki, przesądzi to o jego likwidacji. Źródłem zaopatrzenia przedsiębiorstwa w usługi transportowe będzie wówczas rynek zewnętrzny (strategia *outsourcingu*).

Ustalono ponadto, że ceny będą co kwartał negocjowane. W pierwszych dwóch latach podstawą negocjacji będą koszty zmienne przedłożone przez wydział, wraz z propozycją działań w kierunku ich redukcji (umożliwi to

zarządowi kontrolę postępów Wydziału w zakresie racjonalizacji kosztów). W kolejnych latach punktem odniesienia w negocjacjach będą ceny rynkowe.

Przyjęto również, że ceny transferowe usług w zakresie obsługi księgowej i kadrowej, świadczonych na rzecz wydziału przez komórki przedsiębiorstwa, ustalone zostaną w pierwszym roku na poziomie kosztów. Począwszy od drugiego roku ceny wzrosną do poziomu cen rynkowych, a wydział będzie mógł podjąć decyzję odnośnie do ich dalszego nabywania (w grę wchodzi również utworzenie własnych komórek administracyjnych lub zlecenie usług na zewnątrz).

W omawianym przypadku o wyborze systemu cen transferowych decyduje strategia przedsiębiorstwa (cele restrukturyzacji). Rynek zewnętrzny ma znaczenie o tyle, że jego ceny stanowią w długim okresie punkt odniesienia dla decyzji o wyborze źródeł zaopatrzenia w usługi transportowe (długookresowa optymalizacja alokacji zasobów w przedsiębiorstwie).

Projektując nowy, czy też analizując stosowany w przedsiębiorstwie system cen transferowych, należy zadać sobie następujące pytania (przy czym ich kolejność nie oznacza hierarchii ważności):

- a) czy rozważany system umożliwi optymalną alokację zasobów w przedsiębiorstwie?
- b) czy jest zgodny ze strategią i celami przedsiębiorstwa?
- c) czy jest dostosowany do istniejącej struktury organizacyjnej?
- d) czy nie kłóci się z pożądaną kulturą organizacyjną?
- e) czy istnieje i jakie ma cechy rynek produktów będących przedmiotem wymiany wewnętrznej?

Podsumowując, stwierdzić należy, że system cen transferowych powinien wynikać przede wszystkim z przyjętej strategii przedsiębiorstwa i jako narzędzie umożliwiać jej realizację.

3. CENY TRANSFEROWE OPARTE NA CENACH RYNKOWYCH

Zastosowanie cen rynkowych jako podstawy ustalania cen transferowych możliwe jest w praktyce, o ile spełnione są dwa warunki. Po pierwsze, musi istnieć zewnętrzny konkurencyjny rynek dóbr lub usług będących przedmiotem transferu wewnętrznego⁷. Po drugie, wyodrębnione w ramach korporacji oddziały muszą mieć swobodę wyboru źródeł zaopatrzenia i kierunków sprzedaży.

⁷ W praktyce rynek doskonale konkurencyjny nie istnieje. Dlatego posługując się terminem „konkurencyjny” (zamiast „doskonale konkurencyjny”), mamy na myśli taki rynek, na którym działa dostatecznie duża liczba podmiotów tak, iż żaden z nich samodzielnie (monopolista) lub w porozumieniu z innymi (zmowa oligopolistyczna) nie może w dłuższym okresie ustalać cen na poziomie znacznie odbiegającym od wolnokonkurencyjnego.

Przyjęcie ceny rynkowej za cenę transferową umożliwia optymalną alokację zasobów w ramach zdywizjonalizowanego przedsiębiorstwa. Zmusza oddział–dostawcę do utrzymywania kosztów poniżej ceny rynkowej, a jeśli nie jest to w długim okresie możliwe, wskazuje na brak ekonomicznego sensu jego istnienia (przedsiębiorstwo jako całość zwiększy swój zysk, jeśli będzie zaopatrywać się na zewnątrz). Jeśli w przedsiębiorstwie funkcjonuje kilku dostawców wewnętrznych, ustalenie ceny transferowej na poziomie ceny rynkowej eliminuje mniej wydajnych. To samo dotyczy oddziału–odbiorcy, jeśli ten nie jest w stanie osiągać zysków nabywając półprodukt po cenie rynkowej. Ustalenie ceny transferowej na poziomie ceny rynkowej wymusza zatem efektywność ekonomiczną wewnętrznych dostawców dóbr i usług w sposób przypominający filozofię *target costing*⁸. Dostawcy muszą bowiem ustalić maksymalną wysokość kosztów, po jakich wytwarzany będzie dany produkt (świadczona dana usługa), cechujący się określoną przez oddział–odbiorcę i nie odbiegającą od standardów zewnętrznych funkcjonalnością i jakością, aby móc osiągnąć pożądaną marżę zysku przy zadanej cenie.

Ustalenie ceny transferowej na poziomie ceny rynkowej może być dla przedsiębiorstwa szkodliwe, jeżeli ta ostatnia jest sztucznie zawyżana bądź zaniżana przez przedsiębiorstwa działające na rynku. Zawyżanie ceny może być efektem wykorzystywania pozycji monopolistycznej, zaniżanie z kolei – działaniem w celu zniszczenia konkurencji lub stworzenia bariery wejścia dla nowych przedsiębiorstw. W takich przypadkach cena rynkowa nie może być miarą kosztu alternatywnego i tym samym podstawą alokacji zasobów w zdywizjonalizowanym przedsiębiorstwie.

W odwrotnej sytuacji, tzn. wówczas, gdy cena rynkowa jest sztucznie zawyżana, ustalenie ceny transferowej na poziomie ceny rynkowej powoduje osiąganie przez oddział–dostawcę wysokiej, nieuzasadnionej marży. Może także oznaczać przyzwolenie na nadmierne zużycie zasobów (wysoka cena i tak pokryje koszty), jeśli nie są dostatecznie rozwinięte pozarynkowe mechanizmy kontroli kosztów (np. odpowiedni system motywacyjny).

Założmy jednak, że mamy do czynienia z rynkiem doskonale konkurencyjnym i cena rynkowa dokładnie odzwierciedla koszt alternatywny. Nawet wówczas, jeżeli długookresowy koszt wytworzenia półproduktu jest wyższy od ceny rynkowej, ewentualna decyzja o zaniechaniu wewnętrznej produkcji nie jest oczywista i jednoznaczna. Całkowita rezygnacja z wewnętrznego źródła zaopatrzenia, przy dużej sile przetargowej dostawców zewnętrznych, mogłaby istotnie osłabić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji korzyści z istnienia dostawców wewnętrznych (większa pewność

⁸ O istocie *target costing* zob. m. in. A. Szychtla, *Sterowanie kosztami produktów według metod japońskich*, w cyklu: *Rachunkowość w sterowaniu rentownością*, „Nowa Europa”, 22.01.1997.

dostaw w odniesieniu do ich terminów, jakości i cen) przeważają nad kosztami (wyższa cena).

Ceny transferowe oparte na cenach rynkowych uwzględniać muszą różnice, jakie występują zwykle pomiędzy rynkiem wewnętrznym, a rynkiem zewnętrznym. Mogą mieć one dwojaki charakter:

a) sprzedaż na rynku wewnętrznym, jak już wcześniej wspomniano, nie wymaga ponoszenia pewnych kosztów sprzedaży i obsługi klienta (lub są one niższe niż w przypadku sprzedaży na rynku zewnętrznym),

b) dostawca wewnętrzny oferuje produkty (usługi) o nieco wyższej jakości niż analogiczne produkty dostarczane przez przedsiębiorstwa z zewnątrz, co wynika z lepszego dopasowania do potrzeb nabywcy dzięki długotrwałej współpracy w ramach jednego przedsiębiorstwa.

W pierwszym przypadku cenę rynkową należy odpowiednio pomniejszyć tak, aby odzwierciedlić korzyści z oszczędzonych kosztów. Pożądane jest, aby cena transferowa zawierała się pomiędzy ceną rynkową a ceną rynkową pomniejszoną o oszczędzone koszty sprzedaży. Rozłożenie korzyści z oszczędzonych kosztów pomiędzy dostawcę i nabywcę skłaniało będzie samodzielnie podejmujące decyzje oddziały do preferowania rynku wewnętrznego.

W drugiej sytuacji do ceny rynkowej należy dodać narzut odpowiadający wyższej niż rynkowa jakości oferowanej przez dostawcę wewnętrznego. Jest to zasadne pod warunkiem, że podwyższona jakość ma wartość dla nabywcy, tzn. skłonny jest płacić za nią wyższą cenę.

Cena rynkowa uważana jest powszechnie za najlepszą podstawę ustalania cen transferowych⁹. Traktować ją należy jako istotny punkt odniesienia przy formułowaniu ceny wewnętrznej, stosując jednak przy tym elastyczne podejście uwzględniające również aktualną sytuację rynkową, specyfikę przedmiotu transferu i jego znaczenie dla korporacji, a przede wszystkim jej cele i strategię.

4. CENY TRANSFEROWE OPARTE NA KOSZTACH

Ceny transferowe, najogólniej rzecz ujmując, mogą być oparte na kosztach całkowitych lub kosztach zmiennych. W pierwszym przypadku cena transferowa równa jest całkowitym kosztom wytworzenia przedmiotu transferu powiększonym o narzut zysku. Takie podejście zapewnia oddziałowi-dostawcy wypracowanie nadwyżki. Koncepcja ceny transferowej opartej na kosztach całkowitych ma szereg wad. Najistotniejsza z nich wynika z udziału w cenie kosztów stałych. Jeżeli ustalona cena transferowa jest z punktu widzenia oddziału-odbiorcy zbyt wysoka (tj. przekracza

⁹ W. Caban, *Decentralizacja w korporacjach amerykańskich. Mierniki, ceny transferowe, bodźce*, PWN, Warszawa 1972.

możliwy do osiągnięcia przychód netto), podejmie on decyzję o wstrzymaniu zakupów u dostawcy wewnętrznego. Jednakże, pomimo zaniechania produkcji, w krótkim okresie oddział–dostawca nadal ponosił będzie koszty stałe. Utrzymanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych będzie oznaczało stratę dla przedsiębiorstwa jako całości. A zatem formuła ceny transferowej opartej na kosztach całkowitych może w krótkim okresie prowadzić do podejmowania w przedsiębiorstwie błędnych decyzji.

Kolejny problem wiąże się ze „sztywnym” stosowaniem formuły cenowej. Załóżmy, że z jakiś względów odbiorca wewnętrzny przy danej cenie transferowej ogranicza zapotrzebowanie na półprodukt. Powoduje to ustalenie przez oddział–dostawcę w kolejnym okresie produkcji na niższym poziomie. Koszty stałe dostawcy rozkładają się teraz na mniejszą liczbę jednostek produktu, przez co przeciętny koszt całkowity będzie większy. Wzrośnie tym samym cena transferowa, co dalej ograniczy popyt oddziału–odbiorcy. Powstaje tzw. „błędne koło” cenowo-popytowe. Ilustruje to przykład 1.

Przykład 1

Przedsiębiorstwo odzieżowe składa się z dwóch oddziałów. Oddział „Alfa” wytwarza dzianinę, oddział „Beta” szyje odzież. Wytwarzana przez oddział „Alfa” dzianina stanowi materiał do produkcji dla oddziału „Beta”. Dotychczasowe zapotrzebowanie oddziału „Beta” na dzianinę wynosiło 10 000 mb (metrów bieżących) miesięcznie¹⁰. Zdolności produkcyjne oddziału „Alfa” wynoszą 10 000 mb miesięcznie. Potencjał ten był w całości wykorzystywany w produkcji na rzecz oddziału „Beta”. Koszty oddziału „Alfa” przy produkcji na poziomie 10 000 mb wynoszą 200 000 zł, z czego 25% stanowią koszty stałe. Cena transferowa ustalana jest jako koszt całkowity plus narzut zysku w wysokości 20%. Wynosiła ona dotychczas:

$$p = (200\ 000\ \text{zł} / 10\ 000\ \text{mb}) \cdot (1 + 0,2) = 24\ \text{zł}/\text{mb}.$$

W ostatnim okresie popyt zewnętrzny na wyroby odzieżowe obniżył się tak, że zapotrzebowanie oddziału „Beta” na dzianinę spadło o 20%, tzn. do poziomu 8000 mb. Oddział „Alfa” dostosowuje swoją podaż do popytu wewnętrznego. Jego koszty obniżą się również o 20%, ale tylko w części odpowiadającej kosztom zmiennym. Koszty stałe utrzymają się na dotychczasowym poziomie. Koszty całkowite (KC) dla nowego poziomu produkcji będą więc wynosić:

$$KC = 150\ 000 - (150\ 000 \cdot 0,2) + 50\ 000 = 120\ 000 + 50\ 000 = 170\ 000\ \text{zł}.$$

¹⁰ Wszystkie wielkości liczbowe są przykładowe.

Cena transferowa ustalona zostanie wówczas na poziomie:

$$p = (170\,000 \text{ zł} / 8000 \text{ mb}) \cdot (1 + 0,2) = 25,50 \text{ zł}.$$

Wzrost ceny transferowej oznacza wzrost kosztów oddziału–nabywcy. Oddział „Beta” może podwyższyć ceny swoich wyrobów, co jednak grozi dalszym spadkiem popytu finalnego (i w efekcie zapotrzebowania na dzianinę). Jeżeli nie ma możliwości podwyższenia ceny produktów finalnych, a nowa cena transferowa jest dla oddziału „Beta” zbyt wysoka (tzn. powiększona o koszty dalszego przetworzenia jest wyższa od ceny wyrobów finalnych), podejmie on decyzję o zaniechaniu transakcji. Będzie to równoznaczne z zawieszeniem produkcji przez oddział „Alfa”, który nadal będzie ponosił koszty stałe w wysokości 50 000 zł.

Ponieważ, jak pisze Caban¹¹, „wewnętrzny odbiorca nie ma ani możliwości, ani obowiązku wnikania w strukturę ceny zakupionego dobra”, oddział „Beta” odczyta wzrost ceny transferowej jako wzrost kosztów zaopatrzenia w surowce wynikający ze wzrostu kosztów zużycia zasobów potrzebnych dostawcy do ich wytworzenia. Jednakże wzrost ceny transferowej wynika z faktu, że taka sama „porcja” kosztów stałych obciąża zmniejszoną wielkość produkcji. Ponieważ potencjał wytwórczy oddziału „Alfa” wykorzystywany jest tylko w 80%, występują tzw. koszty stałe puste (zwane także nieużytecznymi lub bezczynności. Ich wielkość odpowiada niewykorzystanym zdolnościom produkcyjnym i wynosi:

$$KS_{\text{puste}} = 50\,000 \text{ zł} \cdot 0,2 = 10\,000 \text{ zł}.$$

Uwzględnienie kosztów pustych w cenie transferowej oznacza przerzucenie ich na nabywcę. Prawdłowo ustalona cena transferowa w warunkach niewykorzystanego potencjału obejmować powinna jedynie koszty stałe użyteczne (wynoszą one 40 000 zł):

$$p = [(120\,000 \text{ zł} + 40\,000 \text{ zł}) / 8000 \text{ mb}] \cdot (1 + 0,2) = 24 \text{ zł}.$$

Jak widać, wyeliminowanie kosztów stałych pustych z ceny transferowej ogranicza jej wahania w przypadku zmian w poziomie wykorzystania zdolności produkcyjnych. Utrzymanie ceny transferowej na dotychczasowym poziomie 24 zł zapobiega tendencji oddziału „Beta” do podwyższenia ceny swoich wyrobów (tendencja taka prowadzi do załamania popytu finalnego, a w konsekwencji wewnętrznego). Jednocześnie, przy nie zmienionej cenie transferowej i spadku produkcji oraz sprzedaży, oddział „Alfa” osiąga

¹¹ *Ibidem*, s. 192.

mniejsze zyski. Stwarza to bodźce do poszukiwania możliwości zagospodarowania niewykorzystywanego potencjału lub wskazuje na konieczność jego ograniczenia¹². Obie decyzje przyczynią się do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa.

Opisany powyżej przypadek wskazuje, że „błędne koło” cenowo-popytowe wywołane będzie tylko wówczas, jeżeli odbiorca obciążany będzie kosztami stałymi pustymi, odpowiadającymi niewykorzystanemu potencjałowi produkcyjnemu oddziału–dostawcy.

Kolejne ograniczenie metody ustalania cen transferowych według formuły „koszt całkowity plus narzut zysku” określić można mianem efektu „kuli śniegowej”¹³. Polega on na kumulowaniu narzutu kosztów ogólnych, co prowadzi ostatecznie do zbyt wysokiego poziomu ceny produktu finalnego, ograniczającego jego konkurencyjność.

Odmiernym podejściem jest ustalanie cen transferowych na podstawie kosztów zmiennych powiększonych o marżę. Podstawowy problem stanowi tutaj prawidłowe określenie wielkości marży. Zbyt niska marża powoduje, że oddział–dostawca nie jest w stanie pokryć całości kosztów stałych i wypracować odpowiedniej nadwyżki. Metoda ta, zdaniem autora, zalecana jest w przypadku jednorazowych bądź dodatkowych zamówień. Cena transferowa powinna, oprócz kosztów zmiennych, uwzględniać wówczas również przyrost kosztów stałych wywołanych realizacją danego zamówienia. Podstawa ceny odpowiada zatem w przybliżeniu kosztem krańcowym realizacji zamówienia¹⁴. Ponieważ jakakolwiek nadwyżka ceny transferowej ponad koszt krańcowy powoduje, że dodatkowe zamówienie jest dla oddziału–dostawcy opłacalne, można przypuszczać, iż nie będzie on zainteresowany nadmiernym windowaniem marży. To z kolei skłoni prawdopodobnie oddział–odbiorcę do dokonania transferu wewnętrznego, co będzie korzystne dla całego przedsiębiorstwa.

Podkreślić jednak należy, że omawiane rozwiązanie powinno być stosowane przy decyzjach krótkookresowych. W przypadku ciągłych, długookresowych zamówień angażujących znaczny potencjał wytwórczy koszt zmienny (krańcowy) nie odzwierciedla w pełni wszystkich zużywanych zasobów.

¹² Jeśli przez dłuższy okres mamy do czynienia z wysokim poziomem niewykorzystanego potencjału, oznacza to konieczność dezinvestycji w celu dostosowania mocy produkcyjnych do zmniejszonej wielkości popytu.

¹³ Efekt ten opisuje R. Kaplan, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New York 1982, s. 491.

¹⁴ W rachunkowości zarządczej stosuje się termin koszty przyrostowe (ang. *incremental cost*) definiowane jako dodatkowe koszty będące skutkiem produkcji i sprzedaży dodatkowej ilości danego wyrobu. Koszty przyrostowe obejmują zatem, oprócz kosztów zmiennych, również dodatkowe koszty stałe.

Na gruncie ograniczeń dwóch przedstawionych powyżej metod wyrosła koncepcja ceny transferowej opartej na koszcie zmiennym, uzupełnionym o płaconą okresowo stałą opłatę (subsydium). Podejście to określane jest często mianem dwuczęściowego systemu cen transferowych. W systemie tym cena transferowa ustalana jest każdorazowo na poziomie kosztów zmiennych (przyrostowych). Oddział–odbiorca płaci ponadto okresowo oddziałowi–nabywcy określoną kwotę umożliwiającą pokrycie kosztów stałych oraz zwrot na zaangażowanych aktywach. Kwota subsydium odzwierciedlać powinna planowany stopień zaangażowania potencjału produkcyjnego. Oznacza to, że jeżeli oddział–dostawca wytwarza produkty na rzecz oddziału–odbiorcy wykorzystując 30% swoich mocy wytwórczych, opłata powinna wynosić 30% kosztów stałych dostawcy plus zwrot na kapitale. Omawiana metoda ma następujące zalety:

a) transfer wewnętrzny wyceniany jest w koszcie zmiennym (krańcowym), co umożliwia nabywcy podejmowanie decyzji optymalnych dla całego przedsiębiorstwa,

b) oddział–nabywca może łatwo obliczyć długookresowe koszty całkowite nabycia półproduktu i, poprzez porównanie ich z cenami zewnętrznymi, zoptymalizować źródła zaopatrzenia; jeżeli koszt całkowity przekracza cenę zewnętrzną oznacza to, że albo subsydium jest za wysokie, albo dostawca wewnętrzny jest nieefektywny,

c) oba oddziały mają możliwość wypracowania nadwyżki, co jest istotne z punktu widzenia ich autonomii.

Omawiana metoda ma również szereg ograniczeń. C. Drury twierdzi, że jeżeli opłata na pokrycie kosztów stałych ustalana jest na początek okresu, to w trakcie jego trwania oddział–dostawca nie odnosi korzyści ze sprzedaży dodatkowych jednostek – otrzymuje bowiem za nie cenę równą kosztom zmiennym¹⁵. Ponadto, przy opłacie ustalonej z „góry”, w przypadku spadku popytu na dobra finalne, oddział–odbiorca narażony jest na straty. Jak to określa Kaplan, odbiorca „absorbuje” wszelkie skutki wahań popytu na dobra finalne¹⁶. Według Kaplana istotny problem pojawia się także wówczas, gdy dostawca realizując wewnętrzne zamówienie przekroczy poziom wykorzystania mocy produkcyjnych. W takim przypadku koszt zmienny nie odzwierciedla kosztu alternatywnego dodatkowej produkcji.

Opisane powyżej ograniczenia można przezwyciężyć, stosując następujący schemat postępowania:

a) na początku okresu ustala się zapotrzebowanie oddziału–odbiorcy, co z kolei warunkuje stopień zaangażowania potencjału wytwórczego dostawcy i wyznacza kwotę subsydium,

¹⁵ C. Drury, *Management and Cost Accounting*, Chapman & Hall, London 1992.

¹⁶ R. Kaplan, *op. cit.*, s. 491–492.

b) transfery w ramach ustalonego zapotrzebowania wycenia się w koszcie zmiennym,

c) wszelkie zamówienia składane w okresie przez odbiorcę, przekraczające zgłoszone na początku okresu zapotrzebowanie, wycenia się na poziomie kosztów przyrostowych (koszty zmienne plus ewentualnie dodatkowe koszty stałe) powiększonych o marżę,

d) na koniec okresu dokonuje się korekty opłaty na pokrycie kosztów stałych, tak aby odzwierciedlała ona rzeczywiste wykorzystanie potencjału dostawcy¹⁷.

Postuluje się, aby w każdej z trzech przedstawionych odmian kosztowej metody ustalania cen transferowych za podstawę przyjmować koszty standardowe, a nie koszty rzeczywiste. W ten sposób unika się przerzucania niegospodarności z producenta na nabywcę, a także stwarza bodźce do kontroli kosztów w miejscach ich powstawania. W efekcie prowadzi to do niższych kosztów produktów finalnych, co stawia przedsiębiorstwo jako całość w korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

Podsumowując prezentację kosztowych metod ustalania cen transferowych stwierdzić można, iż stanowią one dobre rozwiązanie, o ile spełnione będą pewne zalecenia. Po pierwsze, należy odróżnić krótkookresowe dodatkowe zamówienia od zamówień pochłaniających znaczne zasoby w długim okresie. Podstawą wyceny tych pierwszych powinien być koszt przyrostowy (tj. zmienny powiększony o ewentualne dodatkowe koszty stałe), drugich natomiast – długookresowe koszty całkowite. Po drugie, z ceny transferowej należy wyłączyć koszty stałe puste, o ile nie są one generowane przez decyzje oddziału–odbiorcy. Po trzecie, w cenę transferową nie należy wliczać kosztów ogólnoadministracyjnych całego przedsiębiorstwa sztucznie rozliczanych na poszczególne oddziały.

5. SYSTEM PODWÓJNYCH CEN TRANSFEROWYCH

Istotą systemu podwójnych cen transferowych (ang. *dual pricing*) jest zastosowanie dwóch różnych cen dla danego transferu wewnętrznego. Oddział–odbiorca obciążany jest ceną równą kosztom przyrostowym poniesionym przez oddział–dostawcę. Skłania to odbiorcę do podejmowania

¹⁷ Może się zdarzyć, że oddział–odbiorca „rezerwuje” sobie pewną część mocy wytwórczych dostawcy, które później nie są w pełni wykorzystane. Jeżeli mniejsza od zakładanej sprzedaż produktów finalnych wynika z nieudolności oddziału–odbiorcy (błędy w planowaniu lub zła polityka marketingowa), wówczas nie należy korygować subsydium. Oddział–odbiorca ponosi w ten sposób odpowiedzialność za ekonomiczne skutki swych decyzji dla przedsiębiorstwa jako całości (takim skutkiem jest właśnie nie w pełni wykorzystany potencjał dostawcy).

decyzji optymalnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. Oddział–dostawca otrzymuje natomiast cenę równą cenie rynkowej lub kosztom przyrostowym powiększonym o narzut zysku. Umożliwia to dostawcy osiągnięcie nadwyżki oraz zachęca go do zaspokajania popytu wewnętrznego. System cen podwójnych eliminuje zatem typowy dla systemów „pojedynczych” konflikt pomiędzy optymalizacją zysku przedsiębiorstwa, a autonomią i sprawiedliwym pomiarem dokonań jego subjednostek.

Zastosowanie cen podwójnych ma dwie zasadnicze zalety:

a) odbiorca wewnętrzny posiada istotne informacje umożliwiające prawidłową ocenę opłacalności zamówienia,

b) wewnątrzni dostawcy dóbr i usług, dokonując transakcji wewnętrznych, wykazują zysk, co skłania ich do podejmowania działań zgodnych z interesem całego przedsiębiorstwa.

Druga z wymienionych korzyści występuje tylko wówczas, gdy wynagrodzenie kierownictwa oddziałów powiązane jest z wielkością wykazywanych zysków. Ponieważ ich suma jest wyższa niż rzeczywiście osiągnięta przez przedsiębiorstwo nadwyżka, przyznana premia będzie większa niż premia należna od rzeczywiście osiągniętych zysków. Owa nadwyżkowa premia, będąca wynikiem „dublowania” zysków, traktowana jest jako koszt systemu cen podwójnych¹⁸.

System cen podwójnych dość skutecznie radzi sobie z ograniczeniami tradycyjnych metod ustalania cen transferowych, sam ma jednak pewne wady. Po pierwsze, nie odzwierciedla długookresowych kosztów ponoszonych przez dostawcę wewnętrznego (pomija bowiem koszty stałe związane z utrzymaniem mocy produkcyjnych), przez co jego przydatność ogranicza się raczej do krótkiego okresu. Po drugie system ten jest sztuczny – odbiorca płaci, a dostawca otrzymuje cenę transferową jedynie „na papierze”. Wymaga to dalej podziału przez kierownictwo naczelne pomiędzy poszczególne oddziały nadwyżki osiągniętej w przedsiębiorstwie (a co za tym idzie środków pieniężnych). Jeżeli wypracowane środki dzielone są „na papierze” (tj. nie są przekazywane do dyspozycji oddziałów), trudno wówczas mówić o odrębności ekonomicznej subjednostek.

6. CENY TRANSFEROWE NEGOCJOWANE

Negocjowaną cenę transferową stanowi cena ustalona w drodze rokowań pomiędzy oddziałem–dostawcą i oddziałem–nabywcą. Oznacza to, że procedura zawierania transakcji wewnętrznej jest podobna do stosunków wymiany

¹⁸ H. Cassel, V. McCornack, *The transfer pricing dilemma – and a dual pricing solution*, „Journal of Accounting”, September 1987, s. 175. Koszt ten jest łatwy do zmierzenia, a przez to całkowicie kontrolowalny, w przeciwieństwie do trudnych do zidentyfikowania (a tym bardziej zmierzenia) kosztów tradycyjnych („pojedynczych”) systemów cen transferowych.

panujących na rynku zewnętrznym. Proces negocjacji rozpoczyna się najczęściej od złożenia przez kontrahenta wewnętrznego oferty zawierającej informacje dotyczące wielkości zamówienia, warunków dostawy i gwarancji itp. Partner wewnętrzny może zaakceptować ofertę, negocjować jej warunki, odrzucić i rozpocząć negocjacje z kontrahentem zewnętrznym. Negocjowanie cen transferowych jest właściwe, jeśli spełnione są pewne warunki:

a) swoboda wyboru kierunków sprzedaży i źródeł zaopatrzenia (również zewnętrznych),

b) istnienie jakiejś formy rynku zewnętrznego dóbr (usług) będących przedmiotem transferu; pozbawia to kontrahentów wewnętrznych pozycji monopolistycznej,

c) pełny dostęp stron transakcji do informacji o warunkach panujących na rynku zewnętrznym,

d) ograniczenie ingerencji ze strony kierownictwa naczelnego, które powinno interweniować jedynie w przypadku przedłużających się konfliktów lub decyzji podejmowanych z wyraźną szkodą dla przedsiębiorstwa jako całości.

Jeżeli powyższe warunki są spełnione, można przypuszczać, że decyzje podjęte w wyniku negocjacji będą korzystne dla przedsiębiorstwa jako całości. Negocjacje mogą ponadto przyczyniać się do rozwiązywania konfliktów organizacyjnych. W tym kontekście można je traktować jako element kultury organizacyjnej, wpływający na ogólny sukces przedsiębiorstwa¹⁹. Negocjowanie cen transferowych jest również przejawem rzeczywistej autonomii oddziałów wewnętrznych. Samodzielność decyzyjna rozwija z kolei umiejętności menedżerskie kierowników. Są to argumenty przemawiające za omawianym systemem cen transferowych, nawet w przypadku zupełnego braku rynku zewnętrznego lub występowania rynku doskonale konkurencyjnego.

System negocjowanych cen transferowych posiada również pewne istotne ograniczenia. Po pierwsze, poziom ustalonych cen zależy w dużym stopniu od umiejętności negocjacyjnych i siły przetargowej kierowników²⁰. Obiektywne czynniki ekonomiczne (efektywność działania, poziom kosztów itp.) mogą mieć zatem niewielki wpływ na dokonania poszczególnych oddziałów. Po wtóre, negocjacje mogą rodzić konflikty pomiędzy ich uczestnikami²¹. Ponadto uczestnictwo w negocjacjach jest czasochłonne. Ustalanie cen

¹⁹ Badania Lawrenca i Lorsch's'a (*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin, Homewood, 1967) wykazują, że firmy, które osiągnęły sukces stosowały negocjacje jako główne narzędzie komunikacji i rozwiązywania konfliktów wewnętrznych.

²⁰ Partię pokera nie zawsze wygrywa ten, kto ma najlepsze karty.

²¹ Badania Lamberta (*Transfer pricing and inter divisional conflict*, „California Management Review”, Summer 1979, 21(4)), wskazują, że system cen negocjowanych postrzegany jest jako bardziej konfliktogenny, niż systemy cen rynkowych czy też cen opartych na kosztach.

transferowych w drodze negocjacji może także prowadzić do suboptymalnych decyzji (gdą wynegocjowana cena nie maksymalizuje zysku korporacji).

Rozmiary suboptymalizacji będącej efektem negocjowania cen transferowych zależą od następujących czynników:

- a) systemu motywacyjnego,
- b) stopnia niepewności w odniesieniu do rynku zewnętrznego,
- c) częstotliwości wzajemnych kontaktów pomiędzy kontrahentami wewnętrznymi.

Wpływ systemu motywacyjnego na stopień suboptymalizacji po raz pierwszy wykazał Wiliamson²². Potwierdziły to także późniejsze badania innych naukowców²³. Eccles przedstawił system motywacyjny w przedsiębiorstwach zdywizjonalizowanych jako pewne continuum, na którego jednym biegunie znajdują się bodźce na poziomie oddziały, a na przeciwległym – bodźce na poziomie korporacji²⁴. Jeżeli wynagrodzenia kierowników zależą tylko od wyników ich oddziałów (bodźce na poziomie oddziały), wówczas dążą oni do maksymalizacji własnych zysków, nawet kosztem innych subjednostek oraz przedsiębiorstwa jako całości. Obniża to efektywność funkcjonowania korporacji oraz rodzi poważne konflikty wewnętrzne. Niektórzy specjaliści postulują w związku z tym, aby system wynagradzania powiązany był wyłącznie z wynikami przedsiębiorstwa jako całości. Spicer twierdzi, że im bardziej nagrody kierowników wewnętrznych uzależnione będą od wyników całej korporacji, tym większe będzie ich dążenie do współpracy²⁵.

Drugą zmienną determinującą rozmiary suboptymalizacji w wyniku ustalania cen transferowych w drodze negocjacji jest stopień niepewności rynku. Im większa jest niepewność rynku zewnętrznego, tym większe jest prawdopodobieństwo, że warunki zawartej umowy wewnętrznej będą nieoptymalne dla jednej ze stron, a także dla całego przedsiębiorstwa. Jeżeli rozkład niepewności pomiędzy dostawcą a nabywcą jest asymetryczny, decyzje w większości przypadków nie będą optymalne w sensie Pareto. Oznaczać to będzie nierówny podział zysku pomiędzy obydwa oddziały (większość trafi do oddziały mającego większą siłę przetargową) oraz ustalenie rozmiarów wymiany wewnętrznej poniżej ogólnego optimum. Według Spicera im większy jest stopień niepewności otoczenia, tym więcej przemawia za wdrożeniem systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników całej korporacji. Będzie to skłaniało oddziały do współpracy, co zmniejszy skutki niepewności²⁶.

²² O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.

²³ D. R. Lambert, *op. cit.*

²⁴ R. G. Eccles, *op. cit.*

²⁵ B. H. Spicer, *op. cit.*

²⁶ *Ibidem*, s. 317.

Trzecim czynnikiem kształtującym poziom suboptymalizacji jest częstotliwość i historia wzajemnych relacji pomiędzy oddziałami. W przypadku długookresowej, powtarzającej się wymiany skłonność kontrahentów do kooperacji jest większa. Strona dysponująca w danym momencie większą siłą przetargową będzie gotowa uwzględnić interesy słabszego partnera, gdyż sama w przyszłości może znaleźć się w niekorzystnej sytuacji. Jeżeli natomiast mamy do czynienia z jednorazową transakcją, istnieje pokusa wykorzystania uprzywilejowanej sytuacji. Rozumowanie powyższe potwierdzają liczne eksperymenty. Rapaport i Chammah oraz Voissem i Sistrunk wykazali, że w znanym w ekonomii „dylemacie więźnia”, w miarę upływu czasu zachowania egoistyczne zastępowane są przez zachowania kooperacyjne. Stwierdzono tym samym, że skłonność do współpracy w przypadku „dylematu więźnia” jest rosnącą funkcją czasu²⁷.

Pomimo wielu wad i ograniczeń (suboptymalizacja, konflikty, czasochłonność), negocjowanie wydaje się właściwym sposobem ustalania cen transferowych. Punktem odniesienia w rokowaniach pomiędzy kontrahentami wewnętrznymi są z jednej strony koszty dostawcy, a z drugiej cena obowiązująca na rynku zewnętrznym. Ważnymi argumentami dostawcy są również: jakość produktu lub usługi oraz warunki transakcji. Mechanizm zawierania transakcji, będący quasi rynkiem, prowadzić może do decyzji zbliżonych do optimum, przy czym jest to tym bardziej prawdopodobne:

a) im bardziej kierownicy świadomi są ekonomicznych skutków własnych decyzji, zarówno dla swoich oddziałów, jak i całego przedsiębiorstwa (mamy tu na myśli umiejętność rozróżniania kosztów stałych i zmiennych, kosztów nieodwracalnych, kosztów pustych),

b) im większe jest poczucie integracji wewnętrznej wyodrębnionych oddziałów.

Pierwszy element wymaga edukacji kierowników oddziałów w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa (oczywiście ze szczególnym uwzględnieniem rachunkowości zarządczej). Poczucie integracji można z kolei osiągnąć poprzez odpowiedni system motywacyjny, lecz przede wszystkim konieczne jest kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej²⁸. Realizacja tych zadań leży w gestii kierownictwa naczelnego, które powinno nadzorować zdecentralizowany proces decyzyjny i interweniować w sytuacjach, gdy podejmowane działania istotnie odbiegają od optimum dla całego przedsiębiorstwa. Negocjacje stanowią mogą

²⁷ A. Rappaport, A. Chammah, *Prisoner Dilema: A study in Conflict and Cooperation*, University of Michigan Press, Michigan 1965; N. H. Voissem, F. Sistrunk, *Communication Schedule and cooperative game behavior*, „Journal of Personality and Social Psychology”, August 1971, Vol. 19.

²⁸ Ideałem byłoby funkcjonowanie zasady „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”. Na przeciwnym biegunie znajduje się filozofia „psa ogrodnika”, często niestety spotykana w polskich przedsiębiorstwach.

również ważny element wywierania nacisku na redukcję kosztów dostawcy wewnętrznego, co poprawia efektywność funkcjonowania oddziałów wewnętrznych.

7. ROLA KIEROWNICTWA NACZELNEGO W SYSTEMIE CEN TRANSFEROWYCH

Istotą dywizjonalizacji jest autonomia wyodrębnionych jednostek. Rodzi ona jednak szereg problemów, które można wyjaśnić na gruncie teorii agencji. Teoria ta koncentruje się na opisanu relacji pomiędzy pryncypałem (w naszym przypadku kierownictwem korporacji), a agentem (kierownictwem oddziału wewnętrznego), który na mocy zawartej umowy zobligowany jest, w zamian za wynagrodzenie, do działania w interesie pryncypała w warunkach niepewnego otoczenia. Zakłada się, iż obie strony zachowują się racjonalnie i dążą do maksymalizacji własnych korzyści. Przyjmuje się także, że agent ma skłonność do unikania ryzyka oraz pracy²⁹. Posiada ponadto pewną przewagę nad pryncypałem, której źródłem jest dostęp do tzw. „prywatnych” informacji (dotyczą one szczegółowych warunków otoczenia, w jakich agent realizuje powierzone mu zadania). Istnienie informacji niedostępnych dla pryncypała umożliwia agentowi manipulowanie danymi w celu maksymalizacji własnych korzyści. Sprzeczność interesów stron, prywatne informacje oraz brak możliwości pełnej kontroli stwarza zagrożenie podejmowania przez agenta egoistycznych decyzji sprzecznych z interesem pryncypała. Podstawowym zadaniem kierownictwa korporacji (jako pryncypała) jest minimalizacja łącznych kosztów decentralizacji, na które składają się:

a) koszty nieoptymalnych dla korporacji decyzji agentów (kierowników podmiotów wewnętrznych), których prawdopodobieństwo wystąpienia jest tym większe, im mniejszy jest zakres ingerencji „góry”,

b) koszty zapewnienia optymalnych decyzji, które rosną wraz ze stopniem ingerencji.

Ingerencja zarządu korporacji wymaga posiadania odpowiednich informacji dotyczących działalności agentów. Oba rodzaje kosztów można zatem przedstawić jako funkcję ilości informacji gromadzonych i przetwarzanych przez pryncypała. Im większą liczbą informacji dysponuje kierownictwo naczelne, tym efektywniej może wpływać na decyzje agenta (niższe koszty nieoptymalnych decyzji). Jednakże rosnący zakres informacji oznacza większe koszty ich pozyskania i przetworzenia. Konieczne jest zatem znalezienie „złotego środka”, czyli zoptymalizowanie kosztów i korzyści relacji pryncypał-agent.

²⁹ Od tej teoretycznej reguły zdarzają się, niestety zbyt rzadko, chlubne wyjątki. Jednym z nich jest Bogumił Niechcic – bohater „Nocy i dni” Marii Dąbrowskiej, którego można stawiać za wzór idealnego agenta.

Rola zarządu korporacji w systemie cen transferowych może mieć zróżnicowany charakter. Na jednym biegunie znajduje się całkowity brak ingerencji kierownictwa naczelnego w proces wymiany wewnętrznej. Oddziały samodzielnie podejmują decyzje odnośnie do warunków transferów (cen, wielkości itp.). Zadaniem zarządu jest wypracowanie narzędzi pozwalających uniknąć nadmiernej suboptymalizacji. Kluczową rolę odgrywa stworzenie właściwego systemu motywacyjnego. Powinien on uwzględniać wiele miar zarówno finansowych, jak i niefinansowych, ilościowych i jakościowych zgodnie z filozofią zbilansowanej karty dokonań³⁰. Żaden pojedynczy syntetyczny wskaźnik (takim jest np. zysk rezydualny czy ROI) nie jest w stanie rzetelnie odzwierciedlić dokonań oddziału, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia motywacji kierowników. Nie mniej ważne jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na kooperacji. Istotna jest również edukacja kierowników oddziałów w zakresie metod ustalania cen transferowych. Ten typ kontroli określić można mianem „niewidzialnej ręki”.

Drugi stopień kontroli funkcjonowania systemu cen transferowych polega na ingerencji zarządu w proces wymiany wewnętrznej, ale tylko w odniesieniu do znaczących transferów. Jeżeli dana transakcja ma istotne (krytyczne) znaczenie dla przedsiębiorstwa jako całości, kierownictwo naczelne ustala jej warunki. Zarząd może również uczestniczyć w procesie negocjacji cen transferowych, aby zapewnić zawieranie przez kontrahentów wewnętrznych porozumień korzystnych dla całej korporacji³¹. Aby skutecznie spełniać powyższe zadania, kierownictwo naczelne musi posiadać odpowiednie informacje dotyczące wielkości i struktury kosztów oddziałów, stopnia wykorzystania potencjału, cen zewnętrznych itp. Wymaga to utworzenia komórki sztabowej zajmującej się problematyką cen transferowych. Ponieważ kontrola nie obejmuje wszystkich transakcji, ważne jest również stworzenie właściwego systemu motywacyjnego, kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz edukacja menedżerów.

Trzeci stopień kontroli polega na ustalaniu cen transferowych przez zarząd. Ma to zapewnić podejmowanie przez oddziały decyzji optymalnych dla przedsiębiorstwa jako całości. Odgórne ustalanie cen ogranicza jednak autonomię jednostek. Zysk nie jest właściwą miarą dokonań oddziałów, gdyż nie jest w pełni kontrolowalny. Aby ustalone ceny transferowe rzeczywiście były optymalne, zarząd musi posiadać dokładne informacje o wiele szerszym zakresie niż w przypadku kontroli drugiego stopnia. Rośnie znaczenie i zakres zadań komórki ds. cen transferowych.

³⁰ R. Kaplan, D. P. Norton, *The balanced scorecard – translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

³¹ Już sam udział przedstawiciela zarządu w negocjacjach może skłaniać kierowników oddziałów do zachowań kooperacyjnych.

Skrajnym przypadkiem jest pełna ingerencja zarządu w przebieg wymiany wewnętrznej. Oznacza to odgórne ustalanie wielkości transferów, co ma zapobiegać suboptymalizacji. Dokonując alokacji zasobów korporacji, zarząd może zastosować metody programowania matematycznego. Ceny transferowe służą w takich warunkach jedynie obliczeniu zysków oddziałów w celu podziału nadwyżki. Pomiar dokonań musi uwzględniać wskaźniki inne niż zysk (jakość, koszty, czas itp.). Podejmowanie decyzji na szczeblu centralnym nie musi jednak oznaczać, że będą one zawsze optymalne. Kierownictwo naczelne nie jest bowiem w stanie zgromadzić dokładnie wszystkich informacji dotyczących funkcjonowania poszczególnych oddziałów. Kierownicy jednostek posiadają pewne informacje, które są niedostępne dla zarządu.

Rola zarządu w systemie cen transferowych układa się zatem w pewne continuum, co prezentuje schemat 2.

Schemat 2. Rola zarządu w systemie cen transferowych



Źródło: opracowanie własne.

Zadania zarządu korporacji w odniesieniu do procesu wymiany wewnętrznej i systemu cen transferowych prezentuje tab 1.

Tabela 1

Zadania zarządu w zakresie cen transferowych

Typ kontroli	Zadania
Kontrola pośrednia	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie systemu motywacyjnego, - kreowanie kultury organizacyjnej, - edukacja menedżerów.
Kontrola bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> - określanie podstaw cen transferowych, - udział w negocjacjach, - wyznaczanie cen transferowych, - określanie wielkości transferu.

Źródło: opracowanie własne.

Wybór określonego stopnia kontroli zależy od specyficznych dla danego przedsiębiorstwa warunków wewnętrznych oraz cech otoczenia. Wybór ten oznacza określenie stopnia centralizacji (decentralizacji) w odniesieniu do wymiany wewnętrznej. Weryfikacja przyjętej przez zarząd polityki powinna odbywać się poprzez porównanie jej kosztów i korzyści. O ile koszty wynikające z suboptymalizacji można jeszcze zmierzyć, o tyle kwantyfikacja korzyści jest praktycznie niemożliwa. Ich pośrednim odzwierciedleniem jest stopień realizacji celów poszczególnych oddziałów oraz korporacji jako całości. System cen transferowych należy zatem oceniać pod kątem długo-okresowego wpływu na powodzenie przyjętej strategii, z uwzględnieniem jej wszystkich wymiarów na poziomie funkcjonalnym, tj. finansowego, marketingowego, produkcyjnego oraz społecznego.

Na zakończenie należy podkreślić, że kształt systemu cen transferowych zależy od specyficznych dla danego przedsiębiorstwa warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Punktem wyjścia przy projektowaniu owego systemu w praktyce powinna być zatem dogłębna analiza przez kierownictwo przedsiębiorstwa determinant, celów i skutków cen transferowych.

Przemysław Kabalski

TRANSFER PRICING IN DIVISIONALIZED COMPANIES

This article discusses problem of transfer pricing in divisionalized companies. Four main methods of transfer pricing are described: market transfer prices, cost transfer prices, negotiated transfer prices and dual transfer pricing. The article also examines fundamental factors that must be considered when choosing transfer pricing method for management purposes and the role of top management in transfer pricing system.