

2 Transfer pricing als management controlinstrument

2.1 Inleiding

Toen Harry Sidgwick in het boek *The Principles of Political Economy* voor het eerst de mogelijkheid van interne consumptie binnen een bedrijf beschreef, produceerden de meeste bedrijven slechts één product of een beperkte lijn producten. Rond die tijd begon men in te zien dat door bestuurlijke en administratieve coördinatie soms grotere winsten konden worden behaald dan onder het marktmechanisme, waardoor typische productiebedrijven gingen uitbreiden richting distributie, en distributiebedrijven in omgekeerde richting. Deze verticale integratie ging gepaard met uitbreiding van productlijnen en afzet op nieuwe markten (diversificatie). Ging het aanvankelijk nog om gecentraliseerde bedrijven met één business center (het gehele bedrijf), later kwam de noodzaak om beslissingen te decentraliseren, wat leidde tot verschillende divisies die verantwoording afleggen aan een centraal management. Door de toenemende complexiteit van verticaal geïntegreerde en gediversifieerde organisaties werden de operationele verantwoordelijkheden gedelegeerd aan managers van divisies terwijl de centrale organisatie zich bezighield met de strategiebepaling, het verlenen van ondersteunende diensten en de aansturing en beheersing van de decentrale onderdelen. Dit laatste wordt in de literatuur ook wel management control genoemd.

Zoals zal blijken, is transfer pricing één van de belangrijke instrumenten voor de aansturing en beheersing van decentrale onderdelen van een onderneming. Het transfer pricingsysteem is derhalve een belangrijk management controlinstrument.

In de literatuur is veel aandacht gegeven aan dit onderwerp. De volgende paragraaf vat de verschillende bedrijfseconomische zienswijzen in de transfer pricingliteratuur kort samen.

2.2 Transfer pricing in de bedrijfseconomische literatuur

In de huidige stand van de literatuur van transfer pricing kan een aantal benaderingen worden onderscheiden, met elk hun eigen uitgangspunten. Deze benaderingen zullen hierna worden toegelicht.

2.2.1 TRANSFER PRICING OP BASIS VAN MARGINALE KOSTEN

In de klassieke economische benadering dienen prijzen om een efficiënte allocatie van middelen op de markt tot stand te brengen. In de interne markt van een multinationale onderneming zijn het de transferprijzen die deze rol in belangrijke mate op zich nemen. De multinationale onderneming zal daarom transferprijzen moeten vaststellen op basis waarvan de verkopende en inkopende divisie de productie en afzet zodanig bepalen dat de winst van ieder van de divisies maximaal is. Winstmaximalisatie van een groep zal zich voordoen, wanneer de marginale kosten van de groep gelijk zijn aan de marginale opbrengsten van de groep. Voor de afzonderlijke divisies geldt hetzelfde. Door een marginale kostenanalyse van beide divisies te maken, kan de optimale productie van de groep en de bijbehorende transferprijs worden berekend.

De marginale kostenbenadering kwam op in de jaren vijftig. Hirshleifer beschreef toen in zijn artikel *'On the economics of transfer pricing'* optimale transferprijsmethoden op basis van economische evenwichtsmodellen betreffende een enkele periode. Deze modellen vormden de basis voor veel economisch onderzoek (met name analytische studies) op het gebied van transfer pricing. Deze wetenschappers gebruikten naast de marginale kostenbenadering ook concepten en technieken uit de agentschaptheorie, speltheorie, micro-economie, wiskundige modelbouw en operations research om de economische modellen te verfijnen. De modellen konden worden gebruikt om optimale transferprijsmethoden af te leiden en het effect op de winst van de gehele onderneming te bepalen in een gecontroleerde setting.

De marginale kostenbenadering en de daaruit voortkomende economische modellen hebben het inzicht vergroot in de factoren die van invloed zijn op het bepalen van transferprijzen die leiden tot winstmaximalisatie, in een specifieke theoretische setting. Het probleem van deze stroming is echter dat door de specifieke theoretische setting de uitkomsten in de praktijk niet of nauwelijks te testen zijn.

2.2.2 TRANSFER PRICING OP BASIS VAN DE 'RELEVANTE KOSTEN'

De relevante kostenbenadering stamt rechtstreeks af van de neoklassieke theorie, die uitgaat van een aantal eenvoudige veronderstellingen:

- er is sprake van één beslisser die rationeel beslist en streeft naar nutsmaximalisatie;
- de beslisser is op de hoogte van alle alternatieve handelwijzen ('opportunities');
- de beslisser heeft perfecte voorkennis van alle omstandigheden waaronder de alternatieven worden uitgevoerd en kan de consequenties van alle mogelijke handelingen volledig overzien.

Uitgangspunt van de relevante kostenbenadering is, dat beslissingen moeten worden ondersteund met *beslissingsrelevante kosten (variabele kosten) en opportunity costs*. Opportunity costs kunnen worden gedefinieerd als het verlies van het voordeel dat uit de niet-gekozen beslissingalternatieven zou zijn verkregen. Als de leverende partij overcapaciteit heeft, zouden alleen de variabele kosten al volstaan als minimumtransferprijs. De leverende partij kan immers de capaciteit niet voor iets anders inzetten. Als de capaciteit echter is gevuld, heeft de leverende partij ook de mogelijkheid te leveren aan een ander, tegen mogelijk een aantrekkelijke contributiemarge. Deze contributiemarge zou de leverende partij dus minimaal ook op de interne transactie moeten kunnen verdienen.

Overigens geldt het bovenstaande alleen voor de korte termijn. Op lange termijn zijn niet alleen de variabele kosten relevant voor het nemen van beslissingen, maar zullen ook de 'vaste' kosten een rol spelen bij de beslissing om intern dan wel extern te leveren.

Ook voor deze stroming geldt dat in de praktijk het nauwkeurig bepalen van opportunity costs vaak erg moeilijk en kostbaar is. Een dergelijke bepaling veronderstelt immers perfecte informatie over beschikbare alternatieve toepassingsmogelijkheden en de economische consequenties van die toepassingsmogelijkheden. Bovendien moet voor iedere transactie opnieuw een prijs worden vastgesteld.

2.2.3 DE MANAGEMENT CONTROL- EN ACCOUNTINGBENADERING

Representanten van de management control- en accountingbenadering onderzoeken de relatie tussen transferprijzen en aspecten die de effectiviteit van ma-

nagement control bepalen. Voorbeelden van deze aspecten zijn de verantwoordelijkheidsverdeling, accountingaspecten, prestatiemeting en -evaluatie en de motivatie van divisie-managers. Zij onderzoeken deze relatie voor diverse vormen van transferprijzen, zoals de kostengerelateerde, marktprijsgerelateerde en onderhandelde transferprijzen. Zo gaat de management control- en accountingbenadering ervan uit dat de motivatie van en incentives voor managers zodanig zullen zijn, dat met een door de centrale leiding vastgestelde transferprijs de overige beslissingen ten aanzien van de allocatie van haar middelen door de divisie voor winstmaximalisatie van de groep zullen zorgen. Deze beslissingen kunnen factoren betreffen als de hoeveelheid producten die de verkopende divisie intern wil afzetten, de hoeveelheid die de kopende divisie wil afnemen, de totale afzet van beide divisies, beslissingen ten aanzien van het al of niet voortzetten van de productie en de prijszetting van een product (hoewel dit wordt geacht door de markt te worden gedicteerd).

Deze stroming onderkent, in tegenstelling tot de marginale kosten- en de relevante kostenbenadering, dat transfer pricing ook effect heeft op de prestatiemeting en -evaluatie van managers. Aanhangers van deze benadering zijn zich ervan bewust dat transferprijzen die leiden tot (theoretische) winstmaximalisatie van de groep in strijd zijn met het doel van de prestatiemeting van onafhankelijke, naar winst strevende divisies. Als zo'n organisatieonderdeel niet onafhankelijk kan opereren en de resultaten niet de werkelijke prestatie aangeven, zal veel van de motivatie om optimaal te presteren verloren gaan. Omdat beide onderdelen moeten concurreren met hun eigen specifieke omgeving, wordt de marktprijs gezien als ideale transferprijs voor prestatiemeting en -evaluatie. De discussie in de management control- en accountingtheorie draait daarom vooral om de vraag of nu de marktprijs of kosten moeten worden gehanteerd als basis voor de transferprijzen. Daarbij staat ook centraal of de divisies al of niet vrij moeten zijn in de keuze tussen intern of extern kopen. In de paragraaf over het vaststellen van transferprijsmethoden (2.5) zal hier dieper op worden ingegaan.

2.2.4 TRANSFER PRICING GEBASEERD OP STRATEGIE EN ORGANISATIESTRUCTUUR

Bij de bovenbeschreven benaderingen ging het vooral om het normatief bepalen van de optimale transferprijs. Niettemin vormden de stromingen een basis voor verdere ontwikkelingen op het gebied van transfer pricing. In de jaren tachtig en negentig ontstaat een stroming die gebruikmaakt van transfer pricingraamwerken waarin samenhangende factoren die invloed hebben op transferprijsbe-

slissingen worden gestructureerd. In deze raamwerken spelen strategie en organisatiestructuur een belangrijke rol. Voorbeelden hiervan zijn de raamwerken van Eccles en Van der Meer-Kooistra.

Eccles

Een belangrijke aanvulling op de discussie welke invloed het type organisatie heeft op transfer pricing is gegeven door de Harvard-professor Eccles. Aanbevelingen ten aanzien van de keuze van transferprijsmethoden kunnen worden gedaan op basis van strategische organisatiekenmerken zoals:

- de mate van diversificatie (specialisatie van eenheden binnen de organisatie op een uniek product, dienst, merk, kerncompetenties en dergelijke); en
- de mate van integratie (het samenwerken/samenvoegen in een organisatie van klanten, toeleveranciers of concurrerende aanbieders).

Businessunits die achter elkaar in de waardeketen liggen en eigenlijk geïntegreerd als één organisatie in de markt optreden, zouden met een transferprijs op basis van integrale kosten en een gezamenlijk winststreven worden gemotiveerd samen te werken.

In gediversifieerde ondernemingen, waarbij *onderlinge concurrentie* van businessunits in stand wordt gehouden, kunnen transferprijzen worden vrijgelaten terwijl men vrij is om het goed ook van buiten de organisatie te betrekken. Wanneer men wel van gezamenlijke (productie)capaciteit moet gebruikmaken, kan de 'dual pricing' strategie worden toegepast, waarbij de kopende divisie het product krijgt tegen kostprijs en de verkopende divisie de marktprijs ontvangt. Dit moet niet te lang worden toegepast omdat dit tot efficiëntieproblemen kan leiden, terwijl het een administratief ingewikkelde zaak is.

Voor *samenwerkende*, maar onafhankelijke (gediversifieerde) businessunits is het transfer pricingprobleem het meest complex. Deze divisies moeten met elkaar concurreren, maar zijn tegelijkertijd afhankelijk van elkaar. Onderlinge concurrentie kan de efficiëntie verhogen, maar soms ook nadelig zijn voor de groeps-winst. Voor de vaststelling moet er rekening mee worden gehouden dat zowel elementen van concurrerende als van integrerende businessunits meespelen. Dit kan zijn de marktprijs, die in veel gevallen echter zal moeten worden aangepast. Ook kan men divisies laten onderhandelen, maar dan wel met actieve participatie van het (kaderstellend) topmanagement.

Figuur 1 Keuze van transferprijsmethoden op basis van de indeling van Eccles

Verticale integratie	Hoog	Integreren TP gebaseerd op integrale kosten	Samenwerken TP gebaseerd op marktprijzen
	Laag	Geen decentralisatie Geen transferprijzen	Concurreren TP gebaseerd op dual pricing
		Laag	Hoog

Van der Meer-Kooistra

Van der Meer-Kooistra heeft met behulp van de transactiekostentheorie aangetoond dat de volgende twee factoren een belangrijke rol spelen bij het coördineren van interne transacties en het opzetten van transfer pricingsystemen:

- 1 de aard van de transacties;
- 2 het informatieaspect bij transacties.

De *aard van de transactie* wordt gekenmerkt door de mate van gespecialiseerdheid van de investeringen, de frequentie en omvang van de transacties en de mate van onzekerheid in de transactie. Indien bijvoorbeeld één of beide partijen ten behoeve van de transacties specifieke investeringen heeft gedaan die in een andere aanwending een lagere waarde hebben, vereist dit het waarborgen van de continuïteit van de interne relatie. Dergelijke transacties zullen dan vaak van hogerhand worden voorgeschreven. Gaat het daarentegen om transacties waaraan geen specifieke investeringen ten grondslag liggen, dan is het verplicht opleggen van interne transacties niet nodig. Dergelijke transacties kunnen net zo goed via de markt lopen, want als de marktpartij de relatie beëindigt, kan zonder extra kosten een andere partij worden gevonden. Via de markt zijn schaalvoordelen

te realiseren en bovendien geeft de markt betere prikkels ter beheersing van productiekosten en kosten van de bureaucratie.

De tweede factor die volgens Van der Meer-Kooistra van invloed is op de wijze waarop interne transacties moeten worden bestuurd en transferprijzen moeten worden opgebouwd is het *informatieaspect*. Het informatieaspect vervult een belangrijke rol bij de wijze waarop interne transacties worden voorbereid, afgesloten en afgewikkeld vanwege de volgende consequenties. In de eerste plaats heeft het informatieaspect invloed op de wijze van besluitvorming en in het bijzonder op de decentralisatie van de besluitvorming over interne transacties. Daarbij gaat het om vragen als: wie beslist er over de interne verrekenprijs en de overige transactievoorwaarden? Van der Meer-Kooistra stelt dat indien het hoger management goed op de hoogte is van de omstandigheden waaronder de interne transacties plaatsvinden, dit management deze voorwaarden zal bepalen. Het systeem van transferprijzen zal dan nauwkeurige regels bevatten betreffende de transferprijs en andere voorwaarden voor de interne transacties. Is het hoger management daarentegen niet goed geïnformeerd, dan zal aan interne partijen (decentrale verantwoordelijkheidscentra) waartussen transacties plaatsvinden, de vrijheid worden gegeven om zelf afspraken te maken over de transferprijs en de overige transactievoorwaarden.

2.2.5 TOT SLOT

Na beschouwing van de verschillende benaderingen op het gebied van transfer pricing, kunnen we concluderen dat er veel theorieën, modellen en raamwerken zijn beschreven die inzicht geven hoe transferprijzen kunnen bijdragen aan winstmaximalisatie, rekening houdend met de strategie van de onderneming, de organisatiestructuur en motivatieaspecten bij managers. Voor het oplossen van transfer pricingproblemen in de praktijk geven de modellen en raamwerken relevante inzichten in mogelijke invloeden die betrekking hebben op relevante deelaspecten. Alternatieve benaderingen die rekening houden met een veelheid van onderling afhankelijke factoren en empirische onderzoeksresultaten zouden een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

Dat laat onverlet dat de beschikbare theorie een fundament biedt voor het bepalen van doelstellingen van en gerelateerde criteria voor het ontwikkelen en toepassen van transfer pricingsystemen.

2.3 Doelstellingen van transfer pricing

Na de verschillende uiteenlopende benaderingen van transfer pricing te hebben besproken, worden in deze paragraaf aandachtspunten voor het ontwerp van een transfer pricingsysteem behandeld.

Uit de marginale kosten- en relevante kostenbenaderingen is gebleken dat het transfer pricingsysteem moet ondersteunen dat er binnen het concern de juiste beslissingen worden genomen. Moet een product bij een interne of externe leverancier worden aangeschaft? Welke productiehoeveelheid moet worden aangehouden? Hoe kunnen economies of scale worden bereikt? Er wordt in dit verband ook wel gesproken over het vervullen van de *ex-ante stuurfunctie* van een transfer pricingsysteem; het transfer pricingsysteem moet vooraf zodanig worden opgesteld dat managers van diverse verantwoordelijkheidscentra beslissingen nemen die voor het gehele concern optimaal zijn.

Uit de management control- en accountingbenadering en de strategiebenadering van transfer pricing is bovendien gebleken dat het transfer pricingsysteem ook een zogenaamde *ex-post beoordelingsfunctie* moet vervullen. Dit betekent dat een transfer pricingsysteem achteraf een rechtvaardige beoordeling van winstverantwoordelijke managers mogelijk moet maken. Het belang van deze functie wordt duidelijk indien men zich realiseert dat de transferprijs die bij een interne levering wordt betaald, bij de leverancier een opbrengst is en bij de afnemer een kostenpost. Indien men te hoge transferprijzen hanteert, kan dit leiden tot ontevredenheid bij de afnemer. Te lage transferprijzen kunnen weer bij de leverancier tot ontevredenheid leiden. Ontevredenheid kan de motivatie van managers aantasten en dat kan schadelijk zijn, zowel voor het concern als voor de betrokkenen.

Naast de bovengenoemde doelstellingen zijn er volgens Van der Meer-Kooistra nog twee randvoorwaarden waaraan een transfer pricingsysteem moet voldoen. Op de eerste plaats is dit *handhaving van de verantwoordelijkheidsstructuur*. Een transfer pricingsysteem moet in overeenstemming zijn met de hoeveelheid beslissingsbevoegdheid en winstverantwoordelijkheid die aan managers van organisatieonderdelen zijn toegekend. De wijze waarop de bevoegdheden worden verdeeld, hangt onder meer af van de beschikbaarheid van de informatie en van de aard van de investeringen. Als het de bedoeling is om beslissingen te decentraliseren aan de lagere managers omdat zij bijvoorbeeld over meer informatie beschikken ten aanzien van hun eigen handel en daardoor beter in staat zijn om hierover beslissingen te nemen, dan is een transfer pricingsysteem dat van ho-

gerhand wordt bepaald hiermee in strijd. Er wordt onvoldoende gebruikgemaakt van hun capaciteiten en van de informatie waarover zij beschikken. Met andere woorden, het gekozen transfer pricingsysteem dient dus in overeenstemming te zijn met de mate van decentralisatie in de onderneming.

Ten slotte is de tweede randvoorwaarde waaraan een transfer pricingsysteem moet voldoen *eenvoud*. Het transfer pricingsysteem moet ook voor managers en medewerkers met beperkte financieel-administratieve kennis begrijpelijk en gemakkelijk in onderhoud zijn. Bovendien moet worden gekozen voor een transfer pricingsysteem dat met behulp van eenvoudige procedures kan worden ontleend aan het administratieve systeem.

Naast de doelstellingen en randvoorwaarden van een transfer pricingsysteem is ook de plaats van transfer pricing in de organisatie van belang om de juiste transferprijzen te kunnen vaststellen en een transfer pricingsysteem te ontwerpen. De volgende paragraaf zal hier nader op ingaan.

2.4 De plaats van transfer pricing in de organisatie

Een transfer pricingsysteem maakt integraal onderdeel uit van het management controlsysteem waarmee een onderneming invulling kan geven aan de sturing en beheersing van de activiteiten van de onderneming. Zo dient het transfer pricingsysteem bij te dragen aan het sturen van de beslissingen van het lagere management zodat de beslissingen die zij nemen in lijn zijn met de strategie en kunnen bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsdoelen, terwijl de winst een juiste reflectie geeft van de economische prestatie van het management van de centrale onderdelen.

Omdat het transfer pricingsysteem onderdeel uitmaakt van het management controlsysteem zal tijdens het ontwerp van een nieuw transfer pricingsysteem een duidelijk beeld moeten bestaan van de elementen die voor de inrichting van een management controlsysteem van belang zijn. Elementen als strategie, managementstijl en verantwoordelijkheidsstructuur bepalen op welke wijze management controlsystemen zoals transfer pricing, budgettering, performance measurement, cost management en dergelijke worden ingericht.