



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δ' ΕΞΑΜΗΝΟ  
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΓΕΝΙΚΟ ΜΒΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

« Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων κάτω από την  
Προοπτική της Ενδοεπιχειρησιακής Τιμολόγησης: Αρωγός  
ή Τροχοπέδη στην Ανάπτυξη του Πλούτου των  
Επιχειρήσεων και του Κοινωνικού Συνόλου ; »

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ:  
ΠΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Μ/0459

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
Επίκουρος Καθηγητής : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΚΙΝΟΓΛΟΥ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	σελίδα 6
<b>II. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....	7
A. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ .....	7
(i) εισαγωγή.....	7
(ii) οργάνωση παραγωγής και λήψη αποφάσεων.....	7
(iii) μεταφορά εισοδήματος μέσω τεχνολογίας και επιπτώσεις στην εγχώρια ανάπτυξη.....	8
(iv) έλεγχος ρυθμού ανάπτυξης μέσω κατανομής πόρων .....	11
B. ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	12
(i) εισαγωγικά .....	12
(ii) παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της επιχείρησης.....	13
Γ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	15
(i) δημιουργία απασχόλησης .....	15
(ii) μισθοί και ημερομίσθια.....	17
Δ. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ.....	17
(i) χρηματορροές και ξένες επενδύσεις.....	17
(ii) επιπτώσεις επενδύσεων στο ισοζύγιο πληρωμών.....	18
E. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ.....	21
<b>II. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....</b>	<b>22</b>
A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
B. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	23
Γ. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	25
Δ. Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 9 ΟΟΣΑ ( Arm’s Length Principle ).....	26
(i) ιστορική αναδρομή.....	26
(ii) αντιμετώπιση της διπλής φορολογίας.....	27
α) αρχή <i>Arm’s Length</i> και κανόνας κατανομής κερδών.....	27
β) κριτική των θεωριών.....	29
E. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	32
(i) εισαγωγικά.....	32
(ii) μέθοδοι με βάση συγκρίσιμες συναλλαγές επιχειρήσεων εκτός ομίλου.....	33
α) τιμολόγηση με βάση αγοραίες τιμές ( <i>Comparable Uncontrolled Price Method</i> ).....	33
β) η μέθοδος της τιμής επαναγοράς ( <i>Resale Price Method</i> ).....	34
γ) τιμολόγηση με ποσοστό επί του κόστους ( <i>Cost Plus Method</i> ).....	36
(iii) μέθοδοι με βάση τις καθαρές αποδόσεις ( <i>transactional profit methods</i> ).....	38
α) εισαγωγικά.....	38
β) τιμολόγηση με πλήρες κόστος συν περιθώριο κέρδους ( <i>transactional net margin method</i> ) .....	39
γ) μέθοδος κατανομής κερδών ( <i>profit split method</i> ).....	44
ΣΤ. ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	46
(i) τιμολόγηση με βάση οριακά κόστη ( <i>marginal cost transfer prices</i> ).....	46
(ii) τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος συν ένα σταθερό ποσό ( <i>full-cost plus mark-up transfer prices</i> ).....	48
(iii) τιμολόγηση με διπλή βάση ( <i>dual-trade transfer prices</i> ).....	49
(iv) τιμολόγηση στο πλήρες κόστος ( <i>full-cost transfer prices</i> ).....	50
(v) διαπραγματεύσιμες ενδοεπιχειρησιακές τιμές ( <i>negotiated transfer prices</i> ).....	51

<b>III. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Κ ΑΥΛΩΝ ΑΓΑΘΩΝ.....</b>	<b>53</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	53
Β. ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	54
Γ. ΑΥΛΑ ΑΓΑΘΑ.....	56
Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ Κ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΑΣ ΑΥΛΩΝ ΑΓΑΘΩΝ.....	58
<b>IV. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>60</b>
<b>V. ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....</b>	<b>63</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	63
Β. ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	64
<b>VI. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ... ..</b>	<b>66</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	66
Β. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	68
(i) εισαγωγικά.....	68
(ii) μορφές διοίκησης και φορολογία .....	68
(α) κεντρικά διοικούμενη επιχείρηση.....	68
(β) επιχείρηση με αποκεντρωμένη διοίκηση.....	72
(iii) συμπέρασμα.....	74
<b>VII. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>74</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	74
Β. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	75
Γ. ΣΤΑΔΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	76
Δ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	79
<b>VIII. ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....</b>	<b>80</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	80
Β. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ και ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ.....	81
Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΙΑΣ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	82
<b>IX. ΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ Ο.Ο.Σ.Α. ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>85</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	85
Β. ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ.....	86
(i) γενικές αρχές .....	86
(ii) διαφάνεια.....	88
(iii) απασχόληση και εργασιακές σχέσεις .....	89
(iv) περιβάλλον.....	91
(v) καταπολέμηση της δωροδοκίας .....	93
(vi) συμφέροντα των καταναλωτών.....	94
(vii) επιστήμη και τεχνολογία.....	95
(ix) ανταγωνισμός .....	95
(x) φορολογία.....	96
Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	97
(i) γενικά.....	97
(ii) η ελληνική θέση.....	98

(iii) το ελληνικό Εθνικό Σημείο Επαφής.....	98
<b>X. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΡΧΗ.....</b>	<b>100</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	100
Β. ΑΙΤΙΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	100
Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ..	102
<b>XI. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ- ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΑΡΧΩΝ.....</b>	<b>104</b>
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	104
Β. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ.....	105
Γ. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ.....	106
<b>XII. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>107</b>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108

## ΣΥΝΟΨΗ

Οι έντονοι ρυθμοί που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη καθημερινότητα επηρεάζουν όλες τις εκφάνσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Από τη θεώρηση των επιχειρήσεων ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέλιξη της δομής της επιχείρησης και η προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα δεδομένα του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Η εργασία αυτή ασχολείται με την πρακτική της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης μέσα στα πλαίσια των πολυεθνικών εταιριών. Γίνεται μια αρχική αναφορά ( κεφαλαίο II ) στην ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των επιπτώσεων που έχουν στις χώρες εγκατάστασης τόσο στα δημοσιονομικά όσο και στα χρηματοοικονομικά μεγέθη – ισοζύγια πληρωμών, ανεργία, μισθοί, ακαθάριστο εθνικό προϊόν, περιβάλλον. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ( κεφάλαιο III ) ανάλυση των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών με έμφαση στις μεθόδους τιμολόγησης. Εξετάζεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ επενδύσεων και κινήτρων για την τιμολόγηση ( κεφάλαιο IV ), ενώ ακόλουθα μελετούμε τους τρόπους διοίκησης μιας επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων από τα κέντρα κέρδους ( κεφάλαιο VI ). Παραπέρα, προχωρούμε σε μια ειδικότερη ανάλυση των διαδικασιών γύρω από τη ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση, όπως την τεκμηρίωση ( κεφάλαιο VII ), τις προχωρημένες συμφωνίες τιμολόγησης ( κεφάλαιο VIII ) και γίνεται αναφορά στην προσπάθεια για τυποποίηση και οργάνωση της λειτουργίας αυτής από διεθνείς οργανισμούς ( κεφάλαιο IX ). Αναλύεται η αντιμετώπιση των πολυεθνικών επιχειρήσεων από τις φορολογικές αρχές ( κεφάλαιο X ) και αφού εξετάσουμε τη στάση των τελωνειακών αρχών στο θέμα της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης ( κεφάλαιο XI ) καταλήγουμε σε ορισμένα γενικά συμπεράσματα.

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια κοινότητα έχει βιώσει θεμελιώδεις αλλαγές στον τομέα των διεθνών συναλλαγών κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι πέντε ετών. Η ροή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των χωρών έχει σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη. Οι διάφορες εμπορικές συμφωνίες και κανονισμοί έχουν περιορίσει και τελικά θα εξαλείψουν του ποσοτικούς περιορισμούς στη μετακίνηση των προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων διασυνοριακά. Οι επιχειρήσεις, απελευθερώνοντας τις δραστηριότητές τους από τα στενά όρια των εγχώριων αγορών έχουν αναπτυχθεί ταχύτατα, αλλάζοντας σε πολυεθνικούς οργανισμούς. Τέτοιες οντότητες συναλλάσσονται μέσω των θυγατρικών τους καθώς και μέσω των συνδεδεμένων εταιριών σε όλες τις χώρες που αυτές δραστηριοποιούνται. Με την ανάπτυξη στο διεθνές εμπόριο, η ενδοεπιχειρησιακή τιμή στην οποία τα σχετιζόμενα μέρη πωλούν τα προϊόντα, προσφέρουν υπηρεσίες, προσφέρουν κεφάλαια ή ακόμα διενεργούν την έρευνα και ανάπτυξη τους έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των φορολογικών αρχών. Οι συμφωνίες ανάμεσα στις επιχειρηματικές οντότητες σε διεθνές επίπεδο δημιούργησαν ανάγκες για ορθολογική κατανομή του εισοδήματος, των κερδών και των εξόδων ανάμεσα στις φορολογικές περιφέρειες. Συνεπώς, και οι φορολογικές οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη σύγχρονης μεθοδολογίας με σκοπό την εξασφάλιση ενός δίκαιου μεριδίου του συνολικού φόρου που οφείλεται στην προστιθέμενη οικονομική αξία από τις συναλλαγές της εγχώριας επιχείρησης σε χώρες του εξωτερικού.

## II. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### A. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ

#### (i) Εισαγωγή

Σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, η κατανομή των πόρων που διαθέτει μια κοινωνία μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων και επομένως και η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, εξαρτάται και προσδιορίζεται από τη δομή της αγοράς και τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η καλύτερη κατανομή των πόρων σε παγκόσμια κλίμακα επιτυγχάνεται και εξηγείται με τη θεωρία του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου. Η εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει μεταβάλλει τη διεθνή οικονομία αποφασιστικά, κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις όχι μόνο στις διεθνείς αλλά και στις εθνικές πολιτικό-οικονομικές σχέσεις. Οι παραδοσιακές έννοιες της επιχειρησιακής οργάνωσης και της διάρθρωσης της αγοράς πρέπει να επεκταθούν, ώστε να περιλάβουν όχι μόνο τις εθνικές αλλά και τις διεθνείς αγορές.

#### (ii) Οργάνωση Παραγωγής και λήψη Αποφάσεων

Η πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί σήμερα τον κύριο τρόπο διασύνδεσης των αγορών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα. Ένα σημαντικό ποσοστό της διεθνούς κίνησης του κεφαλαίου, των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται μεταξύ των διαφόρων μονάδων των πολυεθνικών συγκροτημάτων<sup>1</sup>. Χαρακτηριστικό της οργάνωσης της διεθνούς οικονομίας είναι το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δύναμη να οργανώνουν την παραγωγή τους σε διεθνή βάση και να κατανέμουν τους πόρους μεταξύ χωρών και αγορών ανεξάρτητα από το χώρο όπου οι πόροι παράγονται. Αυτό σημαίνει ότι οι μηχανισμοί της αγοράς που διαμόρφωναν τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων σχετικά με το εμπόριο και

---

<sup>1</sup> Barcena-Ruiz, J.C. and Expinosa, M.P. (1999) "Should Multinational Firms Provide Divisional or Corporate Incentives?" *International Journal of Industrial Organization*, 17(5), σελ 751-764

τις διεθνείς επενδύσεις έχουν σε μεγάλο βαθμό αντικατασταθεί από τους μηχανισμούς των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ένα όλο και μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή των οικονομικών συναλλαγών και αποφάσεων μετατίθεται στα γραφεία προγραμματισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κύρια σε κλάδους που τείνουν να κυριαρχούνται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και όπου η διάρθρωση της αγοράς είναι ολιγοπωλιακή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν οπωσδήποτε μεγαλύτερες δυνατότητες να οργανώσουν την παραγωγή και το εμπόριο αποδοτικά, με κριτήριο το κέρδος, αλλά οι δραστηριότητές τους μπορεί να βρίσκονται σε σύγκρουση με τους στόχους και τα εθνικά συμφέροντα των χωρών υποδοχής στις οποίες λειτουργούν. Με άλλα λόγια, η αποδοτική οργάνωση της παραγωγής από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις από τη δική τους θεώρηση, δε σημαίνει ότι συμπίπτει με την αποδοτικότερη οργάνωση της παραγωγής από μια εθνική θεώρηση. Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες επιθυμούν μια γρήγορη ανάπτυξη, αύξηση της απασχόλησης, σταθεροποίηση των τιμών και μείωση του ελλείμματος των εξωτερικών τους συναλλαγών, αλλά αντιμετωπίζουν έλλειψη ή ανεπάρκεια σε πόρους και μέσα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Αντίθετα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους – ανθρώπινους, χρηματικούς και τεχνολογικούς – που θα μπορούσαν να τις βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Για αυτό πολλές αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προσφέροντας ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

Συνήθως όμως υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εθνικών στόχων των χωρών υποδοχής και των στόχων των πολυεθνικών εταιριών διότι, η μεγιστοποίηση του κέρδους που είναι ο στόχος των επιχειρήσεων από τις δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι σχεδόν πάντα ασυμβίβαστος με τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους στόχους των



αναπτυσσομένων χωρών. Η σύγκρουση αυτή πηγάζει τόσο από θέματα σχετικά με τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όσο και από θέματα σχετικά με τη συμπεριφορά τους ( όπως είναι η πολιτική χρηματοδότησης, κοστολόγηση της τεχνολογίας κλπ). Μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να επεξεργάζεται μια πρώτη ύλη σε μια χώρα, να τη μεταποιεί σε άλλη και να διαθέτει το τελικό προϊόν σε μια τρίτη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι έχει μεγάλη δυνατότητα να επηρεάσει τη βιομηχανική πολιτική της χώρας υποδοχής και την κατανομή των πόρων τόσο μέσα στην ίδια τη χώρα όσο και μεταξύ των διαφόρων χωρών.

### (ιι). Μεταφορά Εισοδήματος μέσω Τεχνολογίας και Επιπτώσεις στην Εγχώρια Ανάπτυξη

Εμπειρικές μελέτες<sup>1</sup> καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο ισοζύγιο πληρωμών των αναπτυσσόμενων χωρών είναι αρνητικές ( το ίδιο ισχύει και σε περιπτώσεις αναπτυγμένων χωρών). Και αυτό γιατί γίνεται μια μεταφορά εισοδήματος από τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων<sup>2</sup>. Ίσως το όφελος που έχει περισσότερο τονιστεί, από τους υποστηρικτές των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι επιτυγχάνεται διάχυση της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα. Αν και η σημασία της τεχνολογίας είναι εμφανής στις αναπτυσσόμενες χώρες, πολλές κυβερνήσεις και οικονομολόγοι γίνονται περισσότερο επιφυλακτικοί σχετικά με την καταλληλότητα και το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας. Οι υπερβολικές δαπάνες που πληρώνουν οι αναπτυσσόμενες οικονομίες για τεχνολογία έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι ένας έμμεσος και άνετος τρόπος για μεταφορά εισοδήματος. Πιο συγκεκριμένα, η

---

<sup>1</sup> [www.oecd.com](http://www.oecd.com) revenue statistics 2004

<sup>2</sup> Alan V. Deardorff and Robert M. Stern, University of Michigan (02/2005) "Globalization's Bystanders: Does Trade Liberalization Hurt Countries that Do Not Participate?" Research Seminar in International Economics, Discussion Paper No. 529

πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι να κατανέμουν το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας, που διεξάγεται στη μητρική εταιρία σε όλες τις επιχειρήσεις του συγκροτήματος, οδηγεί συνήθως σε μια δυσανάλογη κατανομή του κόστους. Οι επιχειρήσεις του συγκροτήματος σε τρίτες χώρες επωμίζονται αναλογικά ένα μεγαλύτερο μέρος των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας. Στις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων χωρών πρόκειται συνήθως για έρευνα και ανάπτυξη που δεν χρησιμοποιούν και δεν προβλέπεται να χρησιμοποιήσουν.

Η πολιτική που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό έχει επιπτώσεις στην κατανομή των εγχώριων πόρων μεταξύ διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ενώ οι πολυεθνικές έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και στα κεφάλαια του ίδιου συγκροτήματος, το μεγαλύτερο ποσοστό από τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό προέρχονται από τις χώρες υποδοχής τους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν το αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση μιας παραγωγικής μονάδας και μετά απευθύνονται στην εσωτερική αγορά κεφαλαίου. Επειδή συνήθως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απορροφούν μεγαλύτερα ποσά από την εσωτερική αγορά από εκείνα που εισάγουν από το εξωτερικό, το αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται οι αποταμιεύσεις της χώρας υποδοχής για να επεκταθεί ο έλεγχος των ξένων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τομέα. Επιπλέον, λόγω του προσανατολισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην παραγωγή προϊόντων που απευθύνονται στην ικανοποίηση της ζήτησης από τα ανώτερα εισοδηματικά στρώματα της χώρας υποδοχής ή για εξαγωγές<sup>1</sup>, σημαίνει ότι στερούν τις αναπτυσσόμενες χώρες από πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Development and Cooperation (OECD). “ International Direct Investment Statistics Yearbook: 1992-2003 (2004 Edition)”

κυβερνήσεις ή τις εγχώριες επιχειρήσεις για παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών για τις ανάγκες της πλειοψηφίας, των εισοδηματικά κατώτερων τάξεων και στρωμάτων.

#### (iv). Έλεγχος Ρυθμού Ανάπτυξης μέσω Κατανομής Πόρων

Το κόστος που συνδέεται με τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τα οφέλη στα οποία αποβλέπουν οι αναπτυσσόμενες χώρες – κυρίως κεφάλαιο, τεχνολογία και πρόσβαση στις αγορές του εξωτερικού – είναι διάσπαρτο και επομένως δύσκολο να εκφραστεί ποσοτικά. Και αυτό διότι για τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν παίζει ρόλο πόσο αποδοτική είναι η κατανομή των πόρων που προωθείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αλλά το καθοριστικό ερώτημα αφορά τη μορφή και την έκταση του ελέγχου που ασκούν οι τελευταίες στις αναπτυσσόμενες χώρες. Το ποσοστό της βιομηχανικής βάσης που ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο καθορίζει το βαθμό αποεθνικοποίησης (denationalization) της οικονομίας<sup>1</sup>, και δείχνει κατά πόσο τα κέντρα λήψης αποφάσεων μεταφέρονται στο εξωτερικό. Ο βαθμός αποεθνικοποίησης εξαρτάται όχι μόνο από το ποσοστό της βιομηχανίας που αποτελεί ξένη ιδιοκτησία, αλλά και από τη διακλαδική διάρθρωση της ξένης ιδιοκτησίας και την παρουσία ανάμεσα στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες. Αν οι ξένες επιχειρήσεις δηλαδή ακολουθούν τη βιομηχανική διάρθρωση της χώρας υποδοχής τους, η επίδραση που εξασκούν είναι συγκριτικά μικρότερη από την επίδραση που μπορούν να εξασκήσουν αν συγκεντρώνονται σε λίγους βιομηχανικούς κλάδους. Για να προσδιοριστεί ο βαθμός αποεθνικοποίησης αυτών των τομέων θα πρέπει να εξεταστεί και ο βαθμός ενσωμάτωσης των θυγατρικών επιχειρήσεων στο σύστημα προγραμματισμού της παραγωγής, του εμπορίου, της χρηματοδότησης και της τεχνολογίας του πολυεθνικού

---

<sup>1</sup> Markusen, J.R. and Venables T. “ Multinational Firms and the New Trade Theory ”, NBER working paper, 1995, No 5034

συγκροτήματος. Ο βαθμός αυτός ποικίλει ανάλογα με το είδος της παραγωγικής δραστηριότητας και τους στόχους μιας επένδυσης.

Συχνά, η συμπεριφορά των ξένων επιχειρήσεων είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά μιας παρόμοιας ντόπιας επιχείρησης επειδή αποτελεί μέρος ενός συγκροτήματος. Η κατανομή των δραστηριοτήτων και των πόρων μεταξύ διαφόρων μερών του πολυεθνικού συγκροτήματος γίνεται με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους συνολικά<sup>1</sup>. Αυτό σημαίνει ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους μιας θυγατρικής επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε μια μη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους. Αν για παράδειγμα, μια θυγατρική αγοράσει κάποια εισροή (προϊόν ή συντελεστή) από την τοπική αγορά σε χαμηλότερο κόστος από την τιμή που το προσφέρει η μητρική εταιρεία ή άλλες αδερφικές εταιρίες, μπορεί να δημιουργήσει υποαπασχόληση του παραγωγικού δυναμικού του πολυεθνικού συγκροτήματος και έτσι αν και μεγιστοποιεί τα δικά τους κέρδη προκαλεί μια μείωση στα συνολικά κέρδη. Αυτό καταδεικνύει το γεγονός ότι όπου η συμμετοχή και ο έλεγχος του ξένου κεφαλαίου είναι μεγάλος, η αριστοποίηση της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την μη άριστη κατανομή των πόρων και λειτουργία της εγχώριας βιομηχανίας.

## *B. ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*

### *(i). Εισαγωγικά*

Το μέγεθος μιας οικονομίας παίζει καθοριστικό ρόλο για το είδος των διασυνδέσεων που θα αναπτυχθούν με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Και αυτό γιατί το μέγεθος της αγοράς είναι μια σημαντική μεταβλητή στην επιλογή της αναπτυξιακής διαδικασίας που ακολουθείται από τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά επίσης και ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επενδυτική πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

---

<sup>1</sup> United Nations: ' The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relation' N.V. 1974, σελ.88

Οι μεγάλες οικονομίες – με κριτήριο των πληθυσμό ή το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν – διαθέτουν γενικά μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής μεταξύ διαφόρων στρατηγικών και μεγαλύτερη ευχέρεια διαμόρφωσης της πολιτικής τους σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς τους στόχους, σε σύγκριση με τις μικρότερες οικονομίες. Οι οικονομίες αυτές τείνουν να ακολουθούν μια αναπτυξιακή διαδικασία που δίνει σχετικά μεγαλύτερη βαρύτητα στις επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών. Αντίθετα, οι μικρές οικονομίες έχουν περισσότερο ισχυρούς λόγους να ακολουθήσουν μια πολιτική συγκριτικά ανοιχτών συνόρων, μια πολιτική δηλαδή με σχετικά μεγάλες εισαγωγές και εξαγωγές. Επιπλέον, οι χώρες με μικρή εσωτερική αγορά βρίσκονται σε πιο αδύναμη διαπραγματευτική θέση απέναντι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, γιατί λόγω του μικρού μεγέθους, έχουν σχετικά μεγαλύτερες δυσκολίες να εξασφαλίσουν εναλλακτικές δυνατότητες χρηματοδότησης και πρόσβασης στις αγορές του εξωτερικού.

#### (ii). Παράγοντες που Επηρεάζουν το Μέγεθος της Επιχείρησης<sup>1</sup>

Το μέγεθος μιας εθνικής οικονομίας περιορίζει το μέγεθος και τον αριθμό επιχειρήσεων που λειτουργούν σε αυτή. Στις μεγάλες οικονομίες υπάρχει χώρος για περισσότερες επιχειρήσεις ενός δεδομένου μεγέθους, ενώ στις μικρές οικονομίες οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να υπάρξουν μόνον με μεγάλη συγκέντρωση της παραγωγής. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν υπάρχει κανένα απόλυτο κριτήριο σύμφωνα με το οποίο ένα δεδομένο μέγεθος της επιχείρησης εκφράζει καλύτερα τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής. Γενικά παρατηρείται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους από εκείνους που τείνουν να συγκεντρώνονται οι εγχώριες επιχειρήσεις. Αν και είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που κύρια γίνονται πολυεθνικές, ενώ

---

<sup>1</sup> «Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης», Χρήστος Πιττέλης & Roger Sugden, Εκδότης: ΤΥΠΩΘΗΤΩ-ΔΑΡΔΑΝΟΣ, σελ 50-62

οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σχεδόν αποκλειστικά μόνον εθνικές επιχειρήσεις, το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης που εγκαθίσταται από μια πολυεθνική επιχείρηση σε μια αναπτυσσόμενη χώρα εξαρτάται και από το είδος και από τους στόχους μιας επένδυσης.

Στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών το μέγεθος της επιχείρησης είναι συνήθως μεγαλύτερο από το μέσο μέγεθος για το σύνολο της βιομηχανίας. Οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως έντασης κεφαλαίου και απαιτούν σχετικά μεγάλες μονάδες παραγωγής. Επειδή οι επενδύσεις αυτές είναι συνήθως κάθετα ενσωματωμένες στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης, το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης προσδιορίζεται από το μέγεθος των συνολικών δραστηριοτήτων της πολυεθνικής σε παγκόσμια κλίμακα. Στις περιπτώσεις των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εξυπηρέτηση της αγοράς της χώρας υποδοχής τους, το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζεται όχι τόσο από τεχνολογικούς παράγοντες ή από το συνολικό μέγεθος της πολυεθνικής επιχείρησης, όσο από το μέγεθος και τη δομή της εγχώριας εσωτερικής αγοράς. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος είναι η δυνατότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να κατανέμουν τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος ή τα προϊόντα που απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας παραγωγής μεταξύ διαφόρων χωρών. Αυτό ιδιαίτερα συμβαίνει στην περίπτωση προϊόντων ή διαδικασιών που μπορούν φυσικά να διαχωριστούν.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας της δύναμης που απολαμβάνει η επιχείρηση στην αγορά. Στην περίπτωση των ξένων επιχειρήσεων όμως δεν είναι το μέγεθος της θυγατρικής, αλλά το συνολικό μέγεθος του πολυεθνικού συγκροτήματος που προσδιορίζει τις δυνατότητες και τους πόρους στους οποίους έχει πρόσβαση η θυγατρική επιχείρηση, και άρα και τη δύναμη που μπορεί να ασκήσει στην αγορά της χώρας υποδοχής.

## *Γ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ*

### *(ι). Δημιουργία Απασχόλησης*

Το πρόβλημα της απασχόλησης αποτελεί ένα από τους κύριους αναπτυξιακούς στόχους. Η εγκατάσταση και λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες δημιουργεί οπωσδήποτε κάποια απασχόληση. Οι ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις των επιπτώσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην απασχόληση είναι συνάρτηση του είδους της επένδυσης που αναλαμβάνεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και του επιπέδου ανάπτυξης της χώρας υποδοχής τους. Η ανάλυση και εκτίμηση των επιπτώσεών τους εξαρτάται από τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρονται στις αναπτυσσόμενες χώρες, από το τι θα είχε ή θα μπορούσε να είχε συμβεί αν οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις δεν είχαν γίνει. Είναι φανερό ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι εθνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είχαν συμβάλει στη δημιουργία απασχόλησης τουλάχιστον στην ίδια έκταση που έχουν συμβάλει οι πολυεθνικές επιχειρήσεις .

Ανάλογα με το είδος των επενδύσεων που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε μια χώρα, αν είναι δηλαδή τύπου έντασης πρώτων υλών και κεφαλαίου ή υποκατάστασης εισαγωγών ή πλατφόρμα για εξαγωγές, μπορούν να γίνουν ορισμένες γενικεύσεις σχετικά με την επίπτωσή τους στη δημιουργία απασχόλησης<sup>1</sup>:

α) στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών, όπου η παραγωγική διαδικασία είναι έντασης κεφαλαίου, η δημιουργία απασχόλησης θα είναι περιορισμένη. Επειδή όμως στις δραστηριότητες αυτές η τεχνική της παραγωγής δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εθνικότητα του κεφαλαίου, η δημιουργία περιορισμένης

---

<sup>1</sup> Drusilla K. Brown, Alan V. Deardorff and Robert M. Stern 'The Effects of Multinational Production on Wages and Working Conditions in Developing Countries ', August 30, 2002 ,RESEARCH SEMINAR IN INTERNATIONAL ECONOMICS, School of Public Policy, The University of Michigan, Discussion Paper No. 483

απασχόλησης στις περιπτώσεις αυτές οφείλεται περισσότερο στη συγκέντρωση των ξένων επιχειρήσεων σε αυτές τις δραστηριότητες, και όχι κύρια η εθνικότητά τους.

β) Στην περίπτωση των επενδύσεων υποκατάστασης των εισαγωγών οι εκτιμήσεις σχετικά με τη συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δημιουργείται μικρή απασχόληση. Και αυτό για κυρίως δύο λόγους: πρώτον, διότι οι επενδύσεις αυτές κατά το μεγαλύτερο μέρος τους έχουν τη μορφή εξαγωγών επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν, παρά την ίδρυση καινούργιων επιχειρήσεων. Δεύτερον, οι πολυεθνικές τείνουν να χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούν στη χώρα στη μητρικής εταιρίας. Επειδή τα προϊόντα που παράγουν και οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί στις αναπτυγμένες χώρες, ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες και στο σχετικό κόστος των συντελεστών της παραγωγής στις χώρες αυτές, όπου ο παράγοντας εργασία, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις αναπτυγμένες χώρες, βρίσκεται σε σχετική στενότητα.

γ) οι επενδύσεις που αναλαμβάνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό είναι από τη φύση τους έντασης εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές η πολυεθνική επιχείρηση μεταφέρει στα αναπτυσσόμενες χώρες ένα ή περισσότερα στάδια της μεταποίησης κάποιου προϊόντος στα οποία χρησιμοποιείται πολύ εντατικά η εργασία. Έτσι η συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντική. Ο τύπος αυτών των επενδύσεων συγκεντρώνεται σε πολύ λίγες χώρες όπου η αμοιβή εργασίας είναι πολύ χαμηλή, αλλά γενικότερα οι συνθήκες στην αγορά εργασίας είναι πολύ ευνοϊκές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Δηλαδή, παράλληλα με την ύπαρξη φθηνού εργατικού δυναμικού απαιτείται να υπάρχει ένα συνδικαλιστικά αδύναμο ή ελεγχόμενο εργατικό κίνημα.



## (ιι). Μισθοί και Ημερομίσθια

Είναι γενικά παραδεκτό πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ημερομίσθια σε σύγκριση με τις εγχώριες επιχειρήσεις<sup>1</sup>. Οι πιο σημαντικοί λόγοι για το παραπάνω είναι οι εξής: επειδή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν κύρια σε ολιγοπωλιακές αγορές, σε βιομηχανικούς τομείς υψηλής τεχνολογίας και έντασης κεφαλαίου και λόγω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερα κέρδη και ταυτόχρονα το κόστος εργασίας δεν αποτελεί σημαντικό στοιχείο του συνολικού κόστους παραγωγής. Επιπλέον, οι ξένες επιχειρήσεις απασχολούν κυρίως και ξένους, ιδιαίτερα σε επιτελικές θέσεις και τεχνικές αρμοδιότητες, οι οποίοι πληρώνονται με μισθούς μεγαλύτερους από τη χώρα προέλευσής τους. Τέλος, με τους μεγαλύτερους μισθούς που προσφέρουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν το καλύτερο εκπαιδευόμενο ή εργατικό δυναμικό που διαθέτουν οι αναπτυσσόμενες χώρες.

## *Δ. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ*

### (ι) Χρηματορροές και Ξένες Επενδύσεις

Οι αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα διεθνούς ρευστότητας, κάτι που αποτελεί έναν σοβαρό περιοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξή τους. Η καθαρή εισροή κεφαλαίου από την εγκατάσταση μιας πολυεθνικής επιχείρησης<sup>2</sup> δίνεται από το συνολικό ποσό του κεφαλαίου που εισάγεται από το εξωτερικό (μετοχικό κεφαλαίο, μακροχρόνια δάνεια και τα κέρδη που δεν εξάγονται) μείον το κόστος εξυπηρέτησης της

---

<sup>1</sup> G. Helleiner: 'Transnational Enterprise, Manufactured Exports and Employment in LDCs', Economic and Political Weekly, 1976

<sup>2</sup> «Σύγχρονη Μακροοικονομική» Απέργης Νικόλαος, Εκδότης: ROSILI, 2005, σελ. 170-184

επένδυσης (κέρδη, τόκοι, και πληρωμές για δικαιώματα). Οι ροές αυτές των κεφαλαίων, που συνδέονται με άμεσα με την εγκατάσταση μιας πολυεθνικής επιχείρησης, συγκρίνονται για μια χρονική περίοδο και μας δίνουν μια εικόνα του χρηματικού κόστους που πληρώνουν οι αναπτυσσόμενες χώρες για την προσφορά ξένου συναλλάγματος με τη μορφή της ιδιωτικής επένδυσης.

Για να είναι θετική η επίπτωση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας υποδοχής τους, θα πρέπει ο ρυθμός εισροής του ξένου κεφαλαίου να είναι μεγαλύτερος από το ρυθμό εκροής του κεφαλαίου για εξυπηρέτηση και απόσβεση των ξένων επενδύσεων. Πρέπει ο ρυθμός εκροής του ξένου κεφαλαίου να είναι μικρότερος από το ρυθμό αύξησης των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων για να υπάρχει μια θετική εισροή ξένου συναλλάγματος στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αλλά επίσης και ο ρυθμός απόδοσης του ξένου κεφαλαίου να είναι μεγαλύτερος από το ρυθμό αύξησης του εθνικού εισοδήματος της χώρας υποδοχής τους. Αυτό σημαίνει πως μια θετική μεταφορά συναλλάγματος από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις χώρες υποδοχής τους συνδυάζεται μόνο με έναν όλο και αυξανόμενο έλεγχο του συσσωρευμένου κεφαλαίου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο αποτελεί περισσότερο μια πολιτική παρά οικονομική απόφαση, ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων χωρών όπου ο βαθμός εκβιομηχάνισης είναι χαμηλός.

#### (ii) Επιπτώσεις Επενδύσεων στο Ισοζύγιο Πληρωμών

Ενώ βραχυχρόνια οι επενδύσεις που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να ανακουφίσουν τα προβλήματα ισοζυγίου πληρωμών που αντιμετωπίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες, μακροχρόνια τα ίδια προβλήματα θα οξυνθούν. Το ίδιο πρόβλημα αντιμετωπίζουν μακροπρόθεσμα και οι αναπτυγμένες χώρες από την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση όμως των αναπτυγμένων χωρών οι αρνητικές επιπτώσεις

αντισταθμίζονται γιατί οι χώρες αυτές είναι ταυτόχρονα επενδυτές και χώρες υποδοχής πολυεθνικών επιχειρήσεων. « φαίνεται ότι έχει γίνει πλέον αποδεκτό ότι μεσοπρόθεσμα οι άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό έχουν μια θετική επίπτωση στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας που κάνει την επένδυση. Αν δεν υπάρχει μια μεγάλη και συνεχής αύξηση των ξένων επενδύσεων σε μια χώρα ή αν η χρηματοδότηση των επενδύσεων γίνεται κύρια με εισαγωγές κεφαλαίων, αυτές οι επενδύσεις θα έχουν μια ουδέτερη ή αρνητική επίπτωση στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας υποδοχής στη επένδυσης<sup>1</sup>».

Επομένως οι αναπτυσσόμενες χώρες που δέχονται επενδύσεις από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα ή να αποδεχτούν ότι ένα αυξανόμενο ποσοστό του συσσωρευμένου κεφαλαίου θα περιέρχεται υπό ξένο έλεγχο ή διαφορετικά ότι θα πρέπει να περιορίσουν αυτή τη διαδικασία αποεθνικοποίησης. Βέβαια σε αυτή την περίπτωση θα γίνουν εξαγωγείς κεφαλαίου που θα πρέπει να το καλύψουν με κάποιο τρόπο.

Το ποσό που εξάγεται και επομένως η επιμήκυνση της περιόδου κατά την οποία υπάρχει μια θετική εισροή ξένου κεφαλαίου, εξαρτάται από το μέγεθος της αρχικής εισροής κεφαλαίου, από τη διάρθρωσή του – αν δηλαδή είναι ίδια ή δανεικά κεφάλαια – και από τη χρηματοδοτική πολιτική της πολυεθνικής επιχείρησης. Οι τόκοι για δανειακά κεφάλαια αποτελούν μια χρονικά καθορισμένη επιβάρυνση, ενώ οι πληρωμές για μερίδια μπορεί να μια μεταβλητή. Ο δανεισμός της ξένης επιχείρησης από την τοπική αγορά κεφαλαίου μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της ξένης επένδυσης και να οδηγήσει στην εξαγωγή κερδών τα οποία δεν αντιστοιχούν άμεσα σε μια προηγούμενη εισαγωγή ξένου κεφαλαίου.

Το μετοχικό κεφάλαιο μιας ξένης επιχείρησης μπορεί να πάρει τη μορφή εισαγωγής μηχανημάτων, εξοπλισμού και κεφαλοποιημένης γνώσης. Επενδύσεις σε αυτές τις μορφές και ιδιαίτερα με τη μορφή της κεφαλοποιημένης γνώσης μπορεί εύκολα να υπερτιμηθούν

---

<sup>1</sup> Bulletin of the European Communities : ‘ Multinational Undertakings and the Community ’, Supplement 15/73, σελ.22

από τον επενδυτή με στόχο είτε να αυξήσει το μερίδιό του σε περίπτωση συμμετοχικής επιχείρησης με ντόπιους επιχειρηματίες ή να αυξήσει το ίδιο το κεφάλαιο που θεωρείται σαν βάση για τον υπολογισμό των επιτρεπόμενων πληρωμών για κέρδη στο εξωτερικό.

Οι πληρωμές για τεχνολογία μπορεί να αποτελούν έναν τρόπο για εξαγωγή κερδών. Στην περίπτωση της μεταφοράς της τεχνολογίας, όχι μόνο δεν υπάρχει μιας διεθνής αγορά για τεχνολογία όπου καθορίζονται οι τιμές, αλλά πρόσθετα η διαπραγμάτευση γίνεται μέσα στα πλαίσια της ίδιας επιχείρησης. Έτσι οι πληρωμές για τεχνολογία μπορεί να έχουν πολύ λίγη σχέση με την αξία της τεχνολογίας που πραγματικά μεταφέρεται. Οι αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν βέβαια να επιβάλλουν ορισμένους περιορισμούς στο ρυθμό εξαγωγής του κεφαλαίου. Αλλά η πολιτική αυτή εμπεριέχει τουλάχιστον δύο μειονεκτήματα. Το ένα είναι ότι η αναβολή πληρωμών που θα γίνουν, δεν αποτελεί λύση αλλά απλά μια χρονική μετάθεση του προβλήματος και το άλλο είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν πάντα τη δυνατότητα να παρακάμπτουν τέτοιους περιορισμούς μέσω των τιμών μεταβίβασης ή άλλων επινοήσεων.

Ένα άλλο πρόβλημα που απασχολεί τις χώρες υποδοχής είναι η δυνητική αστάθεια και οι κυκλικές διακυμάνσεις του ισοζυγίου πληρωμών τους, σε συνάρτηση με τις ξένες ιδιωτικές επενδύσεις. Όταν μια χώρα βρίσκεται σε περίοδο διεύρυνσης και ανάπτυξης της οικονομίας της η εισροή του ξένου κεφαλαίου συνήθως αυξάνεται και αυτό εξασφαλίζει ξένο συνάλλαγμα για να χρηματοδοτεί τις ανάγκες της για εισαγωγές. Όταν όμως, για οποιουσδήποτε λόγους, η οικονομία της διέρχεται περίοδο ύφεσης, οι ευκαιρίες για επενδύσεις γίνονται λιγότερο ευνοϊκές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η εξυπηρέτηση και η απόσβεση των προηγούμενων επενδύσεων, καθώς επίσης και η εξαγωγή των κερδών δημιουργούν πιέσεις και μεγαλύτερα προβλήματα στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας αυτής. Οποσδήποτε το συνολικό κόστος και τα οφέλη των διεθνών επενδύσεων δεν εκφράζονται

ποσοτικά μέσω του ισοζυγίου πληρωμών. Οι κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής τους όμως έχουν συμφέρον να προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος μέσω τη φορολογικής νομοθεσίας και του ελέγχου της ιδιοκτησίας και το οποίο βέβαια αποτελεί πηγή δυνητικών προστριβών με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

### *E. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ*

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ διεθνούς εμπορίου και οικονομικής ανάπτυξης. Οι εσωτερικές αγορές σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες είναι μικρές λόγω των χαμηλών εισοδημάτων, και αυτό εμποδίζει την εγκατάσταση και λειτουργία μεγάλων παραγωγικών μονάδων που θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και τα εισοδήματα και επομένως να διευρύνουν την αγορά. Για να μπορέσουν να ξεφύγουν από αυτό το φαύλο κύκλο να αυξήσουν τα εισοδήματά τους και να επεκτείνουν τις αγορές τους, θα έπρεπε οι αναπτυσσόμενες χώρες, σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική σκέψη, να αναπτύξουν το εξωτερικό τους εμπόριο.

Το ποσοστό συμμετοχής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο διεθνές εμπόριο των χωρών υποδοχής τους είναι πολύ σημαντικό και συχνά μεγαλύτερο από το ποσοστό συμμετοχής τους στην παραγωγή<sup>1</sup>. Ταυτόχρονα οι ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές αποτελούν ένα σημαντικό και αυξανόμενο ποσοστό του διεθνούς εμπορίου. Οι τιμές για τις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές, προϊόντων και υπηρεσιών, δεν καθορίζονται από το μηχανισμό της αγοράς αλλά από τις ίδιες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι τιμές μεταβίβασης, σχεδιάζονται και καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των πολυεθνικών συγκροτημάτων. Αυτό σημαίνει ότι το διεθνές εμπόριο όλο κα

---

<sup>1</sup> «Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης», Χρήστος Πιττέλης & Roger Sugden, Εκδότης: ΤΥΠΩΘΗΤΩ-ΔΑΡΔΑΝΟΣ, σελ 186

λιγότερο επηρεάζεται από μεταβολές στο κόστος παραγωγής, όλο και λιγότερο γίνεται ευαίσθητο σε μεταβολές στις εθνικές τιμές και σε ρυθμίσεις της τιμής του συναλλάγματος.

Ένα όλο και αυξανόμενο μέρος του διεθνούς εμπορίου δεν καθορίζεται από το συγκριτικό πλεονέκτημα μεταξύ των χωρών, αλλά κύρια βασίζεται στην ειδίκευση της παραγωγής ή της παραγωγικής διαδικασίας μέσα στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης. Αυτό δεν συνεπάγεται και αναγκαστικά ότι η ειδίκευση αυτή, οριζόντια (παραγωγή διαφορετικών προϊόντων σε κάθε χώρα) ή κάθετη (εγκατάσταση ορισμένων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας σε διαφορετικές χώρες και η παραγωγή του τελικού προϊόντος σε μια χώρα), δε μπορεί να είναι σύμφωνη με την αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Το θέμα είναι ότι διεθνές εμπόριο γίνεται σε μεγάλο βαθμό μια εσωτερική υπόθεση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Με δεδομένο ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ολιγοπωλιακές αγορές, η προώθηση του διεθνούς εμπορίου δεν συμβιβάζεται με την προσπόριση της μέγιστης δυνατής ωφέλειας από την πραγμάτωση του δυνητικού συγκριτικού πλεονεκτήματος που διαθέτουν ή μπορούν να δημιουργήσουν οι αναπτυσσόμενες χώρες.

## **II. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

### *A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Η βασική υπόθεση στην παραδοσιακή θεωρία για τον καθορισμό των τιμών σε μια πλήρως ανταγωνιστική, ολιγοπωλιακή, ή μονοπωλιακή αγορά είναι ότι οι συναλλαγές γίνονται μεταξύ δυο ανεξάρτητων μονάδων και ότι οι δυο αυτές μονάδες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους, η μια σε βάρος της άλλης. Στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όταν η συναλλαγή γίνεται μεταξύ δυο μονάδων της ίδιας επιχείρησης, η τιμή είναι απλώς ένα λογιστικό επινόημα για τη μεγιστοποίηση του

συνολικού κέρδους. Δεν είναι βέβαια απαραίτητο η λογιστική τιμή να είναι διαφορετική από αυτή που θα καθόριζε η αγορά, αλλά η πολυεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, μέσα σε πολύ ευρύχωρα πλαίσια να καθορίζει την τιμή που θέλει.

Η τιμή μεταβίβασης χρησιμοποιείται από την πολυεθνική επιχείρηση, που στόχο έχει τη μεγιστοποίηση του συνολικού καθαρού κέρδους, για τη μεταφορά των κερδών στις χώρες όπου η φορολογία είναι ευνοϊκότερη. Η έκταση στην οποία τα κέρδη μπορούν να μεταφερθούν από τη μια χώρα στην άλλη εξαρτάται από το ποσοστό της παραγωγής της πολυεθνικής επιχείρησης που διατίθεται στις αγορές του εξωτερικού, από την έκταση των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών, τη δομή της επιχείρησης, τη διάρθρωση της αγοράς στην οποία λειτουργεί και τη δυνατότητα της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής να περιορίσει ή να ελέγξει τη χρήση των τιμών μεταβίβασης.

## *B. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ*

Ενδοεπιχειρησιακή ονομάζεται η τιμή στην οποία μια επιχείρηση εκτελεί τις συναλλαγές της με άλλες συνδεδεμένες επιχειρήσεις, όταν δηλαδή μια επιχείρηση ελέγχει άλλες ή βρίσκονται όλες υπό κοινή διεύθυνση.

Οι συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων επιχειρήσεων ποικίλλουν ευρέως και μπορούν να αναφέρονται σε ένα φάσμα υλικών αγαθών, υπηρεσιών ή ακόμη και χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Ο πίνακας Β1<sup>1</sup> δείχνει πώς οι ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές επηρεάζουν τους ισολογισμούς και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

---

<sup>1</sup> “International Transfer Pricing: A Practical Guide for Finance Directors”, David Tyrall & Mark Atkinson, Financial Times Management, 1999

πίνακας Β1: παραδείγματα ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών όπως παρουσιάζονται στους λογαριασμούς των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.

<u>Καταστάσεις Α-Χ</u>	<u>Ενδοεπιχειρησιακές Συναλλαγές</u>
Έσοδα πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υλικά αγαθά : πρώτες ύλες, ημιτελή αγαθά, τελικά προϊόντα</li> <li>- έξοδα δεδουλευμένα για υπηρεσίες : μισθοδοσία, φόροι, ασφάλειες, εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη, έξοδα πωλήσεων και υπηρεσίες Μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, έξοδα διοικήσεως,</li> <li>- πληρωμές για χρηματοοικονομική μίσθωση ( leasing)</li> <li>- πληρωμές για χρήση άυλων αγαθών όπως σήματα, πατέντες, φήμη και πελατεία, know how.</li> </ul>
Κόστος πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- υλικά αγαθά : πρώτες ύλες, ημιτελή αγαθά, τελικά προϊόντα</li> <li>- υπηρεσίες</li> </ul>
Χρηματοοικονομικά κόστη	<ul style="list-style-type: none"> <li>- τόκοι χρεωστικοί και πιστωτικοί από ενδοεπιχειρησιακό δανεισμό</li> <li>- hedging : επιτόκια συνάλλαγμα</li> </ul>
Έσοδα προ φόρων	- μπορούν να αυξηθούν ή να μειωθούν με τις παραπάνω συναλλαγές έχοντας δραστικές επιπτώσεις πάνω στη φορολογία
Μέρισμα	- επιστροφή στη μητρική εταιρία

<u>Κατάσταση Ισολογισμού</u>	<u>Ενδοεπιχειρησιακές Συναλλαγές</u>
Άυλα αγαθά	- πατέντες , σήματα, φήμη – πελατεία
Υλικά αγαθά	- αγορά κτιρίων και μηχανημάτων
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	- βραχυπρόθεσμος δανεισμός
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>- διεπιχειρησιακός δανεισμός</li> <li>- εξωτερικός δανεισμός (με τις εγγυήσεις της μητρικής)</li> <li>- thin capitalization</li> </ul>
Ίδια Κεφάλαια	-χρηματοδότηση κεφαλαίου με εσωτερική χρηματοδότηση



Όλα τα παραπάνω μεγέθη μπορούν αν επηρεαστούν από τον τρόπο της τιμολόγησης. Το ύψος των τιμών αυτών καθώς και ο όγκος των συναλλαγών που βασίζονται σε αυτές τις τιμές, έχουν προφανή αποτελέσματα στις καταστάσεις αποτελεσμάτων καθώς και στη φορολογία της μητρικής. Διαδοχικά θα επηρεάσουν τις καταστάσεις των επιμέρους ισολογισμών, τα διαθέσιμα αποθεματικά και με τον καιρό τη κεφαλαιακή δομή των επιχειρήσεων που συνδέονται.

### Γ. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που η χρήση ενδοεπιχειρησιακών τιμών πώλησης επηρεάζει άμεσα τα κέρδη των τμημάτων, προκύπτει το ερώτημα ποιοί είναι οι στόχοι που θέτει η μητρική εταιρία κατά τη διαμόρφωση της τιμολογιακή της πολιτικής. Δύο είναι οι κύριες επιδιώξεις: αποδοτικότητα στη δημιουργία κερδών και κατάλληλος μερισμός των κερδών ( π.χ. μέτοχοι, κράτος, υπάλληλοι κλπ. )

Πίνακας Γ1: εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις στην ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση

<u>Εξωτερικές Δυνάμεις</u>	<u>Εσωτερικές Δυνάμεις</u>	
ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΕΡΔΩΝ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΕΡΔΩΝ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- φορολογία</li> <li>- τελωνεία</li> <li>- μισθοί</li> <li>- μερίσματα</li> <li>- νόμοι /κυρώσεων</li> <li>- προστασία περιβάλλοντος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- πορεία κερδών /</li> <li>αποδοτικότητα τμημάτων</li> <li>- πολιτικές management</li> <li>- bonus διοίκησης</li> </ul>	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας πολυτμηματικής επιχείρησης ποικίλει σε μεγάλο βαθμό ειδικά αν υπάρχουν συνδεδεμένες επιχειρήσεις σε άλλα κράτη. Αντιμετωπίζοντας διαφορετικά νομικά πλαίσια και κρατικό παρεμβατισμό ( προστασία του περιβάλλοντος, δασμοί, ποσοτώσεις κλπ ) καθώς και την τοπική φορολογία και νομοθεσία περί μισθοδοσίας σε συνάρτηση με τη διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων, δημιουργούνται οι συνθήκες που ορίζουν τον τρόπο διάθεσης ενός μέρους από τα κέρδη. Από την άλλη πλευρά, οι προσωπικές φιλοδοξίες των διοικούντων καθώς και η επίδραση των χορηγούμενων bonus, έχουν επίπτωση στο ρυθμό δημιουργίας κερδών. Βέβαια, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η ίδια η πορεία ενός τμήματος που θα εκκινήσει τη διαδικασία ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης είτε για ανάκαμψη κερδών λόγω μειωμένης απόδοσης, είτε για εκμετάλλευση των ευνοϊκών συνθηκών που επικρατούν στο εν λόγω τμήμα.

#### *Δ. Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 9 ΟΑΣΑ ( Arm 's Length Principle )*

##### (ι) ιστορική αναδρομή

Οι κυβερνήσεις πάντα θεωρούσαν ως σημαντική πηγή επιπλέον εσόδων τη φορολόγηση εισοδημάτων που προέρχονται από συναλλαγές στο εξωτερικό. Μια πρώτη αναφορά προμηθειών πάνω στα επαναπατριζόμενα εισοδήματα γίνεται το 1842 στο Ηνωμένο Βασίλειο με Πράξη του Υπουργείου Οικονομικών. Παραταύτα, το ενδιαφέρον για τη φορολόγηση των κερδών εντείνεται κατά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, και ειδικότερα για τα αυξημένα έσοδα των εργοστασίων της αμυντικής –κατά κύριο λόγο- βιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα, η Πράξη περί Εισοδήματος του 1917 στις ΗΠΑ και η Πράξη περί Χρηματοοικονομικών του 1915 στο Ηνωμένο Βασίλειο απευθύνονται σε αυτό το θέμα, συσχετίζοντας για πρώτη φορά τα επιπλέον κέρδη της περιόδου των βιομηχανιών με τις πωλήσεις και συναλλαγές στο εξωτερικό.

Η κύρια στροφή των κυβερνητικών πολιτικών προς τα εισοδήματα από την αλλοδαπή παρατηρείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1960, εποχή που αυξάνεται το διεθνές εμπόριο και η δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Την ίδια περίοδο, οι κυβερνήσεις των οικονομικά πιο εύρωστων χωρών με σημαντική εμπορική παρουσία στο διεθνές σκηνικό, σχηματίζουν τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη των Αναπτυγμένων χωρών (1961) (Ο.Ο.Σ.Α.), με σκοπό την προαγωγή της ομαλής οικονομικής ανάπτυξης και του παγκόσμιου εμπορίου. Ένας από τους σκοπούς της κίνησης αυτής ήταν η ανάγκη για διεθνή συνεργασία πάνω στο θέμα της αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ των κρατών και τον περιορισμό της φοροαποφυγής. Είναι προφανές πως τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν την ευχέρεια, χειραγωγώντας τις ενδοεπιχειρησιακές τιμές, οι μιν πρώτες να αυξήσουν τα έσοδα από τους φόρους και ταυτόχρονα τη διπλή φορολόγηση, ενώ οι δε δεύτερες αντίθετα να μεταφέρουν τα κέρδη τους σε επικράτειες με χαμηλότερους συντελεστές φόρου.

#### (ii) αντιμετώπιση της διπλής φορολογίας

##### *α) αρχή Arm's Length και κανόνας κατανομής κερδών*

Είναι αυτονόητο πως η διπλή φορολογία αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί αν δύο κράτη αποφασίσουν μια κοινή πολιτική (τεκμηριωμένη εγγράφως) στον προσδιορισμό των ενδοεπιχειρησιακών τιμών για όλες τις διασυνοριακές συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις δύο επικράτειες. Προς αυτήν την κατεύθυνση, μια από τις κύριες προσπάθειες του ΟΟΣΑ ήταν η προαγωγή της νοοτροπίας των κρατών μελών προς ένα κοινό επίπεδο αρχών ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης. Η κατοχύρωση των παραπάνω ιδεών έγινε με το άρθρο 9

της Διάσκεψης για την Φορολογία του ΟΑΣΑ το 1963 και είναι γνωστή ως Arm's Length Principle :

‘ όταν οι συνθήκες είναι τέτοιες ή έχουν επιβληθεί μεταξύ δυο συνδεδεμένων επιχειρήσεων στις εμπορικές ή χρηματοοικονομικές συναλλαγές τους, ώστε να διαφέρουν από εκείνες που θα υπήρχαν μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τότε κέρδη που αντιστοιχούν σε μια από τις δυο επιχειρήσεις – και μόνο για αυτές τις συνθήκες – μπορούν να αναλογούν σε αυτήν την επιχείρηση και να φορολογούνται ανάλογα.’

Με άλλα λόγια, το άρθρο 9 δίνει την ευχέρεια στις φορολογικές αρχές να προσαρμόσουν τα δηλωμένα φορολογητέα κέρδη των συνδεδεμένων επιχειρήσεων στην περίπτωση που υπάρχει υπόνοια διαστρέβλωσής τους από συναλλαγές με συνδεδεμένες επιχειρήσεις άλλων περιοχών, στα επίπεδα κερδών από παρόμοιες συναλλαγών μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Επιπλέον, αναγνωρίζεται πως ακόμα και αν η αυξομείωση των φορολογητέων κερδών δεν οφείλεται σε εσκεμμένες κινήσεις προς αποφυγή ή μείωση φόρου, η διόρθωση θεωρείται αναγκαία για φορολογικούς σκοπούς. Συνεπώς, οι αρχές θα αντιμετωπίζουν τις πολυεθνικές σαν μια σειρά από ξεχωριστές επιχειρηματικές οντότητες, με την προοπτική να εμπορεύονται με τιμές σύμφωνες με την αρχή του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ, δηλαδή πως η κάθε μονάδα έχει ως σκοπό την επίτευξη των δικών της οικονομικών στόχων αποκλειστικά, και όχι σαν μέρος του ομίλου.

Παράλληλα, υπάρχει και μια δεύτερη προσέγγιση στο πρόβλημα της διπλής φορολογίας : η άμεση προσαρμογή των φορολογητέων κερδών συνδεδεμένων επιχειρήσεων μέσω κάποιου ενιαίου – σε διεθνές επίπεδο – κανόνα κατανομής των κερδών στις επιμέρους επιχειρήσεις<sup>1</sup>. Βασίζεται στη θεώρηση της πολυεθνικής επιχείρησης ως ακέραη ολοκληρωμένη επιχειρηματική οντότητα , και συνεπώς η ισχύς του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ

---

<sup>1</sup>"Arm's Length Transfer Pricing and National Welfare" , working paper , Thomas A. Gresik, May 1998

αυτόματα ακυρώνεται. Προϋπόθεση των παραπάνω είναι οι φορολογικές αρχές να καταλήξουν σε κοινή συμφωνία για το πώς δημιουργούνται και μοιράζονται στις διάφορες περιοχές τα κέρδη των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αν αυτό ήταν εφικτό δεν θα υπήρχε η ανάγκη για διπλή φορολογία.

### *β) κριτική των θεωριών*

Η βασική ιδέα της αντιμετώπισης των πολυεθνικών σαν ξεχωριστές οντότητες είναι προβληματική<sup>1</sup> αν λάβουμε υπόψη τους λόγους για τους οποίους σχηματίζονται ή ακόμα μελετήσουμε γιατί κάποιοι κλάδοι παρουσιάζουν μεγαλύτερο αριθμό πολυεθνικών σε σχέση με άλλους. Η σύγχρονη θεώρηση ορίζει πως οι πολυεθνικές χαρακτηρίζονται από μεγάλης αξίας και διάρκειας ζωής άυλα περιουσιακά στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερες από μια περιοχές χωρίς επιπρόσθετα συναφή κόστη. Μελέτες έχουν δείξει πως μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν κλάδοι με υψηλά έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) πχ φαρμακευτικές εταιρίες, για διαφήμιση και brands πχ Coca Cola, MacDonal'd's, ή ακόμη κλάδοι εντάσεως τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (know-how) πχ πετρελαιοειδή. Αυτά τα άυλα στοιχεία παρουσιάζουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας, αλλά ταυτόχρονα η αξία τους εξαρτάται άμεσα από την παραμονή τους μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Συνεπώς, είναι πιο κερδοφόρο για την πολυεθνική να καταναίμει αυτούς τους πόρους με διοικητικές αποφάσεις στα πλαίσια της στρατηγικής πολιτικής της ( ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση ), παρά να διανέμονται μέσω της ελεύθερης αγοράς στις επιμέρους οντότητες αυξάνοντας το τελικό κόστος τους.

Με βάση τα προηγούμενα, η πολυεθνική επιχείρηση είναι μια αυτοτελής επιχειρηματική οντότητα και συνεπώς η θεωρητική βάση του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ δεν έχει νόημα, ενώ μόνο κάποιο είδος ενιαίας φορολογίας θα μπορούσε να ανταποκριθεί στις πραγματικές συνθήκες.

---

<sup>1</sup> [www.irs.ustreas.gov](http://www.irs.ustreas.gov) : Internal Revenue Service/ department of the treasury

Αναλυτικότερα, η κοινά αποδεκτή μέθοδος μερίζει τα κέρδη του ομίλου ανάμεσα στις συνδεδεμένες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαφορετικές φορολογικές επικράτειες με βάση κάποιο προκαθορισμένο κανόνα που στηρίζεται σε κοινά μεγέθη όπως πωλήσεις, κόστος, περιουσιακά στοιχεία, αριθμός εργαζομένων ή κάποιο σταθμικό μέσο που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της κάθε χώρας.

Σημαντικά στοιχεία για αυτές τις εξελίξεις προέρχονται από τις Η.Π.Α., μια αγορά που χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων, και συνεπώς με αντίστοιχες επιπτώσεις στη φορολογική πολιτική της. Ήδη από το 1934 οι φορολογικές αρχές των Η.Π.Α. είχαν αναπτύξει υποτυπώδεις κανόνες για την τιμολόγηση μεταξύ συνδεδεμένων επιχειρήσεων, ενώ το 1968 θεσπίστηκαν διατάξεις για πιο συγκεκριμένη τιμολόγηση και ορθότερη φορολογία. Με την αύξηση των εργασιών των πολυεθνικών επιχειρήσεων εντάθηκαν και οι πιέσεις για καθιέρωση ομοιόμορφων κανόνων. Μια έκθεση του υπουργείου Οικονομικών των ΗΠΑ, συγκεκριμένα της εφορίας, το 1973 για την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση δείχνει πως στο 40% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα η εφαρμογή της αρχής του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ ( Arm's Length Principle ) είχε αποφευχθεί ως ακατάλληλη, ενώ στη θέση της χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι μερισμού των ομογενοποιημένων κερδών στις επιμέρους οντότητες.

Η τελευταία όμως μέθοδος κατά τη δεκαετία του 1980 έγινε δέκτης σφοδρής κριτικής από τα κράτη- μέλη του ΟΑΣΑ, με κύριες αντιρρήσεις:

-ένας τέτοιος κανόνας θα ήταν εντελώς αυθαίρετος διότι δεν λαμβάνει υπόψη πως η απόδοση επί των πωλήσεων και επί των περιουσιακών στοιχείων διαφέρουν από αγορά σε αγορά.

Διαφορετική είναι και η αποδοτικότητα ανάμεσα στα τμήματα του ομίλου, ενώ ταυτόχρονα τα μεγέθη επηρεάζονται άμεσα από τη διακύμανση των συναλλαγματικών ισοτιμιών,

-από τη στιγμή που η θέσπιση των κανόνων θα ήταν αυθαίρετη, η κατάληξη σε σύμφωνη απόφαση από τα διάφορα κράτη θα ήταν σχεδόν ανέφικτη,  
-ακόμα και στην περίπτωση ύπαρξης τέτοιου κανόνα, πάλι μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να μπορεί να μεταβάλλει κρίσιμα μεγέθη (πχ αποθέματα) ώστε τελικά να υπάρχει διαφορά στη φορολογία,  
-υπήρχε ο φόβος πως, λόγω του μεγάλου αριθμού πολυεθνικών επιχειρήσεων στην επικράτεια των ΗΠΑ, η διαπραγματευτική δύναμη της χώρας στη θέσπιση των κανόνων θα ήταν μεγάλη και σε βάρος των υπόλοιπων κρατών.

Το 1979 ο ΟΑΣΑ με την έκθεση « Ενδοεπιχειρησιακή Τιμολόγηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις » επαναδιατύπωσε τη προσέγγιση του άρθρου 9, ενώ το 1986 οι ΗΠΑ απέκλεισαν οριστικά τη χρήση ενός ενιαίου κανόνα για το μερισμό κερδών των πολυεθνικών επιχειρήσεων ανάμεσα στα τμήματά τους. Ως αποτέλεσμα, οι ΗΠΑ προσανατόλισαν τη φορολογική αντιμετώπιση των πολυεθνικών ομίλων προς το άρθρο 9 του ΟΑΣΑ μεταξύ 1993-1995 με την εφαρμογή λεπτομερών κανόνων για την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση. Με τη σειρά τους και σχεδόν ταυτόχρονα με τις ΗΠΑ (1995), οι χώρες του ΟΑΣΑ εκδίδουν οδηγίες με τον τίτλο «Οδηγίες Ενδοεπιχειρησιακής Τιμολόγησης για Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Φορολογικές Αρχές», βασισμένες στο άρθρο 9 του 1979 και επηρεασμένες από τους αμερικανικούς κανόνες τιμολόγησης.

Σύμφωνα με τον ΟΑΣΑ, τα δυνατά σημεία της Αρχής Arm's Length<sup>1</sup> είναι:

-δημιουργείται μια συνεπής βάση για τη φορολόγηση από διαφορετικές φορολογικές αρχές των κερδών των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιείται η διπλή φορολογία και οι προστριβές μεταξύ των αρχών,  
-η προσοχή στρέφεται στη φύση της συναλλαγής παρά στη σχέση των επιχειρήσεων,

---

<sup>1</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org) : taxation / transfer pricing analysis

-προάγεται ο διεθνής ανταγωνισμός αποτρέποντας συνδεδεμένες επιχειρήσεις να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω χρήσης τιμών που οδηγούν σε φορολογικά οφέλη κατά τις διασυνοριακές δραστηριότητες,

-αποκόπτει το παράγοντα των φορολογικών επιπτώσεων από τις αποφάσεις για επενδύσεις, -τόσο οι πολυεθνικές, όσο και οι εγχώριες επιχειρήσεις απολαμβάνουν ισότητα στη φορολογική αντιμετώπιση όταν η αρχή Arm's Length εφαρμόζεται με συνέπεια.

Καθώς η παγκοσμιοποίηση γίνεται όλο και πιο έντονη, πολλές χώρες έχουν αρχίσει να υιοθετούν τις αρχές των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου, δηλαδή την αρχή Arm's Length. Το επόμενο στάδιο είναι η όσο το δυνατό πληρέστερη τεκμηρίωση των διαδικασιών ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης<sup>1</sup> που χρησιμοποιούνται, δηλαδή η διατήρηση εγγράφων και αναφορών που αποδεικνύουν ότι διαπραγματεύσεις έλαβαν μέρος πριν τη συμφωνία μιας τιμής και ότι αυτή δεν ήταν κατάληξη προσχεδιασμένης διοικητικής απόφασης σε επίπεδο ομίλου.

## *E. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>2</sup>*

### (i) εισαγωγικά

Στην προσπάθεια των διεθνών οικονομικών οργανισμών για τυποποίηση της διαδικασίας προσδιορισμού ενδοεπιχειρησιακών τιμών μέσα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αναπτύχθηκαν ορισμένες μέθοδοι που περιγράφουν συνθήκες συναλλαγών εύκολα συγκρίσιμες με αντίστοιχες συναλλαγές ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Τελικό αποτέλεσμα είναι η απλούστευση της απόδειξης στις φορολογικές αρχές ότι εφαρμόζεται η αρχή του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ ( Arm's Length Principle ) στις διατμηματικές αγοραπωλησίες στα

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu.int/scadplus> SCADPlus Elimination of double taxation (arbitration)

<sup>2</sup> "International Transfer Pricing: A Practical Guide for Finance Directors", David Tyrall & Mark Atkinson, Financial Times Management, 1999

"Transfer Pricing Methods: An Applications Guide", Feinschreiber Robert, John Wiley & Sons, March 2004



πλαίσια του ομίλου και ότι η τιμή που χρεώνεται είναι παρόμοια με αντίστοιχες τιμές τρίτων ανεξάρτητων επιχειρήσεων.

(ιι) μέθοδοι με βάση συγκρίσιμες συναλλαγές επιχειρήσεων εκτός ομίλου

α) τιμολόγηση με βάση αγοραίες τιμές (Comparable Uncontrolled Price Method):

Βασική προϋπόθεση της πολιτικής αυτής είναι η ύπαρξη μιας πλήρους ανταγωνιστικής εξωτερικής αγοράς για τα αγαθά ή υπηρεσίες που θα πουληθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, μια αγορά που διαθέτει ομογενή αγαθά με αυτά που θα ανταλλαχθούν μεταξύ των τμημάτων, και στην οποία κανένας αγοραστής ή πωλητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις τιμές που διαμορφώνονται ελεύθερα στα πλαίσιά της. Συνεπώς, υπό τις συνθήκες αυτές, η ιδανική ενδιάμεση τιμή είναι αυτή που ανταγωνιστικά καθορίζεται στην εξωτερική αγορά από τις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης.

Σε αυτό το σύστημα, γίνεται πιο αντικειμενική λήψη αποφάσεων, διότι οι υπεύθυνοι τόσο του τμήματος αγοραστή όσο και του τμήματος προμηθευτή θα πάρουν αποφάσεις που θα βελτιστοποιούν τα κέρδη της επιχείρησης ως σύνολο. Για παράδειγμα, αν το τμήμα που προμηθεύει το αγαθό, δεν σημειώσει ικανοποιητικά έσοδα από τη διάθεση στις αγοραίες τιμές, τότε είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να προχωρήσει στην κατάργηση του συγκεκριμένου κέντρου κέρδους και αντίστοιχα να προμηθεύεται κατευθείαν από την εξωτερικές πηγές. Παρόμοια, εάν το τμήμα που αποκτά τα ενδιάμεσα αγαθά σε τιμές αγοράς δεν καταφέρνει να αποκομίσει αρκετά υψηλά έσοδα, τότε ενδείκνυται η κατάργησή του και η πώληση των ενδιάμεσων αγαθών να γίνεται κατευθείαν στην εξωτερική αγορά με τη μορφή τελικών προϊόντων του τμήματος προμηθευτή.

Επιπλέον, η τιμολόγηση με αυτόν τον τρόπο βοηθά και στην πιο σωστή εκτίμηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας τόσο των τμημάτων ξεχωριστά, όσο και της

επιχειρήσεως ως σύνολο. Το κύριο πρόβλημα όμως με τη μέθοδο αυτή είναι ότι λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες πωλούνται υπό συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού και ειδικότερα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι και ότι άλλοι παράγοντες, όπως η φορολογία και η πληροφόρηση, συντελούν στη μείωση της αμεροληψίας της μεθόδου, επηρεάζοντας τις αποφάσεις των υπευθύνων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών κάθε τμήματος ξεχωριστά, σε βάρος πολλές φορές της επιχειρήσεως ως σύνολο. Σε μια προσπάθεια για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, αρκετές εταιρίες υιοθετούν προσαρμογές στις αγοραίες τιμές, έτσι ώστε να ενσωματώνουν τις διαφορές μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών πωλήσεων. Μερικές από τις τροποποιήσεις αυτές γίνονται ώστε οι αγοραίες τιμές να αντανακλούν για παράδειγμα τις διάφορες εσωτερικές οικονομίες κλίμακας στο τμήμα marketing, πωλήσεων κ.λ.π. ή ακόμη τις επιπτώσεις από την ύπαρξη ειδικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται μόνο στην εξωγενή αγορά (π.χ. εγγυήσεις) ή ακόμη επειδή εκτιμάται πως η τρέχουσα αγοραία τιμή δεν μπορεί να διατηρηθεί στο μέλλον λόγω ειδικών προσφορών κ.λ.π..

Επαγωγικά, γίνεται κατανοητό ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός και όσο μεγαλύτερο το μέγεθος αυτών των προσαρμογών, τόσο περισσότερο οι ενδιάμεσες τιμές με βάση τις αγοραίες αξίες θα πλησιάζουν την ταύτιση με την τιμολόγηση με βάση το κόστος, καταλήγοντας και πάλι στο βασικό πρόβλημα της ισορροπίας μεταξύ των τμημάτων. Δικαίως λοιπόν η τιμολόγηση στην συγκεκριμένη περίπτωση αναγνωρίζεται ως ιδανική αποκλειστικά και μόνο σε θεωρητικό επίπεδο.

### *β) η μέθοδος της τιμής επαναγοράς (Resale Price Method)*

Στη θεώρηση αυτή εκτιμάται αν η τιμή που χρεώνεται το τμήμα αγοραστής σε μια ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή είναι σύμφωνο με την αρχή Arm's Length, με αναφορά στο

μικτό περιθώριο κέρδους που απολαμβάνει ο πωλητής του τελικού προϊόντος στην εξωτερική αγορά. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιείται κυρίως για τον προσδιορισμό της ενδοεπιχειρησιακής τιμής που πρέπει να πληρώσει ένα τμήμα μάρκετινγκ και διανομής για αγαθά που προωθεί σε αγορές εκτός του ομίλου ως τελικά προϊόντα. Το μικτό περιθώριο κέρδους θα πρέπει να καλύπτει το διανομέα για το ρίσκο που αναλαμβάνει και για τα κόστη διάθεσης που αντιμετωπίζει. Λογικά διατυπωμένα, η ενδοεπιχειρησιακή τιμή προκύπτει ως εξής:

$$\begin{aligned} & \text{τιμή πώλησης τελικού αγαθού (σε εξωτερική αγορά)} \\ & \underline{(-) \text{ μικτό περιθώριο κέρδους (κατά αρχή Arm's Length)}} \\ & = \text{ενδοεπιχειρησιακή τιμή που πληρώνει στον εσωτερικό προμηθευτή} \end{aligned}$$

Το κατάλληλο μικτό περιθώριο κέρδους προσδιορίζεται μέσω σύγκρισης του μικτού ποσοστού κέρδους του διανομέα με εκείνα άλλων ασυσχέτιστων διανομέων εκτός ομίλου που εκτελούν τις ίδιες εργασίες. Η μέθοδος αυτή απαιτεί λεπτομερείς συγκρίσεις των λειτουργιών, του ρίσκου και των όρων των συναλλαγών μεταξύ συνδεδεμένων και μη διανομέων. Έχει παρατηρηθεί πως μεγάλος βαθμός συγκρισιμότητας υπάρχει μεταξύ των περιθωρίων που απολαμβάνει ο διανομέας όταν προμηθεύεται τα ενδιάμεσα αγαθά από συνδεδεμένο τμήμα καθώς και από εξωτερικό προμηθευτή. Σε περίπτωση απουσίας ακόμα και τέτοιων κριτηρίων ενδείκνυται η μελέτη των περιθωρίων κέρδους ασυσχέτιστων με τον όμιλο εταιριών που εκτελούν την ίδια εργασία.

Η μέθοδος αυτή έχει καλύτερη εφαρμογή όταν ο διανομέας δεν προβαίνει σε επεξεργασία του αγαθού με συνέπεια να δημιουργείται προστιθέμενη αξία, παρά ασχολείται μόνο με πωλήσεις, μάρκετινγκ και υπηρεσίες διανομής. Το κύριο σημείο είναι η δυνατότητα σύγκρισης των συναλλαγών που εξετάζονται και όχι η ομοιότητα στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που διακινούνται. Για παράδειγμα, ένας διανομέας τηλεοράσεων είναι δυνατό να

συγκριθεί με ένα διανομέα συστημάτων ήχου (Hi-Fi), διότι παρόλο που τα προϊόντα διαφέρουν και τα δυο συγκαταλέγονται στη ίδια ευρύτερη ομάδα των οικιακών συσκευών με παρόμοιες ενέργειες προώθησης και πώλησης. Διαφορετικοί διανομείς αναλαμβάνουν και διαφορετικό βαθμό κινδύνου και τύπο συναλλαγών. Στις περιπτώσεις που προσφέρει μεσιτικές υπηρεσίες το συγκρίσιμο ποσοστό απόδοσης προσδιορίζεται από το μέγεθος των προμηθειών. Καθώς αυξάνεται το ρίσκο του διανομέα ή αυξάνεται η προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες, τόσο περισσότερο θα προσαρμόζεται και το περιθώριο κέρδους. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως όροι συμβολαίου και συμφωνιών πχ δυνατότητα επιστροφής προϊόντων, διαφορές στα επίπεδα αποθεμάτων, κόστη μεταφοράς, προστιθέμενη αξία σε άυλα αγαθά π.χ. διαφημίσεις.

*γ) τιμολόγηση με ποσοστό επί του κόστους (Cost Plus Method)*

Η στρατηγική για την αναγνώριση και παροχή κάποιας αποζημίωσης για τους παραγωγούς ενδιάμεσων αγαθών και τους παροχείς υπηρεσιών στα πλαίσια ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών. Σημείο εκκίνησης είναι το κόστος του προμηθευτή του αγαθού ή της υπηρεσίας, στο οποίο προστίθεται ένα επιπλέον ποσοστό, έτσι ώστε να προκύψει μια ενδοεπιχειρησιακή τιμή σύμφωνα με την αρχή Arm's Length.

$$\begin{aligned} & \text{Κόστος παραγωγής} \quad (\text{συνδεδεμένος προμηθευτής}) \\ & \text{(+) ποσοστό επί του κόστους (μικτό περιθώριο κέρδους κατά Arm's Length)} \\ & = \text{ενδοεπιχειρησιακή τιμή} \quad (\text{τιμή πώλησης στον εσωτερικό αγοραστή}) \end{aligned}$$

Για να επιτευχθεί η ικανοποίηση της αρχής Arm's Length, συγκρίνεται το περιθώριο κέρδους επί του κόστους που θα επιβληθεί με ίδια μεγέθη άλλων ανεξάρτητων επιχειρήσεων εκτός ομίλου που έχουν παρόμοιο αντικείμενο λειτουργίας.

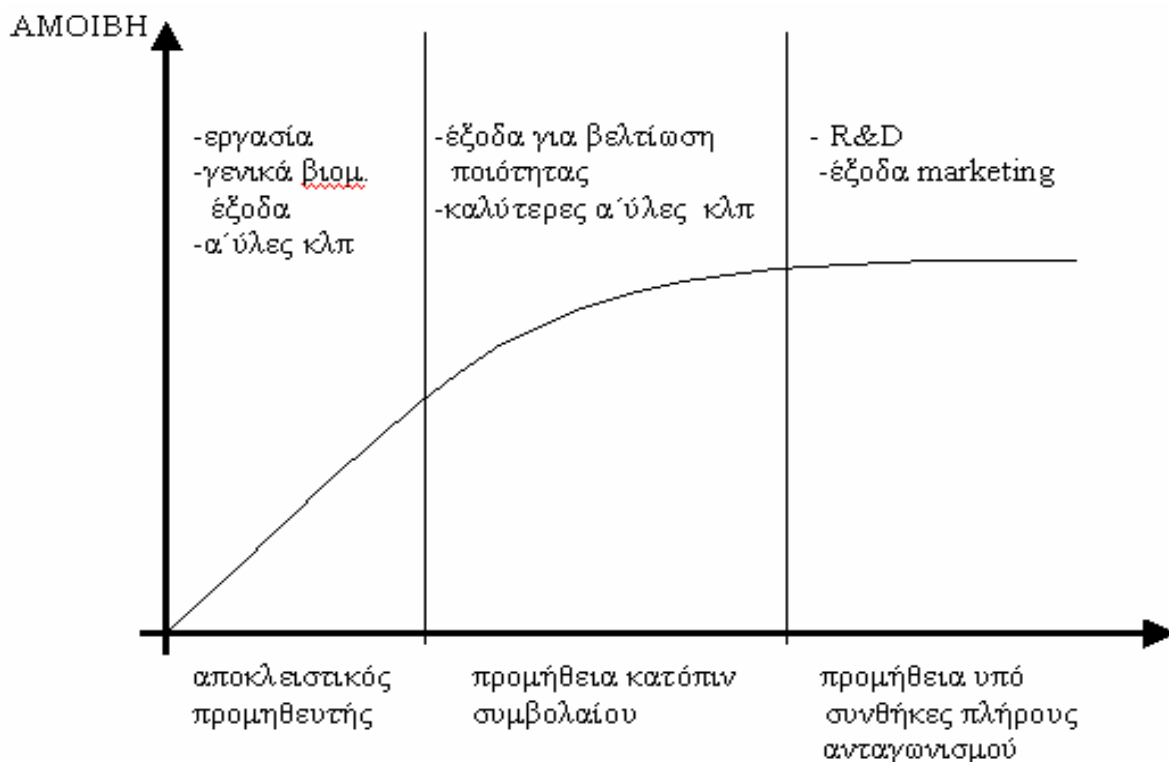
Σύμφωνα με τον ΟΑΣΑ, για τον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής πρέπει να γίνεται χρήση ιστορικών τιμών. Πολλές φορολογικές αρχές είναι συνεπής με αυτή τη φιλοσοφία, παρότι τα ιστορικά κόστη μεταβάλλονται σύμφωνα με τις τρέχουσες συνθήκες. Είναι συνετό λοιπόν να γίνεται χρήση κάποιου σταθμισμένου μέσου κόστους όταν η μέθοδος αυτή αναφέρεται σε μια περιορισμένη περίοδο. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι η τιμολόγηση cost plus επηρεάζεται από την κατηγοριοποίηση των εξόδων σε κόστος πωληθέντων και γενικών βιομηχανικών εξόδων. Αυτό φυσικά εξαρτάται από το αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί πλήρης ή άμεση κοστολόγηση. Από τη στιγμή που η επιχείρηση πρέπει να καλύπτει όλα τα κόστη της μακροχρόνια για να παραμείνει σε λειτουργία, οι περισσότερες φορολογικές αρχές αναγνωρίζουν το πλήρες κόστος ως κατάλληλο για την εφαρμογή της μεθόδου, παρόλο που δικαιολογείται η μερική χρήση οριακού ή τρέχοντος κόστους αντικατάστασης λόγω εποχικών εντάσεων στον ανταγωνισμό.

Οι διαφορές στην εμπειρία και την αποδοτικότητα του management καθώς και η ένταση χρήσης του κεφαλαίου και των περιουσιακών στοιχείων ανάμεσα στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι η αιτία για διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Συνεπώς, η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο κατάλληλη όταν υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία για το δείκτη κεφαλαιακής απόδοσης. Ενδείκνυται όταν οι διατμηματικές συναλλαγές περιλαμβάνουν εξαρτήματα, ημιτελή αγαθά και υπηρεσίες, και ειδικά όταν ο κατασκευαστής δεν προβαίνει σε έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ή δεν κάνει χρήση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Πρέπει να σημειωθεί πως, καθώς αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος για τον προμηθευτή τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η αναμενόμενη απόδοση, άσχετα αν υπό πραγματικές συνθήκες μπορεί να καρπωθεί μόνο μέρος από την απόδοση αυτή. Στο σχήμα γ1, παρουσιάζεται σε μορφή καμπύλης η αυξανόμενη σχέση μεταξύ αποζημίωσης και

ρίσκου καθώς αλλάζει η μορφή συνεργασίας του προμηθευτή με τον αγοραστή στις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές.

Σχήμα γ1: σχέση αμοιβής και εξάρτησης προμηθευτή



(iii) μέθοδοι με βάση τις καθαρές αποδόσεις (transactional profit methods)

α) εισαγωγικά

Οι συγκρίσεις των μικτών περιθωρίων απόδοσης μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι τις περισσότερες φορές άστοχες και προβληματικές λόγω διαφορών στην ταξινόμηση του κόστους, κατάσταση που περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από την έλλειψη λεπτομερών αναφορών για τα στοιχεία κόστους στις ομογενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις συναλλαγών δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια για το σωστό προσδιορισμό των μικτών περιθωρίων απόδοσης, ενώ ακόμη και αν αυτό επιτευχθεί, οι λειτουργικές διαφορές στα διάφορα τμήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι τόσο

μεγάλες, που καθιστούν τη σύγκριση αναποτελεσματική. Κύριος λόγος είναι ο τρόπος μεταβίβασης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της κάθε πολυεθνικής επιχείρησης ανάμεσα στα τμήματα, και ιδιαίτερα των άυλων αγαθών (σημάτων, know-how, κλπ) που γίνεται τις περισσότερες φορές με συμφωνίες μερών, χωρίς να προσδιορίζεται επακριβώς το κόστος τους και συνεπώς να αλλοιώνονται τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος και οι δείκτες μικτών περιθωρίων απόδοσης. Ως λογική συνέχεια, πιο αντικειμενικά κριτήρια σύγκρισης των αποτελεσμάτων τμημάτων μεταξύ διαφορετικών πολυεθνικών επιχειρήσεων που εκτελούν παρόμοιες εργασίες και λειτουργίες, φαίνεται να είναι οι δείκτες κερδών μετά τα λειτουργικά έξοδα και πριν τόκους και φόρους, δηλαδή οι δείκτες καθαρών περιθωρίων απόδοσης. Και αυτό διότι παρόλο που παρόμοια τμήματα ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς με διαφορετικούς στόχους, η φύση των εργασιών που εκτελούν μπορεί να φέρει ομοιότητες και συνεπώς τα αποτελέσματα να δημιουργούν κάποια δίκαιη βάση συγκρίσεων. Οι Οδηγίες του ΟΑΣΑ το 1995 περιγράφουν και αναλύουν δύο μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης που βασίζονται στους δείκτες καθαρής απόδοσης.

*β) τιμολόγηση με πλήρες κόστος συν περιθώριο κέρδους  
(full-cost plus mark-up transfer prices/ transactional net margin method):*

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την εφαρμογή των προηγούμενων τρόπων τιμολόγησης καθώς και επικουρικά, για έλεγχο των ορθότητας των παραδοσιακών τρόπων, με σύγκριση των καθαρών περιθωρίων απόδοσης ενός τμήματος ή μιας ομάδας συναλλαγών ενός ομίλου με τους αντίστοιχους δείκτες ανεξάρτητων επιχειρήσεων στην εξωτερική αγορά. Πρέπει να σημειωθεί, πως οι καθαροί δείκτες επηρεάζονται λιγότερο από τις διαφορές στη παραγωγή των προϊόντων σε σχέση με τις τιμές καθώς και από τις διαφορές στη λειτουργική οργάνωση του τμήματος. Αντίθετα,

επηρεάζονται περισσότερο από μεταβολές στα γενικά βιομηχανικά έξοδα (πλήρες κόστος) και την αποδοτικότητα της διοίκησης του συγκεκριμένου κέντρου.

Ο προσδιορισμός του περιθωρίου τυπικά περιλαμβάνει δυο αποφάσεις : (i) πάνω σε ποιο μέγεθος θα υπολογιστεί η αντίστοιχη απόδοση. Για παράδειγμα, θα είναι ένα ποσοστό επί του συνολικού κόστους, επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου ή επί των πωλήσεων, και (ii) ποιο θα είναι το ύψος του ποσοστού αυτού. Θεωρητικά το ιδανικό περιθώριο θα ήταν η καλύτερη δυνατή προσέγγιση του ποσοστού απόδοσης εάν το τμήμα πωλούσε τα ενδιάμεσα αγαθά ως τελικά στην εξωτερική αγορά, σαν ανεξάρτητη επιχείρηση.

Αναλυτικότερα, ότι αφορά τη βάση πάνω στην οποία θα υπολογιστεί το ποσοστό αναφέρονται τρία μεγέθη:

i) καθαρό περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων ( net margin on sales )

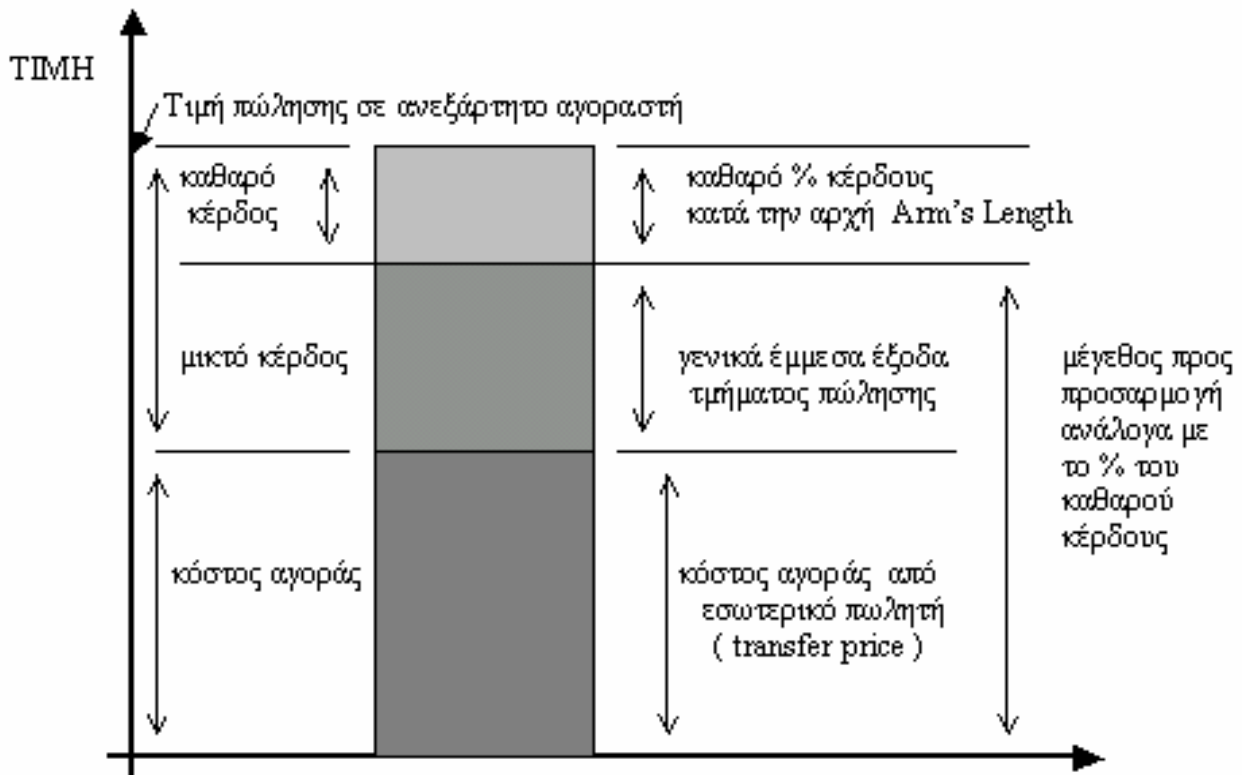
στην περίπτωση αυτή, ο προσδιορισμός της ενδοεπιχειρησιακής τιμής πώλησης δεν αρχίζει από το κέντρο πωλητή με βασικό μέγεθος το κόστος του, αλλά ακολουθείται αντίστροφη πορεία, δηλαδή από την τιμή που μπορεί να πωληθεί το τελικό προϊόν στη αγορά και στη συνέχεια αφαιρούνται το διάφορα ποσά. Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει ομοιότητες με τη μέθοδο **της επαναγοράς**, με μόνη διαφορά το ότι συγκρίνει το καθαρό κέρδος αντί το μικτό με τις πωλήσεις. Είναι δόκιμο να γίνεται χρήση των καθαρών λειτουργικών κερδών, δηλαδή κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) παρά κέρδη προ φόρων, έτσι ώστε να αποκλείονται οι διαφορές από τα χρηματοοικονομικά έξοδα. Η προσέγγιση αυτή ελαχιστοποιεί τις επιπτώσεις από τις διαφορές στη χρηματοδότηση των διαφόρων τμημάτων, όπως για παράδειγμα τις διαφορές στο δείκτη δανειακής επιβάρυνσης.



Επιγραμματικά, η ζητούμενη ενδιάμεση τιμή προκύπτει από την εξίσωση :

$$\begin{aligned} & \text{τιμή πώλησης που χρεώνεται σε τρίτο ανεξάρτητο αγοραστή} \\ & (-) \text{ καθαρό περιθώριο κέρδους (τμήματος πώλησης)} \\ & (-) \text{ έξοδα έμμεσα (τμήματος πώλησης) διάθεσης, διοίκησης κλπ} \\ & = \text{ενδοεπιχειρησιακή τιμή προμήθειας αγαθού από εσωτερικό πωλητή} \end{aligned}$$

διάγραμμα β1: ανάλυση ενδοεπιχειρησιακής τιμής με πλήρες κόστος συν καθαρό περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων



ii) καθαρό περιθώριο κέρδους επί του κόστους (net margin on cost)

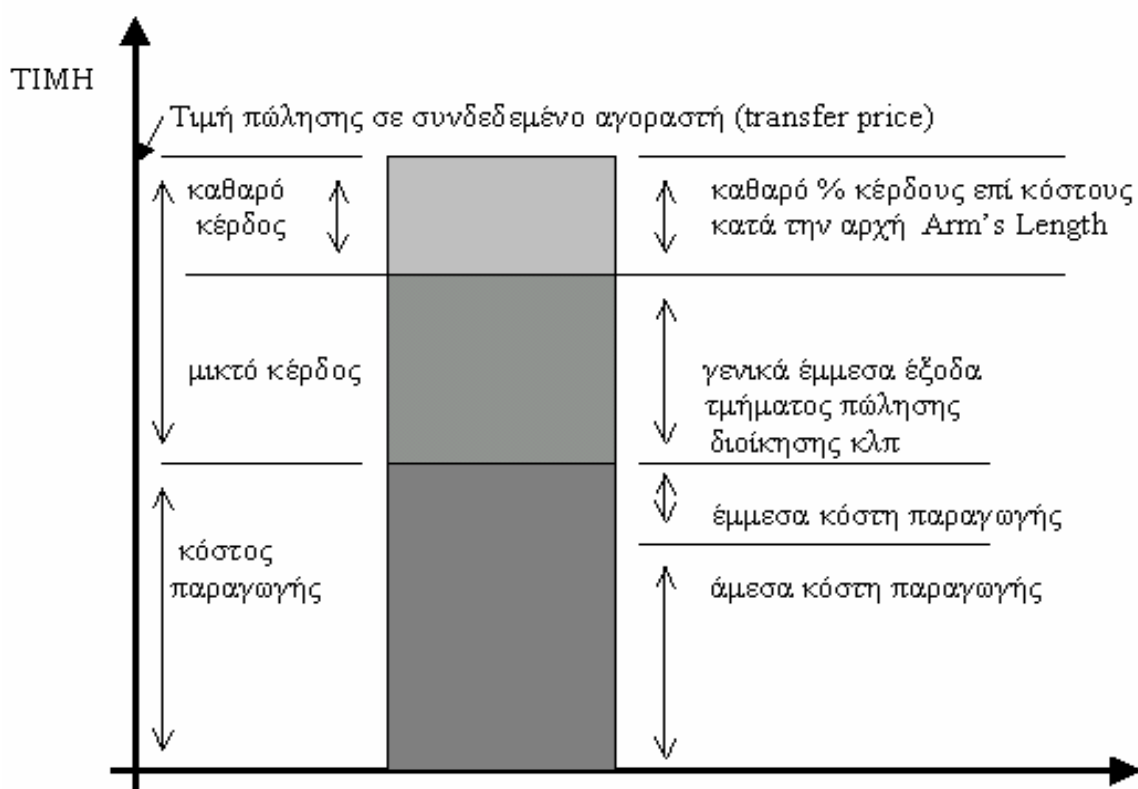
η μέθοδος αυτή είναι παρόμοια με την τιμολόγηση στο **πλήρες κόστος**, αλλά ενώ η τελευταία μετρά την αποδοτικότητα σε σχέση με τα άμεσα έξοδα, το καθαρό περιθώριο κέρδους επί του κόστους λαμβάνει υπόψη τόσο τα άμεσα όσο και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα (πλήρες κόστος). Στη στρατηγική αυτή, η ενδιάμεση τιμή ισούται με το πλήρες κόστος παραγωγής (άμεσα κόστη συν γενικά βιομηχανικά έξοδα) επαυξημένο με ένα σταθερό

περιθώριο κέρδους και είναι περισσότερο αξιόπιστη όταν είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ δεικτών απόδοσης κεφαλαίων ανεξάρτητων τμημάτων. Μαθηματικά, το ποσοστό δίνεται από τη σχέση λειτουργικά κέρδη προς πλήρες κόστος.

Επιγραμματικά, η ζητούμενη ενδιάμεση τιμή προκύπτει από την εξίσωση :

$$\begin{aligned} & \text{Πλήρες κόστος} \\ & (+) \text{ καθαρό κέρδος επί του κόστους} \\ & = \text{ενδοεπιχειρησιακή τιμή} \end{aligned}$$

διάγραμμα β2: ανάλυση ενδοεπιχειρησιακής τιμής με πλήρες κόστος συν καθαρό περιθώριο κέρδους επί του κόστους



Το κύριο όφελος της προσέγγισης αυτής είναι ότι το τμήμα προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει ένα κέρδος πάνω στο μεταβιβαζόμενα αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό με τη σειρά του επιφέρει καλύτερη πληροφόρηση για τον υπολογισμό της απόδοσης και ταυτόχρονα δημιουργεί κίνητρα για να ενταθούν οι διατμηματικές συναλλαγές υπό την

προοπτική κέρδους. Επιπλέον, δίνεται η βάση για τον υπολογισμό της αγοραίας τιμής σε περιπτώσεις έλλειψης μιας ανταγωνιστικής εξωγενούς αγοράς. Το τελευταίο όμως, περιορίζεται από το γεγονός, ότι οι "πλασματικές τρέχουσες" τιμές δεν θα ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο στις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς, όπως οι πραγματικές αγοραίες τιμές. Το βασικό πρόβλημα είναι ότι λόγω του περιθωρίου επί του κόστους θα επέλθει μείωση στον όγκο των αγαθών και υπηρεσιών που μεταβιβάζονται ενδοεπιχειρησιακά και τη σταθεροποίησή του σε επίπεδο χαμηλότερο εκείνου που μεγιστοποιεί τα έσοδα για την επιχείρηση ως σύνολο.

iii) περιθώριο απόδοσης επί του λειτουργικού κεφαλαίου (Return on Assets )

κατά τον προσδιορισμό του ποσοστού απόδοσης δεν χρησιμοποιείται η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων λόγω διαφορών στη χρηματοδότηση τους από μετόχους και δανειστές, και επίσης δεν περιλαμβάνονται οι επενδύσεις σε μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία. Μαθηματικά, η απόδοση δίνεται από τον τύπο: λειτουργικά κέρδη προς λειτουργικά περιουσιακά στοιχεία.. Με την ίδια λογική προκύπτει και η ενδοεπιχειρησιακή τιμή :

$$\begin{aligned} & \text{Πλήρες κόστος} \\ & \text{(+) καθαρό κέρδος επί του λειτουργικού κεφαλαίου} \\ & = \text{ενδοεπιχειρησιακή τιμή} \end{aligned}$$

Η βασική αιτιολογία για αυτή τη λογική είναι ότι το κεφάλαιο που επενδύεται από το κέντρο πωλητή θα πρέπει να αμείβεται με ένα κατάλληλο επιτόκιο επί του κεφαλαίου που δεσμεύεται, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγονται οι δυσκολίες στην ταξινόμηση ανάμεσα στο κόστος πωληθέντων και τα λειτουργικά έξοδα. Πρέπει να σημειωθεί, πως η μέθοδος απαιτεί και κάποιες προσαρμογές για τους διαφορετικούς τρόπους εκτίμησης των περιουσιακών στοιχείων. Η καθαρή λογιστική αξία περιουσιακών στοιχείων δυο επιχειρήσεων μπορεί να

διαφέρει ανάλογα με τις λογιστικές πρακτικές, την ηλικία του μηχανολογικού εξοπλισμού, και της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται. Η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη, όταν η σύγκριση περιλαμβάνει ένα τμήμα πολυεθνικής επιχείρησης με όμοια ανεξάρτητη οντότητα, αφού στην πρώτη περίπτωση τα περιουσιακά στοιχεία συνήθως προσαρμόζονται στις πολιτικές και τους στόχους ολόκληρου του ομίλου και όχι σύμφωνα με τις συνθήκες της ελεύθερης αγοράς. Σημαντικός είναι επίσης και ο υπολογισμός των άυλων αγαθών στην κατάρτιση του δείκτη καθώς και η προσαρμογή του στα διαφορετικά επίπεδα κινδύνου που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση.

#### γ) μέθοδος κατανομής κερδών (*profit split method*)

Βασίζεται εξολοκλήρου σε ενδογενή στοιχεία της επιχείρησης και για την εφαρμογή της απαιτείται λεπτομερής αναφορά των τρόπων δημιουργίας των ομογενοποιημένων κερδών για κάθε συγκεκριμένο ή ομάδες παρόμοιων προϊόντων. Το κέρδος ή ζημία που προέρχεται από ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές μερίζεται στα σχετικά κέντρα ανάλογα με το βαθμό συμβολής της κάθε πλευράς στην πραγματοποίησή του. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται όπου υπάρχει μεγάλος βαθμός συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει εξωτερική αγορά με χαρακτηριστικά που να επιτρέπουν τη σύγκριση ή όταν μια συγκεκριμένη συναλλαγή δεν δύναται να απομονωθεί π.χ. αγορά χρηματοοικονομικών παραγώγων. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί μια κατανομή κερδών ή ζημιών όμοια με εκείνη ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητες επιχειρήσεις που συνεργάζονται κάτω από συνθήκες ενός επιχειρηματικού συνασπισμού υψηλού κινδύνου (*joint venture*). Η επιμέρους συμβολή στα αποτελέσματα προσδιορίζεται μετά από εξέταση των συναλλαγών που εκτελέστηκαν, την ποικιλία κινδύνων και των πόρων που αναλώθηκαν. Η διανομή των κερδών γίνεται συνήθως σε επίπεδο καθαρών κερδών παρά στα μικτά κέρδη και η όλη διαδικασία περιλαμβάνει ένα

πρώτο στάδιο ανίχνευσης και προσδιορισμού των αποτελεσμάτων και ένα δεύτερο στάδιο κατανομής τους σύμφωνα με κάποια λογική και αδιαμφισβήτητη βάση μερισμού.

Υπάρχουν δύο τρόποι πραγματοποίησης της μεθόδου: 1) η ανάλυση συνεισφοράς και 1) η διανομή του υπολοίπου. Στην περίπτωση της ανάλυσης συνεισφοράς, πρώτα πρέπει να προσδιοριστεί το καθαρό λειτουργικό αποτέλεσμα και έπειτα να μοιραστεί σε κάθε μέρος ανάλογα με τη σχετική αξία των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν σε συνάρτηση με μια από τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης που αναπτύχθηκαν παραπάνω.

Υποστηρίζεται πως σε κάθε τμήμα πρέπει να καταλογίζεται το κομμάτι από το τελικό προϊόν ανάλογα με το ποσοστό συνεισφοράς του στο συνολικό αποτέλεσμα του ομίλου. Συνεπώς, δεν είναι αντικειμενικός ο μερισμός όταν υπάρχει ένα μίγμα από υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, αφού τα τελευταία είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ως αξία και να συνδεθούν με κάποια συγκεκριμένη απόδοση. Αυτές τις δυσκολίες προσπαθεί να υπερκεράσει η μέθοδος της διανομής του υπολοίπου των κερδών με την εξής διαδικασία: ανίχνευση του καθαρού αποτελέσματος, μερισμός σύμφωνα με κάποια μέθοδο ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης ανάλογα με συναλλαγές και περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να συνδεθούν με τα αποτελέσματα, διανομή του υπολοίπου ανάλογα με τη μοναδικότητα ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. άυλα αγαθά)

Ένα μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι εξορισμού υπάρχει υποκειμενικότητα στη διανομή αφού συνδέεται με μεγέθη όπως αποζημιώσεις εργαζομένων, έξοδα έρευνας και ανάπτυξης κλπ. Από την άλλη ένα πλεονέκτημά της είναι ότι δεν χρειάζεται να υπάρχουν παρόμοιες συναλλαγές εκτός επιχείρησης ως προϋπόθεση για σύγκριση. Αυτό δίνει την ευχέρεια στην πολυεθνική επιχείρηση να μπορεί ταυτόχρονα με την εφαρμογή της αρχής Arm's Length να επεξεργάζεται και το είδος της συμφωνίας μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων της σε ότι αφορά της συναλλαγές τους.

## *ΣΤ. ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Η ανάγκη βέβαια για εκμετάλλευση όλων των ωφελειών που προκύπτουν από τις διατμηματικές συναλλαγές οδήγησε και στην επινόηση και άλλων μεθόδων. Ενδεικτικά μνημονεύονται:

### (ι) τιμολόγηση με βάση οριακά κόστη (marginal cost transfer prices):

Όταν οι εξωτερικές αγορές δεν είναι πλήρως ανταγωνιστικές, θεωρητικά η καλύτερη λύση οι ενδιάμεσες τιμές να βασισθούν σε οριακά κόστη. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρακινεί τόσο το κέντρο πώλησης όσο και το κέντρο αγοράς να φθάσουν σε τέτοια επίπεδα διατμηματικών συναλλαγών και τιμών μεταξύ τους, που θα μεγιστοποιήσουν τα τελικά κέρδη. Αυτό πρέπει να γίνει ανεξάρτητα από το αν το κέντρο προμηθευτής διαθέτει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα και έτσι μπορεί να προμηθεύει περισσότερο. Παρόμοια, το κέντρο αγοραστής, που ταυτόχρονα συναναστρέφεται και με την εξωτερική αγορά, θα προμηθευτεί ενδιάμεσα αγαθά από το εσωτερικό της επιχείρησης μόνο μέχρι το σημείο που τα οριακά του έσοδα θα ταυτίζονται με τα οριακά του κόστη. Αυτός θα είναι και ο ιδανικός όγκος αγαθών που θα πρέπει να πωληθούν σε τρίτους πελάτες, ώστε να βελτιστοποιηθούν τα επιχειρησιακά έσοδα.

Φυσικά, θα πρέπει να αποφεύγονται οι εξής δυο περιπτώσεις: πρώτον, οι ενδοεπιχειρησιακές τιμές να ορισθούν κατώτερα του οριακού κόστους. Τότε, τα κέντρα αγοραστής θα προμηθευτούν μεγαλύτερες ποσότητες από τα ενδιάμεσα αγαθά ή υπηρεσίες από ότι είναι οικονομικά δικαιολογημένο, αφού τώρα μετατίθεται το νεκρό τους σημείο σε χαμηλότερη θέση και έτσι θα σημειώνονται "εικονικά" μεγαλύτερα κέρδη από την πώληση των επιπλέον αγαθών σε τρίτους. Για παράδειγμα, εάν οι τμηματάρχες πληρώνουν λιγότερο από το οριακό κόστος που αναφέρεται επί των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και

καταστάσεων , τότε θα είναι σε θέση να αποκτήσουν πλεονάζουσες ποσότητες, που στην πραγματικότητα θα έχουν ελάχιστη οριακή χρησιμότητα. Δεύτερον, εάν οι ενδιάμεσες τιμές προσδιορισθούν σε επίπεδα υψηλότερα του οριακού κόστους, τότε θα σημειωθεί η ακριβώς αντίθετη κατάσταση, δηλαδή οι παραγγελίες προς το τμήμα προμηθευτής θα μειωθούν δραστικά, με αποτέλεσμα τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης να σημειώσουν κάμψη. Αυτό θα οφείλεται, τόσο στον περιορισμένο όγκο που θα πωλείται σε τρίτους όσο και στη χαμηλή απόδοση του τμήματος προμηθευτή.

Παρόλο την ελκυστικότητα της μεθόδου, αυτή παρουσιάζει ορισμένα πρακτικά προβλήματα : πρώτον, είναι δύσκολη η εφαρμογή της από τη στιγμή που σχετικά λίγες επιχειρήσεις μπορούν να υπολογίσουν τα οριακά κόστη, ακριβώς λόγω των προβλημάτων που παρουσιάζονται στον καταλογισμό στα έμμεσα κόστη στα διάφορα κέντρα κόστους της επιχείρησης. Στην πράξη, τα οριακά κόστη είναι υπολογίσιμα με τη χρήση του βραχυπρόθεσμου μεταβλητού κόστους (άμεσα κόστη συν μεταβλητά έμμεσα κόστη) ή με τη χρήση μέσου μακροπρόθεσμου μεταβλητού κόστους. Δεύτερον, τα οριακά κόστη δεν είναι πάντα σταθερά στα διάφορα επίπεδα παραγωγής. Για παράδειγμα, μια απότομη αύξηση στα κόστη μπορεί να σημειωθεί παράλληλα με μια επιπλέον αύξηση στην παραγωγή, ειδικά όταν το κέντρο πώλησης λειτουργεί κοντά στα όρια της παραγωγικής δυναμικότητας. τρίτον, ενδιάμεσες τιμές με βάση τη μέθοδο αυτή παρέχουν ανεπαρκή πληροφόρηση για τον ορισμό κάποιου μέτρου για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των τμημάτων. Τυπικά, το τμήμα που προμηθεύει με ενδιάμεσα αγαθά αναγκάζεται να καταγράφει συνεχείς απώλειες, διότι πωλεί με πλήρες κόστος παραγωγής, ενώ λαμβάνει ως έσοδα μόνο το οριακό κόστος του προϊόντος. Συνεπώς, δημιουργούνται κίνητρα για τους υπευθύνους του τμήματος προμηθευτή να υπερεκτιμούν τα μεταβλητά κόστη, ώστε να αυξάνουν τα κέρδη τους.

Αντίστοιχα, τα κέρδη του τμήματος αγοραστή θα υπερεκτιμηθούν αφού δεν είναι αναγκαίο να υποστεί το πλήρες κόστος των ενδιάμεσων αγαθών, αλλά μόνο το οριακό τους κόστος.

(ii) τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος συν ένα σταθερό ποσό (full-cost plus mark-up transfer prices)

Η πολιτική αυτή έχει ως σκοπό να αποζημιώσει το κέντρο που προμηθεύει τα ενδιάμεσα αγαθά ως αντιστάθμισμα της δέσμευσης ενός μέρους της δυναμικότητάς του στην ικανοποίηση της εσωτερικής ζήτησης. Το πλεονέκτημα έγκειται στο ότι διατηρούνται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης διότι κάθε επιπλέον μονάδα μεταβιβάζεται στο οριακό κόστος, ενώ ταυτόχρονα το τμήμα πώλησης μπορεί να καλύψει και τα σταθερά του κόστη σημειώνοντας ένα κέρδος λόγω της σταθερής αμοιβής. Επιπλέον, η μέθοδος ενισχύει την εσωτερική οργάνωση, αφού γίνεται απαραίτητος ο επιχειρηματικός σχεδιασμός και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για να καθορισθεί το ύψος της αποζημίωσης.

Από την άλλη μεριά όμως, δυσκολία προκύπτει στον υπολογισμό του περιθωρίου διότι αυτός βασίζεται σε εκτιμήσεις για τη δυναμικότητα που κάθε εσωτερικός πελάτης (τμήμα αγοραστής) θα χρησιμοποιήσει στις επόμενες περιόδους. Συνεπώς, εάν γίνουν λανθασμένοι υπολογισμοί, οι χρεώσεις δεν θα είναι ακριβείς και αντικειμενικές, με αποτέλεσμα η πλεονάζουσα δυναμικότητα του κέντρου προμηθευτή (στην περίπτωση της υπερεκτιμήσεως) να καταλήξει σε όχι τόσο επικερδείς αναλώσεις. Βέβαια, αν οι αμοιβές τροποποιηθούν εκ των υστέρων με σκοπό την προσαρμογή στο πραγματικό επίπεδο δυναμικότητας, το μόνο που θα έχει επιτευχθεί θα είναι η σύγκλιση ή ακόμα και η ταύτιση με τα αποτελέσματα της πλήρους κοστολόγησης.



(ιι) τιμολόγηση με διπλή βάση (dual-trade transfer prices)

Κάτω από αυτή τη θεώρηση, το τμήμα πώλησης χρεώνεται με αγοραίες τιμές ενώ το τμήμα αγοράς πληρώνει μόνο το οριακό κόστος. Επειδή η κατάσταση οδηγεί αναγκαστικά σε διπλή μέτρηση των κερδών, οι λογαριασμοί των δυο τμημάτων σταθμίζονται με το να μεταφέρεται η διαφορά τους σε ένα κοινό λογαριασμό που ανήκει σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο διοίκησης. Η διαφορά αυτή συμψηφίζεται όταν τα αποτελέσματα των κέντρων ενοποιούνται για χάρη του ομίλου. Η επιτυχία οφείλεται στο ότι οι υπεύθυνοι των τμημάτων λαμβάνουν τα σωστά ερεθίσματα στα οποία βασίζουν τις αποφάσεις τους για τις διατμηματικές συναλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, ο manager του τμήματος προμηθειών αφού πληρώνεται σε αγοραίες τιμές, έχει κίνητρο να ενισχύσει τις πωλήσεις ενδογενώς αφού του αποφέρουν κέρδος, ενώ αντίστοιχα ο manager αγοραστής έχει χαμηλό κόστος (οριακό) που κάνει ασύμφορες τις εξωτερικές πηγές. Επιπλέον, βοηθά την ενίσχυση της κάθετης ολοκλήρωσης σε μια επιχείρηση διότι εξασφαλίζει διενέργεια μεγάλου όγκου διατμηματικών συναλλαγών, αλλά ταυτόχρονα εκπληρώνει σε μεγαλύτερο ποσοστό τους επιχειρηματικούς οικονομικούς στόχους της επιχείρησης ως σύνολο.

Βέβαια, και αυτός ο τρόπος τιμολόγησης δεν είναι κενός προβλημάτων. Η εξασφάλιση της μόνιμης λειτουργίας μιας εσωτερικής αγοράς καταστρέφει τα κίνητρα των τμηματάρχων να δραστηριοποιηθούν σε εξωτερική αγορά. Έτσι η οντότητα αγοραστής δεν αισθάνεται την ανάγκη να διαπραγματευτεί με τρίτους την προμήθεια των ίδιων αγαθών σε πιο συμφέρουσες τιμές, αφού ικανοποιείται πλήρως από την εσωτερική αγορά πληρώνοντας χαμηλότερο κόστος. Από την άλλη μεριά, η έλλειψη ανταγωνισμού για τον εσωτερικό πωλητή θα επιφέρει οπωσδήποτε μια σταθερότητα στο βαθμό προσαρμογής του στις συνθήκες της εξωγενούς αγοράς, με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας. Ένα άλλο πρόβλημα έγκειται στις επιπτώσεις της διπλής μέτρησης των κερδών. Με άλλα λόγια, υπάρχει ο

κίνδυνος οι υπεύθυνοι να έχουν μια αίσθηση υπερεκτιμημένης αξίας των κέντρων τους που συνήθως οφείλεται σε λανθασμένο υπολογισμό των δεικτών απόδοσης. Φυσική απόρροια, είναι να ζητούν επιπρόσθετες αποζημιώσεις και αμοιβές. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η δημιουργία μιας τέτοιας "ιδανικής" κατάστασης, στην οποία όλα τα μέρη είναι ικανοποιημένα από την απόδοσή τους, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων μεταξύ τμημάτων. Αυτό με τη σειρά του θα επιφέρει νωθρότητα στην αντίδραση της επιχειρήσεως στα διάφορα οργανωτικά ή διοικητικά προβλήματα που υπό άλλες συνθήκες θα παρουσιάζονταν με οξύτητα και θα έκαναν επιτακτική την επίλυσή τους .

(iv) τιμολόγηση στο πλήρες κόστος (full-cost transfer prices):

Στη μέθοδο αυτή η βάση μπορεί να είναι το πραγματικό κόστος ή το πρότυπο κόστος (προϋπολογισμένο). Θεωρητικά, η βέλτιστη επιλογή είναι τα πρότυπα κόστη διότι τα πραγματικά μπορεί να οδηγήσουν σε ανεπάρκειες στην παραγωγή, οι οποίες θα μεταβιβασθούν στον αγοραστή. Επιπλέον, η χρήση των προτύπων ποσών παρέχει "αναγκαστικά" κίνητρα για τη βελτίωση των μεγεθών αυτών.

Η περίπτωση αυτή παρουσιάζει τρία βασικά πλεονεκτήματα : πρώτον, οι ενδιάμεσες τιμές αποτελούν ένα δίκαιο μέτρο για τα μακροχρόνια οριακά κόστη. Η χρήση του είναι μεγάλης σημασίας όταν ο χρονικός ορίζοντας των αποφάσεων παραγωγής είναι μεγάλος, και συνεπώς θα συμπεριλαμβάνονται και περίοδοι με αναγκαστικά υψηλό κόστος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι στρατηγικές πρέπει να επιλέγονται με βάση το μακροχρόνιο και όχι το βραχυχρόνιο οριακό κόστος. δεύτερον, η μέθοδος έχει σχετικά φθηνή και εύκολη εφαρμογή, διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ήδη εγκατεστημένα συστήματα καταγραφής και μέτρησης του πλήρους κόστους παραγωγής. Επιπρόσθετα, οι πληροφορίες σχετικές με το κόστος αυτό

είναι μια τυπική εκροή του λογιστικού συστήματος της επιχείρησης. τρίτον, οι τιμές είναι σχετικά καλές ως βάση μέτρησης της απόδοσης των τμηματάρχων. Επιπλέον, το τμήμα πωλητής θα μπορεί να καλύψει το πλήρες κόστος του από τη στιγμή που πωλεί ενδοεπιχειρησιακά στην ίδια τιμή και συνεπώς τα κέρδη του δεν θα είναι υποεκτιμημένα. Αντίστοιχα, το κέντρο αγοραστής πρέπει να υποστεί το πλήρες κόστος του ενδιάμεσου αγαθού και συνεπώς τα κέρδη του θα παρουσιαστούν στο πραγματικό τους επίπεδο.

Παραταύτα, παρουσιάζονται και προβλήματα, θεωρητικά και πρακτικά : πρώτον, το πλήρες κόστος σπανίως αντιπροσωπεύει το πραγματικό τρέχον κόστος παραγωγής του ενδιάμεσου αγαθού. Για παράδειγμα, αυθαίρετες αλλαγές στις μεθόδους αποσβέσεις δείχνουν πως τα αντίστοιχα κόστη είναι απλώς εκτιμημένα μεγέθη που δεν ταυτίζονται με το πραγματικό κόστος. Επιπλέον, πολλά συστήματα κοστολόγησης απαιτούν αυθαίρετη κατανομή του πλεονάζοντος κόστους στα διάφορα τμήματα δεύτερον, και με αυτό το σύστημα παρατηρούνται αλλοιώσεις στα μεγέθη των τμημάτων. Έτσι τα κέρδη του τμήματος πωλητή θα είναι μερικώς υποεκτιμημένα, αφού η πώληση στο κόστος δεν αφήνει περιθώρια για έσοδα. Παρομοίως, τα κόστη του τμήματος αγοραστή θα είναι υποεκτιμημένα, διότι είναι σε θέση να αποκτήσει τα ενδιάμεσα αγαθά στο κόστος τους, που τις περισσότερες φορές δεν συμπίπτει με την τρέχουσα τιμή που επικρατεί στην εξωτερική αγορά που είναι κατά τεκμήριο η υψηλότερη. τρίτον, δεν δημιουργούνται κίνητρα για ενδοεπιχειρησιακή πώληση, αφού το τμήμα προμηθευτής θα αναγκαστεί να πωλήσει στο κόστος, ενώ θα έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει κέρδη αν στραφεί μόνο στην εξωτερική ζήτηση.

(v) διαπραγματεύσιμες ενδοεπιχειρησιακές τιμές (negotiated transfer prices):

Αυτή η θεώρηση παρουσιάζει ομοιότητες με την τιμολόγηση με βάση αγοραίες τιμές αφού επιτρέπει στα δυο συναλλασσόμενα μέρη να συζητήσουν και να προσαρμόσουν τις τιμές

ανάμεσά τους. Με τον τρόπο αυτό, οι υπεύθυνοι των τμημάτων αποκτούν πιο άμεσο έλεγχο πάνω στα αποτελέσματα του κέντρου τους. Συνεπώς, η προσέγγιση αυτή αποδίδει τόσο ως μέσο αξιολόγησης, όσο και σαν πηγή κινήτρων για τους εργαζομένους. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των διαπραγματεύσεων είναι για να υπάρχει και για τα δυο μέρη αντίστοιχη εξωτερική αγορά. Πιο συγκεκριμένα, το κέντρο προμηθευτής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να πωλήσει και σε εξωτερικούς αγοραστές, ενώ αντίστοιχα θα πρέπει να υπάρχει και μια αγορά εξωτερικών προμηθευτών που να μπορεί να ικανοποιήσει τη ζήτηση του τμήματος αγοραστή πιο ανταγωνιστικά από ότι η εσωτερική αγορά. Παραταύτα, η προσέγγιση χαρακτηρίζεται και από μερικούς περιορισμούς: πρώτον, για ένα μεγάλο όγκο συναλλαγών η εφαρμογή της μεθόδου κρύβει μεγάλο κόστος, διότι απαιτεί θυσία πολύτιμου χρόνου του τμήματος marketing. Επιπλέον, συνεπάγεται και απρόβλεπτα γραφειοκρατικά κόστη, ειδικά όταν πρέπει να αντιμετωπιστούν διαπραγματευτικά αδιέξοδα τα οποία έχουν μόνιμο χαρακτήρα και δεν μπορούν να επιλυθούν στα κέντρα που δημιουργήθηκαν.

Δεύτερον, τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτώνται άμεσα και σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την διαπραγματευτική δύναμη των managers. Πολλοί παράγοντες, ανάμεσά τους και κάποιοι που προαναφέρθηκαν, όπως η πιθανότητα ύπαρξης εξωγενούς αγοράς, ο εγωισμός, η αφοσίωση των υπευθύνων διαμορφώνουν το τελικό αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να επιβάλλει τιμές που μπορεί να είναι μακριά από τις οικονομικά βέλτιστες.

### III. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Κ ΑΥΛΩΝ ΑΓΑΘΩΝ

#### A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνεχώς αυξάνουν την ανταλλαγή και την κοινή χρήση ενός φάσματος από τεχνικές, διοικητικές, χρηματοοικονομικές και άλλες υπηρεσίες μεταξύ των συνδεδεμένων επιχειρήσεών τους. Τυπικά, αυτή η ροή από υπηρεσίες μεταξύ των τμημάτων μπορεί να είναι από τη μητρική προς τις θυγατρικές, από τη θυγατρική προς άλλη θυγατρική ή πίσω στη μητρική και ακόμα να προέρχονται από ένα κοινό κέντρο υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες μπορεί να μεταβιβάζονται αυτοτελώς ή σαν ένα κομμάτι μιας συναλλαγής π.χ. τεχνική υποστήριξη για ηλεκτρονικά όργανα.

Τα κεφάλαια 7 και 8 των Οδηγιών του ΟΑΣΑ<sup>1</sup> αναφέρονται στην τιμολόγηση των υπηρεσιών. Γενικά, το κεφάλαιο 7 ‘Special Considerations for Intra-Group Services’ αναφέρεται σε συμφωνίες μεταβίβασης υπηρεσιών αποκλειστικά μεταξύ δυο τμημάτων, και ιδιαίτερα όταν η κύρια ασχολία του τμήματος είναι η απόκτηση προμήθειας από τη συναλλαγή. Το κεφάλαιο 8 ‘Cost Contribution Arrangements’ ασχολείται με πιο πολύπλοκες συμφωνίες όπου ένας αριθμός εταιριών (που μπορεί να περιλαμβάνει και ανεξάρτητες εταιρίες ενός ομίλου) αντλούν τους πόρους και μοιράζονται μαζί τα κόστη από τις συναλλαγές υπό εξέταση.

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l31039.htm> SCADPlus Common system of taxation interest and royalty payments made between associated companies

## *B . ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ*

Μια πολυεθνική επιχείρηση αναζητεί τρόπους συμπίεσης του κόστους για να διατηρήσει και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και καθώς το κόστος επικοινωνίας μειώνεται, εντείνεται και η τάση για συγκέντρωση σε ένα ή λίγα κέντρα παροχής υπηρεσιών στον όμιλο. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας στον τομέα παροχής υπηρεσιών και έχει άμεση σχέση με την ανάθεση των υπηρεσιών σε τρίτους (outsourcing ) με απαραίτητη προϋπόθεση τη διατήρηση του ελέγχου πάνω σε αυτές τις υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιλέγουν την τοποθεσία για τις υπηρεσίες με κριτήρια την εμπειρία, τις γλωσσικές ικανότητες κλπ παρά για φορολογικούς λόγους. Εάν μια πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να οργανώσει ένα κοινό κέντρο παροχής υπηρεσιών για τα υπόλοιπα τμήματα θα επιλέξει, είτε να εντάξει αυτό το κέντρο σε ένα ήδη υπάρχον τμήμα, είτε να δημιουργήσει επιχειρηματικό σχήμα με αυτό σαν αποκλειστικό σκοπό. Φυσικά, σημαντικό ρόλο στα παραπάνω παίζουν και παράγοντες όπως η τοπική εργατική νομοθεσία, τα επενδυτικά κίνητρα από το κράτος κλπ.

Οι οδηγίες του ΟΑΣΑ επισημαίνουν ως κύριο στόχο στις διατμηματικές συναλλαγές σε υπηρεσίες την τεκμηρίωση και απόδειξη της παροχής τους<sup>1</sup>. Ένας σημαντικός έλεγχος για την απόδειξη αυτή είναι η σύγκριση του κόστους με το αντίστοιχο μιας επιχείρησης εκτός ομίλου που αποκτά τη συγκεκριμένη υπηρεσία είτε πληρώνοντας είτε δημιουργώντας τις συνθήκες για την παροχή της. Για παράδειγμα, η κεντρική διοίκηση μπορεί να παρέχει διοικητικές υπηρεσίες στις θυγατρικές, αλλά μπορεί να ποικίλλουν από την έγκριση απλών τμηματικών αποφάσεων στα πλαίσια αποκεντρωμένης διοίκησης, έως και το συντονισμό αποφάσεων σε κεντρικά διοικούμενους οργανισμούς. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιθεώρηση των

---

<sup>1</sup> “International Transfer Pricing: A Practical Guide for Finance Directors”, David Tyrall & Mark Atkinson, Financial Times Management, 1999, chapter 4: transfer of services and intangible assets σελ57

προϋπολογιστικών καταστάσεων των θυγατρικών από την κεντρική υπηρεσία μπορεί να αποτελεί παρεχόμενη υπηρεσία αν το αποφασίσει η διοίκηση του ομίλου, ενώ ταυτόχρονα από την αντίθετη πλευρά μπορεί να αποτελεί απλώς ένα τρόπο διασφάλισης και ελέγχου της πορείας των τμημάτων από τη μητρική εταιρία. Συμπληρωματικά, δεν θα πρέπει να καταλογιστεί σε μια επιχείρηση υπηρεσίες που παρέχονται από συνδεδεμένη επιχείρηση του ομίλου, εάν οι δραστηριότητες είναι ίδιες με εκείνες που εκτελεί η πρώτη.

Ανεξάρτητα από τη λειτουργική δομή που θα έχει η παροχή υπηρεσιών μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση, είναι αναγκαίο να χρεώνονται οι επωφελούμενοι και να αποζημιώνονται οι παροχείς των υπηρεσιών σύμφωνα με τη φιλοσοφία της αρχής Arm's Length. Για να αναπτυχθεί το κατάλληλο σύστημα κοστολόγησης και χρέωσης των υπηρεσιών, οι πολυεθνικές πρέπει να:

- να συγκεντρώσουν και να ομαδοποιήσουν της πληροφορίες για τα τμήματά τους
- να καθοριστούν οι υπηρεσίες και τα οφέλη από αυτές
- να καθοριστούν τα αντίστοιχα κόστη για την παροχή τους
- να επιλεγεί μια κατάλληλη βάση μερισμού τους
- να τυποποιηθούν οι επιμέρους συμφωνίες παροχής

Με την αύξηση του outsourcing πολλές λειτουργίες που παραδοσιακά διεξάγονταν εντός μιας επιχείρησης, όπως λογιστική και νομική επίβλεψη, υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων, τώρα είναι διαθέσιμες από ένα ευρύ φάσμα εξωτερικών συνεργατών. Όταν μια πολυεθνική μεταβιβάζει τέτοιες υπηρεσίες μεταξύ τμημάτων της, τότε η χρήση της αγοραίας τιμής ως μέθοδος υπολογισμού της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης είναι δυνατή αφού υπάρχουν αντίστοιχα συγκρίσιμα στοιχεία στην εξωτερική αγορά, ενώ στην αντίθετη περίπτωση που δεν υπάρχει παρόμοια αγορά η μέθοδος cost plus ενδείκνυται ως η ορθότερη. Επιπλέον, όπου είναι δυνατόν, οι υπηρεσίες θα πρέπει να κοστολογούνται άμεσα στους δέκτες

των υπηρεσιών. Τα κόστη που δεν μπορούν να καταλογιστούν απευθείας, δηλαδή οι υπηρεσίες που ωφελούν πολλά τμήματα ταυτόχρονα θα πρέπει να επιμεριστούν με κάποια λογική έμμεση βάση. Τα κριτήρια πρέπει να είναι συναφή με τη φύση της υπηρεσίας που προσφέρεται όπως για παράδειγμα η απόδοση του τμήματος δέκτη για της λειτουργίες marketing, ή σε άλλες περιπτώσεις ο αριθμός εργαζομένων για υπηρεσίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ή ακόμα το εμβαδόν για υπηρεσίες σ κτιριακές εγκαταστάσεις. Η ενδοεπιχειρησιακή τιμή θα πρέπει να ενσωματώνει την αξία του οφέλους της υπηρεσίας για το δέκτη και ταυτόχρονα το κόστος στο οποίο υπόκειται ο παροχέας. Συνεπώς, υπάρχει μια ελάχιστη τιμή κάτω από την οποία δε θα παρέχεται η υπηρεσία και αντίθετα μια μέγιστη τιμή την οποία ένας ανεξάρτητος χρήστης θα είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Οι ακραίες τιμές καθορίζουν και το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινείται η τιμή των υπηρεσιών για τις διατμηματικές συναλλαγές σύμφωνα με την αρχή Arm's Length.

### *Γ. ΑΥΛΑ ΑΓΑΘΑ*

Η τάση για ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποδίδεται σε ένα βαθμό στις ευκαιρίες για μόχλευση (μεταφορά και εκμετάλλευση) άυλων αγαθών σε διαφορετικές επικράτειες από τη μητρική. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία διατμηματικών συναλλαγών που μπορούν να περιέχουν μεταφορά άυλων αγαθών. Ενδεικτικά<sup>1</sup> αναφέρονται:

- μέσω εξαιρετικής πώλησης
- παραχώρηση άδειας χρήσης κάποιου αγαθού με αντίτιμο πληρωμή πνευματικών δικαιωμάτων,
- μια σταθερή χρέωση πάνω στην τελική τιμή πώλησης ενός αγαθού που χαρακτηρίζεται από κατοχυρωμένο σήμα,

---

<sup>1</sup> “ International Transfer Pricing : The Valuation of Intangible Assets ”, Boos, M. (2003) Kluwer Law International



-ένα συμβόλαιο που να περιέχει δικαιώματα σε πατέντες, σήματα, τεχνογνωσία και να περιλαμβάνει σχετικές υπηρεσίες υποστήριξης (τεχνικές, εκπαίδευση κλπ).

Σε επίπεδο οργάνωσης των διατμηματικών σχέσεων μπορούν να παρατηρηθούν οι εξής μορφές:

-ένα συγκεκριμένο τμήμα αναπτύσσει και κατέχει την κυριότητα των άυλων αγαθών και με απευθείας συμφωνίες χορηγεί, έναντι αμοιβής, την άδεια για τη χρήση τους,

-ένα τμήμα πληρώνει για την ανάπτυξη των άυλων αγαθών σε ένα άλλο που αναλαμβάνει αποκλειστικά αυτή την εργασία και στο τέλος η κυριότητά τους μεταφέρεται στο αρχικό τμήμα. Τα άυλα αγαθά μπορεί να τα εκμεταλλευτεί το τμήμα αυτό με την παροχή τους σε άλλα τμήματα του ομίλου.

-τα άυλα αγαθά αναπτύσσονται από αρκετά τμήματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης με βάση συμφωνία μερισμού του συγκεκριμένου κόστους, έτσι ώστε κάθε μέρος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ανάλογα με τα προσδοκώμενα οφέλη που του αναλογούν. Αυτή η θεώρηση, διασπά την οικονομική κυριότητα των άυλων αγαθών σε διαφορετικές επικράτειες, επιτρέποντας τις συμμετάσχουσες εταιρίες να ωφελούνται από τη μείωση του κόστους απόκτηση και χρήσης τους. Σε αυτήν την περίπτωση, η αρχή Arm's Length πρέπει να εφαρμόζεται κατά την αποχώρηση ή συμμετοχή ενός τμήματος στην συμφωνία μερισμού κόστους κατά τη δημιουργία άυλων αγαθών. Σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής είναι ότι από τη στιγμή που υπάρχει κοινοκτημοσύνη πάνω στα άυλα αγαθά αποφεύγονται φόροι σχετικοί με την πληρωμή δικαιωμάτων χρήσης σε αντίθετη περίπτωση.

Οι τρεις μορφές ανάπτυξης άυλων αγαθών στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης θέτουν και το κρίσιμο ερώτημα της ιδιοκτησίας τους υπό την προοπτική της φορολογικής επιβάρυνσης. Αναλόγως τη φύση του αγαθού των εθνικών και διεθνών φορολογικών ρυθμίσεων, η ιδιοκτησία για φορολογικούς σκοπούς μπορεί να έχει τις εκφάνσεις:

- νόμιμη καθολική πλήρης κυριότητα,
- οικονομική κυριότητα,
- κυριότητα στα πλαίσια αμοιβαίων συμφωνιών (mutual agreement),
- κυριότητα στα πλαίσια συμφωνίας μερισμού του κόστους ανάπτυξης.

#### *Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ Κ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΑΣ ΑΥΛΩΝ ΑΓΑΘΩΝ*

Η αξία άυλων αγαθών όπως τα σήματα και τα κατοχυρωμένα σήματα μπορεί να αυξηθεί με την εντατική χρήση τους καθώς αυτά δεν έχουν ημερομηνία λήξης και τα δικαιώματα πάνω τους λήγουν μόνο αν δεν γίνει η ανανέωσή τους. Αν διατηρηθούν μέσω συνεχών εξόδων προώθησης μπορούν να γίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια πολυεθνική. Από την άλλη πλευρά, άλλα άυλα αγαθά όπως οι πατέντες έχουν ορισμένη χρονική διάρκεια ζωής. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, απαιτείται η εντατική εκμετάλλευση και μάλιστα σε γρήγορους ρυθμούς, με τα έσοδα που προκύπτουν να χρηματοδοτούν έρευνα για πατέντες.

Τα μοναδικά χαρακτηριστικά ενός άυλου αγαθού σε συνδυασμό με τα οικονομικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ανταγωνιστές για να αποκτήσουν δικαιώματα χρήσης είναι η πηγή της προστιθέμενης αξίας τους. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που έχει στην κατοχή της μια πολυεθνική επιχείρηση είναι τόσο πολύτιμα που δεν τίθεται ζήτημα διαπραγμάτευσης για τη παραχώρηση των δικαιωμάτων σε τρίτους. Συνεπώς, τις περισσότερες φορές είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν σχετικές συναλλαγές με τα τρίτα μέρη σαν βάση σύγκρισης με ενδοεταιρικές πράξεις για την εφαρμογή της φιλοσοφίας Arm's Length πάνω σε άυλα αγαθά. Η διατμηματική μεταφορά άυλων περιουσιακών στοιχείων συχνά σχετίζεται με τις προμήθειες στην πώληση υπηρεσιών και υλικών αγαθών<sup>1</sup>. Άρα, τα τμήματα της πολυεθνικής επιχείρησης που ασχολούνται με τη διανομή θα χρεωθούν για τη χρήση άυλων

---

<sup>1</sup> “ Intercompany Transfer Pricing for Intangible Property” Transfer Pricing Special Report, Tax Management Inc, Mogle,J.R. (1997)

αγαθών μέσω μιας συνολικής τιμής που θα αναφέρεται σε εσωτερική πώληση υλικών αγαθών, θεωρώντας ότι αυτά περιβάλλονται από αντίστοιχες ιδιότητες άυλων περιουσιακών στοιχείων. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων γνωστής μάρκας αθλητικών παπουτσιών (τελικό προϊόν) μιας πολυεθνικής επιχείρησης θα χρεωθεί εσωτερικά για την προμήθεια των αθλητικών παπουτσιών με μια τιμή πάνω στα παπούτσια που θα περιλαμβάνει και το αντίτιμο για τα δικαιώματα. Πάνω στο θέμα, οι οδηγίες του ΟΑΣΑ ορίζουν πως όταν υπάρχει μια τιμή που να σχετίζεται με υλικά αγαθά, τότε πρέπει να γίνεται προσπάθεια διαχωρισμού στο μέρος που αφορά αποκλειστικά το υλικό αγαθό και στο μέρος που αναφέρεται στη χρήση του άλλου περιουσιακού στοιχείου.

Πιο συγκεκριμένα, για τη εφαρμογή της αρχής Arm's Length οι Οδηγίες προτείνουν:

- τα άυλα αγαθά μιας πολυεθνικής επιχείρησης που θα συγκριθούν με αντίστοιχα αγαθά ανεξάρτητης επιχείρησης θα πρέπει να είναι ίδιας κατηγορίας, π.χ. πατέντες με άλλες πατέντες κλπ
- τα άυλα αγαθά υπό σύγκριση θα πρέπει να είναι παρόμοια και σε ίδιο κλάδο π.χ. φαρμακευτική βιομηχανία
- τα άυλα αγαθά υπό σύγκριση να έχουν το ίδιο πιθανό περιθώριο κέρδους.

Στη διαδικασία σύγκρισης για τον προσδιορισμό της απόδοσης άυλων αγαθών σύμφωνα με την αρχή Arm's Length θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

-τα αναμενόμενα κέρδη να προέρχονται από άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως:

- τη μοναδικότητα του στοιχείου καθώς και στην περίοδο κατά την οποία αυτό θα παραμένει μοναδικό,
- η διαθεσιμότητα σε υποκατάστατα,
- η δυνατότητα να συμμετάσχει το περιουσιακό στοιχείο στη δημιουργία άλλων άυλων αγαθών,

- ο βαθμός και η διάρκεια προστασίας της αποκλειστικότητας των ιδιοτήτων από την τοπική νομοθεσία,

-οι όροι που συνοδεύουν τη συμφωνία χρήσης του άυλου στοιχείου:

- περιορισμοί στη γεωγραφική περιοχή στην οποία μπορούν να ασκηθούν τα δικαιώματα,
- περιορισμοί στις εξαγωγές προϊόντων που προέρχονται από τη χρήση των άυλων περιουσιακών στοιχείων,
- η πιθανότητα της υπενοικίασης των δικαιωμάτων πάνω στα άυλα αγαθά,

-τα κόστη σχετικά με την εκμετάλλευση των άυλων αγαθών που μεταβιβάζονται:

- η επένδυση κεφαλαίου,
- τα έξοδα εγκατάστασης και έναρξης καθώς και η εργασία για την ανάπτυξη της αγοράς,
- το δίκτυο διανομής του δέκτη των άυλων αγαθών.

#### **IV. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι διατμηματικές μεταβιβάσεις ενδιάμεσων προϊόντων και υπηρεσιών συχνά γίνονται κάτω από το καθεστώς ασύμμετρης πληροφόρησης<sup>1</sup>. Ο υπεύθυνος του τμήματος προμήθειας έχει αποκλειστικές πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προϊόντος του, ενώ από την άλλη πλευρά ο υπεύθυνος του τμήματος αγοράς έχει γνώση για τα πιθανά έσοδα από την πώληση του ενδιάμεσου προϊόντος στην εξωτερική αγορά. Η εμπειρία γύρω από το θέμα δείχνει ότι οι ενδοεπιχειρησιακές τιμές όταν ορίζονται από την κεντρική διοίκηση μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός που αποτρέπει τους τμηματάρχες να ενσωματώσουν τις

---

<sup>1</sup> "Intrafirm Trade, Bargaining Power, and Specific Investments", Tim Baldenius, Review of Accounting Studies, 5, 27-56 (2000)

ιδιωτικές πληροφορίες τους στις τιμολογιακές και ποσοτικές αποφάσεις τους. Ταυτόχρονα όμως, είναι παραδεκτό ότι οι διαπραγματεύσεις υπό ελλιπή πληροφόρηση κρύβουν πολλές ανεπάρκειες: κερδοφόρες συναλλαγές απορρίπτονται καθώς τα κέντρα επιδιώκουν πιο συμφέρουσες τιμές με το να υπεριμολογούν ή να υποτιμολογούν τα έσοδα τους. Οι διαφορές αυτές μπορούν να εντοπιστούν πιο εύκολα εάν εξεταστούν οι τρόποι προσαρμογής της τιμής με βάση το πλήρες κόστος και με βάση διαπραγματεύσεων υπό καθεστώς ασύμμετρης πληροφόρησης. Σε αυτή την κατάσταση οι τιμές παίζουν δυο κύριους ρόλους αναφορικά με τα προσφερόμενα κίνητρα προς τα τμήματα: οι τμηματάρχες θα μεταβιβάσουν το αγαθό μόνο όταν είναι προς όφελος ολόκληρης της επιχείρησης και δεύτερον, η ενδιάμεση τιμή θα είναι το ερέθισμα για την ανάληψη επενδύσεων από τα τμήματα με σκοπό την ενίσχυση της σχέσης ως πωλητής-αγοραστής και έτσι να αυξήσουν την απόδοσή τους, με μια ανάλογη αύξηση του ρίσκου των υπευθύνων. Για παράδειγμα, το τμήμα προμηθευτής μπορεί να αποκτήσει μηχανολογικό εξοπλισμό για να μειώσει το μεταβλητό του κόστος ή το τμήμα αγοραστής να επενδύσει στην ανάπτυξη του τμήματος marketing. Βέβαια, έχει παρατηρηθεί ότι όταν ένα τμήμα εμπλέκεται σε πλειάδα επενδύσεων, τότε αυτές είναι υπερβολικά δύσκολο να συνδεθούν αποκλειστικά με συγκεκριμένα προϊόντα, με συνέπεια να δημιουργείται ένα κλίμα αρνητικής τάσης προς την ανάληψή τους. Βασικός λόγος είναι ότι, ενώ το τμήμα που επενδύει βαρύνεται με το συνολικό κόστος όλων των επενδύσεων, το άλλο τμήμα λαμβάνει μέρος των κερδών που μπορεί να οφείλεται στην απόδοση των επενδύσεων άσχετων με το ενδιάμεσο αγαθό της συγκεκριμένης συναλλαγής.

Έρευνες<sup>1</sup> έχουν δείξει ότι οι διακυμάνσεις στις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές που προέρχονται από την ελλιπή πληροφόρηση τείνουν να οδηγούν στην όξυνση του προβλήματος της υποεπένδυσης από τα κέντρα κέρδους, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα

---

<sup>1</sup> “Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation”, Anctil, R., and S. Dutta, The Accounting Review (1999), τεύχος 74, σελ 84-104

ενοποιημένα κέρδη της επιχειρήσεως, ακόμα και όταν η ενδιάμεση τιμή βασίζεται στη διαπραγμάτευση των μερών. Η αιτία έγκειται στο ότι η απόδοση των επενδύσεων βελτίωσης της παραγωγικότητας των κέντρων καθορίζεται από την πιθανότητα αύξησης του όγκου των μελλοντικών διατμηματικών συναλλαγών. Συνεπώς, οι διαπραγματεύσιμες ενδοεπιχειρησιακές τιμές δεν βοηθούν καθόλου στην ανάπτυξη των επεκτάσεων και αυτό για δυο λόγους: πρώτον, η συνολική απόδοση είναι κάτω της βέλτιστης και δεύτερον, το τμήμα που επενδύει γνωρίζει ότι θα είναι αναγκασμένο να μοιραστεί την απόδοση της θυσίας των πόρων του με τα άλλα τμήματα που συναλλάσσεται ενδογενώς.

Από την άλλη πλευρά, κάτω από καθεστώς πλήρους κόστους<sup>1</sup>, εάν το τμήμα προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να μην αποκαλύπτει όλες τις πληροφορίες του για την παραγωγή του, τότε αυτομάτως αποκτά μονοπωλιακή δύναμη και θα επιδείξει πιο επιθετική συμπεριφορά, εκτιμώντας την ενδιάμεση τιμή αρκετά πιο πάνω από το πλήρες κόστος του. Αυτή η δυνατότητα προκαλεί αλλοιώσεις στις συναλλαγές με άλλα τμήματα και συνεπώς τάση για μείωση της επένδυσης. Βέβαια, στην πρακτική εφαρμογή υπάρχουν περιορισμοί που μετριάζουν αυτή την ικανότητα του τμήματος πώλησης, αλλά υπό τέτοιες συνθήκες θα έχει πάντα το προβάδισμα στις συναλλαγές για τον καθορισμό της τιμής. Αντίθετα, σε ένα περιβάλλον συμμετρίας, το σύστημα με βάση το πλήρες κόστος θα εξαλείψει τέτοιου είδους προβλήματα για τον προμηθευτή, αλλά ταυτόχρονα θα τα μεταβιβάσει στο τμήμα του αγοραστή. Αυτό γιατί, από τη στιγμή που θα είναι γνωστές οι πληροφορίες για τις επενδύσεις του αγοραστή, ο προμηθευτής θα περάσει το κόστος του στην ενδιάμεση τιμή με αποτέλεσμα να υπάρχει τάση για υποεπένδυση.

Τα παραπάνω διαμορφώνουν την μεθοδολογία για τον βέλτιστο τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να μερίζει την διαπραγματευτική δύναμη ανάμεσα στα τμήματα που

---

<sup>1</sup> “Cooperative Investments and the Value of Contracting”, 1999, Che Y.K. & D.B. Hausch, The American Economic Review, τεύχος 89, σελ 125 - 140

διενεργούν τέτοιες συναλλαγές. Έτσι, για να ελαχιστοποιηθούν προβλήματα υποεπένδυσης, η εξουσία στις συναλλαγές θα πρέπει να παραχωρείται στον υπεύθυνο του τμήματος προμήθειας: εάν ο πωλητής επενδύει, τότε σε μερικές περιπτώσεις η βάση του πλήρους κόστους προσδίδει τα μεγαλύτερα συνολικά κέρδη. Παραταύτα, φαίνεται πως όταν ο αγοραστής επενδύει τότε επικρατεί ο καθορισμός της τιμής με διαπραγμάτευση. Από την άλλη πλευρά, όταν σκοπός είναι ο περιορισμός των αρνητικών διακυμάνσεων στον όγκο των συναλλαγών, η εξουσία θα πρέπει να δίνεται στο τμήμα με τις περισσότερες αποκλειστικές πληροφορίες. Βέβαια, η κατοχή τέτοιου είδους πληροφοριών μερικώς εξασφαλίζουν τις επενδύσεις από προβλήματα, και αυτό γιατί το άλλο κέντρο της συναλλαγής, μη γνωρίζοντας την πραγματικά κατώτερη τιμή προσφοράς του αντιπάλου του, θα διαπραγματευτεί πιο επιφυλακτικά.

Τέλος, μεγάλης σημασίας είναι και η ποιότητα των πληροφοριών. Μέσω του επιχειρησιακού ανασχεδιασμού, η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάζει έμμεσα το πληροφοριακό περιβάλλον της. Για παράδειγμα, οι εναλλαγές ενός εργαζομένου - και ειδικότερα στελεχών - σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, θα ενδυναμώσει τις ανταλλαγές στοιχείων από κέντρο σε κέντρο. Αυτό, τις περισσότερες φορές δεν είναι ευπρόσδεκτο, αφού τα κίνητρα για επένδυση που παρέχει η κεντρική διοίκηση βασίζονται στην αποκλειστική διάθεση των πληροφοριών από συγκεκριμένα τμήματα, και μόνο από αυτά, η οποία και θα δώσει την ευκαιρία για αύξηση της προστιθέμενης αξίας του κέντρου από την νέα επένδυση.

## **V. ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ**

### *A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Η φιλολογία γύρω από τη μορφή της πολιτικής φορολόγησης των επιχειρηματικών εσόδων συνεχώς αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τους πολιτικούς ειδικούς που διαμορφώνουν την αντίστοιχη νομοθεσία στα διάφορα κράτη. Οι κεντρικές διοικήσεις προσπαθούν να αποφύγουν την απώλεια εσόδων από τη φορολογία επιχειρήσεων που οφείλεται σε κάθε είδους ενεργειών αντιστάθμισης του φόρου (arbitrage), καθώς και τη διάβρωση της φορολογικής βάσης που προέρχεται κυρίως από λογιστικές ενέργειες και αλλοιώσεις των επιχειρήσεων. Παράλληλα, όμως λαμβάνουν υπόψη τους και τις δυσκολίες που προκύπτουν στη διατήρηση της επάρκειας του δημοσίου τομέα κάτω από ένα σύστημα καθορισμένων φόρων. Από την άλλη πλευρά, οι αποκεντρωμένες διοικήσεις υιοθετούν μια πιο ανταγωνιστική θεώρηση της φορολογίας, επιδιώκοντας μια ισορροπία ανάμεσα στην επιβάρυνση φόρου και στις κρατικές προμήθειες. Παραταύτα, κάθε κέντρο ευθύνης έχει τα κίνητρα να κάνει χρήση της φορολογικής εξουσίας για να προσελκύει κινητούς συντελεστές παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα καταγγέλλει στην κεντρική αρχή παρόμοιες συμπεριφορές άλλων ομοίων κέντρων ευθύνης.

### *B. ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ*

Τα έσοδα από τη φορολογία εξαρτώνται άμεσα από τους συντελεστές και τη βάση. Ενώ, τα ποσοστά φόρου είναι κάτω από τον έλεγχο των αρμοδίων αρχών, η φορολογική βάση είναι ένας ενδογενής παράγοντας και μπορεί να μεταβάλλεται καθώς αλλάζει και το φορολογικό βάρος. Στο πιο απλό μοντέλο μια κλειστή οικονομίας, μια αύξηση στον επιχειρηματικό φόρο θα μειώσει αυτόματα την απόδοση του κεφαλαίου και ακολούθως το κίνητρο για επιπλέον επενδύσεις. Συνεπώς, η παραγωγή και δραστηριότητα θα μειωθούν. Τα πράγματα



περιπλέκονται όταν η οικονομία είναι ανοιχτή και βέβαια υπάρχουν μεταβιβάσεις κεφαλαίου εντός και εκτός πλαισίων της. Υπό τέτοιες συνθήκες, μια μείωση στη φορολογία δεν θα αυξήσει μόνο την εσωτερική ανάγκη για επένδυση, αλλά θα προσελκύσει και κεφάλαια προς εκμετάλλευση από άλλες χώρες. Σε αυτήν την περίπτωση, η κεντρική αρχή θα πρέπει να αναμένει μια αυξημένη ελαστικότητα στη φορολογική βάση της, σε σχέση και υπό έλεγχο των ποσοστών φόρου.

Σε μια ανοιχτή οικονομία, οι διαφορές στα ποσοστά της φορολογίας μπορούν να επηρεάσουν τα δηλωμένα κέρδη<sup>1</sup>, όχι μόνο από τις επιπτώσεις στην πραγματική δραστηριότητα, αλλά και με τη μεταβολή στον όγκο της λογιστικής μεταφοράς των κερδών. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να επιτευχθεί το τελευταίο, όπως η κατανομή του κοινού κόστους ανάμεσα στα τμήματα μιας πολυεθνικής, έτσι ώστε να αυξάνονται τα κόστη (μείωση κερδών) σε υψηλά φορολογούμενες περιφέρειες, ή ακόμη η χρηματοδότηση νέων θυγατρικών με χρέη της μητρικής αντί για κεφάλαιο. Βέβαια, η πιο διαδεδομένη αλλά συνάμα και η πιο προβληματική, λόγω των διαφόρων θεωριών, είναι η ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση. Για παράδειγμα, για πολλές επιχειρήσεις δεν υπάρχει εξωτερική αγορά για το ενδιαμέσο αγαθό. Τέτοια προϊόντα είναι συνήθως τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, ή ακόμα η αύξηση των αλυσίδων αξίας από τη φήμη και πελατεία. Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το γεγονός, ότι τα κίνητρα που οδηγούν σε μεταφορά κερδών επηρεάζονται από δυο παράγοντες : πρώτον, από τις διαφορές στη φορολογία μεταξύ περιφερειών και δεύτερον, από το σύστημα φορολόγησης που χρησιμοποιεί η χώρα προέλευσης των κεφαλαίων για να αποφύγει τη διπλή φορολογία.

Αν όλες οι άλλες παράμετροι είναι ίσες, τότε τα οφέλη από τη μεταβίβαση κερδών θα είναι μεγαλύτερα για τις εταιρίες που εδρεύουν σε χώρες οι οποίες δεν φορολογούν καθόλου

---

<sup>1</sup><http://europa.eu.int/scadplus> SCADPlus Common taxation of parent companies and their subsidiaries

τα κέρδη των πολυεθνικών από το εξωτερικό. Μόλις τα κεφάλαια φορολογηθούν στην πηγή τους, τότε μπορούν να αποκλειστούν από το σύστημα φορολόγησης της χώρας που καταλήγουν. Βέβαια, υπάρχουν και χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Ιαπωνία στις οποίες οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ένα είδος φορολογικής πίστωσης για τους φόρους που πληρώθηκαν εκτός συνόρων. Τα οφέλη προκύπτουν από την καθυστέρηση της καταβολής του φόρου, μέχρι τη στιγμή που τα έσοδα θα επαναπατριστούν.

Η μεταβίβαση των κερδών επιφέρει διαφορές<sup>1</sup> ανάμεσα στο δηλωμένο και πραγματικό εισόδημα που δημιουργείται από οικονομική δραστηριότητα. Τα έσοδα από την παραγωγή θα είναι υποεκτιμημένα (υπερεκτιμημένα), σε χώρες με σχετικά υψηλό (χαμηλό) ποσοστό φορολογίας, διότι η επιχείρηση θα ισχυρίζεται την επιβολή χαμηλότερα( υψηλότερα) από την αγορά τιμών για τα αγαθά στις ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές τους. Αντίθετα, οι ενδιάμεσες αγορές μπορούν να υποεκτιμηθούν από τις πολυεθνικές εταιρίες σε χώρες με σχετικά χαμηλό ποσοστό φορολογίας. Συμπερασματικά, η δηλωμένη ονομαστική προστιθέμενη αξία (έσοδα μείον ποσό διατμηματικής αγοράς) σε μια χώρα, επηρεάζεται αρνητικά από το επίπεδο του επιχειρησιακού φόρου σε σχέση με το εμπορικό ισοζύγιο. Έτσι, οι αρχές, στον υπολογισμό της προστιθέμενης αξίας, χρησιμοποιούν και ένα στατιστικό σφάλμα για να δείξουν τις επιπτώσεις της μεταβίβασης κερδών. Βέβαια, αυτό είναι πρακτικά δύσκολο να υπολογισθεί από τη στιγμή που η ένταση της επιβολής των φορολογικών νομοθεσιών για την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση διαφέρουν όχι μόνο από χώρα σε χώρα, αλλά και ανάμεσα στους διάφορους τομείς της ίδιας χώρας.

---

<sup>1</sup> “Management Vs. Tax Accounting in Intercompany Transfer Pricing”, Tax Management Pricing report, Durst, M.c. (2002), τευχος 10, σελ 909-920

## VI. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

### A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι στρατηγικές της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης σε κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις πάνω στις απολαβές των υπευθύνων των τμημάτων σε ότι αφορά την προσπάθειά τους να επιτύχουν τα μέγιστα κέρδη για την επιχείρηση ως σύνολο. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν το μέρος των συνολικών επιχειρησιακών εσόδων που οφείλεται σε διατμηματικές αγοραπωλησίες είναι αρκετά μεγάλο και συνεπώς η ενδοεπιχειρησιακή τιμή παίζει σπουδαίο ρόλο στη διαμόρφωση των κερδών των τμημάτων. Στην περίπτωση μάλιστα, που τα μη ενοποιημένα κέρδη των τμημάτων ορίζονται ως μέτρο για τις απολαβές των αντίστοιχων τμηματαρχών, οι αποφάσεις για εσωτερικές συναλλαγές είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε διαμάχες στην προσπάθεια για τον καθορισμό μιας σωστής ενδιάμεσης τιμής. Οι παραπάνω συγκρούσεις εντείνονται ακόμα περισσότερο ειδικά όταν τα ενδιάμεσα αγαθά προς συναλλαγή παράγονται σε διαφορετικές χώρες και συνεπώς υπόκεινται σε διαφορετικές νομοθετικές ρυθμίσεις και φορολογία (περίπτωση πολυεθνικών εταιριών και ομίλων). Εάν λοιπόν, τα κέρδη των συγκεκριμένων τμημάτων δεν φορολογούνται με τον ίδιο συντελεστή, τότε η χρήση και ο καθορισμός της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης παίρνει αυτόματα διπλό χαρακτήρα : πρώτον, η ενδιάμεση τιμή χρησιμοποιείται (ως μέσο έμμεσων αμοιβών ) με σκοπό να τονώσει τα κίνητρα των τμηματαρχών για να αυξηθεί η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής τους και της παραγωγικής διαδικασίας με επιπλέον ωφέλιμες επενδύσεις που θα αυξήσουν την αλυσίδα αξίας και δεύτερον, είναι ότι η ενδιάμεση τιμή είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να μεταφέρει κέρδη από τα υψηλά στα χαμηλά φορολογούμενα τμήματα με συνέπεια τη μείωση της συνολικής υποχρέωσης προς φόρους. Αυτή η διπλή

θεώρηση της χρησιμότητας της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης υποδηλώνει και το βασικό πρόβλημα που προκύπτει από την προσπάθεια ιδανικής στάθμισης μεταξύ των απολαβών και δέσμευσης των managers στους στόχους της επιχείρησης και της συνολικής υποχρέωσης προς φόρο.

## *B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ*

### (i) εισαγωγικά

Σε κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τα συμφέροντα του κάθε τμήματος ξεχωριστά συχνά έρχονται σε αντίθεση με τους επιχειρηματικούς σκοπούς της μεγιστοποίησης του συνολικού κέρδους. Δυο εργαλεία που βοηθούν στη διευθέτηση των πιθανόν συγκρούσεων μεταξύ των managers είναι η ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση και η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπευθύνων τμημάτων. Συνεπώς, ως βασικός σκοπός της διοίκησης παρουσιάζεται η παροχή καταλλήλων κινήτρων, ώστε να επηρεαστεί ο τρόπος που οι τμηματάρχες σταθμίζουν τα κέρδη των τμημάτων τους έναντι των ενοποιημένων κερδών.

### (ii) μορφές διοίκησης και φορολογία

Παρακάτω παρατίθενται μερικές περιπτώσεις<sup>1</sup> με σκοπό να καταδειχθεί ο τρόπος αντίδρασης των μερών μια διατμηματικής συναλλαγής στα ερεθίσματα του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο εσωτερικό της επιχείρησης.

#### *(α) κεντρικά διοικούμενη επιχείρηση*

Στη συγκεκριμένη θεώρηση, οι αποφάσεις λαμβάνονται στα κεντρικά γραφεία του ομίλου από τα αρμόδια στελέχη και τα επιτελεία τους. Ο προσδιορισμός της ενδοεπιχειρησιακής τιμής γίνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και η ευθύνη δεν βαραίνει τους αρμόδιους

---

<sup>1</sup> “ Integrating Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing ”, Baldenius T., Melumad N., Reichelstein S., The Accounting review, τευχος 79,(2004)

τμηματάρχες που εφαρμόζουν τις τιμές στις διατμηματικές αγοροπωλησίες. Ξεχωρίζουμε δυο σχέσεις αμοιβής (μπόνους) και αποδόσεως τμημάτων.

(1) αποκλειστική εξάρτηση αμοιβής με απόδοση τμήματος :

- φορολόγηση κέντρων με ομογενή συντελεστή στην περίπτωση που οι φορολογικοί συντελεστές των εσόδων των δύο τμημάτων είναι ίδιοι, τα συνολικά κέρδη μετά φόρων της επιχείρησης δεν θα εξαρτώνται άμεσα από την τιμή των ενδιάμεσων αγαθών. Με μια πρώτη θεώρηση αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ασχέτως του ύψους της τιμής και συνεπώς του κέρδους που θα μεταβιβαστεί, το ποσό αυτό θα επιβαρυνθεί με το ίδιο ποσοστό ανεξάρτητα αν φορολογηθεί στο τμήμα πώλησης ή στο τμήμα αγοράς. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι τα κέρδη των δύο τμημάτων είναι ασυσχέτιστα μεταξύ τους .

Βέβαια, υπό αυτές τις προϋποθέσεις μέσω της ενδιάμεσης τιμής μεταβιβάζεται στο τμήμα αγοράς κάθε τυχαία διακύμανση της παραγωγής του τμήματος πώλησης κατά το ποσοστό στο συνολικό όγκο παραγωγής αυτού του τμήματος. Συνεπώς, ο υπεύθυνος του κέντρου που προμηθεύεται το αγαθό αναλαμβάνει αναγκαστικά τόσο τις τυχαίες διακυμάνσεις του τμήματός του (ζήτηση) όσο και αυτές που του μεταβιβάζονται. Η συνισταμένη των δύο μεταβλητών θα ορίσει κατά ένα μέρος και την αμοιβή του manager του τελικού τμήματος. Με βάση όλα αυτά, η κεντρική διοίκηση θα ορίσει μια ενδιάμεση τιμή η οποία ελαχιστοποιεί την αποζημίωση του υπευθύνου του κέντρου της αγοράς με το να ενσωματώνει επαρκώς κάθε πληροφορία από την εκροή του τμήματος παραγωγής έτσι ώστε να μειώσει την αβεβαιότητά του. Ταυτόχρονα όμως, πρέπει να διατηρηθεί και η αφοσίωση και το ενδιαφέρον του υπευθύνου για τις δραστηριότητές του, γεγονός που θέτει τα κατώτερα όρια των απολαβών του.

- φορολόγηση κέντρων με διαφορετικό συντελεστή κατά τμήμα κάτω από αυτές τις συνθήκες η ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση επιτελεί το βασικότερο σκοπό της, δηλαδή

χρησιμοποιείται για τη μεταβίβαση κερδών από το κέντρο με υψηλή στο κέντρο με χαμηλή φορολόγηση. Παρόλο που είναι σχεδόν αδύνατο να ορισθεί μια ιδανική ενδιάμεση τιμή θα ήταν βέλτιστο να προσαρμοσθεί η τιμή έτσι ώστε μετά τη μεταφορά ο φόρος που θα πληρώσει η επιχείρηση ως σύνολο να είναι ο ελάχιστος. Φυσικά, εδώ προκύπτει και το πρόβλημα της συσχέτισης των εξοικονομήσεων φόρων και με την παροχή κινήτρων στους υπευθύνους. Πιο συγκεκριμένα, όταν το τμήμα αγοραστής επιβαρύνεται με υψηλότερο ποσοστό από το τμήμα προμηθευτής, τότε η ενδιάμεση τιμή θα πρέπει να αυξηθεί μέχρι η οριακή ελάττωση της συνολικής φορολογικής υποχρέωσης να ταυτίζεται με το μετά φόρων κόστος της αύξησης του ρίσκου του υπευθύνου του κέντρου αγοράς. Με άλλα λόγια, η εξοικονόμηση του φόρου από την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση αντισταθμίζεται κατά ένα μέρος από το επιπλέον κόστος της αμοιβής του manager αγοράς για την ενίσχυση των κινήτρων του.

Βέβαια, και ο τμηματάρχης του κέντρου προμήθειας θα εξαρτάται από την ενδιάμεση τιμή. Η προσπάθεια και η αφοσίωση του θα αυξάνεται συνεχώς καθώς το τελικό τμήμα θα φορολογείται με υψηλότερο ποσοστό. Αυτό οφείλεται στο ότι όταν το τμήμα πώλησης επιβαρύνεται με υψηλό φόρο, τότε η κεντρική διοίκηση θα επιβάλλει υψηλή ενδοεπιχειρησιακή τιμή, έτσι ώστε να μεταβιβάσει κέρδη προς σε αυτό το τμήμα. Όμως, υψηλότερα κέρδη συνεπάγονται μεγαλύτερη απόδοση για το κέντρο αυτό και τελικά καλύτερη αμοιβή για τον υπεύθυνό του, ο οποίος θα εντείνει τον επαγγελματισμό του. Τέλος, μια άλλη παράμετρος που θα επηρεάσει τη συμπεριφορά του manager θα είναι και η συνδιακύμανση των τυχαίων γεγονότων που επηρεάζουν την παραγωγή των δυο τμημάτων. Έτσι, αν οι διαταραχές στην παραγωγή του ενός τμήματος επηρεάζουν θετικά την παραγωγή του άλλου, τότε θα μεταβληθεί και η αντίδραση του manager του.

*(ι) αμοιβή με βάση πολλαπλά μέτρα απόδοσης των τμημάτων :*

Σε αυτή την παράγραφο εξετάζεται η βελτίωση στην επάρκεια που προέρχεται όταν οι αμοιβές για τα κίνητρα προσδιορίζονται από πολλά μέτρα απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα ακόμα, γίνεται η υπόθεση ότι η αποζημίωση του κάθε υπεύθυνου είναι μια γραμμική συνάρτηση των κερδών τόσο του αρχικού όσο και του τελικού τμήματος. Πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που οι παράμετροι για το τμήμα αγοράς είναι οι ίδιες με την προηγούμενη ενότητα, η χρήση επιπρόσθετων μέτρων αξιολόγησης περιπλέκει την κατάσταση για το τμήμα προμήθειας.

- *φορολόγηση κέντρων με ομογενή συντελεστή* στο περιβάλλον που δημιουργείται με αυτές τις παραμέτρους κυριαρχούν ακριβώς οι ίδιες καταστάσεις όπως και στην αξιολόγηση με βάση τα αποκλειστικά κέρδη του τμήματος. Συνεπώς, και εδώ ο υπεύθυνος του τελικού τμήματος θα καταβάλλει την ίδια προσπάθεια όπως στην προηγούμενη θεώρηση, καθώς και ο υπεύθυνος του αρχικού τμήματος θα δείξει συμπεριφορά που δεν θα εξαρτάται από την πορεία της ενδιάμεσης τιμής. Πάντως, ο τμηματάρχης παραγωγής θα παρακινηθεί να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στο έργο του. Αυτό οφείλεται στη μείωση της αβεβαιότητας για τη μη λήψη της αμοιβής του από την κεντρική διοίκηση, γεγονός ασύμβατο υπό τις προηγούμενες συνθήκες. Εδώ, η κεντρική διεύθυνση μπορεί να εκμεταλλευτεί την συσχέτιση, μεταξύ των διακυμάνσεων της παραγωγής των δύο τμημάτων και να καθορίσει τις επιπτώσεις τους στα συνολικά κέρδη, κάνοντας πιο σίγουρη την αμοιβή των τμηματάρχων τους. Επίσης, από τη στιγμή που οι απολαβές των στελεχών δεν σχετίζονται με την ενδιάμεση τιμή, αποφεύγονται συγκρούσεις ανάμεσα στα μέρη για τον καθορισμό του ύψους της.

- *φορολόγηση κέντρων με διαφορετικό συντελεστή κατά τμήμα:* η παράμετρος που αλλάζει είναι ότι η προσπάθεια του υπευθύνου του κέντρου πώλησης δεν είναι πλέον ανεξάρτητη από

την ενδιάμεση τιμή. Η επιχείρηση ως σύνολο εξοικονομεί φόρο από τη μεταφορά κερδών στο τμήμα πώλησης (και αντίθετα). Με αυτό το σύστημα η διοίκηση μπορεί να εκμεταλλεύεται τη διαφορά στη φορολογία και να κάνει χρήση ενός συνεχούς arbitrage. Βέβαια, σε αυτές τις περιπτώσεις οι φορολογικές αρχές επεμβαίνουν καθορίζοντας τα ανώτερα και κατώτερα όρια των ενδιάμεσων τιμών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα αναγκαστεί να χρησιμοποιεί πάντα αυτές τις ακραίες τιμές για να επωφεληθεί στο μέγιστο τη φοροαπαλλαγή. Με άλλα λόγια, θα παρατηρηθεί είτε να επιβάλλεται η μέγιστη δυνατή τιμή στο τμήμα αγοράς, είτε η ελάχιστη επιτρεπόμενη στο τμήμα προμήθειας.

### *(β) επιχείρηση με αποκεντρωμένη διοίκηση*

Ένας εναλλακτικός τρόπος οργάνωσης των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού είναι η εκχώρηση στον υπεύθυνο ενός από τα κέντρα την πλήρη αρμοδιότητα για τις εμπορικές αποφάσεις. Αυτή η εξουσία δύναται να περιλαμβάνει τον καθορισμό της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης, καθώς επίσης και την απαίτηση για διατμηματικές συναλλαγές, ακόμα και με την ταυτόχρονη ύπαρξη μιας εξωτερικής αγοράς για το αγαθό αυτό. Συνεπώς, η κεντρική διοίκηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει να παραχωρήσει την εξουσία στον υπεύθυνο είτε του τμήματος προμηθευτή, είτε του τμήματος αγοραστή. Ανεξάρτητα όμως από το ποιος θα λάβει την τελική απόφαση, η ανάλυση ενός τέτοιου συστήματος περιπλέκεται από τη στιγμή που στις περισσότερες περιπτώσεις κάθε manager θα επιλέξει διαφορετική ενδιάμεση τιμή. Επειδή αυτή όμως εξαρτάται άμεσα από πού δεν μπορούν να ανιχνευθούν και να εκτιμηθούν εγκαίρως, όπως για παράδειγμα το κόστος παραγωγής, η παραχώρηση της αρμοδιότητας αυτής στους τμηματάρχες είναι πιθανόν να επιφέρει καταμερισμό των πόρων με ανεπαρκή και μη αποδοτικό τρόπο, αντίθετα με την περίπτωση που οι αποφάσεις προέρχονται από την κεντρική διεύθυνση.



*(1) έλεγχος ενδοεπιχειρησιακής τιμής από τον αγοραστή*

Στην περίπτωση αυτή, ο υπεύθυνος του τμήματος θα επιλέξει ταυτόχρονα τόσο την ενδιάμεση τιμή όσο και την αφοσίωση του στο σκοπό με βασικό γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους του τμήματός του. Βέβαια, η συγκεκριμένη λύση δεν αποτελεί πανάκεια, εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη απόδοση, αλλά αντίθετα εξαρτάται κατά ένα μέρος από τον τρόπο που η κεντρική διοίκηση θα επιβραβεύσει τον τμηματάρχη. Ειδικότερα, όταν ο υπεύθυνος, τιμολογώντας το ενδιάμεσο αγαθό, θέσει την τιμή στο ελάχιστο εφικτό όριο, έτσι ώστε να αυξήσει τα κέρδη του τμήματός του, η διεύθυνση θα επέμβει και θα επιβάλλει ως τρόπο αμοιβής ένα ποσοστό επί των ομογενοποιημένων κερδών της επιχείρησης. Έτσι, οι καθαρές απολαβές του συνδέονται άμεσα με τα αποτελέσματα του ομίλου, τα οποία μάλιστα θα επιδεινωθούν αν τα τμήμα με το μεγαλύτερο όγκο των συναλλαγών (εδώ της αγοράς) έχει τον υψηλότερο φορολογικό συντελεστή.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να σημειωθεί, είναι ότι η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο υπεύθυνος του τμήματος θα ήταν πολύ μικρότερη από το αν η κεντρική διοίκηση όριζε την ενδιάμεση τιμή. Και αυτό γιατί, η κεντρική διοίκηση, επιβάλλοντας ως τρόπο αμοιβής το ποσοστό επί των συνολικών κερδών, χάνει τη δυνατότητα που είχε στις προηγούμενες περιπτώσεις να ανταμείψει αποκλειστικά τον τμηματάρχη για κάθε επιπρόσθετη προσπάθειά του. Έτσι το ρίσκο που προέρχεται από τις τυχαίες διακυμάνσεις στο επίπεδο παραγωγής των δυο τμημάτων και οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα κέρδη τους, δεν αναγνωρίζεται στον ίδιο βαθμό με το αν η κεντρική διοίκηση έπαιρνε τις αποφάσεις για τιμολόγηση.

(ι) έλεγχος ενδοεπιχειρησιακής τιμής από τον προμηθευτή

Από τη στιγμή που ο πωλητής έχει τη δυνατότητα αυτή, τότε θα επιβάλλει όσο το δυνατό υψηλότερη τιμή, με σκοπό να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του. Όπως είναι αναμενόμενο, η κεντρική διοίκηση θα αποτρέψει αυτήν την κατάσταση ανταμείβοντας τον τμηματάρχη με βάση τα επιχειρησιακά κέρδη, όπως στην προηγούμενη περίπτωση. Με άλλα λόγια θα επικρατήσουν οι ίδιες συνθήκες και θα γίνουν οι ίδιες ενέργειες με την προηγούμενη θεώρηση.

(ιι) συμπέρασμα

Εάν η απόφαση για την ενδιάμεση τιμή πρέπει αναγκαστικά να εκχωρηθεί σε κάποιον από τους τμηματάρχες, τότε ιδανικότερη λύση θα ήταν η διοίκηση να αποζημιώσει με ένα ποσοστό επί των συνολικών κερδών του υπευθύνου για τον καθορισμό της τιμής. Με αυτόν τον τρόπο, ο πειρασμός να γίνει χρήση της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης ως μέσο για αύξηση των τμηματικών κερδών αποτρέπεται αφού η αμοιβή βασίζεται στα φορολογήσιμα γενικά κέρδη. Το πλεόνασμα από την φορολογική εξοικονόμηση θα επέλθει αν η διοίκηση αναθέσει τη λειτουργία αυτή στο τμήμα με τη μεγαλύτερη διακύμανση στην παραγωγή. Το παραπάνω προκύπτει από το ότι η αβεβαιότητα για την αποζημίωση του τμηματάρχη που θέτει την τιμή, ταυτίζεται με τη διακύμανση της συνολικής παραγωγής της επιχείρησης.

## **VII. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**

### *A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες γύρω από την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση είναι και η καταγραφή όλων των λειτουργιών και ενεργειών μέχρι τον προσδιορισμό της εν λόγω τιμής. Η τεκμηρίωση όχι μόνο βοηθά στην επισκόπηση από την ίδια την εταιρία των

συναλλαγών μεταξύ των τμημάτων της, αλλά ταυτόχρονα διευκολύνει τους ελέγχους από τις δημόσιες φορολογικές αρχές. Η εφαρμογή και ολοκλήρωση ενός τέτοιου σχεδίου είναι απαιτητική και πολύπλοκη διαδικασία, στην οποία πρέπει να παίρνουν μέρος όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρίας παρέχοντας πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία. Σε γενικές γραμμές είναι απαραίτητη η συλλογή εγγράφων σχετικά με:

- λεπτομέρειες για εμπορικές και χρηματοοικονομικές σχέσεις που ρυθμίζονται από τη νομοθεσία για την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση.
- τη φύση, τους όρους και την αξία των παραπάνω συναλλαγών,
- τις μεθόδους προσδιορισμού της φύσης, των όρων και της αξίας των συναλλαγών συμπεριλαμβάνοντας μελέτες για παρόμοιες συναλλαγές ανεξαρτήτων επιχειρήσεων,
- πως η επιλεγμένη μέθοδος τιμολόγησης καταλήγει σε κατάσταση Arm's Length ή αντίθετα πως οι προσαρμογές πάνω στη μέθοδο οδηγούν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα,
- τους όρους των σχετικών εμπορικών συμφωνιών με ανεξάρτητη επιχείρηση και με εσωτερικούς πελάτες (τμήμα της ίδιας πολυεθνικής).

## **B. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Απαραίτητη προϋπόθεση στις τόσο μεγάλες απαιτήσεις τεκμηρίωσης της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης είναι ο σχεδιασμός σε παγκόσμια κλίμακα (πλαίσια ομίλου). Γενικά, μια επιχείρηση οφείλει να αναθεωρεί τις πολιτικές της στις διατμηματικές συναλλαγές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, πριν την έναρξη νέας λογιστικής περιόδου, σε σχέση με τον ετήσιο προγραμματισμό τω προϋπολογισμών. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει πως οι ενδοεπιχειρησιακές τιμές που καθορίστηκαν θα είναι σύμφωνες με την αρχή Arm's Length από τη στιγμή που θα εφαρμοστούν. Στην περίπτωση καθυστέρησης, υπάρχει πιθανότητα να κατηγορηθεί πως μια ακατάλληλη

πολιτική ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης εφαρμόζεται, προκαλώντας τις υποψίες των φορολογικών αρχών. Η διαφορά είναι τόσο μεγάλη, που ακόμα και μικρές προσαρμογές στις ενδοεπιχειρησιακές τιμές κατά τη διάρκεια του χρόνου δύσκολα μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς επιπλέον φορολογικούς ελέγχους, έκθεση σε περισσότερες φορολογικές ρυθμίσεις ή ακόμη και αντιδράσεις τμημάτων μέσα στον ίδιο τον όμιλο. Φυσικά, απαραίτητη είναι και η αναθεώρηση των πολιτικών ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης κάθε φορά που σημειώνεται κάποιο μεγάλο οικονομικό γεγονός ή λειτουργικός ανασχεδιασμός κάποιου τμήματος ή ολόκληρου του ομίλου.

Ένας τρόπος για να διασφαλιστεί η ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση είναι να οριστεί μια ειδική επιτροπή διαχείρισης της διαδικασίας, που θα καθορίζει και θα οργανώνει την επιχειρησιακή στρατηγική σύμφωνα με τις κατά τόπους ρυθμίσεις των φορολογικών αρχών. Η επιτυχής διοίκηση στο θέμα αυτό, απαιτεί ξεκάθαρη αρμοδιότητα και ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθώς και επάρκεια στον καταμερισμό των πόρων. Αυτό γιατί για να ολοκληρωθεί η διαδικασία οργάνωσης και υποστήριξης του τμήματος είναι απαραίτητη σημαντική επένδυση χρόνου, χρήματος και προσπάθειας.

### *Γ. ΣΤΑΔΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για μια επιχείρηση για να τεκμηριώσει και να υποστηρίξει τη στρατηγική της πάνω στην τιμολόγηση των διατμηματικών της συναλλαγών είναι πρώτα να υλοποιήσει μια πλήρη ανασκόπηση της τρέχουσας πολιτικής της. Τα στάδια αυτά σε γενικές γραμμές είναι τα ακόλουθα:

- στάδιο 1<sup>ο</sup> : προσδιορισμός των συναλλαγών

το πρώτο στάδιο είναι η καταγραφή σε κατάλογο όλων των διατμηματικών συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων στην επικράτεια της μητρικής και αμέσως μετά των συνδεδεμένων

επιχειρήσεων στην αλλοδαπή. Για μια μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση αυτό μπορεί να είναι επίπονο εγχείρημα αλλά ταυτόχρονα με πολύ μεγάλη σημασία. Απαιτεί την εμπλοκή των οικονομικών διευθυντών κάτω από τις κατευθυντήριες γραμμές ενός ειδικού του τμήματος διοίκησης ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης. Τα παραπάνω είναι απαραίτητα διότι μερικές συναλλαγές είναι πιθανόν να μην αναγνωριστούν αμέσως από τους διευθυντές των τμημάτων.

▪ στάδιο 2<sup>ο</sup>: *ανάλυση λειτουργιών*

οι λειτουργίες και το ρίσκο που αναλαμβάνεται από κάθε μέρος σε μια ενδοεπιχειρησιακή συναλλαγή έχουν άμεση επίπτωση πάνω στην στρατηγική Arm's Length που αποδέχεται κάθε φορολογική αρχή. Συνεπώς, ένα από τα πιο σπουδαία βήματα στην εκτίμηση της πολιτικής ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης αποτελείται από τον μερισμό των λειτουργιών και του ρίσκου ανάμεσα στη μητρική και τις άλλες εταιρίες του ομίλου καθώς και στις ενδοεταιρικές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και μόνο.

▪ στάδιο 3<sup>ο</sup>: *αξιολόγηση των τρεχουσών συμφωνιών ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών*

ένα πρώτο βήμα σε αυτό το στάδιο είναι ο καθορισμός των τρεχουσών τιμών για κάθε μια από τις συναλλαγές που καταγράφηκαν στο προηγούμενο στάδιο, καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να καταλήξουν σε αυτές τις τιμές. Υπάρχοντα έγγραφα, όπως συμβόλαια, συμφωνίες, επιχειρηματικά πλάνα (business plans) και αλληλογραφία θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να εκτιμηθούν σε συνάρτηση με τις συμφωνίες. Είναι πιθανόν σε αυτό το στάδιο να γίνει φανερό πως για πολλές συναλλαγές υπάρχει ανεπάρκεια σε συναφή στοιχεία από ανεξάρτητες επιχειρήσεις που θα οδηγήσουν στον καθορισμό ενός εύρους διακύμανσης της ενδοεπιχειρησιακής τιμής σύμφωνα με την αρχή Arm's Length. Συνεπώς περαιτέρω οικονομική ανάλυση και έρευνα δεδομένων θα οδηγήσει σε βελτιωμένα συγκρίσιμα στοιχεία. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για αυτές τις περιπτώσεις

εξωτερικούς συμβούλους που διατηρούν ανεξάρτητες βάσεις δεδομένων για διαφόρους κλάδους και ταυτόχρονα έχουν αναπτύξει επιτυχείς τρόπους υπερκέρασης προβλημάτων.

▪ στάδιο 4<sup>ο</sup>: *αλλαγή στις μεθόδους και στις τιμές*

μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των υπάρχουσων μεθόδων και τιμών είναι πιθανόν να γίνει μια πρώτη κρίση αν θα πρέπει να επέλθουν προσαρμογές στις μεθόδους ή και στις τιμές. Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν σε μια τέτοια απόφαση:

-οι τιμές δεν ανταποκρίνονται πλέον στην αρχή Arm's Length,

-η υπάρχουσα μέθοδος τιμολόγησης δεν είναι σύμφωνη με τις νέες τοπικές φορολογικές ρυθμίσεις,

-σημαντικές λειτουργικές αλλαγές έχουν μεταβάλλει τις λειτουργίες και το ρίσκο του ενδοεπιχειρησιακού πωλητή και αγοραστή.

▪ στάδιο 5<sup>ο</sup>: *καταγραφή των εμπορικών αιτιών για την αλλαγή*

εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές στις τιμές ή στις μεθόδους συναλλαγών, τότε απαιτείται η τεκμηρίωση των αντίστοιχων αιτιών από εμπορική σκοπιά. Για παράδειγμα, εάν ο όμιλος αποφασίσει να αυξήσει τις τιμές στους διανομείς ως ακόλουθο μιας περιόδου χαμηλών τιμών στα πλαίσια πολιτικής διείσδυσης αγοράς, τότε η στρατηγική θα πρέπει να καταγραφεί συνοδευόμενη απαραίτητα από τα στοιχεία που να δείχνουν πως τόσο οι παλαιές όσο και οι καινούργιες τιμές βρίσκονται σε συμφωνία με την αρχή Arm's Length όταν αυτές ορίστηκαν.

▪ στάδιο 6<sup>ο</sup>: *οργάνωση και ταξινόμηση των εγγράφων και αναφορών*

από τη στιγμή που οι τιμές και μέθοδοι έχουν καθοριστεί και οι λόγοι για κάθε σημαντική αλλαγή έχουν καταγραφεί, τα σχετικά έγγραφα μπορούν να συλλεχθούν. Στην περίπτωση ενός ελέγχου των μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης από τις φορολογικές αρχές, τα παραπάνω στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν για παροχή πληροφοριών ώστε να εξαχθεί

συμπέρασμα. Ένα σύνθημα σφάλμα είναι πως η στοιχειοθέτηση των εγγράφων δε γίνεται υπό την προοπτική του τελικού ελεγκτή. Έχει παρατηρηθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις υλικό οριακά σχετικό με την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση έχει αναμιχθεί με τα απαραίτητα έγγραφα οδηγώντας την τελική κρίση σε παρασπονδίες. Ένα άλλο σημείο είναι πως δεν υπάρχει αποτελεσματική πρόσβαση στο υλικό της εταιρίας λόγω του γεγονότος ότι ο τελικός μελετητής συνήθως δεν κατέχει εκ των προτέρων τα συστήματα διοικητικής λογιστικής και των λειτουργιών της εταιρίας. Αυτό δείχνει την ανάγκη ύπαρξης μιας έκθεσης οδηγού με θέμα την παρουσίαση των προϊόντων, προϋπολογισμών και στοιχείων που διευκολύνουν την έρευνα.

#### *Δ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Η πρακτική έχει δείξει πως η οικονομική διεύθυνση ( σε επίπεδο ομίλου ή και εταιριών) επιφορτίζεται με την ευθύνη της αλλαγής και της διατήρησης των πηγών της τεκμηρίωσης. Μια συνήθης λίστα πηγών τεκμηρίωσης (που πρέπει να διατηρείται τουλάχιστον για έξι χρόνια), είναι:

- επιχειρησιακά πλάνα,
- αναφορές σύγκρισης προϋπολογιστικών και πραγματικών μεγεθών,
- αγορές και πωλήσεις για κάθε γραμμή προϊόντος σε επίπεδο ομίλου
- τιμοκατάλογοι,
- λεπτομέρειες για συναλλαγές με τρίτους που πιθανόν θα χρησιμοποιηθούν για συγκρίσεις,
- αναφορές και αναλύσεις αγοράς,
- εγχειρίδιο προϊόντων και διαδικασιών.

## VIII. ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

### A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρόκειται για μια συμφωνία που διαπραγματεύεται η πολυεθνική με μια ή περισσότερες φορολογικές αρχές και αφορά τις ενδοεπιχειρησιακές τιμές, αποδόσεις και μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η διαφορά από κάποια κοινή ιδιωτική φορολογική ρύθμιση έγκειται στο ότι η τελευταία ασχολείται με τη διευκρίνιση των νομικών αβεβαιοτήτων των συναλλαγών, ενώ η πρώτη ασχολείται με την οικονομική φύση τους.

Οι εταιρίες μπορούν να συνάψουν ενιαίες, διμερείς, η ανάμεσα σε πολλές χώρες προχωρημένες συμφωνίες ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης. Οι ενιαίες έχουν ισχύ μόνο στη χώρα που τις χορηγεί, με συνέπεια να μένει εκτεθειμένος ο φορολογούμενος σε φορολογικές προσαρμογές των αρχών της επικράτειας του αντισυμβαλλόμενου τμήματος. Οι διμερείς και πολυμερείς συμφωνίες παρέχουν την ασφάλεια στις ενδοεπιχειρησιακές τιμές για όλα τα μέρη που παίρνουν μέρος. Η απαιτούμενη εργασία για τη σύναψή τους είναι παρόμοια με μια ενιαία συμφωνία, εκτός αν η χώρα που αντισυμβαλλεται απαιτεί διαφοροποιημένες μεθόδους τιμολόγησης. Η μελέτη που προηγείται της έναρξης των διαπραγματεύσεων για μια πολυμερή συμφωνία θα πρέπει να περιλαμβάνει τις μεθόδους τιμολόγησης όλων των χωρών. Φυσικό επακόλουθο είναι ότι όσο μεγαλύτερος αριθμός των χωρών, τόσο και πιο δύσκολος γίνεται ο συντονισμός της διαδικασίας και τόσο πιο αβέβαιη η αποτελεσματικότητά της.



## *B. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ και ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ*

Πριν από την έναρξη κάθε διαπραγμάτευσης, πρέπει να γίνεται μια μελέτη που να εξετάζει και τις άλλες πιθανές μεθόδους για κάθε χώρα και ταυτόχρονα να πραγματοποιηθεί μια σύγκριση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, όπως:

- ταυτόχρονη επίλυση ζητημάτων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης σε πολλές χώρες

από τη στιγμή που η προχωρημένη συμφωνία τιμολόγησης έχει μελλοντικό χαρακτήρα και επιπτώσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διασφάλιση μιας ενδοεπιχειρησιακής τιμής σε επίπεδο παγκόσμιου φορολογικού σχεδιασμού της πολυεθνικής. Σε παρόμοια περίπτωση, αν το φορολογικό αποτέλεσμα μιας λειτουργικής αναδιάρθρωσης σε επίπεδο ομίλου εξαρτάται από την αντιμετώπιση ορισμένων διατμηματικών συναλλαγών από τις φορολογικές αρχές, θα ήταν επικερδής η διαπραγμάτευση μιας τέτοιας συμφωνίας.

- μείωση πιθανότητας έκθεσης σε φορολογικούς ελέγχους

αρκετοί παράγοντες επηρεάζουν την πραγματοποίηση ή όχι μίας έρευνας από τις φορολογικές αρχές για τις μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης μιας επιχείρησης. Η προχωρημένη συμφωνία τιμολόγησης εξασφαλίζει πως η πολυεθνική δεν θα υποστεί λεπτομερή έλεγχο κατά την περίοδο ισχύς της. Βέβαια, αν το ρίσκο ενός ελέγχου ή και το κόστος υπεράσπισης της θέσης της πολυεθνικής σε τέτοια περίπτωση είναι σημαντικά μικρό, τότε μπορεί να μην είναι συμφέρουσα η διαπραγμάτευση μιας προχωρημένης συμφωνίας.

Μάλιστα, μπορεί να είναι και αντιπαραγωγικό, από τη στιγμή που υπάρχει και η πιθανότητα κατά τη διαδικασία σύναψης προχωρημένης συμφωνίας να διευκρινιστούν και να φανερωθούν στοιχεία που θα εκθέτουν την πολυεθνική στις αρχές από τη στιγμή που πρέπει η επιχείρηση να δείξει καλή θέληση παρέχοντας πρόσβαση σε ευαίσθητες ενδοεταιρικές επιχειρήσεις.

- μείωση του κόστους και του ρίσκου που συνοδεύουν τον καθορισμό των ενδοεπιχειρησιακών τιμών

οι διαπραγματεύσεις για την προχωρημένη συμφωνία τιμολόγησης είναι λιγότερο επίπονες και αντιφατικές, ενώ τις περισσότερες φορές απαιτείται λιγότερος χρόνος και πόροι σε σχέση με την προετοιμασία μιας θέσης υπεράσπισης σε περίπτωση ελέγχου από τις αρχές.

- προστασία από πρόστιμα λόγω μη προσαρμογής

η προστασία εξαρτάται από το βαθμό προσήλωσης των πολιτικών της πολυεθνικής στους όρους των προχωρημένων συμφωνιών. Αυτό βέβαια αφαιρεί μέρος της ελαστικότητας των κινήσεων του ομίλου στο ζήτημα της προσαρμογής της μεταβολής των ενδοεπιχειρησιακών τιμών. Συνεπώς, η πολυεθνική θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι οι συνθήκες θα παραμείνουν σταθερές για να υπάρξει τελικό όφελος καθ'όλη τη διάρκεια της συμφωνίας.

### *Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΙΑΣ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Αφότου η επιχείρηση έχει αποφασίσει για τη σύναψη μιας τέτοιας συμφωνίας, υπάρχουν αρκετά στάδια στη διαδικασία ολοκλήρωσης. Φυσικά η απόφαση για την έναρξη των συνομιλιών είναι αναστρέψιμη οποιαδήποτε στιγμή. Η πολυεθνική μπορεί να αποσυρθεί, ακόμα και εάν υπάρχει εξέλιξη στις διαπραγματεύσεις, υπό τη προοπτική πάντα να εγερθούν υποψίες από τη πλευρά των φορολογικών αρχών εάν η διακοπή των εργασιών γίνει σε προχωρημένο στάδιο. Υπάρχουν πέντε κύρια στάδια στις διαπραγματεύσεις, τα οποία είναι δεκτικά αλλαγών και προσαρμογών ανάλογα με τη φύση των συναλλαγών.

- στάδιο 1<sup>ο</sup>: μελέτη και προσδιορισμός στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, η επιχείρηση διατηρεί το δικαίωμα να προχωρήσει στη διαπραγμάτευση ή όχι μιας συμφωνίας οποιαδήποτε στιγμή κρίνεται λογικό. Ακόμη και στην περίπτωση εγκατάλειψης του εγχειρήματος, η τεκμηρίωση και τα έγγραφα που θα έχουν

ετοιμαστεί και συγκεντρωθεί μέχρι τότε, θα είναι σημαντική βοήθεια σε ενδεχόμενο φορολογικό έλεγχο.

- στάδιο 2<sup>ο</sup>: *σύνταξη προσχεδίων συμφωνίας και προετοιμασία διαπραγματεύσεων*

πρόκειται για ένα πιλοτικό στάδιο της προχωρημένης συμφωνίας καθώς δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να δημιουργήσει θετική εικόνα στις φορολογικές αρχές όλων των χωρών που συμβάλλονται. Ειδικά πάνω στο ζήτημα της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης, όπου οι κανόνες είναι ανοικτοί σε προσαρμογές και σε υποκειμενική ερμηνεία, η ανάγκη για καθιέρωση ευνοϊκής εικόνας είναι μεγάλης σημασίας. Ακολουθώντας μια συντηρητική γραμμή στην ερμηνεία των συναλλαγών και των γεγονότων σε αρχικά στάδια η πολυεθνική μπορεί να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για περαιτέρω συζητήσεις. Και σε αυτό το στάδιο οι διαδικασίες δεν είναι δεσμευτικές, αφού μπορεί η φορολογούμενη εταιρία να αποσυρθεί οποιαδήποτε στιγμή. Μάλιστα, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έχει καθιερωθεί να γίνονται συζητήσεις σε συνέδρια με τις φορολογικές αρχές, όπου η φορολογούμενη εταιρία συμμετέχει μέσω αντιπροσώπων, οι οποίοι κρατούν την ανωνυμία τους, εκθέτοντας τις απόψεις της εταιρίας.

- στάδιο 3<sup>ο</sup>: *η πρόταση για σύναψη της συμφωνίας τιμολόγησης*

μετά την ολοκλήρωση του σταδίου προετοιμασίας, ο φορολογούμενος πρέπει να υποβάλλει επίσημη έκθεση-πρόταση στην φορολογική αρχή. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η αρμόδια δημόσια υπηρεσία χρεώνει με ένα χρηματικό ποσό την εταιρία για να κάνει δεκτό το αίτημα. Το περιεχόμενο της έκθεσης θα βασίζεται στις πληροφορίες του προηγούμενου σταδίου, αναπτυγμένες σε εκτενέστερη μορφή και με υλικό που να υποστηρίζει τις θέσεις και τις πολιτικές της εταιρίας.

- στάδιο 4<sup>ο</sup>: αξιολόγηση και διαπραγματεύσεις

Από το σημείο αυτό, αρχίζει η συνεργασία των στελεχών της πολυεθνικής με τις φορολογικές αρχές, έτσι ώστε να διευκρινιστούν οι λεπτομέρειες και στις δυο πλευρές. Γίνονται συστάσεις από την εφορία και θα τονιστούν σημεία της συμφωνίας που χρίζουν περαιτέρω ανάπτυξη ή προσαρμογή. Επιπλέον, ορίζεται και το χρονοδιάγραμμα των διαπραγματεύσεων και των διαδικασιών που θα οδηγήσουν στην τελική συμφωνία. Αφού όλα τα ζητήματα συζητηθούν και προσαρμοστούν σύμφωνα με τις οδηγίες των φορολογικών αρχών, η διαδικασία θα προχωρήσει από το στάδιο της αξιολόγησης στο στάδιο των διαπραγματεύσεων. Φυσικά, τροχοπέδη στην εξέλιξη είναι το γεγονός πως απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή συζήτηση των θεμάτων είναι η συμφωνία μεταξύ των φορολογικών των χωρών της συμφωνίας. Αυτό τις περισσότερες φορές είναι αρκετά δύσκολο και για αυτό η ίδια η πολυεθνική αναλαμβάνει την εργασία γεφύρωσης των θεμάτων μεταξύ των χωρών.

- στάδιο 5<sup>ο</sup>: σύνταξη προχωρημένης συμφωνίας τιμολόγησης

Με τη συμφωνία των φορολογικών αρχών όλων των μερών, η υπεύθυνη για την ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση ομάδα της πολυεθνικής αναλαμβάνει να βοηθήσει στη σύνταξη του τελικού δεσμευτικού κειμένου της συμφωνίας με τη φορολογική αρχή κάθε ενός κράτους μέλους. Στο κείμενο θα διευκρινίζονται θέματα όπως οι νομικές συνέπειες και ευθύνες από τη συμφωνία, η διάρκεια, οι οικονομικές καταστάσεις που γίνονται δεκτές, ασφαλιστικές δικλείδες για προσαρμογή των κανόνων σε περίπτωση ανάγκης, το περιεχόμενο της ετήσιας έκθεσης, διευθέτηση των διαφωνιών.

## ΙΧ. ΟΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ Ο.Ο.Σ.Α. ΓΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Σύνοδος Υπουργών των 29 χωρών του ΟΟΣΑ, που συνήλθε στο Παρίσι στις 27 Ιουνίου 2000, υιοθέτησε, μαζί με την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Σλοβακία και τη Χιλή, ένα νέο αναθεωρημένο κείμενο *Κατευθυντηρίων Οδηγιών προς τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις*, μετά από έναν χρόνο διαπραγματεύσεων στις οποίες συμμετείχαν τόσο εκπρόσωποι των κυβερνήσεων των μελών του ΟΟΣΑ, όσο και εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου, των εργαζομένων και ενδιαφερομένων μη κυβερνητικών οργανώσεων. Οι *Οδηγίες* εκδόθηκαν για πρώτη φορά το 1976 και, έκτοτε, αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Οι νέες, αναθεωρημένες *Οδηγίες*<sup>1</sup>,

- Συνιστούν τον μοναδικό περιεκτικό και πολυμερή κώδικα καλής συμπεριφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων που οι Κυβερνήσεις ανέλαβαν την υποχρέωση να προωθήσουν με ειδικούς μηχανισμούς.
- Καθιερώνουν αρχές σε μία ευρεία σειρά θεμάτων επιχειρηματικής ηθικής, όπως οι εργασιακές σχέσεις, το περιβάλλον, η διαφάνεια, ο ανταγωνισμός, η διαφθορά και η φορολογία.
- Στοχεύουν να συμβάλλουν στην αποφυγή παρεξηγήσεων και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων, εργαζομένων, κυβερνήσεων και της κοινωνίας γενικότερα.
- Υποστηρίζονται τόσο από την επιχειρηματική κοινότητα όσο και από τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων (τα αντίστοιχα συμβουλευτικά όργανα του ΟΟΣΑ - το Συμβουλευτικό Συμβούλιο Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας και το Συμβουλευτικό Συμβούλιο Ενώσεων Εργαζομένων - συμμετείχαν στις πρόσφατες διαδικασίες αναθεώρησης και έχουν αναλάβει ενεργό ρόλο στη διάδοση και εφαρμογή τους).

<sup>1</sup> [www.oecd.org/daf/investment/guidelines/index.htm](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/index.htm) : ιστοσελίδα ΟΟΣΑ σχετικά οδηγίες προς πολυεθνικές επιχειρήσεις

Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (οι Κατευθυντήριες Οδηγίες), αποτελούν συστάσεις των κυβερνήσεων προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Περιλαμβάνουν εθελοντικές αρχές και πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς, σύμφωνης με την εφαρμοστέα νομοθεσία. Έχουν ως κύριο σκοπό να εξασφαλίσουν ότι η λειτουργία των εν λόγω επιχειρήσεων εναρμονίζεται με κυβερνητικές πολιτικές, να ενδυναμώσουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ επιχειρήσεων και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται και να βοηθήσουν στη βελτίωση του κλίματος για τις ξένες επενδύσεις. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες αποτελούν μέρος της Δήλωσης του ΟΟΣΑ για τις Διεθνείς Επενδύσεις και τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, τα άλλα στοιχεία της οποίας αφορούν την εθνική μεταχείριση, τις συγκρουόμενες απαιτήσεις έναντι των επιχειρήσεων και τα κίνητρα και αντικίνητρα για τις διεθνείς επενδύσεις.

## *B. ENNOIΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ<sup>1</sup>*

### *(i) γενικές αρχές*

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν πλήρως υπόψη τις πολιτικές των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται καθώς και τις απόψεις άλλων ενδιαφερομένων παραγόντων. Σχετικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

1. να συμβάλλουν στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντολογική πρόοδο με στόχο την ανάπτυξη,
2. να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα εκείνων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους, σύμφωνα και με διεθνείς υποχρεώσεις και δεσμεύσεις της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής,

---

<sup>1</sup> [www.elke.gr/files/OECD\\_Guidelines\\_for\\_MNEs\\_\(full\\_text\).doc](http://www.elke.gr/files/OECD_Guidelines_for_MNEs_(full_text).doc) : ιστοσελίδα ελληνικού κέντρου επενδύσεων

3. να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της εγχώριας δυναμικότητας μέσω στενής συνεργασίας με την τοπική κοινωνία και τους εγχώριους επιχειρηματίες αναπτύσσοντας συγχρόνως τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην εγχώρια και ξένη αγορά, με τρόπο σύμφωνο με τις υγιείς επιχειρηματικές πρακτικές,
4. να ενθαρρύνουν τη δημιουργία ανθρωπίνου δυναμικού, ιδίως με τη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης και με τη διευκόλυνση της επιμόρφωσης των εργαζομένων σε αυτές,
5. να μην επιζητούν ή αποδέχονται εξαιρέσεις μη προβλεπόμενες στο νομοθετικό πλαίσιο το σχετικό με το περιβάλλον, την υγεία, την ασφάλεια, την εργασία, τη φορολογία, τα οικονομικά κίνητρα ή άλλους τομείς,
6. να υποστηρίζουν και να τηρούν καλές αρχές διοίκησης επιχειρήσεων και να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν καλές πρακτικές διοίκησης επιχειρήσεων,
7. να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές αυτορρύθμισης και συστήματα διοίκησης που ευνοούν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται,
8. να προωθούν την ενημέρωση των εργαζομένων όσον αφορά τις πολιτικές της επιχείρησης καθώς και την τήρησή τους, με την κατάλληλη διάδοση των πολιτικών αυτών, μέσω, ιδίως, εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
9. να μη λαμβάνουν μέτρα διακριτικής μεταχείρισης ή πειθαρχικά μέτρα εναντίον εργαζομένων που αναφέρουν καλή τη πίστει στην διοίκηση ή, ενδεχομένως, στις αρμόδιες δημόσιες αρχές, πρακτικές που παραβιάζουν τον νόμο, τις Κατευθυντήριες Οδηγίες ή τις πολιτικές της επιχείρησης,
10. να ενθαρρύνουν, εφ'όσον τούτο είναι δυνατό, τους επιχειρηματικούς εταίρους τους, περιλαμβανομένων των προμηθευτών και υπεργολάβων, να εφαρμόζουν αρχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς σύμφωνες με τις Κατευθυντήριες Οδηγίες,

11. να απέχουν από κάθε ανάρμοστη ανάμειξη στις εγχώριες πολιτικές δραστηριότητες.

(ii) διαφάνεια

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρέχουν έγκαιρες, τακτικές, αξιόπιστες και κατάλληλες πληροφορίες όσον αφορά τις δραστηριότητες, την δομή, την οικονομική κατάσταση και την απόδοσή τους. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να παρέχονται για το σύνολο της επιχείρησης και, όπου είναι δυνατό, κατά τομέα επιχειρηματικής ή γεωγραφικής δραστηριότητας. Η πολιτική παροχής πληροφοριών των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο είδος, το μέγεθος και την έδρα της επιχείρησης, λαμβανομένων υπ'όψιν του κόστους, του επιχειρηματικού απορρήτου και άλλων στοιχείων ανταγωνιστικότητας. Απαιτείται η εφαρμογή υψηλών προτύπων για την παροχή πληροφοριών, τον λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται επίσης να εφαρμόζουν υψηλά πρότυπα για την παροχή μη οικονομικής φύσεως πληροφοριών, όπως στην περίπτωση υποβολής εκθέσεων για το περιβάλλον και τα κοινωνικά θέματα. Τα πρότυπα και οι πολιτικές συλλογής και παροχής πληροφοριών τόσο οικονομικής όσο και μη οικονομικής φύσεως, θα πρέπει να αναφέρονται. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχουν βασικές πληροφορίες όσον αφορά την επωνυμία, την έδρα και τη δομή τους, την επωνυμία, διεύθυνση και αριθμό τηλεφώνου της μητρικής εταιρίας και των κυριοτέρων θυγατρικών της, το ποσοστό άμεσης και έμμεσης συμμετοχής της μητρικής στις θυγατρικές αυτές, περιλαμβανομένης και της μεταξύ τους κατοχής μετοχών.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επίσης να παρέχουν πληροφορίες σχετικές με:

- α) την οικονομική και διαχειριστική απόδοση της εταιρίας,
- β) τους σκοπούς της εταιρίας,
- γ) τους κυρίους μετόχους και τα δικαιώματα ψήφων,
- δ) τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και των υψηλοβάθμων στελεχών και τις αποδοχές τους,
- ε) τα προβλέψιμα στοιχεία επιχειρηματικού κινδύνου,



στ) βασικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους και άλλους ενδιαφερομένους για την λειτουργία της επιχείρησης,

ζ) την διάρθρωση και πολιτική διοίκησης της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να παρέχουν πρόσθετες πληροφορίες που θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

α) δημόσιες διακηρύξεις αρχών ή κανόνων επιχειρηματικής συμπεριφοράς, περιλαμβανομένων πληροφοριών για τις πολιτικές της επιχείρησης ως προς τα κοινωνικά θέματα, θέματα επιχειρηματικής ηθικής και περιβάλλοντος, καθώς και για άλλους κώδικες συμπεριφοράς τους οποίους έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Επί πλέον, την ημερομηνία υιοθέτησής τους, τις χώρες και τις συνδεδεμένες οντότητες στις οποίες εφαρμόζονται οι δεσμεύσεις της επιχείρησης και τα αποτελέσματα εφαρμογής τους,

β) πληροφορίες για τις μεθόδους διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και εφαρμογής των νόμων και για την τήρηση των διακηρύξεων ή κωδίκων επιχειρηματικής συμπεριφοράς,

γ) πληροφορίες για τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και άλλους ενδιαφερομένους για την λειτουργία της επιχείρησης.

(iii) απασχόληση και εργασιακές σχέσεις

Οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια της εφαρμοστέας νομοθεσίας και των επικρατουσών πρακτικών εργασιακών σχέσεων και απασχόλησης, θα πρέπει:

α) να σέβονται το δικαίωμα των εργαζομένων να εκπροσωπούνται από συνδικαλιστικές ενώσεις ή άλλους εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους και να διαπραγματεύονται ουσιαστικά, είτε χωριστά είτε μέσω εργοδοτικών οργανώσεων, με τους εν λόγω εκπροσώπους, προκειμένου να καταλήγουν σε συμφωνίες για τους όρους απασχόλησης.

β) να συμβάλλουν στην αποτελεσματική κατάργηση της παιδικής εργασίας,

- γ) να συμβάλλουν στην εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας,
- δ) να μην ασκούν διακριτική μεταχείριση εις βάρος των εργαζομένων όσον αφορά την πρόσληψη ή την απασχόληση, για λόγους φυλής, χρώματος, φύλου, θρησκείας, πολιτικού φρονήματος, εθνικής ή κοινωνικής προέλευσης, εκτός εάν επιλογή, βασιζόμενη σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, προωθεί κυβερνητικές πολιτικές που αποσκοπούν σε μεγαλύτερη ισότητα ευκαιριών απασχόλησης ή σχετίζεται με τις απαιτήσεις συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- ε) να παρέχουν στους εκπροσώπους των εργαζομένων τα αναγκαία μέσα για τη σύναψη λειτουργικών συλλογικών συμβάσεων,
- στ) να παρέχουν στους εκπροσώπους των εργαζομένων τις αναγκαίες πληροφορίες για εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις επί των όρων απασχόλησης,
- ζ) να προωθούν διαβουλεύσεις και τη συνεργασία μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων και των εκπροσώπων τους, σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.
- η) κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους και, στο μέτρο του δυνατού, να χρησιμοποιούν εγχώριο προσωπικό και να το εκπαιδεύουν με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου κατάρτισής του, σε συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και, ενδεχομένως, με τις αρμόδιες κυβερνητικές αρχές.

Εφ'όσον σχεδιάζουν μεταβολές στις δραστηριότητές τους που είναι δυνατό να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στα μέσα διαβίωσης των εργαζομένων, ιδίως σε περίπτωση κλεισίματος επιχείρησης με αποτέλεσμα ομαδικές απολύσεις, να προειδοποιούν εγκαίρως για τις εν λόγω μεταβολές τους εκπροσώπους των εργαζομένων και, ενδεχομένως, τις αρμόδιες κυβερνητικές αρχές, και να συνεργάζονται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τις αρχές αυτές προκειμένου να ελαφρύνουν όσο το δυνατό περισσότερο τα αρνητικά αποτελέσματα. Σε περίπτωση διαπραγματεύσεων με εκπροσώπους των εργαζομένων για τις συνθήκες εργασίας ή ενώ οι εργαζόμενοι ασκούν τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα, να μην απειλούν να μεταφέρουν το

σύνολο ή μέρος επιχειρησιακής μονάδας από τη χώρα στην οποία ευρίσκεται και να μη μεταφέρουν εργαζομένους από άλλες μονάδες της επιχείρησης ευρισκόμενες σε άλλες χώρες, με σκοπό να ασκήσουν αθέμιτο επηρεασμό κατά τις διαπραγματεύσεις αυτές ή να παρακωλύσουν την άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων.

#### (iv) περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, στα πλαίσια της νομοθεσίας και των διοικητικών πρακτικών των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται και, λαμβάνοντας υπόψη σχετικές διεθνείς συμφωνίες, αρχές, στόχους και πρότυπα, να λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος, της δημόσια υγείας και ασφάλειας και να διεξάγουν τις δραστηριότητές τους με τρόπο που να συμβάλλει στον ευρύτερο στόχο της συνεχούς ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει ιδίως να καταρτίζουν και να εφαρμόζουν ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης προσαρμοσμένο στη συγκεκριμένη επιχείρηση, που να περιλαμβάνει:

- α) τη συλλογή και εκτίμηση επαρκούς και έγκαιρης πληροφόρησης σχετικής με την επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια,
- β) τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων και, εάν είναι δυνατό, στόχων για βελτιωμένες επιδόσεις στον τομέα του περιβάλλοντος, περιλαμβανομένης περιοδικής αναθεώρησης της αποδοτικότητας των στόχων αυτών, και
- γ) τακτική παρακολούθηση και έλεγχο της προόδου για την επίτευξη των στόχων στους τομείς του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους του κόστους, του επιχειρηματικού απορρήτου και της προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας:

- α) να παρέχουν στο κοινό και στους εργαζομένους επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις, από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, στο περιβάλλον, την υγεία

και την ασφάλεια, η οποία θα μπορούσε να περιλαμβάνει την πρόοδο που σημειώθηκε ως προς τη βελτίωση των περιβαλλοντολογικών επιδόσεων, και

β) να έρχονται σε έγκαιρη επαφή και να διαβουλεύονται με τις κοινότητες που επηρεάζονται άμεσα από τις πολιτικές της επιχείρησης και από την εφαρμογή τους στους τομείς του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας.

Να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης ενθαρρύνοντας, ενδεχομένως, δραστηριότητες όπως:

α) υιοθέτηση, σε όλες τις μονάδες της επιχείρησης, τεχνολογίας και μεθόδων λειτουργίας που να ανταποκρίνονται στα πρότυπα περιβαλλοντικής επίδοσης της πιο αποτελεσματικής μονάδας της επιχείρησης,

β) ανάπτυξη και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών που δεν έχουν αδικαιολόγητες επιπτώσεις στο περιβάλλον, είναι ασφαλή κατά την χρήση, οικονομικά στην κατανάλωση ενέργειας και την ανάλωση φυσικών πόρων, μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν, να ανακυκλωθούν ή να καταστραφούν με ασφάλεια,

γ) προώθηση της ενημέρωσης των καταναλωτών όσον αφορά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, και

δ) έρευνα για τους τρόπους βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης, μακροπρόθεσμα.

(v) καταπολέμηση της δωροδοκίας

Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει, άμεσα ή έμμεσα, να προσφέρουν, υπόσχονται, παραχωρούν ή επιδιώκουν δωροδοκία ή άλλο μη οφειλόμενο αντάλλαγμα προκειμένου να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλο μη οφειλόμενο πλεονέκτημα. Επίσης, οι

επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποκινούνται ή να αναμένεται από αυτές να προβούν σε δωροδοκία ή άλλο μη οφειλόμενο αντάλλαγμα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, ιδίως:

- α) να μην προσφέρουν ή υποχωρούν σε πιέσεις για την κάλυψη, σε δημόσιους λειτουργούς ή σε υπαλλήλους επιχειρηματικών εταίρων, της πληρωμής μέρους συμβολαίου. Να μην χρησιμοποιούν υπεργολαβίες, παραγγελίες ή συμβάσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ως μέσο για να διοχετεύουν πληρωμές προς δημοσίους λειτουργούς, υπαλλήλους επιχειρηματικών εταίρων ή στους συγγενείς τους ή επιχειρηματικούς συνεργάτες τους,
- β) να μεριμνούν ώστε η αμοιβή των εκπροσώπων τους να είναι η κατάλληλη και μόνον για την παροχή νομίμων υπηρεσιών,
- γ) να ενισχύουν τη διαφάνεια των δραστηριοτήτων τους στα πλαίσια του αγώνα κατά της δωροδοκίας και της εκβίασης,
- δ) να προωθούν την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις πολιτικές της επιχείρησης εναντίον της δωροδοκίας και της εκβίασης και τη συμμόρφωσή τους με αυτές, μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και πειθαρχικών διαδικασιών,
- ε) να υιοθετούν διοικητικά συστήματα ελέγχου που αποθαρρύνουν τη δωροδοκία και την διαφθορά, καθώς και πρακτικές λογιστικού και φορολογικού ελέγχου και ελέγχου λογαριασμών που εμποδίζουν την τήρηση διπλών βιβλίων ή μυστικών λογαριασμών ή την σύνταξη παραποιημένων εγγράφων,
- στ) να μην κάνουν παράνομες συνεισφορές σε υποψηφίους για δημόσια αξιώματα ή σε πολιτικά κόμματα ή σε άλλες πολιτικές οργανώσεις. Οποιαδήποτε συνεισφορά θα πρέπει να γίνεται απόλυτα σύμφωνα με τους σχετικούς κανόνες περί διαφάνειας και να αναφέρεται στη διοίκηση της επιχείρησης.

(vi) συμφέροντα των καταναλωτών

Στις σχέσεις τους με τους καταναλωτές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν θεμιτές πρακτικές προβολής και διαφήμισης και να λαμβάνουν όλα τα αναγκαία μέτρα για εξασφαλίζουν την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Θα πρέπει ιδίως:

α) να εξασφαλίζουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους πληρούν όλες τις συμφωνημένες ή απαιτούμενες από το νόμο προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας του καταναλωτή, περιλαμβανομένων προειδοποιήσεων, επισημάνσεων και σχετικών πληροφοριών,

β) ανάλογα με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, να παρέχουν ακριβείς και σαφείς πληροφορίες όσον αφορά το περιεχόμενο, ασφαλή χρήση, συντήρηση, αποθήκευση και απόρριψη, για την πλήρη ενημέρωση του καταναλωτή, προκειμένου να λαμβάνει ενσυνείδητα τις αποφάσεις του,

γ) να προβλέπουν διαφανείς και αποτελεσματικές διαδικασίες για την εξέταση των καταγγελιών των καταναλωτών και για την δίκαιη και έγκαιρη επίλυση διαφορών με τους καταναλωτές χωρίς υπερβολικό κόστος ή διατυπώσεις,

δ) να μην προβαίνουν σε απατηλές, παραπλανητικές ή αθέμιτες δηλώσεις, παραλήψεις ή άλλες πρακτικές,

ε) να σέβονται την ιδιωτική ζωή των καταναλωτών και να προστατεύουν τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα,

στ) να συνεργάζονται πλήρως και με διαφάνεια με τις δημόσιες αρχές για την πρόληψη ή απόπειρα σοβαρών κινδύνων για τη δημόσια υγεία από την κατανάλωση ή χρήση των προϊόντων τους.

(vii) επιστήμη και τεχνολογία

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

- α) να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους με τις πολιτικές και τα σχέδια επιστήμης και τεχνολογίας των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται και να συμβάλλουν, όπου είναι δυνατό, στην ανάπτυξη της τοπικής και εγχώριας δημιουργικής δυναμικότητας,
- β) να υιοθετούν, όπου είναι δυνατό, στα πλαίσια των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων πρακτικές που επιτρέπουν τη μεταφορά και ταχεία διάδοση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, λαμβάνοντας δεόντως υπ'όψιν την προστασία των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας,
- γ) όπου είναι εφικτό, να προσλαμβάνουν εγχώριο προσωπικό σε θέσεις επιστήμης και τεχνολογίας και να ενθαρρύνουν την επιμόρφωσή του, λαμβάνοντας υπ'όψιν τις εμπορικές ανάγκες της επιχείρησης,
- δ) όταν χορηγούν άδειες για τη χρήση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας ή κατ'αλλον τρόπο προβαίνουν σε μεταφορά τεχνολογίας, να το κάνουν υπό λογικούς όρους και προϋποθέσεις και με τρόπο που να συμβάλλει στις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης της χώρας υποδοχής,
- ε) όταν αυτό συμβαδίζει με τους επιχειρηματικούς στόχους, να αναπτύσσουν δεσμούς με τοπικά πανεπιστήμια, δημόσια ιδρύματα ερευνών και να συμμετέχουν σε κοινά ερευνητικά προγράμματα με την εγχώρια βιομηχανία ή βιομηχανικούς συνδέσμους.

(ix) ανταγωνισμός

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, στα πλαίσια της ισχύουσας νομοθεσίας, να ασκούν τις δραστηριότητές τους κατά τρόπο ανταγωνιστικό και ιδίως να μην συνάπτουν ή εκτελούν μη ανταγωνιστικές συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιστών:

- α) για τον καθορισμό τιμών,
- β) για την υποβολή συντονισμένων προσφορών,

γ) για την εφαρμογή περιορισμών ή ποσοστώσεων στην παραγωγή, ή

δ) για την από κοινού εκμετάλλευση ή για τον διαχωρισμό των αγορών, με την κατανομή πελατών, προμηθευτών, περιοχών ή εμπορικών δραστηριοτήτων.

Να ασκούν όλες τις δραστηριότητές τους κατά τρόπο σύμφωνο με όλες τις εφαρμοστέες νομοθεσίες περί ανταγωνισμού, λαμβάνοντας υπ'όψιν την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας των χωρών των οποίων οι οικονομίες θα ήταν δυνατό να θιγούν από την μη ανταγωνιστική δραστηριότητά τους.

να συνεργάζονται με τις αρμόδιες για τον ανταγωνισμό αρχές των εν λόγω χωρών και, μεταξύ άλλων και υπό την επιφύλαξη της ισχύουσας νομοθεσίας και των καταλλήλων μέτρων προστασίας, να παρέχουν κατά το δυνατόν άμεσες και ολοκληρωμένες απαντήσεις σε αιτήματα για παροχή πληροφοριών.

#### (x) φορολογία

Είναι σημαντικό να συμβάλλουν οι επιχειρήσεις στα δημοσιονομικά έσοδα των χωρών υποδοχής, με την έγκαιρη εκπλήρωση των φορολογικών τους υποχρεώσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει ιδίως να τηρούν την φορολογική νομοθεσία σε όλες τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια ώστε να ενεργούν σύμφωνα τόσο με το γράμμα όσο και με το πνεύμα της εν λόγω νομοθεσίας. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή, στις αρμόδιες αρχές, της αναγκαίας πληροφόρησης για τον σωστό υπολογισμό των φόρων στους οποίους υπόκεινται οι δραστηριότητές τους και την εφαρμογή, στις ενδοομιλικές τιμολογήσεις, των αρχών της ελεύθερης αγοράς.



## *Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ*

### *(ι) γενικά*

Κοινός στόχος των κυβερνήσεων που προσχωρούν στις Κατευθυντήριες Οδηγίες είναι να ενθαρρύνουν τη θετική συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική πρόοδο και να ελαχιστοποιήσουν τις δυσκολίες που μπορεί να δημιουργήσει η λειτουργία των πολυεθνικών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι κυβερνήσεις συνεργάζονται με τις πολλές επιχειρήσεις, συνδικαλιστικές ενώσεις εργαζομένων και άλλες μη κυβερνητικές οργανώσεις που επιδιώκουν τον ίδιο στόχο. Μπορούν να συμβάλλουν υιοθετώντας αποτελεσματικά εθνικά πλαίσια, που να περιλαμβάνουν σταθερή μάρκο-οικονομική πολιτική, μη διακριτική μεταχείριση των επιχειρήσεων, το κατάλληλο νομικό πλαίσιο και σύστημα προληπτικού ελέγχου, αμερόληπτο δικαστικό και αστυνομικό σύστημα και αποτελεσματική και έντιμη δημόσια διοίκηση. Οι κυβερνήσεις μπορούν επίσης να συμβάλλουν με την εφαρμογή και προώθηση κανόνων και πολιτικών που να υποστηρίζουν την συνεχή ανάπτυξη και με μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Οι κυβερνήσεις που προσχωρούν στις Κατευθυντήριες Οδηγίες αναλαμβάνουν την υποχρέωση συνεχούς βελτίωσης της εθνικής και διεθνούς πολιτικής τους με σκοπό τη βελτίωση της ευημερίας και την ανύψωση του βιοτικού επιπέδου του συνόλου.

Νέο και βασικό στοιχείο των αναθεωρημένων Οδηγιών αποτελούν οι διαδικασίες εφαρμογής τους. Αν και οι Οδηγίες αποτελούν συστάσεις προς τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι Κυβερνήσεις των χωρών που τις έχουν υιοθετήσει είναι υποχρεωμένες να προβούν σε ενέργειες για την εφαρμογή τους, μέσω των Εθνικών Σημείων Επαφής που είναι υποχρεωμένες να ενεργοποιήσουν. Τα Εθνικά Σημεία Επαφής είναι κυβερνητικές υπηρεσίες που έχουν ως αντικείμενο την προώθηση των Οδηγιών, την παροχή διευκρινήσεων ως προς το περιεχόμενό τους και την επίλυση προβλημάτων που είναι δυνατό να ανακύψουν κατά την εφαρμογή τους, σε συνεργασία με τα

ενδιαφερόμενα μέρη της κοινωνίας. Ακόμα, συνεργάζονται μεταξύ τους και συναντώνται κάθε χρόνο για να ανταλλάξουν εμπειρίες και να αναφέρουν τις δραστηριότητές τους.

#### (ι) η ελληνική θέση

Η ελληνική κυβέρνηση θεωρεί ότι η τήρηση των Οδηγιών μπορεί να συμβάλλει στην τόνωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται, να βοηθήσει στη βελτίωση του κλίματος για τις ξένες επενδύσεις και να προωθήσει τη συμβολή των επιχειρήσεων στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική πρόοδο. Στις σύγχρονες κοινωνίες αναμένεται από τις επιχειρήσεις να υπακούουν και σε συγκεκριμένους κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς, πέραν του θεσμοθετημένου νομικού πλαισίου ενώ "...η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται πλέον όχι μόνο από το ύψος της οικονομικής της απόδοσης αλλά και από την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και προσδοκίες όλων των ομάδων που επηρεάζουν κρίσιμα τη λειτουργία της..."<sup>1</sup>.

Συνεπώς, η ελληνική κυβέρνηση αφ'ενός αναμένει από όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Ελλάδα να τηρούν τις αρχές συμπεριφοράς που περιλαμβάνουν οι Οδηγίες παράλληλα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία, αφ'ετέρου συνιστά έντονα στις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, περιλαμβανομένων των αναπτυσσομένων χωρών και των χωρών της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της πρώην ΕΣΣΔ, να εφαρμόζουν εκεί τα πρότυπα υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς που ενσωματώνονται στις Οδηγίες.

#### (ιι) το ελληνικό Εθνικό Σημείο Επαφής

Το ελληνικό Εθνικό Σημείο Επαφής<sup>2</sup> είναι υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Στην υπηρεσία αυτή μπορεί να απευθύνεται οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος για

---

<sup>1</sup> « βασικές αρχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς» Ψήφισμα Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης ΣΕΒ, 12.5.1998

<sup>2</sup> Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Διεύθυνση Σχεδιασμού και Διαχείρισης Πολιτικής - Διεύθυνση Διεθνών Οργανισμών και Πολιτικών/ σύνδεσμος: evgenia.konto@mnec.gr

ενημέρωση σχετικά με τις Κατευθυντήριες Οδηγίες. Οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος μπορεί επίσης να θέσει θέμα, σχετικό με την τήρηση των Οδηγιών, που συνδέεται με συγκεκριμένη περίπτωση επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να έχει υπόψη τα ακόλουθα:

1. Το ελληνικό Εθνικό Σημείο Επαφής είναι αρμόδιο για περιπτώσεις επιχειρηματικής συμπεριφοράς που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα.. Αν το περιστατικό έχει συμβεί σε άλλη χώρα που έχει προσχωρήσει στις Οδηγίες, αρμόδιο είναι το Εθνικό Σημείο Επαφής της χώρας αυτής. Αν το περιστατικό συμβαίνει σε χώρα που δεν έχει προσχωρήσει στις Οδηγίες αλλά αφορά συμπεριφορά ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στη χώρα αυτή, και πάλι είναι αρμόδιο το ελληνικό Εθνικό Σημείο Επαφής.
2. Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να δώσει όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία για την υπόθεση, ώστε να μπορέσει το Εθνικό Σημείο Επαφής να την εξετάσει. Απαραίτητα στοιχεία είναι:
  - το όνομα και η ανάμειξη του ενδιαφερομένου στην υπόθεση
  - η επωνυμία της πολυεθνικής και ο τόπος όπου συνέβη το περιστατικό
  - το κεφάλαιο ή τα κεφάλαια των Οδηγιών που θεωρούνται σχετικά με την υπόθεση
  - η περιγραφή του περιστατικού και τυχόν αποδεικτικά στοιχεία

Με βάση τα στοιχεία αυτά, θα εκτιμηθεί αν έχει αρμοδιότητα να επιληφθεί και θα προβεί σε μία αρχική εκτίμηση του κατά πόσον θα πρέπει να δοθεί συνέχεια στο θέμα. Μετά τα παραπάνω:

1. Το Εθνικό Σημείο Επαφής θα έλθει σε επαφή με την εμπλεκόμενη επιχείρηση, το μέρος που έθεσε το θέμα και άλλα τυχόν ενδιαφερόμενα μέρη και θα προσφέρει τις υπηρεσίες του για να βοηθήσει τα εμπλεκόμενα μέρη στην επίλυση του ζητήματος που έχει τεθεί.
2. Εάν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν καταλήξουν σε συμφωνία, το Εθνικό Σημείο Επαφής θα εκδώσει δήλωση και μπορεί να προβεί στις, κατά την κρίση του, σχετικές συστάσεις επί της εφαρμογής των Οδηγιών στη συγκεκριμένη περίπτωση.

3. Σε όλη τη διάρκεια των διαδικασιών, το περιεχόμενο των συζητήσεων παραμένει εμπιστευτικό, ενώ τα αποτελέσματα των συζητήσεων δημοσιοποιούνται, υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

## **X. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΡΧΗ**

### *A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Ο έλεγχος των μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης από τις φορολογικές αρχές είναι μια επίπονη διαδικασία που απαιτεί σημαντικό μέγεθος πόρων σε ανθρωπόρες και σε πληρωμές για την παροχή υπηρεσιών σε επαγγελματίες. Εάν δεν αντιμετωπιστεί με τη δέουσα προσοχή από τη διοίκηση του ομίλου, αυξάνεται η πιθανότητα η επιχείρηση να υποστεί μεγάλο κόστος σε φόρους, τόκους και πρόστιμα. Σημασία δεν έχουν μόνο τα δεδομένα αλλά και το πώς θα χειριστούν οι αρμόδιοι την κατάσταση ως σύνολο (διαπραγματεύσεις, παρουσίαση κλπ).

### *B. ΑΙΤΙΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Ο έλεγχος των μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης μιας πολυεθνικής επιχείρησης γίνεται στις συνηθέστερες περιπτώσεις κατόπιν προγραμματισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα. Όμως υπάρχουν και συγκεκριμένοι λόγοι οι οποίοι προκαλούν το ενδιαφέρον των φορολογικών αρχών για έκτακτο έλεγχο, αφού εμμέσως δείχνουν ότι οι ενδοεπιχειρησιακές τιμές αποκλίνουν από την αρχή Arm's Length του ΟΑΣΑ.

Συγκεκριμένα, οι Οικονομικές Αρχές του Ηνωμένου Βασιλείου<sup>1</sup> έχουν εκδώσει Οδηγίες προς τους Οικονομικούς Επιθεωρητές ( Inland Revenue's guidance to Inspectors ) στις

---

<sup>1</sup> [www.hm-treasury.gov.uk](http://www.hm-treasury.gov.uk) υπουργείο Οικονομικών του Ηνωμένου Βασιλείου

οποίες αναφέρονται οι πιο συχνές καταστάσεις που προδηλώνουν παρέκκλιση από την αρχή του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ. Συνοπτικά, καταγράφονται τα ακόλουθα:

- κυριότητα ή έλεγχος μιας επιχείρησης από τη μητρική σε περιφέρειες με χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές,
- σημαντικές μεταβολές στον τρόπο σύνταξης και παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων,
- σημαντικές μεταβολές στην τάση ορισμένων οικονομικών μεγεθών πχ. Συνεχής μείωση των κερδών, όγκου πωλήσεων, αλλαγές στις δανειακές σχέσεις μεταξύ των συνδεδεμένων επιχειρήσεων, γεγονότα μη συμβατά με την πορεία του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος,
- ιδιαίτερη προσοχή σε επιχειρήσεις κλάδων αιχμής και καινοτομιών οι οποίες δανείζονται μεταξύ τους ώστε να δικαιολογούν το μεγάλο περιθώριο κέρδους μεταξύ αξίας αγαθών και κόστους παραγωγής,
- έλεγχος σε επιχειρήσεις που διαθέτουν κατοχυρωμένα δικαιώματα σε πατέντες ή τεχνογνωσία, αφού υπάρχει η πιθανότητα να χρεώσουν τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις ώστε να μεταφέρουν κέρδη σε φορολογικά χαμηλότερες περιφέρειες.

Μερικοί κλάδοι έχουν την τάση να συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό φορολογικών ελέγχων σε θέματα ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης, γεγονός που οφείλεται σε δυο ειδικότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους :

(α) υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ τιμής πώλησης των τελικών αγαθών σε σχέση με το κόστος παραγωγής τους, συνήθως επειδή η κύρια αξία της επιχείρησης βασίζεται σε άυλα αγαθά όπως λογισμικά, έρευνα και ανάπτυξη, πατέντες κλπ. Τυπικά παραδείγματα αυτής της περίπτωσης είναι ο φαρμακευτικός κλάδος, ηλεκτρονικών, καλλυντικών και άλλα,

(β) καθετοποιημένες βιομηχανίες που καταγράφουν μεγάλους όγκους διασυνοριακών συναλλαγών όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, χρηματοοικονομικά προϊόντα και άλλα. Και στις δυο περιπτώσεις μια μικρή αλλαγή στην ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση επιφέρει σημαντική αλλαγή στα αποτελέσματα των κερδών του ομίλου, γεγονός που τις τοποθετεί στο στόχαστρο των φορολογικών αρχών.

Η σύγχρονη τάση στην ενδοεπιχειρησιακή τιμολόγηση δείχνει πως αρκετές χώρες προσπαθούν να διατηρήσουν τη φορολογική τους βάση με την ανάπτυξη της σχετικής νομοθεσίας, καθώς και με την ορθότερη εφαρμογή της. Όμως, σε ένα τέτοιο περιβάλλον καλλιεργείται και ένα κλίμα ανταπόδοσης των ελέγχων μεταξύ των χωρών. Υπάρχουν στοιχεία<sup>1</sup>, πως οι θυγατρικές ιαπωνικών ομίλων τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν υποστεί μεγάλο αριθμό ερευνών για θέματα ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης. Ως αντίστοιχη κίνηση, οι Ιαπωνικές Οικονομικές Αρχές (Japanese National Tax Authority) έχουν διενεργήσει παρόμοιους ελέγχους δε επιφανείς εταιρίες αμερικανικών συμφερόντων ( πχ Coca Cola).

### *Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ*

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας σαν σύνολο εργασιών (παρουσίαση, διαπραγμάτευση κλπ) μπορεί να διαρκέσει ακόμη και μερικά χρόνια, ενώ παράλληλα το αποτέλεσμα να είναι αβέβαιο. Η τελική διαμόρφωση του αποτελέσματος είναι συνάρτηση τόσο της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης όσο και των παροχών και δυνατοτήτων πρόσβασης του επιθεωρητή στην επιχείρηση. Μεγάλης σημασίας είναι και η ορθή παρουσίαση των στοιχείων καθώς και σωστή επιλογή συμβούλων και συνηγόρων.

---

<sup>1</sup> <http://web.worldbank.org> ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Τράπεζας / έρευνα για τα μεγέθη πολυεθνικών εταιριών

Τρεις είναι οι κύριες στρατηγικές διαχείρισης ελέγχων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης<sup>1</sup>:

(α) *αντίδραση κατά τη διάρκεια του ελέγχου* : αποτελεί το συνηθέστερο τρόπο αντιμετώπισης ελέγχων και αποκαλείται αλλιώς « πόλεμος χαρακωμάτων » για να καταδειχθεί ότι μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το σημείο που ασχολείται ο επιθεωρητής κάθε φορά. Η κύρια γραμμή της τακτικής είναι η συγκέντρωση των πόρων και του χρόνου της επιχείρησης στο σημείο του ελέγχου που μπορεί πιο αποτελεσματικά να αντιμετωπιστεί, ενώ άλλα θέματα που παρουσιάζουν δυσκολίες επεξήγησης και πρέπει να συγκαλυφθούν απλώς αγνοούνται με την προοπτική να περάσουν απαρατήρητα από τον έλεγχο. Βέβαια, σε μεγάλους και πολύπλοκους ελέγχους παρουσιάζονται σοβαροί περιορισμοί στη μέθοδο, αφού να η εταιρία δεν γνωρίζει εκ των προτέρων τα θέματα που θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον του επιθεωρητή για έλεγχο, δε θα καταφέρει να προετοιμάσει εγκαίρως την πολιτική της και έτσι θα βρίσκεται στο σκοτάδι βασιζόμενη στην τύχη να μην προκύψει κάποιο σημαντικό θέμα. Η πολιτική της αποφυγής μπορεί να δημιουργήσει μια αρνητική αρχική εικόνα για την επιχείρηση στις φορολογικές αρχές, και αυτό γιατί αποφεύγονται οι διευκρινήσεις από τα πρώτα στάδια συγκέντρωσης πληροφοριών από τον επιθεωρητή, ο οποίος αναγκάζεται να ζητά συνεχώς επεξηγήσεις.

(β) *προετοιμασία καταστάσεων για τον έλεγχο* : κύρια απαίτηση της τακτικής είναι η επιχείρηση να έχει εκ των προτέρων ετοιμάσει μια πλήρη τεκμηρίωση των μεθόδων ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης έτσι ώστε να μην υπάρχει για τον επιθεωρητή πρόσφορο έδαφος για αμφισβήτηση των πολιτικών του ομίλου. Βέβαια, υπάρχει η σοβαρή πιθανότητα για εμβάθυνση της έρευνας ώστε να αποδειχθεί ότι τα στοιχεία που παρουσιάζονται είναι επιλεγμένα εσκεμμένως, αλλά όμως θα υπάρχει ήδη η κατάλληλη βάση για διαπραγμάτευση

---

<sup>1</sup> [www.ato.gov.au](http://www.ato.gov.au) Australian Taxation Office

και αντίκρουση των κατηγοριών. Με αυτή τη μέθοδο, το κόστος προετοιμασίας μιας τέτοιας έκθεσης αντισταθμίζεται από αρκετά οφέλη:

- μειώνεται ο χρόνος τακτοποίησης και ολοκλήρωσης του ελέγχου ,
- τα γεγονότα που παρουσιάζονται μπορούν να ελέγχονται και από τις δύο πλευρές, παρέχοντας τη δυνατότητα τροποποίησης και ελέγχου σε νέα γεγονότα που ανακύπτουν,
- αποφεύγονται τεχνικές δυσκολίες στη συλλογή πληροφοριών (διαθεσιμότητα υπαλλήλων) καθώς και η παροχή ανακριβών στοιχείων αφού αυτά έχουν ήδη εκτιμηθεί και αναφερθεί ,
- η επιχείρηση παρουσιάζει μια εικόνα συνεργασίας με τις φορολογικές αρχές.

(γ) *αντιμετώπιση του ελέγχου δια της δικαστικής οδού* : σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις, υπάρχει η πιθανότητα μια επιχείρηση να αποταθεί στα δικαστήρια και να αναθέσει τη διαδικασία σε νομικούς συμβούλους και δικηγόρους για να ολοκληρωθεί. Βέβαια, οι επιχειρήσεις είναι διστακτικές προς αυτή την κατεύθυνση, λόγω της αβεβαιότητας για την έκβαση του αποτελέσματος και του κόστους ανάπτυξης της υπόθεσης σε σημείο που μπορεί να σταθεί ενώπιον δικαστηρίου.

## **XI. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ- ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΑΡΧΩΝ**

### *A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

Οι τελωνιακές αρχές παγκοσμίως αρχίζουν να δείχνουν ενδιαφέρον για τις συμφωνίες ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε αρκετές χώρες, τόσο οι τελωνιακές όσο και οι φορολογικές αρχές αξιολογούν τις διασυνοριακές μεταξύ των συνδεδεμένων επιχειρήσεων ώστε να διασφαλίσουν ότι τα εισαγόμενα αγαθά αντανακλούν την αρχή Arm's Length του άρθρου 9 του ΟΑΣΑ. Παρά τον κοινό στόχο, υπάρχουν πρακτικές διαφορές μεταξύ τελωνιακής και φορολογικής προσέγγισης ως προς τα αγαθά



που θα εκτιμηθούν, τη χρονική στιγμή της εκτίμησης και ως προς το επίπεδο λεπτομέρειας στην ανάλυσή τους. Αυτές οι διαφορές, μπορεί να οδηγήσουν πρόχειρα προετοιμασμένους φορολογούμενους εκτεθειμένους και στις δυο υπηρεσίες, αντιμετωπίζοντας ακριβούς και χρονοβόρους ελέγχους καθώς και επιπλέον φορολογικές υποχρεώσεις.

Οι έλεγχοι της ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης από τις τελωνειακές αρχές γίνονται ολοένα και πιο ενδεδειγμένοι καθώς το επίπεδο εμπειρίας και τεχνογνωσίας αυξάνεται. Σε μερικές χώρες, οι επιθεωρητές και των δυο υπηρεσιών ανταλλάσσουν πληροφορίες σε κοινή βάση, ανεξάρτητα από το φόρο που βρίσκεται υπό εξέταση. Και όλα αυτά, ενώ γνωρίζουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα των υπηρεσιών, αφού από τη μια μεριά οι τελωνιακοί δασμοί μειώνονται με μια χαμηλή ενδοεπιχειρησιακή τιμή εισαγωγής, ενώ αντίθετα οι φορολογικές υποχρεώσεις της μητρικής μειώνονται με μια υψηλή ενδοεπιχειρησιακή τιμή εξαγωγής σε περιφέρεια με χαμηλό φορολογικό συντελεστή.

## *B. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ*

Το πρόβλημα για τους φορολογούμενους είναι πως η ενδοεπιχειρησιακή τιμή που είναι κατάλληλη για διοικητικούς σκοπούς τις περισσότερες φορές είναι διαφορετική από εκείνη που ορίζεται από το άρθρο 9 του ΟΑΣΑ (Arm's Length principle) για φορολογικούς σκοπούς, η οποία και διαφέρει από τη νομικά ορθή ενδοεπιχειρησιακή τιμή για τις τελωνιακές αρχές. Αρκετές τελωνιακές υπηρεσίες έχουν συμφωνήσει να υιοθετήσουν το Άρθρο VII της Γενικής Συμφωνίας Δασμών και Εμπορίου (GATT), το Τελωνιακό Κώδικα Αξιολόγησης (Custom's Valuation Code), όπως οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ιαπωνία, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Ελβετία. Ο κύριος σκοπός του κώδικα είναι η εξασφάλιση πως όλα τα αγαθά των πολυεθνικών που εισάγονται να αξιολογούνται με βάση την αρχή Arm's Length. Επιπλέον, ορίζεται πως η ενδοεπιχειρησιακή τιμή για τον

υπολογισμό του εταιρικού φόρου δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτει με τα κριτήρια των τελωνειακών αρχών. Αποδεκτή αξία για την εισαγωγή είναι η αναγραφόμενη στο τιμολόγιο αξία.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι τελωνιακές υπηρεσίες απαιτούν από τις εταιρίες να παρουσιάζουν πλήρως τεκμηριωμένους κανόνες προσδιορισμού της αξίας των αγαθών προς εισαγωγή, για την επιβολή δασμών και φόρου προστιθέμενης αξίας εισαγωγής. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, γίνονται αποδεκτές τιμές εισαγωγής από συνδεδεμένους προμηθευτές εκτός χώρας μόνο αν αποδειχθεί ότι δεν επηρεάζονται από τις εταιρικές σχέσεις στα πλαίσια του ομίλου. Συνεπώς, πρέπει οι τιμές να είναι σύμφωνες με την αρχή Arm's Length, παρόλο που δεν αναφέρεται πουθενά στους κανονισμούς. Το επόμενο μέλημα του εισαγωγέα αφού εξασφαλίσει ότι η τιμή είναι εισαγωγής είναι σύμφωνη με τις επιταγές των τελωνειακών αρχών, είναι να αποφύγει την πληρωμή των επιπλέον δασμών κατά το δυνατό περισσότερο. Είναι νομικά επιτρεπτό να αποκλειστούν από τις αξίες των αγαθών προς δασμολόγηση κάποια αρχικά κόστη, όπως έξοδα έρευνας, ορισμένα έξοδα διαφήμισης και μάρκετινγκ καθώς και διοικητικές πληρωμές.

### *Γ. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ*

Η χρονική στιγμή της αξιολόγησης των συναλλαγών είναι μεγάλης σημασίας σε ότι αφορά τη διαφορά στο χειρισμό της αξίας μεταξύ φορολογικών και τελωνειακών αρχών. Τα τελωνεία υπολογίζουν τους δασμούς επί των εισαγωγών τη στιγμή που αναγνωρίζουν την αξία των αγαθών, ενώ οι φορολογικές αρχές αξιώνουν την είσπραξη του φόρου εισοδήματος σε συσσωρευτική βάση για όλες τις αγοραπωλησίες μέσα στο έτος. Η εφορία ενδιαφέρεται οι εισαγωγείς να δηλώνουν το συνολικό εισόδημά τους ορθά, τμήμα του οποίου είναι και ο σωστός υπολογισμός των δασμών. Από τη στιγμή που η χειραγώγηση του εταιρικού φόρου

είναι το κύριο μέλημα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι περισσότερες λαμβάνουν υπόψη στους υπολογισμούς των ενδοεπιχειρησιακών τιμών τις αναμενόμενες συνθήκες γύρω από τις εμπορικές συναλλαγές της. Ακολούθως, αρκετούς μήνες μετά και αφού οι συναλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί, οι ενδοεπιχειρησιακές τιμές μπορούν να τροποποιηθούν για να επιτευχθεί η κατάσταση που ορίζει η αρχή Arm's Length. Παρόλο που μια τέτοια πρακτική βρίσκει σύμφωνη τη φορολογική αρχή, δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των τελωνείων, που απαιτούν βεβαιότητα τη στιγμή που πληρώνονται οι δασμοί. Έτσι, οι τελωνειακές αρχές δεν επιτρέπουν τις συναλλαγές να ομαδοποιούνται για λόγους αξιολόγησης.

## **XI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Οι λειτουργίες των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και η απορρόφηση μικρότερων επιχειρήσεων από τους ομίλους εντείνονται σταθερά. Αυτή η τάση καταδεικνύει πως ένα όλο και μεγαλύτερο κομμάτι του φορολογητέου εταιρικού εισοδήματος θα βρίσκεται υπό τον έλεγχο ενός όλο και μικρότερου αριθμού επιχειρήσεων. Συνεπώς, το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο θα γίνει ένα μεγαλύτερο τμήμα του συνολικού διεθνούς εμπορίου, με μια συνεχή μείωση των υπάρχουσων παρόμοιων συναλλαγών από ανεξάρτητες επιχειρήσεις εκτός ομίλου, απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύγκριση τιμών που οδηγεί σε κατάσταση της αρχής Arm's Length. Με τη σειρά του, αυτό θα δυσκολέψει τις φορολογικές αρχές στην επιβολή των ενδοεπιχειρησιακών τιμών με τους ήδη υπάρχοντες νόμους και έτσι θα ενταθεί η πίεση για ανάπτυξη πιο αυστηρών νόμων με βαριές ποινές για τις περιπτώσεις απόκλισης.

Σε αντίθεση με τις εξελίξεις που σημειώνονται, υπάρχουν και πιέσεις για τη μείωση του κόστους προσαρμογής στις επιταγές των φορολογικών αρχών και παράλληλα του κόστους

της είσπραξης των αντίστοιχων φόρων. Για την πολυεθνική επιχείρηση, το κόστος από τις ποινές προσαρμογής είναι ήδη αρκετά υψηλό και αυξάνεται. Συνεπώς, είναι σχεδόν απαραίτητη η χρήση επαγγελματικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης ώστε να προστατευθούν τα παγκόσμια συμφέροντα του ομίλου. Από την άλλη πλευρά, οι κυβερνήσεις βλέπουν τις πολυεθνικές σαν μια επιπρόσθετη πηγή φορολογικών εσόδων και πιέζουν τις φορολογικές υπηρεσίες τους για την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένης νομολογίας που θα αυξήσει τα κρατικά φορολογικά έσοδα.

Μέσα σε αυτή τη διαμάχη και τον συνεχή ανταγωνισμό μεταξύ πολυεθνικών εταιριών και φορολογικών αρχών εμφανίζεται το ζήτημα της ηθικής βάσης και κοινωνικής ευαισθησίας των επιχειρηματικών κινήσεων. Η κλιμακούμενη πίεση σίγουρα έχει αντίκτυπο και μεταβάλλει τις κοινωνικές δομές, αφού στο βωμό της μεγιστοποίησης του κέρδους οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να αλλάξουν την καθημερινότητα των ανθρώπων σε πάρα πολλούς τομείς. Μπορεί ο σύγχρονος άνθρωπος να απολαμβάνει περισσότερα αγαθά, αλλά είναι ξεκάθαρο το αντίτιμο; Μήπως έτσι, τελικά προκύπτουν αμοιβαία αποκλειόμενα αποτελέσματα; Οι διαδικασίες που περιγράφηκαν στα παραπάνω κεφάλαια συνδράμουν στην αύξηση των εταιρικών κερδών και του πλούτου των μετόχων, αλλά μήπως οι ίδιοι οι μέτοχοι όντας κομμάτι του κοινωνικού συνόλου υπονομεύουν την ποιότητα της ζωής τους; Τα ερωτήματα αυτά είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εξέλιξης της κοινωνίας μας και σίγουρα οι απαντήσεις δίνονται από την πορεία που χαράσσεται από τις επιλογές μας.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΝΑΦΟΡΕΣ :**

### ***I. ΑΡΘΡΑ :***

- "***Why pay more? Corporate Tax Avoidance Through Transfer Pricing in OECD Countries***" , working paper, Αύγουστος 2000 από : Eric j. Bartelsman & Roel M.W.J. Beetsma
- "***Allocating Transfer Pricing Authority***" , working paper, Οκτώβριος 1999, από: D. Lee Heavner
- "***Arm's Length Transfer Pricing and National Welfare***" , working paper , May 1998 από: Thomas A. Gresik
- "***Negotiated Transfer Pricing and Divisional versus Firm-Wide Performance Evaluation***" , working paper , Regina M. Anctil & Sunil Dutta , UCLA
- "***Small Bussiness Market-Share Strategies and Transfer Pricing Certainty***" , Kirk Hesser , The Tax Adviser v32 no2 p89-90
- "***Intrafirm Trade, Bargaining Power, and Specific Investments***", Tim Baldenius , Review of Accounting Studies, 5, 27-56 (2000)
- "***Impacts of Revenue Sharing, Profit Sharing, and Transfer Pricing on Quality- Improving Investments***", discussion paper no441, August 2000, Anne Chwolka & Dirk Simons , University of Bielefeld
- "***The Problems of Transfer Pricing: when you have Facilities in more than one Jurisdiction***", Journal of Accountancy , William K. Carter, July , 1998
- "***Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation***", Anctil, R., and S. Dutta, The Accounting Review, τεύχος 74, σελ 84-104
- "***International Transfer Pricing : The Valuation of Intangible Assets***" , Boos M. (2003) Kluwer Law International
- "***Integrating Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing***" , Baldenius T., Melumad N., Reichelstein S., The Accounting review, τευχος 79,(2004)
- "***Cooperative Investments and the Value of Contracting***" , the American Economic Review, τεύχος 89, σελ 145-150
- "***Should Multinational Firms Provide Divisional or Corporate Incentives?***" Barcna-Ruiz, J.C. & Expinosa, M.P. (1999) International Journal of Industrial Organization, 17(5), 751-764

- Organization for Economic Development and Cooperation (OECD). “ *International Direct Investment Statistics Yearbook: 1992-2003 (2004 Edition)* ”
- “ *Intercompany Transfer Pricing for Intangible Property*” Transfer Pricing Special Report, Tax Management Inc, Mogle,J.R. (1997)

## 2. ΒΙΒΛΙΑ :

- « *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης* », Χρήστος Πιττέλης & Roger Sugden, Εκδότης: ΤΥΠΩΘΗΤΩ-ΔΑΡΔΑΝΟΣ
- “ *International Transfer Pricing: A Practical Guide for Finance Directors* ”, David Tyrall & Mark Atkinson, Financial Times Management, 1999
- “ *Transfer Pricing Methods: An Applications Guide* ”, Feinschreiber Robert, John Wiley & Sons, March 2004

## 3. ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ :

- [www.oecd.org](http://www.oecd.org) Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
  - [www.cesifo.de](http://www.cesifo.de)
  - [www.elke.gr](http://www.elke.gr) Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων
  - [www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org) Παγκόσμια Τράπεζα
  - [www.ato.gov.au](http://www.ato.gov.au) Australian Taxation Office
  - [www.hm-treasury.gov.uk](http://www.hm-treasury.gov.uk) Υπουργείο Οικονομικών Ηνωμένου Βασιλείου
  - [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) δικτυακή πύλη της Ευρώπης
- πηγές-βάσεις ηλεκτρονικού υλικού:  
IDEAL , βιβλιοθήκες πανεπιστημίων

