

Styring af international transfer pricing: Et casestudie i en dansk-baseret multinational virksomhed

Peder Reuther og Christian Plesner Rossing

Abstract

Nærværende artikel introducerer international transfer pricing, dels som et skattereligt fænomen og dels som et værktøj til planlægning og økonomisk styring af koncernforbundne selskaber i en multinational virksomhed (MNV). Med udgangspunkt i en case-analyse af MNV'en gives der et konkret eksempel på hvordan transfer pricing håndteres i praksis. Artiklens formål er at give et praktisk eksempel på at transfer pricing handler om at efterleve regler, ikke omgå dem. På baggrund af case-analysen argumenteres der for, at såvel akademikere som praktikere bør tage virksomhedens tilgang til international transfer pricing i betragtning, når økonomiske styringssystemer i en MNV skal anvendes til planlægning og opfølgning.

1. Indledning

Denne artikel beskriver hvordan en dansk baseret multinational virksomhed (MNV) håndterer *international transfer pricing* med henblik på at overholde nationale og internationale skatteregler. Ved international transfer pricing forstås prisfastsættelse af varer, tjenesteydelser mv. der handles mellem koncernforbundne selskaber på tværs af landegrænser.

Koncernintern samhandel over landegrænser indebærer, at to eller flere landes skattemyndigheder involveres i spørgsmålet om beskatningen af de opnåede fortjenester. Det er i denne forbindelse en risiko, at to eller flere skattemyndigheder påberåber sig beskatningsretten til den samme indkomst, idet der f.eks. opstår uenighed om i hvilket land fortjenesten er skabt. Herved risikeres det, at »samme krone beskattes to gange«, såkaldt dobbeltbeskatning.¹

Meget litteratur fokuserer på problemstillinger, der knytter sig til skattelovgivningen,² for Danmarks vedkommende f.eks. ligningslovens § 2 eller skattekontrollovens § 3 B, snarere end den praktiske håndtering. I tilknytning hertil synes det ofte at være så godt som forudsat, at det er skattespekulationsmotivet, der driver designet af transfer pricing-systemet hos MNV'erne. Endvidere er transfer pricing-

problemet f.eks. set beskrevet som »... de problemer der opstår når internationale foretagender ved tilrettelæggelsen af deres interne omsætning og ved fastlæggelsen af vilkårene herfor tager skattemæssige hensyn«. ³ Lignende synspunkter ses i den internationale litteratur, ligesom finansielle data fra offentligt tilgængelige databaser anvendes til at påpege en omfattende skattespekulation. ⁴ På samme måde indeholder internationale lærebøger i erhvervsøkonomi og økonomistyring typisk kun nogle kortfattede betragtninger om profitallokering, uden at denne allokering nødvendigvis afspejler værdiskabelse i koncerns respektive forretningsenheder (Kaplan & Atkinson, 1998; Horngren et al., 2009; Bhimani et al., 2009; Merchant & Van der Steede, 2009).

Internationale studier har applikeret en slags konventionel visdom om at omkostningsbaserede, koncerninterne afregningspriser er en indikator for skattespekulation. Disse studier tager ofte udgangspunkt i at omkostningsbaserede prisfastsættelsesmetoder indeholder en række mere eller mindre arbitrære omkostningsallokeringer, eksempelvis når sambestemte kapacitetsomkostninger skal fordeles til omkostningsobjekter og hvor de enkelte omkostningsobjekters træk på kapaciteten ikke umiddelbart kan måles ⁵. De empiriske tests har imidlertid ikke leveret resultater, der støtter tesen om at omkostningsbaserede priser er særligt anvendte i MNV'er, der vedkender sig en aggressiv transfer pricing-politik (se hertil f.eks. Chan & Lo, 2004). I stedet peger en række forskningsresultater i retning af at forestillingen om skattespekulation som motivet for en transfer pricing-politik er overdrevet (se hertil f.eks. Cravens & Shearon, 1996; Cravens, 1997; Borkowski, 2001; Cools et al., 2008; Cools & Emmanuel, 2007; Cools & Slagmulder, 2009; Wunder, 2009).

I denne artikel ønsker vi at præsentere et andet virkelighedsbillede: Ét, hvor transfer pricing primært er en *compliance-orienteret* aktivitet, som ikke har til formål at planlægge sig ud af en skattebetaling, men derimod at sikre, at alle de lande, MNV'en opererer i, modtager den skattebetaling, de skal. Dette består bl.a. i at formulere en transfer pricing-politik for hele MNV'en, at ansætte medarbejdere til at implementere og løbende opdatere politikken, og til, om nødvendigt, tillige at bruge eksterne konsulenter.

I praksis anses transfer pricing-planlægningen oftest som den sum af aktiviteter, der grundlæggende består i at forsøge at sikre, at koncernens transfer pricing-politik faktisk overholder gældende regler i de lande, MNV'en opererer i. Naturligvis er der MNV'er som har en aggressiv tilgang til transfer pricing, og som faktisk tilrettelægger den koncerninterne omsætning med udgangspunkt i skattemæssige hensyn. Imidlertid er det vores erfaring, at dette er tilfældet for de færreste MNV'er.

Artiklen er struktureret således: I afsnit 2 giver vi en kortfattet beskrivelse af det regulative miljø. I afsnit 3 beskriver vi kort vores metodiske og teoretiske tilgang til undersøgelsen. I afsnit 4 præsenterer vi den konkrete multinationale koncern, NKT Holding A/S, herunder Nilfisk-koncernen, og selve casen. Afsnit 5 afslutter og perspektiverer.

2. Det regulative miljø

Da det antages at mindst 60 % af verdenshandlen finder sted mellem koncernforbundne selskaber (UNCTAD, 2003), og da regler for international transfer pricing er relevante i enhver sammenhæng, hvor koncernforbundne selskaber handler med hinanden over landegrænser, er det klart, at reglerne i betydeligt omfang må være internationale.

Ofte har sådanne regler derfor rod i internationale aftaler mellem stater, såkaldte dobbeltbeskatningsoverenskomster. Dobbeltbeskatningsoverenskomster er ofte udarbejdet på baggrund af OECD's Modeloverenskomst, som er det overordnede udgangspunkt for dobbeltbeskatningsoverenskomster mellem OECD-lande, herunder de fleste danske overenskomster, samt for en stadig større del af dobbeltbeskatningsoverenskomster mellem lande også udenfor OECD.

Når uafhængige virksomheder handler med hinanden, vil markedskræfterne normalt være bestemmende for priser og øvrige vilkår. Når selskaber er forbundne med hinanden i en koncern, vil deres kommercielle og finansielle forhold muligvis ikke på samme måde være direkte berørt af eksterne markedskræfter.

Derfor bestemmes følgende i OECD's Modeloverenskomsts artikel 9 (dansk oversættelse):

»I tilfælde hvor

- a) et foretagende i en af de kontraherende stater direkte eller indirekte deltager i ledelsen, kontrollen eller finansieringen af et foretagende i den anden kontraherende stat, eller
- b) samme personer direkte eller indirekte deltager i ledelsen, kontrollen eller finansieringen af såvel et foretagende i den ene af de kontraherende stater som et foretagende i den anden kontraherende stat,

og der i nogle af disse tilfælde mellem de to foretagender *er aftalt eller fastsat vilkår vedrørende deres kommercielle eller finansielle forbindelser, som afviger fra de vilkår, som ville være blevet aftalt mellem uafhængige foretagender*, kan enhver fortjeneste, som, hvis disse vilkår ikke havde foreligget, ville være tilfaldet et af disse foretagender, medregnes til dette foretagendes fortjeneste og beskattes i overensstemmelse hermed« (vores kursivering).

Med andre ord: I en MNV skal alle selskaber handle med hinanden til priser og vilkår, der svarer til dem, man ville handle til med parter, der ikke er en del af MNV'en. Når et datterselskab i udlandet køber varer af et dansk moderselskab (f.eks. med henblik på videresalg), skal prisen derfor være den samme, som den pris, moderselskabet ville kunne opnå ved salg til en udenforstående tredjemand; en markedspris. Herved handles der på »armslængde«, det vil sige i overensstemmelse med *armslængdeprincippet*.

Armslængdeprincippet er den internationale standard inden for transfer pricing, som OECD's medlemslande er blevet enige om at MNV'er og skatteforvaltninger skal anvende i skattemæssig henseende. Reglerne skal ses som en naturlig konsekvens af det øgede omfang af grænseoverskridende transaktioner (UNCTAD, 2003), som, kombineret med forskelle i selskabsskattesatser fra land til land, har øget det økonomiske incitament til at flytte indkomst mellem skattejurisdiktioner (Rahman and Scapens, 1986; Eldenburg et al., 2003).

I Danmark kommer dette til udtryk i ligningslovens § 2, som om skattepligtige, der er del af en MNV, bestemmer, at de »... ved opgørelsen af den skatte- eller udlodningspligtige indkomst [skal] anvende priser og vilkår for handelsmæssige eller økonomiske transaktioner [...] *i overensstemmelse med, hvad der kunne være opnået, hvis transaktionerne var afsluttet mellem uafhængige parter*« (vores kursivering).

Lignende regler gælder i langt de fleste lande, Danmark har samhandel med.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis nok at handle på armslængde. Det skal også *dokumenteres*, at der er handlet på armslængde. Nogle lande, herunder Danmark, har derfor indført en pligt til at udarbejde en transfer pricing-dokumentation. Skattekontrollovens § 3 B, stk. 5, indeholder for danske selskabers vedkommende følgende regel:

»De selvangivelsespligtige skal udfærdige og opbevare skriftlig dokumentation for, hvorledes priser og vilkår er fastsat for de kontrollerede transaktioner [...] Den skriftlige dokumentation skal på told- og skatteforvaltningens begæring forelægges denne og skal være af en sådan art, at den kan danne grundlag for en vurdering af, om priser og vilkår er fastsat i overensstemmelse med, hvad der kunne være opnået, hvis transaktionerne var afsluttet mellem uafhængige parter«.

SKAT har tillige udstedt en *bekendtgørelse* (Bekendtgørelse nr. 42 af 24. januar 2006) om indholdet af en sådan dokumentation og har udgivet en *vejledning* for udarbejdelsen af dokumentationen. Disse gælder dog i sagens natur kun i Danmark. For dansk baserede MNV'er er det derfor ligeså vigtigt at have kendskab til de regler og vejledninger, der gælder i *alle* de lande, hvori der opereres. F.eks. er der i nogle lande – i modsætning til Danmark – ikke et formelt krav om transfer pricing-dokumentation.

OECD har udarbejdet en vejledning, som er ganske omfattende og som af langt de fleste skattemyndigheder i verden benyttes direkte eller indirekte. OECD's Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations (herafter: OECD Guidelines) giver såvel MNV'er som skattemyndigheder vejledning i anvendelsen af OECD's Modeloverenskomsts artikel 9, jf. ovenfor, det vil sige i anvendelsen af armslængdeprincippet.

OECD er i det hele taget en aktiv spiller inden for transfer pricing, og udgiver løbende rapporter og analyser inden for transfer pricing og international skat i almindelighed, i samarbejde med såvel medlemsstater og i visse tilfælde erhvervslevet. Forud for den seneste udgave af OECD's Guidelines (2010) ligger bl.a. et flerårigt analysearbejde inden for sammenlignelighed (»comparability«) og omstruktureringer (»business restructurings«). Derudover har OECD i 2008 udgivet en rapport om allokering af profit til faste driftssteder.⁶ Udover generel vejledning, giver rapporten tillige specifik vejledning til banker, til handel med finansielle instrumenter og til forsikring.

Udover materielle regler vedrørende armslængdeprincippet og dets anvendelse, samt regler om transfer pricing-dokumentation, findes tillige processuelle regler.

Med henblik på at undgå dobbeltbeskatning, indeholder OECD's Modeloverenskomst således en *gensidig aftaleprocedure*.⁷ Proceduren indebærer, at de kompetente myndigheder i de involverede lande søger at finde en løsning, der gør, at en skatteyder ikke udsættes for dobbeltbeskatning. De involverede lande skal med andre ord forsøge at dele beskatningsretten imellem sig. I EU-regi findes en tilsvarende ordning i den såkaldte EF-voldgiftskonvention. Den gælder imidlertid kun for foretagender, der er hjemmehørende i EU. Forskellen mellem disse to procedurer er, at mens de kompetente myndigheder i medfør af OECD's Modeloverenskomst er forpligtede til at *forsøge* at finde en løsning, er de kompetente myndigheder i medfør af EF-voldgiftskonvention forpligtede til *faktisk* at finde en løsning.⁸

Det bemærkes at MNV'er kan reducere risikoen for dobbeltbeskatning gennem såkaldte *Advance Pricing Arrangements* (APA). Ved en APA indgår en MNV en aftale med en eller flere skattemyndigheder om den fremtidige prisfastsættelse af konkret udvalgte transaktioner. Forudsat, at MNV'en respekterer aftalen og dens forudsætninger, vil skattemyndighederne respektere den på forhånd aftalte prisfastsættelse. APA'er er meget ressourcekrævende, og anvendes derfor typisk på transaktioner med stor volumen og hvor en armslængdebaseret prisfastsættelse anses for at være særlig kompleks.

Afslutningsvist bemærkes at transfer pricing har stor politisk bevågenhed. Det har i en årrække været en eksplicit del af SKAT's indsatsplan og skatteministeren har siden 2006 givet Folketingets Skatteudvalg en årlig afrapportering om antal og størrelse af indkomstforhøjelser og nedsættelser, der knytter sig til transfer pricing.

3. Undersøgelingsstrategi og metode

Den internationale metodelitteratur fremhæver traditionelt casestudiemetoden som velegnet til at undersøge et område, hvor den eksisterende viden er begrænset eller hvor der er behov for en opdatering af den eksisterende forståelse af et givet emne.⁹

Vi har i den indledende fase af case-studiet overvejet, hvilken MNV som kunne være velegnet til studiet. Vi har rettet vores fokus mod de MNV'er, vi for det første forventede ville være proaktive i håndteringen af transfer pricing. For det andet skulle MNV'en have en høj grad af compliance på alle involverede markeder. For det tredje skulle MNVen naturligvis være indstillet på at levere de nødvendige og ret så omfattende informationer.

I den valgte MNV, NKT-koncernen (herefter: NKT), har vi interviewet medarbejdere på forskellige ledelsesniveauer og i forskellige funktioner, som på forskellig vis relaterer sig til transfer pricing. Specifikt har vi interviewet Chief Financial Officer i NKT Holding A/S Michael Hedegaard Lyng, skattechef i NKT Holding A/S Mette Rona, tax controller Lars Bahn Henriksen, samt Chief Financial Officer i EAPC Finance i Nilfisk-Advance A/S Johnny Rask Jensen. De foretagne interviews er optaget på diktafon for at sikre præcision i den efterfølgende analyse af respondenternes svar på vores spørgsmål. Dataanalysen har bestået i gennemgang af interviews, der er sammenholdt med det fysiske datamateriale vi har indsamlet, primært dokumentationsfiler som dokumenterer virksomhedens prisfastsættelse af interne varetransaktioner.

4. Case-virksomheden

4.1. NKT Holding A/S

NKT Holding A/S er direkte eller indirekte ejer af mere end 100 selskaber forskellige steder i verden, og beskæftiger direkte eller indirekte cirka 8.500 medarbejdere, heraf langt størstedelen i udlandet.

Koncernen omfatter fire forretningsområder: *NKT Cables*, der udvikler, producerer og sælger kabler til el- og energisektoren; *Nilfisk-Advance*, der udvikler, producerer og sælger rengøringsmaskiner; *Photonics Group*, der udvikler, producerer og sælger fiberbaseret måleudstyr; *NKT Flexibles*, der leverer undersøiske rørledninger til transport af olie, gas, vand og kemikalier.

De mere end 100 selskaber, der udgør NKT-koncernen, har derfor deres respektive virke inden for ét af disse fire hovedforretningsområder. I 2010 omsatte NKT-koncernen for 14,5 mia. kr. Heraf vedrører cirka 90 procent fra salg uden for Danmark. NKT Cables og Nilfisk-Advance udgør langt den største del af koncernen, idet disse delkoncerner tilsammen tegner sig for 99 procent af NKT-koncernens omsætning til eksterne kunder.

NKT-koncernens omsætning har fulgt den generelle økonomiske udvikling for store produktionsvirksomheder og har således været stigende over de seneste 2 årtier. Som følge af koncernens forretningsmodel, se herom figur 1 nedenfor, har volumen af koncerninterne transaktioner været i kraftig vækst. På den baggrund, samt at der i særdeleshed i det seneste årti er blevet pålagt MNV'er stadigt større administrative byrder i form af f.eks. dokumentationskrav, er behovet for at formulere og implementere en egentlig transfer pricing-politik steget betydeligt. CFO Michael Hedegaard Lyng:

»Vi har haft et stigende fokus på transfer pricing i takt med skattemyndighedernes stigende interesse på området. Og så er NKT koncernen også vokset, så det [international transfer pricing, red.] er blevet et endnu større issue.«

For det første ønsker NKT at minimere risikoen for dobbeltbeskatning. Dobbeltbeskatning forekommer f.eks. når skattemyndigheden i udlandet forhøjer et datterselskabs skattepligtige indkomst – f.eks. fordi selskabet ifølge et udlands skattemyndighed har købt varer fra moderselskabet i Danmark for dyrt, og dermed har realiseret en indtjening, som udlandets skattemyndighed finder for lav – uden at den danske skattemyndighed indrømmer en korresponderende nedsættelse af den skattepligtige indkomst i Danmark.

For det andet ønsker NKT at handle i overensstemmelse med alle regler på området, herunder de internationale regler såvel som de nationale regler der gælder i hvert enkelt land, som NKT opererer i. NKT er opmærksom på de væsentlige omkostninger der er forbundet med en skattesag, som typisk kræver assistance fra eksterne rådgivere udover forbruget af interne ressourcer. Skattechef Mette Rona:

»Vi prøver at være på forkant. Vi véd at det absolut er omkostningskrævende at føre en skattesag og at den trækker meget på vores ressourcer her i skatteafdelingen.«

CFO Michael Hedegaard Lyng:

»Det er simpelthen for ressourcekrævende at have alle de der kampe. Det lægger jo ikke kun vores skatteafdeling ned, det lægger også vores økonomiafdelinger ned. Så kan de ikke gøre det, de er bedst til – at drive forretningen.«

I forbindelse med implementeringen af transfer pricing-politikken konstaterede NKT hurtigt, at det krævede tilførsel af en medarbejder med erfaring og specialtviden indenfor international transfer pricing. Det skyldes primært, at transfer pricing-opgaven i praksis er en betydelig dokumentationsbyrde. Desuden har international transfer pricing fået så stor bevågenhed hos skattemyndigheder verden over, at den daglige dialog med disse myndigheder og eksterne rådgivere til løsning af eventuelle skattetvister er ganske betydelig. For NKT og Nilfisk-Advance er det derfor nødvendigt med en høj grad af centralisering af transfer pricing-opgaven.

I det følgende præsenteres transfer pricing-politikken og systemdesignet for delkoncernen Nilfisk-Advance.

4.2. Nilfisk-Advance A/S

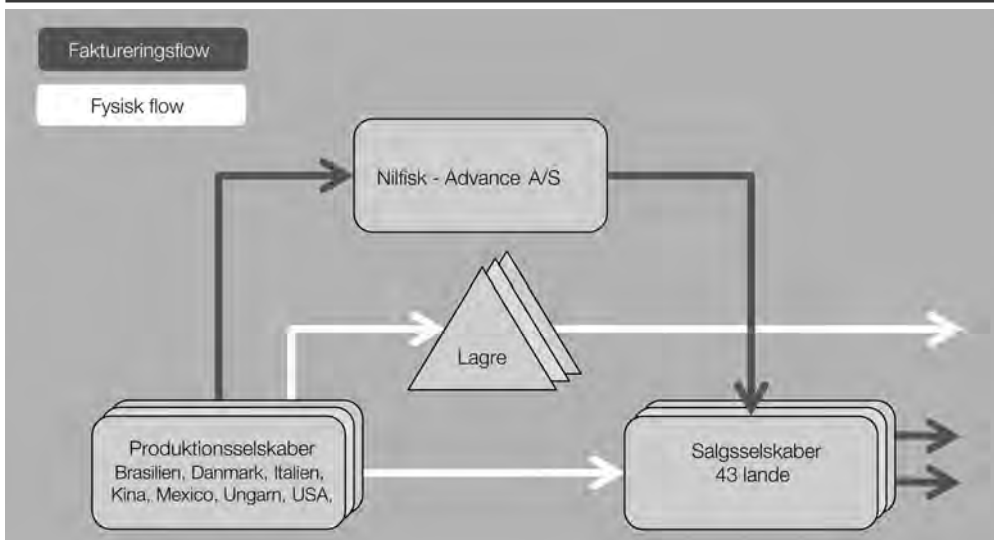
Nilfisk-Advance er til stede i mere end 70 lande, herunder med salgsselskaber i 43 lande og produktionsselskaber i Brasilien, Danmark, Italien, Kina, Mexico, Ungarn og USA. Gruppen omsatte i 2010 for 5.747 t. kr. og havde cirka 4.900 ansatte.

Transfer pricing-strukturen i Nilfisk-Advance er principalstrukturel. Det indebærer som udgangspunkt, at Nilfisk-Advance A/S, principalen, leder og koordinerer, medens datterselskaberne udfører nogle nærmere afgrænsede rutineopgaver. Det indebærer også, at Nilfisk-Advance A/S har det største indtjenings- og tabspotentiale i forhold til datterselskaberne, idet hovedparten af de forretningsmæssige risici er placeret i Danmark.

Principalstrukturens principielle udgangspunkt er, at datterselskaberne overordnet inddeles i to grupper efter deres primære aktivitet: At producere eller at sælge. Produktionsselskaberne køber halvfabrikata, udfører produktionsopgaven og sælger færdigvarerne til principalen i henhold til vilkår fastsat i *Contract Manufacturing Agreements*. Salgsselskaberne køber færdigvarerne fra principalen og videresælger dem i de lokale markeder, i henhold til vilkårene i *Limited Risk Distributions Agreements*. Produktionsselskaberne har derfor kun én kunde: Principalen, og salgsselskaberne har kun én leverandør: principalen. Faktureringsflowet går derfor gennem principalen, som køber varerne fra produktionsselskaberne og videresælger varerne til salgsselskaberne. Eftersom produktionsselskaberne er hjemmehørende i Brasilien, Danmark, Italien, Kina, Mexico, Ungarn og USA, og varerne skal distribueres til 43 salgsselskaber, følger det fysiske flow ikke faktureringsflowet. Varerne sendes direkte fra produktionsselskaberne til enten de respektive salgsselskaber eller til centrale lagre ejet af principalen.

Strukturen kan illustreres således:

Figur 1: Illustration af Nilfisk-gruppens principalstruktur



Udfordringen for Nilfisk ud fra en transfer pricing synsvinkel består således i at sikre at transfer-priserne på de varer, der handles mellem produktionsselskaberne og Nilfisk-Advance A/S, og Nilfisk-Advance A/S og salgsselskaberne, er i overensstemmelse med armlængdeprincippet.

NKT's transfer pricing-politik er baseret på principperne i OECD's Guidelines, som eksplicit anerkender fem forskellige prisfastsættelsesmetoder, som følgelig er anerkendte i alle de lande, der anerkender OECDs Guidelines som vejledningskilde. Én metode fokuserer direkte på prisen på sammenlignelige varer og serviceydelser (Comparable Uncontrolled Price Method); to metoder fokuserer på bruttofortjenesten (Resale price Method og Cost Plus Method) og to metoder fokuserer på nettofortjenesten (Profit Split Method og Transactional Net Margin Method).

Nilfisk-Advance har ved aflønningen af produktions- og salgsselskaberne valgt at bruge Transactional Net Margin Method (TNMM). Metoden tager udgangspunkt i et selskabs nettofortjeneste, det vil sige resultatet før finansielle poster og skat. Nettofortjenesten sættes i forhold til et bestemt grundlag, f.eks. omsætning (overskudsgrad) eller omkostninger (mark-up på full cost), og nøgletallet benævnes *profit level indicator*, (PLI).

Med henblik på at imødekomme armslængdeprincippet ved brug af TNMM skal en given PLI for et givet selskab så vidt muligt være den samme som for et uafhængigt selskab, der opererer på markedsvilkår, og som udøver tilsvarende funktioner, løber samme risici og bruger samme aktiver under tilsvarende omstændigheder.

For produktionsselskaberne er PLI'en *net cost plus*, det vil sige de samlede driftsomkostninger i forhold til omsætningen. Antages de samlede omkostninger der er indeholdt i opgørelsen af virksomhedens nettomargin f.eks. at være 100 kr., vil omsætningen derfor skulle være 105 kr., hvis net cost plus er sat til 5 %.

For salgsselskaberne er PLI'en overskudsgraden, det vil sige driftsresultatet i forhold til omsætningen. Antages omsætningen f.eks. at være 100 kr., vil nettodriftsresultatet derfor skulle være 3,5 kr., hvis overskudsgraden er sat til 3,5 %.

Produktionsselskaberne fakturerer derfor principalen et beløb, svarende til de fulde omkostninger med tillæg af et avancetillæg på f.eks. 5 %, medens salgsselskaberne faktureres et beløb som sikrer dem en nettoavance, som, givet de faste omkostninger og de budgetterede videresalgspriser, sikrer dem en overskudsgrad på f.eks. 3,5 %.

4.3. Fastlæggelse af nettomarginer for produktions- og salgsselskaber

Principperne for Nilfisk-Advance's fastlæggelse af niveauet for nettofortjenester (PLI'er) er grundlæggende ens for produktions- og salgsselskaberne, nemlig at identificere nettofortjenester for virksomheder, der udøver de substantielt samme funktioner, løber substantielt de samme risici og benytter de substantielt samme aktiver, som produktions- og salgsselskaberne i Nilfisk-Advance, og som gør dette under sammenlignelige omstændigheder.

Det giver sig selv, at det ikke er ligetil at fremskaffe sådan information. En vis mængde information er tilgængelig i kommercielle databaser, hvor der kan søges

på f.eks. pan-europæiske regnskabsdata ved brug af forskellige udsøgningskriterier, men det er en ressourcekrævende opgave, som løses af eksterne rådgivere. Endvidere kræver valget af udsøgningskriterier, at man har en indgående forståelse for sin værdikæde, herunder hvilke forretningsenheder der bidrager til den økonomiske værdiskabelse og med hvilken relative andel, de hver især bidrager. Sagt på en anden måde: Nilfisk-Advance må have et indgående kendskab til sin værdikæde og struktur, for at den kan vurdere, hvilke uafhængige virksomheder der kan tjene som sammenligningsgrundlag.

En af de vigtigste prioriteter for skattechef Mette Rona i forbindelse med implementeringen af transfer pricing-politikken har derfor været at øge transparensen i Nilfisk-Advance's værdiskabende aktiviteter for derved at kunne dokumentere den koncerninterne prisfastsættelse.

Et af de mest centrale værktøjer til dette formål er en funktions- og risikoanalyse, som har til formål at få identificeret, hvilke funktioner parterne i en koncernintern transaktion udfører, samt hvilke risici parterne påtager sig. Grundtanken bag funktions- og risikoanalysen er beskrevet i OECDs Guidelines således:

»In transactions between two independent enterprises, compensation usually will reflect the functions that each enterprise performs (taking into account assets used and risks assumed). Therefore, in determining whether controlled and uncontrolled transactions or entities are comparable, a functional analysis is necessary. This functional analysis seeks to identify and compare the economically significant activities and responsibilities undertaken, assets used and risks assumed by the parties to the transactions. For this purpose, it may be helpful to understand the structure and organisation of the group and how they influence the context in which the taxpayer operates. It will also be relevant to determine the legal rights and obligations of the taxpayer in performing its functions«.¹⁰

OECDs Guidelines beskriver endvidere en række af funktioner, det er relevant at undersøge:

»The functions that taxpayers and tax administrations might need to identify and compare include, e.g. design, manufacturing, assembling, research and development, servicing, purchasing, distribution, marketing, advertising, transportation, financing and management. The principal functions performed by the party under examination should be identified. Adjustments should be made for any material differences from the functions undertaken by any independent enterprises with which that party is being compared. While one party may provide a large number of functions relative to that of the other party to the transaction, it is the economic significance of those functions in terms of their frequency, nature, and value to the respective parties to the transactions that is important«.¹¹

Analysen udgør en meget væsentlig bestanddel af Nilfisk-Advance's transfer pricing-dokumentation. Det er i den forbindelse vigtigt at nævne at der kan være forskelle mellem de funktioner og risici som de enkelte produktions- og salgsselskaber har påtaget sig. En analyse af et enkelt salgsselskab eller et enkelt produktionselskab kan derfor ikke uden videre lægges til grund som funktions- og risikoprofilen på alle gruppens salgsselskaber og produktionselskaber.

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt at gennemføre og løbende opdatere funktionsanalyserne for samtlige selskaber i Nilfisk-Advance. Øvrige forhold, herunder egenskaberne ved de i transaktionen involverede produkter, de udover prisen aftalte vilkår, de økonomiske omstændigheder i de involverede lande, de i transaktionen involverede selskaber opererer, samt eventuelle forretningsstrategier, kan alle have betydelig indflydelse på graden af sammenlignelighed. Som det er nævnt i OECD Guidelines:

»... in making [...] comparisons, material differences between the compared transactions or enterprises should be taken into account. In order to establish the degree of actual comparability and then to make appropriate adjustments to establish arm's length conditions (or a range thereof), it is necessary to compare attributes of the transactions or enterprises that would affect conditions in arm's length transactions. Attributes or »comparability factors« that may be important when determining comparability include the characteristics of the property or services transferred, the functions performed by the parties (taking into account assets used and risks assumed), the contractual terms, the economic circumstances of the parties, and the business strategies pursued by the parties [...]«.¹²

»The extent to which each of these factors matters in establishing comparability will depend upon the nature of the controlled transaction and the pricing method adopted [...]«.¹³

Således har det f.eks. været genstand for undersøgelsen, hvorvidt alle selskaber i Nilfisk-Advance opererer på markeder og under betingelser, der er substantielt sammenlignelige. Er det med andre ord hensigtsmæssigt at anvende regnskabsdata fra alle geografiske regioner? Skattechef Mette Rona:

»Tidligere når man havde en skatterevision, var det ikke den geografiske afgrænsning de [skattemyndighederne, red.] satte spørgsmålstegn ved [...] vi ser flere og flere steder at skattemyndighederne kræver et landespecifikt studie.«

Brugen af de udsøgningskriterier, der skal danne grundlag for sammenlignelighedsanalysen,¹⁴ er som indikeret oven for udfordrende. Det skyldes primært at spørgsmålet om sammenlignelighed involverer en lang række skønsmæssige betragtninger. Skattechef Mette Rona:

»Det kan virkelig være svært at finde sammenlignelige virksomheder, så man skal ofte være glad bare man kan finde nogle.«

Derfor oplever Nilfisk-Advance ofte at diskussioner med lokale skattemyndigheder rundt omkring i verden vedrører diskussioner om, hvorvidt de uafhængige virksomheder, der er udvalgt fra databasestudier, overhovedet er anvendelige som sammenligningsgrundlag.

Nilfisk-Advance har også oplevet at udenlandske skattemyndigheder ligefrem sætter spørgsmålstegn ved såvel transfer pricing-dokumentationen som den koncernterne prisfastsættelse, uden at dokumentationen har været reelt gennemgået eller prisfastsættelsen reelt efterprøvet. Skattechef Mette Rona:

»Nogle gange er det mit indtryk at visse udenlandske skattemyndigheder simpelthen er sendt på en bunden opgave ... at de bare skal sørge for at få noget med hjem.«

4.4. Implementering

Implementeringen af transfer pricing-politikken foregår i praksis ved at man på baggrund af særligt funktions- og risikoanalysen og databaseundersøgelsernes konklusioner umiddelbart inden et regnskabsår fastsætter 'targets' for de nettofortjenester som Nilfisk-Advance's enkelte selskaber skal have opnået ved regnskabsårets afslutning, f.eks. en overskudsgrad på 3,5 % for et salgsselskab eller 5 % af de samlede produktionsomkostninger for et produktionsselskab. Det giver imidlertid sig selv, at det er overordentligt vanskeligt at ramme et budgettal så præcist, særligt et budgettal, som er baseret på nettofortjenesten og derfor er en funktion af såvel pris- som volumenudsving i lokale markeder (et salgsselskabs omsætning) og samlede, budgetterede kapacitetsomkostninger. Det er derfor ikke meget, der skal ændre sig i løbet af et helt regnskabsår, før dette slår igennem på nettofortjenesten, og derfor producerer en PLI, der afviger fra 'target'.

Denne risiko imødegås bl.a. ved kontinuerlig monitoring af datterselskaberne og, om nødvendigt, justering af de priser eller forudsatte volumener, der blev lagt til grund ved budgetteringen.

Skulle et datterselskabs faktiske nettofortjeneste på trods af kontinuerlig monitoring afvige signifikant fra disse 'targets' ved regnskabsårets afslutning, gennemføres om muligt såkaldte *year-end adjustments*, således at datterselskabet kan rapportere et skattepligtigt overskud, der imødekommer armslængdeprincippet. Rent praktisk gennemføres en *year-end adjustment* ved at moderselskabet sender en faktura eller kreditnota til datterselskabet, afhængigt af om dets nettofortjeneste er for høj eller lav.

Den samlede indsats inden for transfer pricing i NKT, herunder Nilfisk-Advance, er i betydelig grad afhængig af løbende rapportering fra datterselskaberne, integreret økonomistyring og et velfungerende ERP system (Enterprise Resource Plan-

ning). Det gælder ikke kun i NKT, men i enhver MNV, der sigter efter en høj grad af transfer pricing compliance, og derfor har en organiseret tilgang til de involverede processer, at en given transfer pricing-struktur hovedsagelig virker, hvis den er en naturlig del af økonomistyringen. Det er tallene i systemet med de faktiske koncerninterne afregninger og den deraf skabte bilags- og rapportdokumentation, der ofte udgør ryggraden i den praktiske håndtering af transfer pricing.

5. Nogle afsluttende bemærkninger og perspektivering

Siden midten af halvfemserne har flere og flere lande haft stadigt stigende fokus på international transfer pricing. Da mindst 60 % af verdenshandlen antages at finde sted mellem koncernforbundne selskaber er det naturligt, at der er behov for at etablere globale regler.

De fleste af de regler, der er blevet introduceret, retter sig imidlertid primært mod formelle forhold, såsom pligten til at udarbejde en dokumentation, snarere end materielle forhold, såsom konkret vejledning til at løse f.eks. konkrete værdiansættelsesproblemer. Det indebærer ofte, at det er op til MNV'erne selv at fremkomme med løsninger – og det er en såvel tidskrævende som kompleks opgave. I OECD's Guidelines afsnit 1.13 bemærkes f.eks. følgende:

»Both tax administrations and taxpayers often have difficulty in obtaining adequate information to apply the arm's length principle. Because the arm's length principle usually requires taxpayers and tax administrations to evaluate uncontrolled transactions and the business activities of independent enterprises, and to compare these with the transactions and activities of associated enterprises, it can demand a substantial amount of data. The information that is accessible may be incomplete and difficult to interpret; other information, if it exists, may be difficult to obtain for reasons of its geographical location or that of the parties from whom it may have to be acquired. In addition, it may not be possible to obtain information from independent enterprises because of confidentiality concerns. In other cases information about an independent enterprise which could be relevant may simply not exist, or there may be no comparable independent enterprises, e.g. if that industry has reached a high level of vertical integration. It is important not to lose sight of the objective to find a reasonable estimate of an arm's length outcome based on reliable information. It should also be recalled at this point that transfer pricing is not an exact science but does require the exercise of judgment on the part of both the tax administration and taxpayer«.

En sådan usikkerhed kan gøre det vanskeligt at sikre, at man betaler den skat man skal, for at leve op til skattelovgivningen, men ikke mere end man skal, for at leve op til aktionærernes krav om effektiv cost management. Usikkerheden bliver ikke mindre af, at der altid er mindst to landes skattemyndigheder involveret i vurderingen af de koncerninterne afregninger, og at der herved altid er risiko for dobbeltbeskatning, jf. herved indledningsvist oven for i afsnit 1.

I en mere teoretisk orienteret ramme ønsker vi med denne artikel at argumentere for, at transfer pricing er en vigtig faktor at inkludere i analysen af MNV'ers økonomiske styringssystemer. I denne artikel har vi vist, at det spiller en direkte rolle for styringen af datterselskaber – både i budgetfasen og i opfølgningen. I lyset af det fokus, der har været på transfer pricing fra skattemyndigheder og i MNV'er, er det et relativt uberørt emne i både den danske og internationale økonomistyringslitteratur. Vi afslutter derfor med en opfordring til de akademiske miljøer om at tage en økonomistyringsorienteret vinkel på dette meget omdiskuterede emne, hvor der i øjeblikket eksisterer flere myter og misforståelser end relevante analyser.

Summary

This article introduces international transfer pricing, partly as a tax law phenomenon and partly as a tool for the planning and financial management of consolidated companies in a multinational enterprise (MNE). A case analysis of this MNE provides a concrete example of how transfer pricing is handled in practice. The objective of the article is to present a practical example that transfer pricing is about observing rules, not circumventing them. The authors argue that both academics and practitioners should take the approach of the enterprise to international transfer pricing into account when the financial management systems of an MNE are to be understood and used for planning and follow-up.

Litteratur

- Andersen, M. og Rohde, C. (2007): *Virksomhedens Økonomistyring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 3. udgave.
- Bekendtgørelse nr. 42 af 24. januar 2006* (Transfer pricing bekendtgørelsen). www.skat.dk
- Bhimani, A.; Horngren, C. T.; Datar, S. and Foster, G. (2007): *Management and Cost Accounting*. Pearson.
- Borkowski, S. C. (2001): Transfer pricing of intangible property: Harmony and discord across five countries. *International Journal of Accounting* 36(3), pp. 349-374.
- Chan, K. and Lo, A. (2004): The influence of management perception of environmental variables on the choice of international transfer-pricing methods. *The International Journal of Accounting* 39, pp. 93-110.
- Clausing, K. A. (2001): The impact of transfer pricing on intrafirm trade. In: Hines, Jr. J.R. (ed.), *International Taxation and Multinational Activity* (pp. 173-194). University of Chicago Press: Chicago.
- Clausing, K. A. (2003): Tax-motivated transfer pricing and US intrafirm trade prices. *Journal of Public Economics* 87(9/10), pp. 2207-2224.
- Collins, J. H. and Shackelford, D. A. (1998): Global organizations and taxes: An analysis of the dividend, interest, royalty, and management fee payments between U.S. multinationals' foreign affiliates. *Journal of Accounting and Economics* 24, pp. 151-173.
- Cools, M. and Emmanuel, C. (2007): Transfer Pricing: The Implications of Fiscal Compliance. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Ed.). *Handbook of Management Accounting Research* 2 (pp. 573-585). Amsterdam: Elsevier.
- Cools, M., Emmanuel, C. and Jorissen, A. (2008): Management Control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Accounting, Organizations and Society* 33(6), pp. 603-628.
- Cools, M. and Slagmulder, R. (2009): Tax-compliant transfer pricing and responsibility accounting, *Journal of Management Accounting Research* 21, pp. 1-28.
- Cravens, K. S. and Shearon, W. T. (1996): An Outcome-Based Assessment of International Transfer Pricing Policy, *International Journal of Accounting* 31(4), pp. 419-443.
- Cravens, K. S. (1997): Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review* 6(2), pp. 127-145.
- Eldenburger, L., Pickering, J. and Yu, W. W. (2003): International income shifting regulations: Empirical evidence from Australia and Canada, *International Journal of Accounting*, 38 (3), pp. 285-303.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 25-32.
- Elliott, J. and Emmanuel, C. (2000): International Transfer Pricing: Searching for Patterns, *European Management Journal* 18(2), pp. 216-222.

- Emmanuel, C. and Oylere, P. B. (2002): Differences in the reported performances of foreign-controlled and domestically-controlled firms: some U.K. evidence. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation* 11, pp. 1-17.
- Gupta, S. and Mills, L. F. (2002): Corporate multistate tax planning: benefits of multiple jurisdictions. *Journal of Accounting and Economics* 33, pp. 117-139.
- Harris, D. G. (1993): The impact of U.S. Tax Law Revision on Multinational Corporations' Capital Location and Income-shifting Decisions. *Journal of Accounting Research* 31, pp. 111-140.
- Hines, J., Rice, E. (1994): Fiscal paradise: foreign tax havens and American business. *Quarterly Journal of Economics* 109 (1), pp. 149-182.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. and Ittner, C. (2009): *Cost Accounting: A Managerial Emphasis, thirteenth edition*. Pearson International Edition: Prentice-Hall
- Jacob, J. (1996): Income shifting and the volume of intrafirm transfers. *Journal of Accounting Research* 34 (Autumn), pp. 301-312.
- Kaplan, R. and Atkinson, A. (1998): *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Klassen, K., Lang, M. and Wolfson, M. (1993): Geographic income shifting by multinational corporations in response to tax rate changes. *Journal of Accounting Research* 31 (supplement), pp. 141-173.
- Langli, J. and Saudagaran, S. (2004): Taxable Income Differences Between Foreign and Domestic Controlled Corporations in Norway. *European Accounting Review* 13(4), pp. 713-741.
- Merchant, K. and Van der Steede, W. (2007): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Prentice Hall, Essex, England.
- Michelsen, Aa. (2003): *International skatteret*, 3. udgave. Thomson-Reuthers.
- Nichols, N. B. and Conover, T. L. (2000): A Further Examination of Income Shifting Through Transfer Pricing Considering Firm Size and/or Distress. *The International Journal of Accounting* 35 (2), pp. 189-211.
- OECD (1979, 1995, 1996, 1997): *Transfer Pricing Guidelines for multinational enterprises and tax administrations*. Paris: OECD.
- Oyelere, P. B. and Emmanuel, C. R. (1998): International transfer pricing and income shifting: evidence from the UK. *The European Accounting Review* 7 (4), pp. 623-635.
- Pedersen, J., (1998): *Transfer Pricing – i international skatteretlig belysning*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Rahman, M. Z. and Scapens, R. (1986): Transfer Pricing by Multinationals: Some Evidence from Bangladesh. *Journal of Business Finance and Accounting* 13(3), pp. 383-391.
- Swenson, D. (2001): Tax reforms and evidence of transfer pricing. *National Tax Journal*, March, pp. 7-25
- UNCTAD (2003): *2003 World investment report: FDI policies for development: National and International perspectives*.
- Wittendorff, J. (2009): *Armslængdeprincippet i dansk og international skatteret*.
- Wunder, H. F. (2009): Tax risk management and the multinational enterprise. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 18 (1), pp. 14-18.
- Yin, R. (2009): *Case Study Research*, Sage Publications: Los Angeles.

Noter

- 1 For en beskrivelse af dobbeltbeskatningsbegrebet henvises til Aage Michelsen: *International skatteret* (2003) s. 26 ff.
- 2 Jens Wittendorff behandler i sin doktorafhandling *Armslængdeprincippet i dansk og international skatteret* (2009) transfer pricing særdeles indgående fra såvel en dansk som en OECD- og US-amerikansk vinkel.
- 3 Jan Pedersen: *Transfer pricing* (1998) s. 4.
- 4 Se hertil f.eks. Gupta og Mills (2002), Klassen, Lang og Wolfson (1993), Harris (1993), Hines og Rice (1994), Jacob (1996), Collins og Schakelford (1998), Oyelere og Emmanuel (1998); Nichols og Conover (2000), Clausen (2001 og 2003), Swenson, D. (2001), Emmanuel og Oyelere (2002), Langli og Saudagaran (2004). Kritisk heroverfor, se Elliott og Emmanuel (2000).
- 5 Dette benævnes typisk 'sambestemte, indirekte kapacitetsomkostninger' (Andersen & Rohde, 2007).
- 6 Report on the attribution of profits to permanent establishments, 17 July 2008.
- 7 Modeloverenskomstens artikel 25.
- 8 Ifølge EF-voldgiftskonventionens artikel 6, stk. 1, skal en skatteyder senest 3 år efter »... den første underretning om den foranstaltning, der har ført til eller formodes at ville føre til dobbeltbeskatning«

indgive sin klage til den kompetente myndighed. Myndigheden vurderer herefter først, om klagen er begrundet, og undersøger i bekræftende fald, om den selv kan løse sagen ved at ophæve dobbeltbeskatningen. Er det ikke tilfældet, indledes forhandlinger med den kompetente myndigheder i det andet land. Måden hvorpå disse forhandlinger bør pågå, fremgår af et til EF-voldgiftskonventionen tilhørende adfærdskodeks. Se nærmere herom Philip Noes i SU 2010.143 »Nyt adfærdskodeks til EF's voldgiftskonvention«.

- 9 Se hertil f.eks. Eisenhardt & Graebner (2007) og Yin (2009).
- 10 OECD Guidelines afsnit 1.42.
- 11 OECD Guidelines afsnit 1.43.
- 12 OECD Guidelines afsnit 1.36.
- 13 OECD Guidelines afsnit 1.37.
- 14 De omfatter som nævnt ovenfor »[...] the characteristics of the property or services transferred, the functions performed by the parties (taking into account assets used and risks assumed), the contractual terms, the economic circumstances of the parties, and the business strategies pursued by the parties [...]«, jf. OECD Guidelines afsnit 1.17.