

TAMPEREEN YLIOPISTO

Taloustieteiden laitos / yrityksen laskentatoimi

**Dokumentoinnin merkitys siirtohinnoitteluongelman  
sisäisten ja verotuksellisten tekijöiden hallinnassa**

- Tapaustutkimus

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Pro gradu- tutkielma

LASKS 050

Lokakuu 2009

Ohjaaja: Lili Kihn

Jouni Kari 78795

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: KARI, JOUNI  
Tutkielman nimi: Dokumentoinnin merkitys siirtohinnoitteluongelman sisäisten ja verotuksellisten tekijöiden hallinnassa - tapaustutkimus  
Pro gradu-tutkielma: 77 sivua, 11 liitesivua  
Aika: lokakuu 2009  
Avainsanat: siirtohinnoittelu, siirtohinnoitteludokumentti, siirtohinnoittelun dokumentointi, siirtohinnoitteluongelma, verotus

---

Tässä pro gradu- tutkielmassa tutkittiin, että voidaanko siirtohinnoitteludokumenttia hyödyntää yrityksen sisäisten sekä verotuksellisten tekijöiden hallinnassa päätöksenteon tukena vai kokevatko haastateltavat henkilöt siirtohinnoitteludokumentin ainoastaan välttämättömyytenä, mikä on laadittava verottajaa varten. Tutkielma suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusotteena tutkielmassa on toiminta-analyttinen tutkimusote. Tutkielman aineisto kerättiin pääasiassa haastatteluin mutta materiaalia saatiin jonkin verran myös kohdeyrityksen operatiivisesta järjestelmästä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina ja haastatteluja suoritettiin kaikkiaan neljä kappaletta. Tutkimuksessa selvisi, että vaikka useiden tutkimusten mukaan siirtohinnoittelua pidetään maailmanlaajuisesti todella merkittävä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta, niin kohdeyrityksen tapauksessa sen merkitys on huomattavasti vähäisempi. Kuljetusalaan liittyvät toimialakohtaiset erityispiirteet, kuten tuotteen sitoutuminen kiinteästi aikaan ja paikkaan sekä toimialan kova kilpailu, vähentävät siirtohinnoittelun merkitystä verrattuna esimerkiksi konepajateollisuuteen. Koska strategisen ja operatiivisen suunnittelun mahdollisuus siirtohinnoittelua hyödyntäen on edellä mainittujen syiden takia erittäin pieni, myös siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämismahdollisuuksia näiden tekijöiden hallinnassa pidetään kohdeyrityksessä vähäisinä. Tätä toimintoa varten yrityksellä on jo käytössään valmiit, hyväksi havaitut prosessit eikä siirtohinnoitteludokumentin nähdä tuovan tähän selkeää parannusta. Ei edes siinä tapauksessa, että siirtohinnoitteludokumenttia jalostettaisiinkin kattavammaksi kuin, mitä laissa vaaditaan. Edellä mainitusta huolimatta kohdeyrityksessä löydettiin seikkoja, joiden hallinnassa siirtohinnoitteludokumenttia voidaan hyödyntää. Nämä seikat ovat kuitenkin siirtohinnoittelustrategian kannalta vähäisiä. Suurta hyötyä siirtohinnoitteluongelmaan liittyvien

erilaisten tekijöiden hallintaan siirtohinnoitteludokumentista ei koeta olevan nyt, eikä myöskään tulevaisuudessa. Kuten edellä mainittiin, niin keskeisimpänä syynä tähän on toimialakohtaiset, muista toimialoista poikkeavat, erityispiirteet.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Mistä siirtohinnoittelussa on kysymys - taustaa .....	5
1.2 Siirtohinnoittelun dokumentointi .....	13
1.2.1 Mistä siirtohinnoittelun dokumentoinnissa on kysymys .....	13
1.2.2 Kenellä on siirtohinnoitteludokumentin laatimisvelvollisuus .....	14
1.2.3 Siirtohinnoitteludokumentointivaatimukset.....	15
1.2.4 Siirtohinnoitteludokumentointiprosessi.....	19
1.3 Siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen käytännön toiminnassa.....	20
1.4 Tutkielman tavoitteet ja rajaus.....	22
1.5 Tutkimusmenetelmät ja menetöt.....	24
1.6 Tutkimuksen kulku.....	28
2 SIIRTOHINNOITTELU LIIKETOIMINNAN OHJAUKSEN JA VEROTUKSEN NÄKÖKULMASTA.....	30
2.1 Siirtohinnoittelu liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta .....	31
2.1.1 Siirtohinnoittelu osana konsernistrategiaa.....	31
2.1.2 Käytetyimmät siirtohinnoittelumenetelmät liiketoiminnan ohjauksessa.....	34
2.1.3 Siirtohinnoittelun ohjaukselliset tavoitteet sekä haasteet .....	36
2.1.4 Huomioon otettavat ympäristötekijät siirtohinnoittelua suunniteltaessa.....	40
2.2 Siirtohinnoittelu verotuksellisesta näkökulmasta .....	43
2.2.1 Käytetyimmät siirtohinnoittelumenetelmät verotuksessa.....	47
2.2.1.1 Markkinahintavertailumenetelmä.....	48
2.2.1.2 Jälleenmyyntihintamenetelmä.....	49
2.2.1.3 Kustannusvoittolisämenetelmä.....	50
2.2.2 Siirtohinnoittelun verotukselliset tavoitteet .....	52
2.2.3 Siirtohinnoittelun sääntely verotuksen näkökulmasta .....	54
3 TUTKUMUSKOHTTEEN ESITTELY .....	56
3.1 Tutkielman kohdeyritys sekä toimialan erityispiirteet .....	56
3.2 Tutkielman aineisto ja aineiston keruumenetelmät.....	57
3.3 Tutkielman kohderyhmä.....	60
3.4 Aineiston analyysimenetelmät ja aineiston kuvaus.....	60
3.5 Yhteenvedo tutkielman teoriaosasta .....	64

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO .....	66
4.1 Siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi kohdeyrityksessä.....	66
4.1.1 Siirtohinnoittelun esiintyminen kohdeyrityksessä .....	66
4.1.2 Siirtohinnoittelun erityispiirteet kohdeyrityksen toimialalla .....	67
4.1.3 Siirtohinnoitteludokumentointi ja siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen kohdeyrityksessä .....	70
4.2 Tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset.....	73
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	76
LÄHTEET .....	78
LIITE 1. Haastattelurunko.....	83
LIITE 2. Kuviot .....	88

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Mistä siirtohinnoittelussa on kysymys - taustaa

Siirtohinnoittelulla tarkoitetaan yleensä yrityksen sisällä tapahtuvien yksiköiden tai konsernin yritysten välisten transaktioiden hinnoittelua. Toisin sanoen sitä, millä tavalla konserniyritykset hinnoittelevat toisille saman konsernin yrityksille tarjoamansa palvelut tai tuotteet. Sisäiselle siirtohinnoittelulla tutkielmassa tarkoitetaan konsernin, ja sen yritysten, omissa sisäisissä laskelmissa tai raportoinnissa käyttämää siirtohintaa, jota ei ole rajoitettu minkään ulkopuolisen instanssin toimesta. Yleisesti käytössä on vain muutamia, yleisiä ja hyväksi havaittuja menetelmiä, mutta periaatteessa yritys voi itse päättää, millä tavalla se haluaa sisäisen siirtohintansa määrittellä. Ulkoisella siirtohinnoittelulla tutkielmassa tarkoitetaan verotuksessa esitettävää konsernin yritysten eli etuyhteisyriyten välisissä transaktioissa käytettyä hintaa. Verotuksessa esitettävä siirtohinnoittelu ei ole niin vapaamuotoista kuin sisäinen siirtohinnoittelu. Sille on asetettu viranomaisten toimesta monia vaatimuksia, jotka sen tulee täyttää. Etuyhteisyriyten välinen transaktio on kyseessä silloin, kun toisella transaktion osapuolista on välitön tai välillinen määräysvalta toiseen osapuoleen.

Kaupankäynnin kansainvälistyminen ja sen seurauksena syntynyt yritysrakenteiden hajautuminen on johtanut siihen, että siirtohinnoittelun merkitys yrityksissä kasvaa kaiken aikaa. Kun konsernin eri yksiköt sijaitsevat eri valtioiden alueella, merkitsee se sitä, että transaktiot yli valtorajojen lisääntyvät. Tästä syystä siirtohinnoittelun rooli yritystoiminnassa ei ole mitätön, vaan päinvastoin, sen rooli on erittäin merkittävä nykypäivänä. Neighbourin (2002) mukaan nykyisellään yli 60 % maailmankaupasta tehdään monikansallisten konsernien yritysten välillä. Tästä syystä myös veroviranomaiset ympäri maailman ovat alkaneet kiinnittää asiaan enemmän huomiota ja kiristäneet otettaan rajat ylittävän siirtohinnoittelun valvonnassa. Siksi myös siirtohinnoitteluun liittyviä säännöksiä on viranomaisten toimesta kiristetty huomattavasti (Cools, Emmanuel and Jorissen 2008, 604).

Yksi esimerkki valvonnan tiukentumisesta on se, että verovelvollisen yrityksen on laadittava siirtohinnoitteludokumentointi etuyhteystoimistaan. Siirtohinnoitteludokumentointivelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että verovelvollisen on laadittava kirjallinen selvitys verovuoden aikana etuyhteudessa tekemistään liiketoimista, joissa liiketoimen toinen osapuoli on ulkomaalainen. Tämän lisäksi siirtohinnoitteludokumentin tulee sisältää ulkomaalaisen yrityksen ja sen Suomessa sijaitsevan kiinteän toimipaikan välisiä toimista. Etuyhteystoimi on kyseessä silloin, kun kyseessä on etuyhteisyritysten välinen liiketoimi. Liiketoimen osapuolet ovat etuyhteudessa toisiinsa, jos liiketoimen osapuolella on toisessa osapuolella määräysvalta tai kolmannella osapuolella on yksin tai yhdessä lähipiirinsä kanssa määräysvalta liiketoimen molemmissa osapuolissa. (Verohallitus 2007, 14)

Siirtohinnoitteludokumentointivelvoitteen avulla verottaja haluaa varmistua, että etuyhteisyritysten välisissä transaktioissa hinnoittelu tapahtuu markkinaehtoperiaatteen mukaisesti. Liiketoimi täyttää markkinaehtoperiaatteen silloin, kun etuyhteudessa olevien yritysten kauppaja rahoitussuhteissa sovitussa tai määrätyissä ehdoissa noudatetaan ehtoja, joita olisi noudatettu vastaavissa olosuhteissa toisistaan riippumattomien yritysten välillä. (Verohallitus 2007, 14)

Siirtohinnoittelu ja se dokumentointi on tällä hetkellä talouden taantumasta johtuen hyvin ajankohtainen. Useat valtiot ovat joutuneet ottamaan runsaasti lainaa elvyttääkseen kansantalouksiaan ja ovat tästä syystä kiinnostuneita kaikista saatavilla olevista verotuloista. Ernst & Youngin vero-osaston johtajan Kari Pasasen mukaan kansainvälisen yhtiön on tällä hetkellä mahdotonta välttyä verotarkastukselta (Kauppalehti 2009, 9). Verotarkastuksen laukaisee yleensä yrityskauppa tai tuloksen voimakas heilahtaminen. Talouden tilasta johtuen useiden yritysten tulokset ovat viime aikoina heilahdelleet voimakkaasti. Pasanen korostaakin, että tässä ympäristössä yritysten on jatkuvasti päivitettävä siirtohintojaan (Kauppalehti 2009, 9).

Abdallahin (1989,1) mukaan yrityksillä on useita syitä siirtää toimintojaan yli rajojen. Syyt vaihtelevat hieman toimialasta riippuen, mutta Abdallah mainitsee mm. sellaisia syitä, kuten kilpailuaseman parantaminen kansainvälisillä markkinoilla, uusille markkinoille laajentuminen, voittojen maksimointi, raaka-aineiden saannin varmistaminen, harvojen tuotannontekijöiden varmistaminen omaan käyttöön ja toimiminen alhaisen

verokannan maissa. Yritystoiminnan voimakas globalisoituminen on aiheuttanut sen, että valtiot kohtaavat uusia haasteita taloutensa näkökulmasta. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan laeilla ja erilaisilla säädöksillä. Yrityksen näkökulmasta, kun se pyrkii maksimoimaan voittoa, on tavoitteellista, että tuotteet valmistetaan alhaisten tuotantokustannusten maissa ja vastaavasti myydään siellä, mistä niistä saadaan korkein mahdollinen hinta (Abdallah 1989,2). Ecclesin (1985,8) tutkimusten mukaan likipitään jokaisella tutkimukseen osallistuneella yrityksellä on yleinen, konsernitasolta johdettu siirtohinnoittelupolitiikka, jota sovelletaan konsernin yrityksissä.

Kun yritystoimintaa harjoitetaan kansainvälisessä ympäristössä, niin siirtohinnoittelupolitiikka sisältää useita erilaisia tavoitteita. Siirtohinnoittelupolitiikkaan sisältyviä tavoitteita voivat olla esimerkiksi tulojen maksimointi, kassavirrasta huolehtiminen, myynnin ja markkinoinnin tavoitteet, tuloverojen minimointi, tullit ja tariffit, taloudellisiin rajoitteisiin liittyvät sosiopoliittiset tavoitteet, valuuttakurssiheilahtelut sekä isäntävaltio suhteet. (Dunning, 1980; Leitch & Barrett, 1992)

Keskeisimpänä siirtohinnoittelua vaikeuttavana tekijänä voidaan pitää sitä, että siirtohinnoittelun osapuolilla on yleensä eriävät näkemykset siitä, mikä on oikea siirtohintaa. Edellä mainittu siirtohintaaongelma voi esiintyä niin kahden keskenään siirtohinnoittelusta sopivan yrityksen, kuin yrityksen ja veroviranomaisten välillä. Kaikilla mainituilla osapuolilla on oma näkemyksensä siitä, mikä tulisi olla oikea siirtohintaa ja millaista voittoa yrityksen tulisi näyttää. Yritykset haluavat luonnollisesti näyttää mahdollisimman matalaa voittoa, jotta veroseuraamukset olisivat mahdollisimman pienet koko konsernin kannalta. Toisaalta yritykset myös voivat yrittää siirtohinnoittelun avulla siirtää tuottoja matalamman verokannan maihin. Verottajan intresseissä puolestaan on, että verotulot pysyisivät pitkälti maan rajojen sisäpuolella ja se, että yrityksen esittämä voitto olisi mahdollisimman suuri.

Tutkimusten mukaan käytännöt siirtohinnoittelun kohdalla vaihtelevat konsernien välillä. Toiset konsernit käyttävät yhtä ainoaa hintaa palvelemaan sekä siirtohinnoittelun sisäisiä että ulkoisia tarpeita, kun taas toiset yritykset käyttävät kahta eri hintaa. Toinen palvelee konsernin sisäisen siirtohinnoittelun tarpeita, kun taas toinen on asetettu vastaamaan siirtohinnoittelun verotuksellisia vaatimuksia. Kuitenkin useimmat yrityksistä valitsevat yhden siirtohinnan strategian välttääkseen epäilyt siitä, että siirtohinnoittelu ei



täyttäisi markkinaehtoperiaatetta. Juuri tästä syystä useat siirtohinnoitteluun erikoistuneet konsultit neuvovat yrityksiä käyttämään yhtä ainoaa siirtohintaa. Tällöin on helpommin näytettävissä toteen, että siirtohinnoittelu perustuu yrityksen sisäisiin tarpeisiin, eikä suurimpana motiivina ole siirtohinnoittelun hyödyntäminen mahdollisimman suurten veroetujen hankkimiseksi. (Cools ym. 2008, 604) Tämä siitäkkin huolimatta, että siirtohinnoittelun suunnittelun yksi keskeisimmistä tavoitteista on verohyötyjen maksimointi.

Siirtohinnoittelua on tutkittu 1800-luvun alkupuolelta lähtien, jolloin aihetta ei pidetty vielä kovin merkittävänä. Karjalaisen ja Raunion (2007,14) mukaan siirtohinnoittelun todelliset juuret juontavat 1900-luvun alkupuolelta. 1920-luvulla tehdyistä tutkimuksista ilmenee, että siirtohinnoittelulla ja sen dokumentoinnilla on ollut huomattavaa painoarvoa yritysten päätöksenteossa jo tuolloin (Eccles 1985, 15- 17). Eccles (1985) toteaa kirjansa esipuheessa, että siirtohinnoittelu on olennainen ja kiinteä osa strategioiden täytäntöönpanoa ja, että näiden strategioiden tehokas johtaminen vaatii suurta huomiota yrityksen johdolta. Tutkielmantekijän omien havaintojen perusteella voidaan todeta, että eniten tutkimusta on vuosien saatossa tehty oikean siirtohinnan määrittämisestä konsernin yritysten sisällä. Tällaista tutkimusta ovat tehneet Muun muassa Borkowski (1990) ja Vancil (1978), jotka ovat tutkineet sitä, miten yritykset valitsevat siirtohinnoittelumenetelmänsä. Muita edellä mainittua aihetta tutkineita tukijoita ovat Villegas ja Queniche (2008), Fjell & Foros (2008) sekä myös Abdallah (1989).

Ensimmäiset siirtohinnoittelusäännökset tulivat voimaan ensimmäisen maailmansodan aikoihin ja syykin oli selkeä. Useassa maassa yrityksiin kohdistuva verorasitus oli nousut sotatoimista aiheutuneiden kustannusten takia ja siirtohinnoittelusäännöksillä pyrittiin estämään sisäisten transaktioiden avulla tehty tulojen siirto alhaisempien verokantojen maihin (Karjalainen & Raunio 2007,14). Tämän jälkeen siirtohinnoittelun sääntelyssä tuli hiljaisempi vaihe. Seuraavan kerran kiinnostus siirtohinnoittelua kohtaa alkoi nousta 1960-luvulla, jolloin kansainvälinen kauppa alkoi huomattavasti lisääntyä. OECD nousi siirtohinnoittelun alueella keskeiseen asemaan 1970-luvun loppupuolella sekä 1980-luvun alkupuolella, jolloin se julkaisi kaksi merkittävää siirtohinnoittelu käsittelevää raporttia. 1979 OECD julkaisi niistä ensimmäisen nimeltään ” Transfer Pricing and Multinational Enterprises” sekä toisen vuonna 1984 nimeltään ”Transfer Pricing and Multinational Enterprises, Three Taxation Issues”.

Tutkimukset, jotka keskittyvät yhden valtion sisällä toimivan yrityksen siirtohinnoittelun tutkimiseen, tutkivat pääasiassa sitä, mikä on sopiva siirtohintaa konsernin yritysten tai – yksiköiden välillä, jotta menestymisen arviointi on edelleen mahdollista oikeudenmukaisesti. Kun yritystoimintaa harjoitetaan ainoastaan yhden valtion alueella, ei verotuksellisia asioita tarvitse huomioida lainkaan siirtohinnoittelun näkökulmasta. Edellä mainitun kaltaista tutkimusta ovat tehneet muun muassa Colbert ja Spicer (1995), Eccles (1983 & 1985) sekä Swieringa ja Waterhouse (1982).

Oikean siirtohinnan määrittämisen lisäksi toinen merkittävä tutkimusalue siirtohinnoittelun alueella on siihen liittyvien verotuksellisten seikkojen tutkiminen. Kun siirtohinnoittelua tutkitaan verotuksen näkökulmasta, tutkitaan yleensä verotuksen optimointia eli pyritään selvittämään yritykselle optimaalisen verorasituksen tuottava siirtohinnoittelumetodi. Siirtohinnoittelua verotuksellisesta näkökulmasta ovat tutkineet esimerkiksi Borkowski (1992 & 1996), Douvier 2005, Brandman & Miesel (2001) ja Swenson (2001). Cools, Emmanuel ja Jorissen (2008) tutkivat sitä, miten kansainväliset verosäädökset vaikuttavat yritysten siirtohinnoittelupolitiikkaan, siirtohinnoittelumetodin valintaan sekä verosäädösten vaikutusta monikansallisten yritysten ohjaukseen.

Cools, Emmanuel ja Jorissen (2008, 604) toteavat, että ennen tutkimukset keskittyivät pääasiassa tutkimaan verotuksellisten tavoitteiden optimointia mutta viime aikoina yhä useammat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan sitä, miten voidaan parhaiten yhdistää manageriaaliset ja verotukselliset tavoitteet. Merkittävää tutkimusta tällä sektorilla ovat tehneet esimerkiksi Baldenius, Melumad & Reichelstein (2004), Hyde (2002) sekä Hyde & Choe (2005)

Siirtohinnoittelua on siis tutkittu usealta eri kantilta jo vuosikymmenien ajan mutta yhteneväisiä tuloksia ei juuri ole saavutettu. Siirtohinnoittelu aiheena on hyvin laaja, joten siitä on mahdollista tehdä hyvin monenlaista tutkimusta.

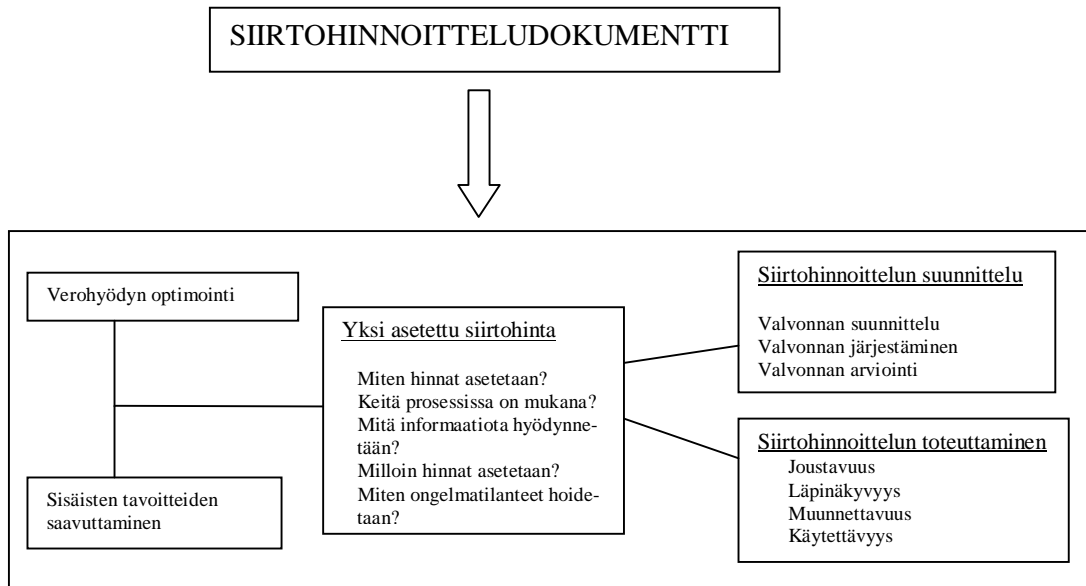
Merkittäviä suomalaisia siirtohinnoittelua tutkineita ja aiheesta kirjallisuutta julkaisseita tutkijoita ovat Raunio ja Karjalainen (2007), jotka ovat julkaisseet useamman siirtohinnoittelua käsittelevän kirjan. Myös Joensuun yliopistossa tutkijana työskentelevä Mehtonen (2005) on tehnyt väitöskirjan siirtohinnoittelusta. Turun kauppakorkeakoulussa työskentelevä Lukka (2008) on myös esitelmöinyt siirtohinnoittelusta.

Keskeisimpänä tämän tutkielman aihevalintaan vaikuttavana tekijänä on siirtohinnoittelun merkittävä rooli suurten ja keskisuurten yritysten verosuunnittelussa. Suurten yritysten voimakas laajentuminen ulkomaille sekä kaupankäynnin globalisoituminen ovat tehneet siirtohinnoittelusta erittäin merkittävän osan yritysten strategiaa. Tämä siksi, että nykyään yritykset pyrkivät keskittämään tuotantonsa maihin, joissa tuotantokustannukset ovat alhaisimmat ja vastaavasti keskittämään myyntinsä maihin, joissa myyntihinnat ovat korkeimmat (Abdallah 1989,2). Muun muassa juuri tämän pyrkimyksen takia eri valtioiden veroviranomaiset ovat kiinnostuneet yritysten sisäisestä kaupankäynnistä ja haluavat varmistaa, että siirtohinnoittelun avulla ei pyritä voittojen epärehelliseen siirtämiseen maihin, joissa on alhaisempi verokanta. Tämän takia velvoite dokumentoinnin laatimisesta lisättiin lakiin myös Suomessa, kun tuloverotuksen siirtohinnoittelua koskevasta uudistuksessa päätettiin.

Uudistuksen myötä yritysten tuleekin osoittaa siirtohintojen markkinaehtoisuus siirtohinnoitteludokumentin avulla. Uudistuksen yhtenä keskeisimpänä tavoitteena oli Suomen yhteisöverotulojen turvaaminen kansainvälistyvässä toimintaympäristössä, minkä katsottiin edellyttävän kansainvälisiä käytäntöjä vastaavan dokumentointivaatimuksen säätämistä myös Suomeen (Verohallitus 2007,2). Tämä käy selkeimmin ilmi Ernst & Young- tilintarkastusyhtiön vuonna 2007 tekemästä maailmanlaajuisesta tutkimuksesta, johon osallistui 850 monikansallista yritystä 24 maasta ympäri maailman.

Tutkimuksesta selviää, että 40 % prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä pitää siirtohinnoittelua tärkeimpänä yrityksen verotukseen kohdistuvana seikkana. 66 % yrityksistä kertoo, että siirtohinnoitteludokumentointiin on uhrattu lisääntyneessä määrin voimavaroja sekä 65 % prosenttia yrityksistä on sitä mieltä, että siirtohinnoitteludokumentointi on huomattavasti merkittävämpi asia kuin, mitä se oli vielä kaksi vuotta sitten. (Ernst & Young 2007, 2) Verrattain suuret prosenttiluvut ovat selkeä osoitus siitä, että siirtohinnoittelun huolellinen suunnittelu, ja sen dokumentointi, nähdään globaalistikin erittäin tärkeänä asiana. Kyseessä ei siis ole ainoastaan tiettyä maata tai maanosaa koskeva asia, vaan se koetaan erittäin tärkeäksi kaikkialla maailmassa. Tämä tekee globaalisti toimivien yritysten siirtohinnoittelun suunnittelusta erittäin haastavaa, sillä monissa maissa siirtohinnoittelusäännökset eroavat toisistaan. Erot saattavat olla huomattaviakin. Koska riski joutua verotarkastuksen kohteeksi joka puolella maailmaa on suuri, useiden maiden siirtohinnoittelusäännösten hallitseminen on välttämätöntä.

Tutkielman tutkimusongelma on kuvattu alla olevan kuvion 1. avulla. Kuviossa 1. on kuvattu siirtohinnan asetantaan vaikuttavat seikat sekä seikat, jotka yritysjohdon on otettava huomioon oikean siirtohinnan määrittämiseksi. Tutkielmassa tutkitaan sitä, että voidaanko hyvin hoidetun siirtohinnoitteludokumentoinnin avulla kontrolloida alla olevassa kuviossa esitettyjä seikkoja, jotta yrityksessä päästään siirtohinnoittelussa haluttuun lopputulokseen.



Kuvio1. Siirtohintaaongelma (Cools ym. 2008, 607 mukailen)

Kun yritys käyttää yhden hinnan siirtohintastrategiaa<sup>1</sup>, tämän hinnan tulee täyttää samalla kertaa kaksi tavoitetta: 1) siirtohinnoittelulle asetetut sisäiset tavoitteet sekä 2) sen tulee optimoida yrityksen verohyödyt. Kun hintaa asetetaan, tulee Ecclesin (1985, 9) mukaan huomioida ainakin viisi seikkaa. Nämä seikat ovat esitelty kuviossa 1. keskellä otsikon ”yksi asetettu siirtohintaa” alla.

- 1) Miten hinnat asetetaan tarkoittaa sitä, että onko hinta neuvoteltu vai tuleeko se suoraan yrityksen strategiasta.
- 2) Ketä prosessissa on mukana viittaa siihen, että miten laaja-alaisesti yhtiön johtoa on mukana prosessissa. Jossain yrityksissä päätös saattaa olla täysin ylimmän

<sup>1</sup> Yhden ja kahden siirtohinnan strategiat on esitetty sivulla 10.

johdon tekemä, kun taas joissain yrityksissä päätöksenteossa saattaa olla mukana myös keskijohtoa, talusjohtoa tai muuta johtoa.

- 3) Mitä informaatiota hyödynnetään tarkoittaa sitä, että johdon tulee mm. päättää mitkä kustannukset otetaan mukaan, kun määritetään tuotteen kustannuksia. Tai, jos tuotetta valmistetaan itse mutta sitä myös hankitaan ulkopuolelta, mitä hintaa tällöin tulisi käyttää.
- 4) Milloin hinnat asetetaan viittaa siihen, että siirtohinnoittelua suunniteltaessa johdon tulee määrittää kuinka useasti hintoja tarkistetaan ja millaisissa olosuhteissa niitä voidaan muuttaa.
- 5) Viimeinen kohta määrittää sen, miten mahdollisessa ongelmatilanteessa toimitaan ja ketkä yrityksestä osallistuvat ongelman ratkaisuun.

Tutkielman kohdeyritys on suomalainen, joten tutkielmassa keskitytään pääasiassa ongelmiin, joita suomalaiset yritykset kohtaavat. Suomessa siirtohinnoittelua koskevat verosäännökset tulivat voimaan 1.1.2007 (Karjalainen & Raunio 2007). Sen lisäksi, että yritysten tulee varmistaa käyttämiensä siirtohintojen markkinaehtoisuus, niillä tulee olla ajan tasalla oleva siirtohinnoitteludokumentaatio, joka verifioi siirtohintojen markkinaehtoisuuden (Karjalainen & Raunio 2007). Ernst & Youngin (2007) tekemän suuren siirtohinnoittelututkimuksen tulokset Suomen osalta ovat suurelta osin yhtenevät globaalien tulosten kanssa.

Tutkielman kohdeyrityksenä toimii kansainvälisen konsernin yksi liiketoiminta-alue. Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan kohdeyrityksen Suomen maaorganisaation kohtaamia haasteita siirtohinnoitteluongelman näkökulmasta. Tutkielmassa haastatellaan Suomen maaorganisaation avainhenkilöitä sekä koko konsernin siirtohinnoittelusta vastaavia henkilöitä. Tutkielma on tarkoituksella rajattu käsittelemään ainoastaan Suomen maaorganisaatiota, jotta tutkielmasta ei tulisi liian laajaa. Tämän vuoksi on perusteltua rajata tutkielman koskemaan ainoastaan yhtä valtiota, sillä suuresta yhteneväisyydestä huolimatta useilla mailla on osittain omat käytäntönsä siirtohinnoittelua koskien.

Valitulla liiketoiminta-alueella on rahassa mitattuna merkittävin osuus konsernin sisäisestä kaupasta ja siksi siirtohinnoittelu- ja sen suunnittelu on tärkeää. Tämänlainen liiketoiminta on vielä melko uutta kohdeyritykselle, joten siirtohinnoittelussa on vielä

kehittämistä. Tulevaisuudessa tavoitteena on mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää käytäntöjä.

## **1.2 Siirtohinnoittelun dokumentointi**

### **1.2.1 Mistä siirtohinnoittelun dokumentoinnissa on kysymys**

Siirtohinnoitteludokumentti on verovelvollisen laatima kirjallinen selvitys verovelvollisen ja etuyhteisyriyten välisten liiketoimien hinnoittelusta. Selvityksen tarkoituksena on osoittaa, että verovelvollisen sisäiset liiketoimet on hinnoiteltu markkinaehtoperiaatteen mukaisesti. Markkinaehtoperiaate on siirtohinnoittelun perusta, jota noudatetaan kansainvälisesti. Useissa maissa on viime vuosina annettu verolainsäädäntöön määräyksiä siirtohinnoitteludokumentin laatimisesta, mikä on tuonut yhä useampia yrityksiä siirtohinnoitteluhaasteen eteen. Suomen dokumentointivaatimukseen on vaikuttanut ennen Euroopan Unionin dokumentointia koskeva käytännösääntö, jonka tarkoituksena on, jäsenvaltioiden verotulojen turvaamisen ohella, yhtenäistää jäsenvaltioiden dokumentointisäännöksiä ja helpottaa yritysten verotukseen liittyvien velvoitteiden täyttämistä (Verohallitus 2007,3).

Usein lähtökohtana siirtohinnoittelulle pidetään laissa määrätyn velvollisuuden täyttämistä mutta parhaimmillaan perusteellisesti laadittu siirtohinnoitteludokumentti palvelee yrityksen tarpeita myös sisäisesti. Siirtohinnoittelun dokumentoinnilla voi myös olla ennaltaehkäisevä vaikutus markkinaehtoperiaatteesta poikkeamisen estämisessä, koska käytetyt siirtohinnot on raportoitava verottajalle. Ennaltaehkäisevä vaikutus perustuu siihen, että kukaan ei halua raportoida verottajalle siirtohinnoita, jotka eivät täytä markkinaehtoisuuden kriteerejä. Tämän lisäksi hyvin laadittu siirtohinnoitteludokumentti antaa yritykselle suojaa veroviranomaisen jälkikäteen tekemiä siirtohinnoittelun oikaisuja vastaan. Samalla tämä suoja vähentää siirtohinnoitteluun liittyvää kahdenkertaisen verotuksen riskiä. (Karjalainen & Raunio 2007, 29 – 30)

Siirtohinnoitteludokumenttia ei ole sidottu määrämuotoon. Dokumentointia ei vaadita esitettäväksi määrämuotoisena, koska siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden todentaminen perustuu aina kunkin tapauksen tosiseikkoihin ja olosuhteisiin. (Verohallitus

2007, 7) Dokumentointi on riittävä, kun se täyttää VML (1.12.2006/1041) 14 b§<sup>2</sup> yleisluonteiset vaatimukset. Tämän vuoksi siirtohinnoitteludokumenttia on joissain tapauksissa mahdollista hyödyntää myös sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallinnassa. Toisaalta, siirtohinnoitteludokumentointi on usein yrityksille hyvin kallis ja aikaa vievä projekti, joten yrityksen kannattaa dokumentoida ainoastaan laissa vaadittavat seikat (Hiltunen 2008). Lainkohdan dokumentointi rajoittuu pääasiassa yleisiin tietoihin, jotka ovat yhteisiä kaikille siirtohinnoittelutapauksille.

Siirtohinnoittelun verotukselliset ongelmat tulevat ensisijaisesti siitä, että yksi taloudellinen kokonaisuus asettuu useiden verotusvaltojen alueelle (Niskakangas 1983,178). Tämän takia siirtohinnoittelu on yksi keskeisimmistä verokysymyksistä. Siirtohinnoittelulla on merkitystä sekä verohallinnolle että verovelvollisille, koska siirtohinnoilla suurimmaksi osaksi määritetään eri valtioissa sijaitsevien etupiiriyritysten tulot ja kustannukset, ja siten myös verotettava voitto (OECD 1997, J-3). Ristiriita edellä mainitun kahden osapuolen välillä syntyy siitä, että veronsaajat ovat huolissaan veropohjan kaivumisesta ja haluavat varmistaa oman osuutensa kansainvälisten yritysten verotuloista. Veronmaksajat puolestaan pyrkivät minimoimaan sallitun toiminnan puitteissa verorasitustaan (Nieminen 1993, 168).

Edellä mainitun seikan takia kansainvälisessä ympäristössä operoivan yrityksen siirtohinnoittelujärjestelmä eroaa merkittävästi yhden valtion sisällä toimivan yrityksen vastaavasta. Eroja syntyy esimerkiksi siitä, että Suomessa sallitaan kotimaisen konsernin osalta avoin tuloksentasaus konserniavusta hyödyntäen (Ikkala 1997,319). Tämä on kuitenkin kiellettyä koti- ja ulkomaisen yhtiön välillä. Tuloksentasaus eri maissa toimivien yritysten välillä voidaan toteuttaa siirtohinnoittelun avulla. Tämä tapahtuu pääasiassa sisäisten liiketoimen ali- tai ylihinnoittelulla.

### **1.2.2 Kenellä on siirtohinnoitteludokumentin laatimisvelvollisuus**

Verovelvollisen on lähtökohtaisesti laadittava siirtohinnoitteludokumentointi verovuoden aikana tekemistään etuyhteysliiketoimista. Dokumentointi on jaettu kahteen vaiheeseen. Verovelvollisen on laadittava vuosittain dokumentointi ja toisaalta annettava erikseen dokumentointia täydentäviä lisäselvityksiä tarkemmin tutkittavista asioista.

---

<sup>2</sup> Laki verotusmenettelystä annetun lain muuttamisesta 1.12.2006/1041

Siirtohinnoitteludokumentointia vaaditaan ainoastaan suurilta yrityksiltä. Pienet ja keskiuuret yritykset on vapautettu dokumentointivelvollisuudesta. Tämä on perusteltua siksi, että dokumentoinnin laatiminen ja sen ylläpitäminen aiheuttaa kustannuksia, jotka eivät ole kohtuullisia kyseisistä yrityksistä kertyvien verotulojen turvaamiseen liittyvään intressiin nähden. Suurella yrityksellä tarkoitetaan veromenettelystä annetussa laissa (VML 1.12.2006/1041 14§) yritystä:

- 1) jonka palveluksessa on vähintään 250 henkilöä; tai
- 2) jonka liikevaihto on enemmän kuin 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enemmän kuin 43 miljoonaa euroa; tai
- 3) joka ei täytä komission suosituksesta 2003/361/EY tarkoitettuja pienen ja keskiuuren yrityksen tunnusmerkkejä

Siirtohinnoitteludokumentissa on mainittava kaikki etuyhteysliiketoimet niiden etuyhteysyritysten välillä, joiden kanssa liiketoimet ylittävät yli €500 000. Vähäisten etuyhteys-toimien osalta dokumentointi voidaan laatia täysimittaista dokumentointia kevyemmin. Dokumentointivelvoite on joustava ja dokumentoinnin laatimisesta on säädetty vapautuksia ja kevennyksiä. Dokumentointivaatimusten joustavuus ja mahdolliset soveltuvat vapautukset ja kevennykset rajoittuvat kuitenkin vain dokumentointiin, eikä niillä ole vaikutusta markkinaehtoperiaatteen soveltamiseen.

Dokumentointivelvoite koskee VML (1.12.2006/1041) 14a§ mukaisesti etuyhteystoimia, joissa toinen osapuoli on ulkomaalainen. Tämän lisäksi dokumentointi on laadittava ulkomaisen yrityksen ja sen Suomessa sijaitsevan kiinteän toimipaikan välisistä toimista.

### **1.2.3 Siirtohinnoitteludokumentointivaatimukset**

Siirtohinnoitteludokumentin sisältö on määritetty veromenettelystä annetun lain (VML 1.12.2006/1041) 14 b§:ssä. Dokumentissa on esitettävä ainakin:

- 1) kuvaus liiketoiminnasta,
- 2) kuvaus etuyhteysuhteista,
- 3) tiedot etuyhteysuhteessa tehdyistä liiketoimista,



- 4) toimintoarviointi etuyhteysuhteessa tehdyistä liiketoimista,
- 5) vertailuarviointi
- 6) kuvaus siirtohinnoittelumenetelmästä ja sen soveltamisesta

Neljässä ensimmäisessä kohdassa selvitetään verovelvollisen etuyhteystoimiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on luoda kokonaiskäsitys verovelvollisen toiminnasta, jotta markkinaehtoperiaatteen edellyttämä vertailu olisi mahdollista. Viidennessä kohdassa vertaillaan etuyhteystoimia vertailuun valittaviin riippumattomiin liiketoimiin. Kohdassa kuusi varmistetaan, että etuyhteystoimien hinnoittelussa on sovellettu sopivaa siirtohintamenetelmää (Verohallitus 2007, 3).

VML (1.12.2006/1041) 14 b § 1 momentin mukaan siirtohinnoitteludokumentoinnissa on oltava kuvaus liiketoiminnasta. Kuvauksen tarkoituksena on antaa ns. yleiskuva verovelvollisen harjoittamasta liiketoiminnasta ja asemasta markkinoilla.

Etuyhteysuhteiden kuvauksessa on puolestaan esitettävä tiedot verovelvolliseen yhteydessä olevista yrityksistä, joiden kanssa verovelvollisella on verovuonna ollut rajat ylittäviä etuyhteystoimia tai joiden liiketoimet vaikuttavat suoraan tai välillisesti verovelvollisen etuyhteysuhteessa tekemän, rajat ylittävän etuyhteystoimen hinnoitteluun.

VML (1.12.2006/1041) 14 b § 1 momentin 3 kohdan mukaan siirtohinnoitteludokumentoinnissa on oltava tiedot etuyhteysuhteessa tehdystä liiketoimista sekä yrityksen ja sen kiinteän toimipaikan välisistä toimista. Tässä kohtaa liiketoimella tarkoitetaan kaikenlaisia taloudellisia toimenpiteitä. Etuyhteystoiminnan kuvauksessa on esitettävä liiketoimen tyyppi, osapuolet, euromääräinen arvo ja liiketoimen suhde muihin etuyhteydessä tehtyihin liiketoimiin.

Toimintoarvioinnissa<sup>3</sup> kuvataan etuyhteystoimen osapuolten suorittamat toiminnot sekä toiminnoissa käytetty omaisuus ja riskit. Toimintoarvioinnilla tarkoitetaan OECD:n ohjeiden mukaan toimintoanalyysiä. Toimintoarvioinnissa vertaillaan etuyhteysuhteessa tehdyissä liiketoimissa ja riippumattomien yritysten vertailukelpoisissa riippumattomissa liiketoimissa suorittamia toimintoja. Toimintoarviointi on siirtohinnoittelun kes-

---

<sup>3</sup> Esimerkki toimintoarvioinnissa esitetyistä seikoista on esitetty liitteessä 2. Kts. kuvio 1.

keisimpiä osia, koska toiminnot, omaisuus ja riskit vaikuttavat liiketoimien hinnoitteluun. Toimintoarvioinnissa koottu tieto helpottaa myös sopivan siirtohinnoittelumenetelmän valinnassa. (Verohallitus 2007, 22)

Siirtohinnoitteludokumentoinnissa on esitettävä vertailuarviointi, joka on kenties siirtohinnoitteludokumentoinnin keskeisin osuus. Sen avulla todennetaan etuyhteystoimissa käytettyjen hintojen markkinaehtoisuus. Etuyhteystoimen markkinaehtoisuuden hinnoittelun todentaminen edellyttää etuyhteystoimien ehtojen vertailua riippumattomien osapuolten välisten liiketoimien ehtoihin. Markkinaehtoperiaatteen mukaan monikansalliseen konserniin kuuluvia yrityksiä käsitellään erillisinä yksiköinä, eikä konsernin yhdistetyn liiketoiminnan erottamattomina osina. Erillisten yksiköiden liiketoimia verrataan riippumattomien yritysten vertailukelpoisissa liiketoimissa ja olosuhteissa tekemiin liiketoimiin. Vertailuarvioinnilla tarkoitetaan OECD:n ohjeista ilmenevällä tavalla tapahtuvaa vertailukelpoisuuden arviointia. Vertailuarvioinnissa on olennaista keskittyä etuyhteystoimiin, joilla on olennaista taloudellista merkitystä. Merkittävä etuyhteystoimi voi olla määrältään arvokas tai uusi, monimutkainen, tai muuttuvissa olosuhteissa tehty liiketoimi tai liiketoimien sarja. (Verohallitus 2007, 29)

Vertailukohteet, eli verrokkit, jaetaan kahteen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat 1) sisäiset vertailukohteet sekä 2) ulkoiset vertailukohteet<sup>4</sup>. Sisäisellä vertailukohteella tarkoitetaan verovelvollisen ja riippumattoman osapuolen välistä liiketoimea, joka on tehty etuyhteystoimeen vertailukelpoisissa olosuhteissa. Sisäisellä vertailukohteella ei siis tarkoiteta konserniyhtiöiden sisäistä kauppaa, kuten voisi helposti kuvitella. (Verohallitus 2007, 28)

Sisäisen vertailukohteen käyttäminen vertailuarvioinnissa on ensisijaista. Esimerkiksi jälleenmyyntihintaa sovellettaessa sisäisten verrokkien käyttämien on suositeltavaa. Tällöin markkinahinnan todentaminen on äärimmäisen yksinkertaista ja helposti todennettavissa. Tämä on myös keskeisin syy sisäisten vertailukohteiden ensisijaisuuteen. Sisäisen vertailukohteen kaltaisiksi voidaan tulkita myös verovelvolliseen etuyhteydessä olevan (esimerkiksi tytäryrityksen) ja riippumattoman osapuolen välinen liiketoimi.

---

<sup>4</sup> Esimerkit sisäisistä ja ulkoisista vertailukohteista on esitetty liitteessä 2. Kts. kuvat 2a,b,c.

Sisäiset vertailukohteet eivät kuitenkaan aina ole käyttökelpoisia. Esimerkiksi muutama hyödykkeen myynti riippumattomalle osapuolelle ei välttämättä ole vertailukelpoinen liiketoimi tuhansien hyödykkeiden myynnille etuyhteydessä olevalle yritykselle. (Verohallitus 2007, 29- 30)

Ulkoisella vertailukohteella puolestaan tarkoitetaan riippumattomien osapuolten välistä liiketoimea. Ulkoisen vertailukohteen löytäminen on yleensä vaikeampaa kuin sisäisen vertailukohteen, koska riippumattomien osapuolten välisistä liiketoimista ei yleensä ole tarjolla julkista tietoa. (Verohallitus 2007, 29- 30)

Vertailuarvioinnissa on esitettävä kaikki käytettävissä oleva tieto vertailukohteista. Mikäli vertailukohteita ei löydy tai niiden etsiminen on verovelvolliselle kohtuuttoman kallista, verovelvollisen ei tarvitse esittää vertailutietoa. (Verohallitus 2007, 32)

Etuyhteystoimelle johdetaan markkinaehtoinen hinta tai kate vertailukelpoisten liiketoimien tiedoista. OECD:n ohjeiden mukaan markkinaehtoinen hinta voi olla yksi ja ainoa luku. Markkinaehtoperiaatteen soveltaminen voi tuottaa myös lukujen vaihteluvälin, johon sisältyvät luvut ovat kaikki suhteellisesti ottaen yhtä luotettavia. Kaikki luvut voisivat lähtökohtaisesti olla markkinaehtoperiaatteen mukaisia. Koska verovelvollisen on kuitenkin valittava yksi luku, sopiva luku voisi olla esimerkiksi vaihteluvälin mediaani. Joskus vaihteluvälin luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi kaventamalla vaihteluväliä. Tällöin poistetaan esimerkiksi alin ja ylin 25%. (Verohallitus 2007, 35-36)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että dokumentin sisältö on olennaisempaa kuin dokumentin muoto tai pituus. Dokumentoinnin laatimiselle ei ole varsinaista määräaikaa. Dokumentointia ei edellytetä laadittavan ajantasaisesti verovuoden aikana. Aikavaatimuksena on ainoastaan se, että verovelvollisen on esitettävä dokumentointi 60 päivän kuluessa veroviranomaisen kehotuksesta. Verovuoden dokumentointi on velvollisuus esittää aikaisintaan kuuden kuukauden kuluttua verovuoden päättymisestä.

### 1.2.4 Siirtohinnoitteludokumentointiprosessi

Siirtohinnoitteludokumentointiprosessi saa useasti alkunsa siitä, että jossain maassa, jossa konsernilla on yritystoimintaa, ylitetään paikallisten viranomaisten asettamat rajat. Tällöin dokumentoinnista tulee lakisääteinen velvoite. Toisaalta, prosessin liikkeellepaneva voima voi myös olla tarve läpikäydä siirtohinnot konsernissa. Konsernissa halutaan esimerkiksi varmistua siitä, että siirtohinnot ovat tulevaisuutta varten markkinaehtoisia. (Heikkinen 1999, 431)

Markkinaehtoperiaate on siirtohinnoitteludokumentoinnin johtava ajatus. Markkinaehtoperiaate on useasti lähtökohta, josta siirtohinnoitteludokumentointia lähdetään suunnittelemaan. Markkinaehtoperiaatteen noudattamisen tekee hankalaksi se, että monissa tapauksissa konsernin yritykset myyvät toisilleen tuotteita, joita ei sellaisenaan ole saatavilla avoimilla markkinoilla (Karjalainen & Raunio 2007, 46). Lisäksi asiaa hankaloiittaa se, että pelkkä tuotteiden samankaltaisuus ei riitä täyttämään markkinaehtoperiaatteen vaatimuksia vaan myös vertailussa käytettävien yritysten täytyy olla riskeiltään, toiminnaltaan ja toimintaan sitoutuneilta varoiltaan samanlaisia.

Transaktioiden vertailukelpoisuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat:

- transaktion kohteena olevan tavaran / palvelun luonne
- transaktion osapuolten toiminnot ja omaksumat riskit
- transaktioon liittyvät sopimusehdot
- transaktioon liittyvät taloudelliset muuttujat, kuten markkinat ja tuotantoketjun taso, jolla toimitaan
- liiketoimintastrategioiden vaikutus transaktioon. (Karjalainen & Raunio 2007, 47- 48)

Siirtohinnoitteludokumentointi laaditaan aina yritystasolla kaikkien niiden konsernin yritysten osalta, jotka ylittävät siirtohinnoittelun dokumentoinnille asetetut rajat. Siirtohinnoitteludokumentointia ei koskaan tehdä konsernin osalta. Yleensä konserneissa jokainen yritys laatii itse siirtohinnoitteludokumentationsa. Karjalainen ja Raunio (2007,49) luettelevat syitä, jotka saattavat johtaa niiden yritysten valintaan, joiden tulee laatia siirtohinnoitteludokumentti. Tällaisina syinä he mainitsevat mm., että veroviran-

omaiset esittävät kyselyitä kyseisestä konsernin yrityksestä, yritys sijaitsee maassa, jossa on dokumentointivelvollisuus, kyseisen yrityksen hinnoittelua ollaan muuttamassa, kyseisen yrityksen toimintamallia ollaan muuttamassa tai yrityksen siirtohinnoittelua pidetään monimutkaisena. (Karjalainen & Raunio 2007,49).

Kun tarkasteltava yhtiö on valittu, on seuraavaksi identifioitava transaktiot, joissa yritys on osapuolena. Yleensä yritykset ovat melko hyvin selvillä konsernin sisällä tapahtuvista liiketoimista. Kuitenkin transaktioiden identifiointiin saattaa kuulua myös sellaisen yksityiskohtaisen tiedon esittämistä, että tällainen tieto ei ole välttämättä ole heti saatavilla. Tietoja, joiden tulee ehdottomasti käydä ilmi transaktioita raportoidessa, ovat:

- tyyppi
- arvo
- laskutus
- sopimusehdot
- suhde muihin etuyhteysuhteissa tehtyihin liiketoimiin

(VML 1.12.2006/1041 14b§ 1 momentti)

Yhteenvedona voidaan todeta, että transaktioiden identifioimisvaiheessa pyritään etsimään kaikki sellainen tieto, jolla voi olla vaikutusta transaktion markkinaehtoisen hinnan määrittelyyn.

Viimeiseksi tehdään toimintoanalyysi. Toimintoanalyysin tavoitteena on selvittää transaktion osapuolten liiketoimintaan liittyvät toiminnot, riskit ja toimintaan sitoutuneet voimavarat. Voidaankin todeta, että toimintoanalyysi asettaa ne reunaehdot, joiden perusteella vertailutietoja voidaan käyttää (Karjalainen & Raunio 2007, 52).

### **1.3 Siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen käytännön toiminnassa**

Siirtohinnoitteludokumenttia voidaan hyödyntää usealla eri tavalla käytännössä. Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan on seikkoja, jotka vaikuttavat siirtohinnoittelun dokumentointiin ja sen käytännön hyödyntämismahdollisuuksiin. Koska kyse on tapaus-

tutkimuksesta, tuloksia ei voida täysin yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, jotka toimivat erilaisissa olosuhteissa. (Hallgren & Wictorsson 2004, 57)

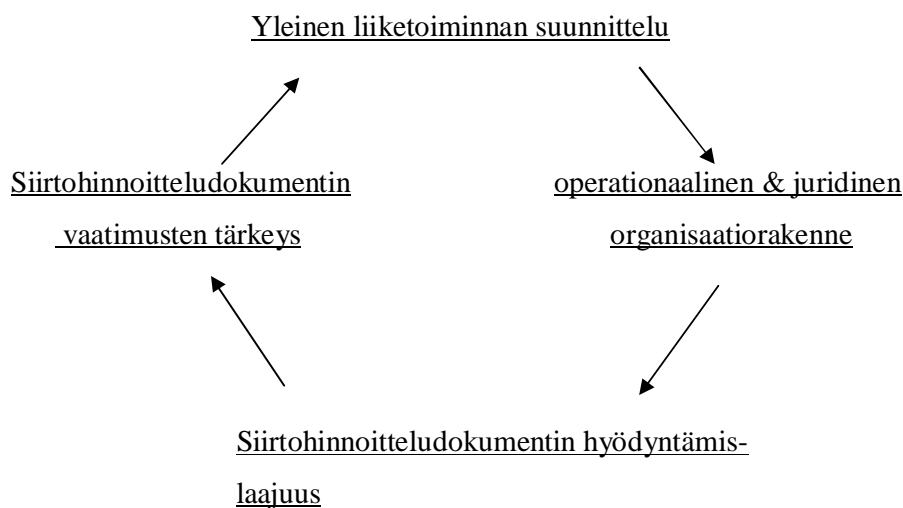
Kuten edellä mainittiin, on olemassa eräitä seikkoja, joilla on suuri merkitys dokumentin laatuun ja sitä kautta hyödyntämismahdollisuuksiin käytännössä. Ensinnäkin yksi merkittävimmistä tekijöistä on dokumentoinnin laatijoiden kokemus ja ammattitaito. Niin sanotulla hiljaisella tietämyksellä on suuri merkitys. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat kartuttaneet työkokemuksen kautta. Toisin sanoen tietoa, jota ei voi oppia kirjoista. Suuren määrän tällaista kokemusta omaavat henkilöt ovat hyvä valinta dokumentin laadintaan. He kykenevät tunnistamaan signaaleja ja organisaatiokieltä. Esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneiden suurten muutosten jälkeen kokeneilla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet verrata nykytilannetta menneeseen. Toisaalta, kokemattomammat laatijat hyötyvät kokemuksen puutteestaan siinä mielessä, että sisällyttävät dokumenttiin tiedot vaaditussa laajuudessa, koska heidän tarvitsee selvittää ne laajemmin myös itselleen. (Hallgren & Wictorsson 2004, 57)

Toinen merkittävä seikka on tutkittavan yrityksen olosuhteet. Samankokoiset samalla toimialalla toimivat yritykset voivat erota toisistaan merkittävästikin, joten dokumentoitava yritys tulee tuntea tarkasti, jotta dokumentista on mahdollista saada hyötyjä käytännön toimintaan. (Hallgren & Wictorsson 2004, 57 - 58)

Se, kuinka laajalti yrityksellä on sisäistä kauppaa, vaikuttaa siirtohinnoitteludokumentin laajuuteen sekä siihen, kuinka perusteellisesti se tehdään. Sillä tosiasia on, että mitä enemmän yrityksellä on sisäistä kauppaa, sitä suurempi mielenkiinto yritykseen kohdistuu veroviranomaisten taholta. Tällöin myös dokumentin on oltava perusteellinen ja vaatimukset täyttävä. Mitä huolellisemmin siirtohinnoitteludokumentti on laadittu, sitä paremmin dokumenttia voidaan hyödyntää käytännössä. Alla olevassa kuviossa 2. esitetään, miten eri prosessit linkittyvät toisiinsa siirtohinnoittelun eri vaiheissa.

Kuvio 2. siis osoittaa sen, miten prosessit liittyvät toisiinsa. Lähtökohtana on yleinen liiketoiminnan suunnittelu. Tämä vaihe on lähtökohta koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Seuraava vaihe on operationaalinen ja juridinen organisaatorakenne. Yritys voi sisäisissä prosesseissaan jakaa yritysten osat eri lailla liittyviksi toisiinsa kuin, mitä juridi-

sesti on tehty. Tällöin dokumentin hyödyntäminen voi olla hankalampaa kuin tapauksessa, jossa jako on tehty ainoastaan yhdellä tavalla. Edellä mainitut seikat vaikuttavat voimakkaasti siihen, missä laajuudessa siirtohinnoitteludokumenttia voidaan hyödyntää käytännön päätöksenteossa. Viimeinen vaihe osoittaa sen, että siirtohinnoitteludokumentille, tarkemmin sanottuna sen sisällölle sekä muotoseikoille, on asetettu tiukat vaatimukset, mitkä sen tulee täyttää. Tämän vuoksi yritys ei voi muokata laatimaansa siirtohinnoitteludokumenttia täysin mielensä mukaiseksi, vaan dokumentin on täytettävä sille asetetut vaatimukset. Tämä voi joidenkin yritysten tapauksessa vaikeuttaa dokumentin hyödyntämistä käytännössä. Yritysten on kuitenkin syytä muistaa, että instanssien kuten veroviranomaiset tai OECD tavoitteena ei ole kehittää työkaluja yritysten johdon käytettäväksi vaan työskennellä omien tavoitteidensa täyttämiseksi (Hallgren & Wictorsson 2004, 72).



Kuvio 2. (Hallgren & Wictorsson 2004, 72)

## 1.4 Tutkielman tavoitteet ja rajaus

Tutkielman tavoitteena on tutkia, voidaanko, ja jos voidaan niin miten, yrityksen laatimaa siirtohinnoitteludokumentaatiota hyödyntää tehokkaasti yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallinnassa. Suurten yritysten<sup>5</sup> on vuosittain joka tapauksessa laadittava lain edellyttämä, kallis ja aikaa vievä siirtohinnoitteludokumentaatio, joten olisi yrityksen kannalta erittäin arvokasta, jos se pystyisi hyödyntämään siirtohinnoitteludokumentointiaan päivittäisessä, operatiivisessa johtamisessa tai esimerkiksi strategisessa

<sup>5</sup> Suuren yrityksen kriteerit on määritelty tutkielman sivulla 10.

verosuunnittelussaan. Tutkielman tavoitteena on myös lisätä tietämystä yrityksessä siirtohinnoitteludokumentoinnin erilaisista hyödyntämismahdollisuuksista päätöksenteon tueksi.

Siirtohinnoittelu kokonaisuutena on erittäin laaja aihe, joten aihetta on syytä rajata tarkasti, jotta sitä on mahdollista tutkia pro gradu-tutkielman laajuudessa tutkielmassa. Tämä tutkimus keskittyykin siirtohinnoitteludokumentoinnin vaatimuksiin sekä sen hyödyntämismahdollisuuksiin yrityksen päätöksenteossa. Tarkoituksena ei ole esimerkiksi vertailla erilaisten siirtohinnoittelumenetelmien paremmuutta tai etsiä sopivinta menetelmää tutkielman kohdeyritykselle. Tämä ei olisi tarpeellistakaan, sillä konsernissa, johon tutkielman kohde yritys kuuluu, on jaettu kaikkiin konserniyrityksiin siirtohinnoittelun EU TPD<sup>6</sup>. Siinä on annettu yksityiskohtaiset ohjeet siitä, miten siirtohinnoitteludokumentti tulee laatia ja mitä menetelmää tulee käyttää.

EU TPD kuuluu konsernin emoyrityksen laadintavelvollisuuksiin. EU TPD koostuu kahdesta osasta. Yleisestä osasta eli master filesta ja maakohtaisesta dokumentoinnista eli country-specific documentationista. Master file-osa on koko konsernia koskeva yhtenäinen dokumentointi, joka on siis kaikkien jäsenvaltioiden käytettävissä ja se laaditaan konsernin emoyhtiön toimesta. Siinä annetaan kuvaus konsernin liiketoiminnasta, emoyhtiön kotimaan taloudellisesta tilanteesta sekä muista vastaavanlaisista asioista. Maakohtainen osio sisältää dokumentin laativan yrityksen kuvauksen maansa tilasta, ja sen erityispiirteistä, sekä omista etuyhteystoimista ja siirtohinnoittelusta.

Tutkielmassa keskitytään ainoastaan aineellisten hyödykkeiden siirtohinnoitteludokumentointiin. Aineettomat hyödykkeet, kuten management fee ja IT - palvelut, on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Tässä tutkimuksissa aineettomilla hyödykkeillä viitataan nimenomaan konsernin sisäisiin, aineettomiin palveluihin, kuten management fee ja IT-palveluihin. Toki myös kuljetuspalvelu voidaan luokitella aineettomaksi, mutta tässä tutkielmassa se käsitetään tuotteena.

Aineettomien hyödykkeiden rajaaminen ulkopuolelle on perusteltua siksi, että niiden siirtohinnoitteluun liittyy runsaasti erilaisia, monimutkaisia säädöksiä. Aineettomien

---

<sup>6</sup> EU TPD on lyhenne sanoista European Union transfer pricing documentation.



hyödykkeiden siirtohinnoitteludokumentoinnista saisi itsessään pro gradu- tutkielman, joten tätä kaikkea ei olisi mahdollista käsitellä riittävällä, tieteellisen tutkimuksen vaatimalla tarkkuudella. Aineettomien hyödykkeiden kohdalla ongelmaksi muodostuu muun muassa se, kuinka todentaa, että palvelu on todella saatu. Veroviranomaiset ovat yleensä erittäin kiinnostuneita esimerkiksi siitä, jos yrityksen kirjanpidossa on lasku, joka on saatu konsernin emoyritykseltä saadusta IT- tuesta. Tällöin veroviranomainen pyrkii selvittämään, onko kyseinen palvelu todellisuudessa myös vastaanotettu. On tärkeää pystyä todentamaan, että maksulle todella saadaan vastinetta, eikä emoyhtiö ainoastaan siirrä tytäryhtiön varoja itselleen.

Tässä tutkielmassa käsitellään ainoastaan suomalaista siirtohinnoittelusäännöstöä, sillä tutkielman kohdeyritys on suomalainen ja näin ollen velvollinen laatimaan siirtohinnoitteludokumenttinsa suomalaisen siirtohinnoittelunormiston mukaan.

## **1.5 Tutkimusmenetelmät ja metodit**

Talouselämä on muuttunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana monin tavoin. Yritysten kansainvälistyminen on ollut voimakasta ja tämä on tuonut niiden tutkimiseen monia uusia haasteita. Kansainvälistyminen on vaikuttanut voimakkaasti myös kauppatieteelliseen tutkimukseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005,14). Kauppatieteelliseen tutkimukseen on tullut runsaasti piirteitä muilta tieteenaloilta, kuten esimerkiksi yhteiskuntatieteistä ja humanistisesta tutkimuksesta. Kauppatieteissä on alettu tutkia sellaisia asioita, kuten organisaatiokulttuuria tai muutosvastarintaa perinteisen kvantitatiivisen eli numeerisen tutkimuksen ohella (Koskinen ym. 2005). Esimerkiksi 1960-luvulla juuri tilastollinen tutkimus oli liiketaloustieteissä voimakkaasti vallalla. Radikaaleimmillaan se johti ajatteluun, että vain mitattavat asiat olivat todellisia (Koskinen ym. 2005). Nykypäivänä sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusote ovat yleisesti hyväksytyjä sekä käytössä rintarinnan.

1970-luvun lopulla sekä 1980-luvun alkupuolella johdon laskentatoimen tutkimuksia tehdessä havahduttiin siihen, että teorian ja käytännön välillä oli verrattain suuri kulu. (Ryan, Scapens ja Tehopald 2002, 68) Tällä tarkoitetaan sitä, että käytännössä asiat toteutettiin eri tavalla kuin esitettyjen teorioiden mukaan ne olisi tullut toteuttaa. Ryanin, Scapensin ja Theopaldin (2002, 68) mukaan tämä johtui siitä, että laskentatoimen

tutkijat kehittivät liian monimutkaisia matemaattisia malleja, jotka käytännön toteuttajat kokivat liian abstrakteiksi ja huonosti omiin tarpeisiinsa soveltuviksi. Lähtökohtaisesti 1950-luvulla laskentatoimen tutkimusta alettiin kehittää suuntaan, jossa informaation tuottaminen päätöksen tekijöille oli keskiössä.

Normatiivisilla teorioilla on pitkät perinteet laskentatoimen tutkimuksessa. Kuitenkin 1970-luvulta eteenpäin kiinnostus positivistisia teorioita kohtaan kasvoi voimakkaasti. Normatiiviset teorit keskittyvät tutkimaan sitä, mitä pitäisi tapahtua, kun taas positiiviset teorit pyrkivät vastaamaan siihen, mitä tulee tapahtumaan. (Ryan ym. 2002, 69)

Koska kysymyksessä on pro gradu- tutkielma, on tämä tutkielma luokiteltavissa perustutkimukseksi. OECD:n määritelmän mukaan perustutkimus on omaperäistä ja uuden tieteellisen tiedon etsintää, ilman ensisijaista pyrkimystä nimenomaisiin käytännöllisiin tavoitteisiin tai sovelluksiin.

Tapaustutkimuksia voidaan tehdä useista eri metodologisista lähtökohdista. Tämän vuoksi kirjallisuudesta on löydettävissä useita yrityksiä jäsentää case/field -tutkimuksen kenttää (Lukka 1999, 134). Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa paljon käytetty jäsentely on ollut Scapensin (1990) tekemä luokittelu<sup>7</sup>. Tässä tutkimuksessa lähestymistapana käytetään kuitenkin Lukan (1999) ehdottamaa luokittelua, jossa case/field -tutkimustyyppit jaetaan seuraavasti: Etnografinen tutkimus, Grounded theory -metodi, teoriaa havainnollistava tutkimus, teoriaa testaava tutkimus, toimintatutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus. Luokittelun perusteena toimivat tutkijan intervention aste ja tutkimuksen suhde teoriaan (Lukka 1999, 135).

Lukan jäsentelyn mukaisesti tutkielmaa voidaan luonnehtia teoriaa havainnollistavaksi tutkimukseksi, jossa empiirisen aineiston avulla pyritään havainnollistamaan teoriaa. Pyrkimyksenä on tutkia laskentatoimen käytäntöjä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden taustalla. Teoriaa havainnollistavan tutkimuksen tarkoituksena on yleensä teorian edelleen kehittäminen ja ”hienontaminen”. Interventio empiirisen työskentelyn yhteydessä ei kuulu teoriaa havainnollistavan case/field -tutkimuksen piirteisiin. Akateeminen etäisyys ja objektiivisuus ovat sen sijaan hyvin korkeassa arvossa. (Lukka 1999, 138–139)

---

<sup>7</sup> Scapens (1990) luokittelee case -tutkimustavat kuvaileviin, havainnollistaviin, kokeellisiin, eksploraatiivisiin ja selittäviin tutkimuksiin.

Teoriaa havainnollistava case -tutkimus kuuluu myös edellisessä kappaleessa mainitun tutkimusoteluokittelun mukaisen toiminta-analyyttisen tutkimusotteen alle (Lukka 1999, 135–136).

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä, tai korkeintaan muutamaa, tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaus on yleensä yritys, yrityksen osa, tulosityksikkö tai esikunta. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. (Koskinen ym. 2005, 154) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on nimellisesti yrityksen prosessi eli sisäinen kaupankäynti ja sen dokumentoiminen. Tapaustutkimukset tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää laskentatoimea käytännössä, lähinnä kahdesta eri näkökulmasta. Nämä kaksi näkökulmaa ovat erilaiset tekniikat, prosessit tai systeemit, joita käytetään sekä se, miten niitä käytetään. (Ryan ym. 2002,142)

Tapaustutkimukset ovat yleistyneet viime vuosina laskentatoimen alueella ja tapaustutkimukset alkavat saavuttaa laajemman hyväksynnän myös laskentatoimen alueella. Tästä huolimatta tutkijoiden keskuudessa on vielä useita kysymyksiä, koskien tapaustutkimusta laskentatoimen alueella, joihin pyritään löytämään vastauksia. Tällaisia kysymyksiä ovat mm. sellaiset kuin, mitkä seikat puolustavat tapaustutkimusta laskentatoimen alueella tai miten laskentatoimen alueella tapahtuvaa tapaustutkimusta tulee arvioida. (Ryan ym. 2002,142)

Ryanin ym. (2002, 143) mukaan tapaustutkimusta voi olla viittä eri tyyppiä. Kysymyksessä voi olla joko kuvaileva, havainnollistava, kokeileva, selittävä tai valaiseva tapaustutkimus.

Yin (2003, 83) korostaa, että tapaustutkimusta voi yhtä hyvin tehdä kvantitatiivisena kuin kvalitatiivisenakin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kuten tämä tutkimus on, lähtökohtana on todellisten tapahtumien kuvaaminen. Tällaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena tutkia tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimusta käytetään yleensä joko silloin, kun tutkittavasta aiheesta ei ole juurikaan aikaisempaa tutkimusta eikä selkeää johtavaa teoriaa tai, kun halutaan selvittää, miten vallitseva teoria toteutuu todellisuudessa (Ryan ym 2002, 149).

Tässä tutkimuksessa käytettävä kohdeyritys on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä esimerkiksi satunnaisotantaa hyödyntäen. Kohdeyrityksen lisäksi tutkimuskohde eli siirtohinnoitteludokumentoinnin merkityksen selvittäminen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallinnassa on tietoinen valinta. Aineisto, jota tutkielmassa tutkitaan, on saatu todellisesta käytettävästä aineistosta yhdestä yrityksestä, joten sitä tulee kohdella ainutlaatuisena. Tutkielman perusteella voi tehdä suuria yleistyksiä. Toki tutkielman johtopäätöksissä nousee esiin myös seikkoja, jotka ovat yleistettävissä laajemmaltikin, mutta otoksen koosta johtuen yleistyksien tekemisen kanssa on oltava äärimmäisen varovainen. Tästä syystä tämän tutkielman aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen.

Tutkijalla voi tehtävästä tapaustutkimuksesta riippuen olla useita erilaisia rooleja. Tämä on tärkeää huomioida niin tutkimusta tehtäessä, kuin myös tutkielmaa luettaessa. Lukijan tulee hahmottaa tutkijan positio ja näkökanta suhteessa tutkielmaan sekä tutkielman kohteeseen. Erilaisia rooleja voi Ryanin (2002, 152) mukaan olla viisi kappaletta. Nämä ovat: 1) ulkopuolinen 2) vierailija 3) edistäjä 4) osallistuja ja 5) toimia.

Neilimon ja Näsin(1980) mukaan liiketaloustieteessä on yleisesti käytössä neljä erilaista paradigmaa eli tutkimusotetta. Nämä ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Tämän tutkielman paradigma on toiminta-analyttinen. Neilimo ja Näsi (1980) esittävät, että tälle paradigmalle tyypillistä on ns. ymmärtävän perinteen pohjalta sellaisten käsitteiden kehittäminen, joita käyttämällä pyritään ymmärtämään yrityselämää normaalisti vain muutamien kohdeyksiköiden kautta. Tässä tutkielmassa kohdeyksiköitä on tosin vain yksi, tutkielman kohdeyritys. Toiminta-analyttisen paradigman tarkoitus on ymmärtäminen ja empiria on mukana tavallisesti harvojen kohdeyksiköiden kautta. Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on myös ominaista se, että sillä ei ole vakiintunutta metodologista säännöstöä. (Nelimo & Näsi 1980)

Eisenhardin (1989) mukaan tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin ymmärryksen lisäämiseen, mikä on yksi tämän tutkielman tavoitteista. Tutkielman osatavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta eli siirtohinnoittelun dokumentoinnin hyödyntämisestä sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden hallinnassa. Lukka (1999, 133) puolestaan nostaa yhdeksi onnistuneen tapaustutkimuksen ominaispiirteeksi tutkimusaiheen käytännöllisen mielekkyyden. Tässä tutkielmassa se toteutuu sen takia, että tutkielman teki-

jä joutuu olemaan siirtohinnoittelun dokumentointiprosessissa mukana todellisuudessa-kin.

Tämän tutkielman osalta tutkimukselle välttämättömän luotettavan ja oikean tiedon saanti on turvattu, sillä tutkimuksentekijä on työsuhteessa kohdeyritykseen ja näin ollen tutkimuksentekijällä on pääsy vaadittaviin tietoihin. Tämä edesauttaa myös sitä, että mitään tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ei jää tutkimuksen tekijältä piiloon verrattuna tapaukseen, jossa tutkimuksentekijä on ulkopuolinen suhteessa tutkimuksen kohdeyritykseen.

## **1.6 Tutkimuksen kulku**

Tutkielman kulku noudattaa perinteistä tieteellisen tutkielman rakennetta. Ensimmäisenä tutkielmassa on johdantoluku, jossa kerrotaan aiheesta taustatietoja ja perusteellaan miksi aiheen tutkiminen on edelleen tärkeää. Johdanto-osan ensimmäisissä luvuissa esitellään tutkielman pohjana käytettävää aiempaa tutkimusta sekä asemoidaan tämä tutkielman siirtohinnoittelun tutkimuskenttään. Johdanto-osassa kerrotaan myös kuinka tutkielma etenee sekä se, mitkä ovat tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja metodit. Johdannon viimeisessä osassa eli luvussa 1.6 esitetään tutkimuksen kulku.

Tutkielman toinen luku on jaettu kahteen pääteemaan. Tutkielman teoriaosassa perehdytään ensimmäiseksi siirtohinnoitteluun liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta. Alaluvuissa perehdytään liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta siirtohinnoittelun keskeisiin tavoitteisiin sekä yleisesti käytössä oleviin, keskeisiin siirtohinnoittelumenetelmiin. Näiden jälkeen tutkielmassa perehdytään ympäristötekijöihin, jotka on yleisesti syytä huomioida, kun yrityksen siirtohinnoittelua suunnitellaan.

Toisen luvun jälkimmäisessä osassa perehdytään siirtohinnoittelun verotuksellisiin tavoitteisiin, haasteisiin sekä viranomaisten toimesta hyväksytyihin metodeihin. Verotuksen ohjauksen näkökulmasta keskeisenä tavoitteena on tuloverojen minimointi. Verotuksellisia tavoitteita käsittelevässä osassa perehdytään siihen, miten verotukselliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään tutkielman kohdeyritys sekä kohdeyritykseen, ja sen toimialaan, liittyvät erityispiirteet. Tämän jälkeen tutkielman empiirisessä osassa esitellään tutkielman aineisto ja aineiston käsittely. Lisäksi luvussa 3. kerrotaan, kuinka tutkielmassa käytettyä aineisto analysoidaan sekä kuvaillaan aineistoa

Neljännän kappaleen viimeinen luku on nimeltään tutkimuksen empiirinen aineisto. Luvun neljä lopuksi tutkielmassa esitellään tutkielman keskeiset tulokset.

Tutkielman viides ja viimeinen luku on nimeltään johtopäätökset. Johtopäätökset - luvussa tehdään johtopäätökset tutkielmassa saavutetuista tuloksista sekä tehdään yhteenveto tutkielmasta.

## **2 SIIRTOHINNOITTELU LIKETOIMINNAN OHJAUKSEN JA VEROTUKSEN NÄKÖKULMASTA**

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat eniten siirtohinnoittelunpolitiikan luomiseen yrityksessä? Valitun siirtohinnoittelupolitiikan seurauksena määrittyy myöhemmin konsernissa käytettävä siirtohinnoittelumenetelmä. Eccles (1985,8) on määritellyt neljä erilaista tapaa toteuttaa siirtohinnoittelupolitiikkaa ja hänen mukaansa ne kattavat kaikki mahdolliset siirtohinnoittelutilanteet. Nämä neljä menetelmää ovat hinnan määrittämisen vapaus, täyskustannushinnoittelu, markkinahintaa perustuva menetelmä sekä kaksoishinnoittelu. Menetelmän valintaa vaikuttaa voimakkaasti se, vallitseeko yrityksessä vahva vertikaalinen integraatio.

Ecclesin (1989, 79) mukaan ratkaisuun vaikuttaa pääasiassa kaksi yrityksen strategian elementtiä. Ensinnäkin se, toteutetaanko yrityksessä vertikaalista integraatiota eli määrätäänkö siirtohinnoittelumenetelmä ja siirtohinnoittelun tavoitteet vertikaalisesti ylhäältä alaspäin ylemmän johdon toimesta. Toinen siirtohinnoittelupolitiikkaan vaikuttava tekijä on se, miten yritys määrittelee liiketoiminnan, jossa se kilpailee. Siirtohinnoittelupolitiikka nähdään useasti tärkeänä osana yrityksen strategian implementointia, jolloin se on äärettömän merkittävä tekijä yrityksen näkökulmasta.

Kirjallisuudessa siirtohinnoittelu on jaettu kahteen eri kategoriaan eli sisäiseen ja ulkoiseen siirtohinnoitteluun. Sisäinen siirtohinnoittelu käsittää siirtohinnoittelun laskenta-toimen ja liikkeenjohdon näkökulmasta eli sen tehtävänä on määrittää oikeat siirtohinnot konsernin sisäisessä kaupankäynnissä, jotta konserniyrityksiä voidaan arvioida oikeudenmukaisesti ja ylimmän johdon päätökset perustuvat oikeanlaiseen informaatioon. Sisäistä siirtohinnoittelua käytetään esimerkiksi tuotannontekijöiden tehokkaaseen kohdentamiseen, johdon motivointiin ja eri puolilla maailmaa toimivien yritysten tulosten pitämiseen vertailukelpoisina. (Abdallah 1989, 51) Ulkoisella siirtohinnoittelulla puolestaan tarkoitetaan verotuksessa käytettävää siirtohintaa. Ulkoisen siirtohinnoittelupolitiikan määrää paitsi se, että sen on täytettävä lain vaatimat edellytykset myös seikat, jotka vaikuttavat yrityksen ulkopuolella. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi erimaiden erilainen veropolitiikka (verokannat, vaatimukset), sosiaalinen ympäristö, lainsäädäntö

ja infrastruktuuri. Ulkoisen siirtohinnoittelun tavoitteena on siis veronmaksun minimoimisen lisäksi tuotannon kohdentaminen alueille, jossa se on verotuksellisesti optimaalisinta. (Abdallah 1989, 51)

## **2.1 Siirtohinnoittelu liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta**

### **2.1.1 Siirtohinnoittelu osana konsernistrategiaa**

Strategisten päätösten perusta on liiketaloudessa, koska nämä päätökset heijastavat päätöksentekijän tietämystä ennen muuta markkinoista ja kilpailijoista. Näiden päätösten kautta yritysten on mahdollista saavuttaa suhteellista kilpailuetua, jonka lopputulos on pienempi tai suurempi kannattavuus. (Mehtonen 2005, 155) Siirtohinnoittelun sisäisten ja ulkoisten hyötyjen maksimoiminen vaatii huolellista strategista suunnittelua. Usein suunnitteluvaiheessa kohdataan monia erilaisia haasteita. Haasteet muodostuvat siitä, että liiketoiminnalliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen voi monesti olla ristiriidassa verohyötyjen maksimoinnin kanssa. Tämän vuoksi siirtohinnoittelua ei voida lähteä suunnittelemaan puhtaasti verotuksen näkökulmasta, mutta ei myöskään ainoastaan liiketoiminnan näkökulmasta. On ensisijaisen tärkeää, että molemmat sekä liiketaloudellinen näkökulma että verotuksellinen näkökulma huomioidaan.

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välinen ristiriita tulee eteen esimerkiksi silloin, kun mietitään yhden konserniyrityksistä siirtämistä toiseen maahan. Tällöin verotuksellisesti saattaisi olla edullista siirtää yritys matalamman, esimerkiksi 20 %, verokannan maahan maasta, jonka verokanta on 30 % ja pyrkiä keskittämään merkittävä osa tuloista kyseessä olevaan yritykseen. Verosuunnittelun näkökulmasta ratkaisu saattaisi olla hyvinkin yksiselitteinen. Yrityksen on kuitenkin huomioitava useita, liiketoiminnan näkökulmasta merkityksellisiä seikkoja. Esimerkkinä tällaisesta seikasta voidaan mainita muun muassa se, onko henkilöstö halukas siirtymään ulkomaille tai saadaanko paikallisesta työvoimasta hankittua yhtä päteviä korvaajia. On myös huomioitava se, että tullaanko muutokset rahoittamaan omalla pääomalla vai velkarahalla sekä se, millaisia vaikutuksia tällä on yrityksen vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. (Nordlund 2008)

Useilla yrityksillä siirtohinnoittelu on integroitu kiinteäksi osaksi yrityksen strategiaa. On huomattu, että mikäli yritys selkeästi muuttaa strategiaansa, muuttuu myös yrityk-



sessä noudatettava siirtohinnoittelupolitiikka. (Eccles 1985,8) Siirtohinnoittelun suunnittelun on näin ollen oltava kokonaisvaltaista niin, että se huomioi niin operatiivisen liiketoiminnan, rahoituksen, kuin verosuunnittelunkin tarpeet.

Eccles (1985,1) kirjoittaa, että useat johtajat, jotka ovat kamppailleet siirtohinnoitteluongelman kanssa, ovat yhtä mieltä siitä, että ainakin kolme tärkeää seikkaa on huomioitava siirtohinnoittelupolitiikkaa luotaessa. Nämä seikat ovat:

1. Siirtohinnoittelupolitiikka on pohjautettava yrityksen strategiaan
2. Siirtohinnoittelunpolitiikan menestyksekkäs täytäntöönpano vaatii paljon huomiota johdolta sekä,
3. yksikään strategia ei ole siirtohinnoitteluongelman täydellinen ja lopullinen ratkaisu.

Operatiivinen eli sisäinen siirtohinnoittelu ja sitä kautta tehtävä taloudenohjaus auttaa yritystä pysymään liiketoiminnassa mukana, kun taas siirtohinnoittelu verotuksen näkökulmasta tähtää verojen minimointiin.

Siirtohinnoittelun liittäminen osaksi konsernistratgiaan on erittäin tärkeää, jotta sekä operatiivisia että verotuksellisia seikkoja kyetään hallitsemaan tehokkaasti. Hyvin suunnitellulla ja perustellulla strategialla on mahdollista perustella käytetyt siirtohinnot niin yksiköiden johtajille kuin tarvittaessa myös veroviranomaisille. Erityisen tärkeää huolellisesti suunniteltu siirtohinnoittelustrategia on konserneille, joilla on runsaasti keskinäistä kauppaa tulosyksiköidensä tai konsernin yritystensä välillä. Tämä muun muassa siitä syystä, että tulosyksiköiden johtajat ovat tulosvastuussa yksiköidensä taloudellisesta menestyksestä. On tärkeää, että johtajia ei aseteta eriarvoiseen asemaan konsernin sisäisillä strategisilla päätöksillä.

Siirtohinnoittelun sanotaan olevan yrityksen tulosyksiköiden välisen kaupan sydän (Eccles 1985,2). Eniten haasteita kohtaavat yritykset, jotka toimivat useilla eri toimialoilla tai joilla on useita tuote- ja markkinasegmenttejä (Eccles 1985,1-2). Kuten Kostamon (2001,20) mukaan voidaan todeta, strategiat ja sen mukaiset päätökset ovat aina konserni- ja tilannekohtaisia. Näin ollen yhtä selkeää vastausta oikeasta siirtohinnoittelustrategiasta ei voida antaa.

Toisaalta juuri tämä seikka, mikä tekee siirtohinnoittelusta hyvin haastavaa, myös mahdollistaa konsernissa käytetyn siirtohinnoittelukäytännön perustelemisen verottajalle. Yksilökohtaisuudesta johtuen verottajan on mahdotonta täysin tyrmätä käytettyä siirtohinnoittelumenetelmää, mikäli se on selkeästi perusteltavissa yrityksessä käytetyn strategian avulla. Kun konsernin yksittäinen yritys joutuu verotarkastuksen kohteeksi, käytetyn siirtohinnan perusteleminen konsernistrategialla on taito, joka kuuluu vero-oikeudelliseen ydinosaamiseen yrityksessä. (Mehtonen 2005, 158).

Verotukselliset seikat ovat myös merkittävä osa yritysten kansainvälistymisstrategiaa, vaikkakin lähtökohtaisesti syyt ovat useimmiten operationaalisia. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi matalammat raaka-aine – ja työvoimakustannukset, jotka myöhemmin mahdollistavat matalammat siirtohinnot. Verotus on huomioitava siitä syystä, että matalampien työvoimakustannusten tuomaa taloudellista hyötyä ei menetetä esimerkiksi korkeamman veroprosentin takia. Toisinpäin ajateltuna tämä tarkoittaa sitä, että tuotantoa ei voida siirtää johonkin maahan ainoastaan maan matalan veroprosentin perusteella. Myös muitakin seikkoja on huomioitava. On huomioitava mm. kyseisen maan talouden vakaus, infrastruktuuri, lainsäädäntö ja asiakkaiden sekä toimittajien sijainti. Nämä kaikki ovat seikkoja, jotka voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä verotuksesta saatuja hyötyjä enemmän, mikäli niihin ei ole varauduttu huolellisesti.

Ecclesin (1989, 8) mukaan strategian ja käytetyn siirtohinnoittelumenetelmän valinta riippuu muun muassa siitä, valmistako kyseinen valmistusyksikkö tuotteitaan ainoastaan konsernin yritysten käyttöön vai myös konsernin yritysten ulkopuoliseen myyntiin.

Yksi yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmistä ja monimutkaisimmista kysymyksistä on konsernin sisäisten myyntien hinnoittelu. Pitäisikö yrityksen sisäinen kaupankäynti hinnoitella markkinaperusteisesti vai pitäisikö jokaiselle tulosityksikölle antaa vapaus itse määrittellä tuotteidensa hinnat ja maksimoida voittonsa? (Abdallah 1989, 6-7) Valittu siirtohinnoittelumenetelmä tehtävä on varmistaa paras mahdollinen taloudellinen lopputulos koko konsernin kannalta. Jos yksiköiden johtajat saavat vapaasti päättää siirtohinnot, on vaarana se, että he maksimoivat yksikkönsä tuloksen lyhyellä aikavälillä ja pitkällä aikavälillä koko yrityksen näkökulmasta tulos ei ole optimaalinen. Tämä on riskinä silloin, kun yksiköiden johtajat eivät huomioi esimerkiksi kuljetuskustannuksia, eri maiden verotukseen liittyviä tekijöitä tai eri valtioiden hallitusten harjoittamaa sään-

telyä. (Abdallah 1989,7) Keskeinen tavoite yrityskokonaisuuden ohjauksen kannalta on optimaalisen tuotantomäärän saavuttaminen yrityksen eri tulosyksiköissä ja tätä kautta koko yrityksen kokonaisuuden, konsernin, maksimitulos.

### **2.1.2 Käytetyimmät siirtohinnoittelumenetelmät liiketoiminnan ohjauksessa**

Taloustieteissä on tarjolla useita erilaisia metodeja siirtohinnoitteluongelman ratkaisemiseen. Riippuen muun muassa tutkielmassa aiemmin mainituista jännitteistä, yrityksen on pyrittävä valitsemaan itselleen sopivin menetelmä. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös se, millainen yrityksen liiketoiminta-ajatus on eli millaisessa yritystoiminnassa yritys on mukana. On selvää, että jos kyseessä on ainoastaan palveluja tarjoava konserni, sen siirtohinnoittelu toteutuu eri tavalla kuin sellaisen yrityksen tapauksessa, jonka ydinliiketoimintaan liittyy oleellisesti tuotanto. Yleisimmistä metodeista tärkeimpänä voidaan mainita kolme metodia:

- 1) kustannusperusteinen siirtohinnoittelu,
- 2) markkinaperusteinen siirtohinnoittelu sekä;
- 3) neuvotellut siirtohinnot.

Kustannusperusteisen siirtohinnoittelun pohjana ovat esimerkiksi muuttuvat kustannukset tai täyskustannukset. Menetelmän etuna on, että kustannukset ovat helppo määrittää ja ne yleensä lasketaan yrityksissä joka tapauksessa, ainakin jossain muodossa. Eri asia on, kuinka valideja ne ovat totuudenmukaisen siirtohinnoittelun näkökulmasta. Tämän metodin käyttö tuo mukanaan kuitenkin muutamia haasteita. Yhtenä vaarana on tehottomuuden siirtyminen yksiköstä toiselle. Tehottomuus siirtyy yksiköstä toiselle, jos tuotantoketjun alkupäässä toimiva yksikkö on organisoinut valmistuksensa tehottomasti, jolloin se luonnollisesti näkyy kustannustasossa. Tällöin kohonneet kustannukset ”raahataan” koko tuotantoketjun lävitse, mikä vaikuttaa jokaisen yksikön katteeseen. Tätä ongelmaan voidaan hallita standardikustannuslaskennalla, jota hyödynnetään niin, että asetetaan standardihinta. Suurimpana ongelmana kuitenkin on, kuinka myyvä yksikkö saadaan motivoitua. Se haluaa myynnistään katteen mutta mistä sellainen saadaan? (Lukka 2008)

Suosittelavin metodi, ja vahvimmat argumentit käytön puolesta ovat markkinaperusteisella siirtohinnoittelulla. Markkinaperusteisen siirtohinnoittelun tapauksessa yksiköiden välinen hinta on sama hinta, kuin suoritteen hinta on konsernin ulkopuoliselle yritykselle. Tämän metodin käyttö vaatii sen, että on olemassa ulkopuoliset markkinat, joilta hinta on otettavissa. Aina näin ei kuitenkaan ole. Tätä menetelmää tulisi käyttää esimerkiksi silloin, kun siirtohinnoittelulla on vaikutusta yksiköiden ja yksiköiden johdon suoritusten arviointiin. (Abdallah 1989, 9) Edellä mainitun metodin kannalta positiivisina argumentteina on muun muassa se, että se ohjaa resurssien allokointia tehokkaasti sekä tarjoaa useimmiten objektiivisen hinnan. Toisaalta, markkinahinnan kaavamainen käyttö siirtohintana saattaa olla osapuolille epäoikeudenmukaista. Näin on esimerkiksi siinä tapauksessa, että myyvä yksikkö saattaa säästää markkinointi- ja kuljetuskustannuksissa, jolloin se selkeästi hyötyy markkinaperusteisesta siirtohinnoittelusta. (Lukka 2008) Markkinahinnan käyttö estää myös yrityksen sisäisen budjettipelin, jossa mittausongelmia käytetään hyväksi. Toisaalta, ongelmaksi muodostuu se, että markkinahinta ei ota huomioon ei-rahamääräisiä tekijöitä, kuten laatua tai toimitusvarmuutta, jotka voisivat olla ratkaisevia kriteerejä. (Paasio 1983, 95 – 96)

Kolmantena siirtohinnoittelumenetelmänä mainitaan neuvotellut siirtohinnot. Neuvotellut siirtohinnot toteutetaan, kuten hintaneuvottelut toteutettaisiin kahden toisistaan täysin riippumattoman yrityksen välillä. Usein on kuitenkin tarpeen, että ylemmältä johdolta annetaan raamit sekä hinnalle että tuotantomäärälle. Tämä kuitenkin rajoittaa yksiköiden autonomiaa. Ongelmaksi saattaa myös muodostua toisen yksikön vahvempi neuvotteluasema neuvottelukumppania kohtaan. (Lukka 2008) Tätä metodia on perusteltua käyttää silloin, kun kilpailtuja markkinoita ei ole olemassa ja kuitenkin halutaan asettaa oikeudenmukainen hinta tuotteelle, jotta johdon arviointi on edelleen mahdollista oikeudenmukaisin perustein (Abdallah 1989,9).

Paasio (1983, 95) tiivistää eri siirtohinnoittelumenetelmien edut ja haitat jäljempänä esitetystä kuviossa 3. Kuvion 3. ongelmat korostuvat, kun sisäisen kaupan osuus on suuri (Paasio 1983, 95). Siksi voidaan todeta, että siirtohinnoittelun käyttö ohjausvälineenä ei ole lainkaan yhdentekevä ratkaisu, jonka yritys joutuu tekemään. Päätökseen liittyy useita sisäisiä tekijöitä, mitkä tulee huomioida, kun pyritään maksimoimaan niin yksittäisen yksikön kuin koko konsernin etua. Yrityksen kannalta sopivan ja oikeuden-

mukaisen siirtohinnoittelumenetelmän vaatimukset voidaan tiivistää seuraaviin viiteen ehtoon, jotka sen tulisi täyttää:

- 1) Mahdollisuus oikeuden- ja totuudenmukaiseen menestyksen arviointiin konsernin yritysten välillä. Valittu siirtohinnoittelumenetelmä ei saa vääristää totuutta.
- 2) Sen tulisi tarjota totuudenmukaista informaatiota yrityksen johdolle päätöksentekoa varten. Valittu siirtohinnoittelumenetelmä ei saa vääristää totuutta.
- 3) Tavoitteena tulisi olla koko konsernin tulosta ajatellen paras lopputulos, eikä maksimoida ainoastaan yksittäisen yksikön menestystä.
- 4) Sen tulisi motivoida ulkomaisten tytäryritysten johtoa maksimoimaan yrityksenä voittoa harmoniassa koko konsernin tavoitteiden ja menestyksen kanssa.
- 5) Sen tulisi minimoida transaktiokustannukset, kuten verot, ja transaktioihin liittyvät riskit, kuten valuuttakurssiriskit. (Abdallah 1989, 10- 11)

<b>SIIRTOHINTAPERUSTE</b>	<b>JOHDON EVALUAATIO</b>	<b>YKSIKÖN EVALUAATIO</b>
<b>1A) MUUTTUVAT KUSTANNUKSET</b>	- Luovuttaja näyttää tältä osin kiinteiden kustannusten verran tappiota → motivaatio-ongelma	- Vie pohjan pois
<b>1B) TÄYSKATEHINTA</b>	- Luovuttajalta poistuu kustannusvastuu ellei käytetä standardikustannuksia	- Heikentää tulosten luotettavuutta - Tehottomuus siirtyy helposti yksiköstä toiseen
<b>2) MARKKINAHINTA</b>	- Myyvä saa etua, koska ei joudu kilpailu tilanteeseen	- tuotteelle ei ehkä pystytä määrittelemään markkinahintaa
<b>3) NEUVOTELTU HINTA</b>	- Kuvastaa yksiköiden neuvotteluvoimaa, ei välttämättä taloudellisia riippuvuuksia	- Tulokäsitemuuttuu epämääräiseksi

Kuvio 3. Valittavan siirtohintamenetelmän edut ja haitat.

Tutkimusten mukaan tulosityksiköiden autonomiaa on useasti rajoitettu, sillä esimerkiksi investointipäätökset tehdään varsin keskitetysti ja rahoitusongelma on niin ikään harvoin ratkaistu hajautetusti. Siirtohintajohtaminen vaikuttaa keskeisesti yksikön kassavirtoihin ja vaikutuksen todellinen suuruus riippuu sisäisen kaupan määrästä. (Paasio 1983, 89 – 90)

### 2.1.3 Siirtohinnoittelun ohjaukselliset tavoitteet sekä haasteet

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on mainittu, koko yrityskokonaisuuden ohjauksen kannalta keskeisin tavoite on optimaalisen tuotantomäärän saavuttaminen yrityksen tulosityksiköissä ja tätä kautta koko yrityskokonaisuuden, konsernin, maksimitulos. On-

gelman asettelu on valmis, kun neutraliteettivaatimukseen liitetään vaatimus yksikköjen ja koko yrityksen tavoitekongruenssista. Tavoitekongruenssilla tarkoitetaan sitä, että yksikköjen päätösten tulisi olla sellaisia, että koko yrityskokonaisuuden näkökulmasta lopputulos on optimaalinen. (Paasio 1983, 91) Siirtohinnoittelun keskeisimpänä ajatuksena optimaalisen tuotantomäärän määrittämisen lisäksi on pyrkiä ohjaamaan valmistusta siten, että tuotteet valmistetaan siellä, missä tuotantokustannukset ovat alhaisimmat ja vastaavasti myydään siellä, missä niistä saadaan korkein mahdollinen hinta (Abdallah 1989, 97).

Yrityksen sisäisen siirtohinnoittelumenetelmän valintaan vaikuttaa keskeisesti se, millaisen liiketoimintastrategian yritys valitsee. Esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittava yritys voi valita liiketoimintastrategiakseen joko itsenäisen tuotteiden valmistuksen, tuotteiden sopimusvalmistuksen tai tollingin. Tollingilla tarkoitetaan sitä, että tollingyritys valmistaa tuotteet, jotka tilaava yritys omistaa. Täten tilaajayritys kantaa myös riskin valmistuksesta.

Siirtohinnoitteluongelma syntyy tulosityksikköorganisaation sisäisessä kaupassa; yksiköt voivat olla juridisesti itsenäisiä yksiköitä tai pelkästään operatiivisen organisaation yksiköitä (Lukka 2008, 2). Todellisuudessa on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat yli valtiorajojen tapahtuvan sisäisen kaupankäynnin hinnan asetantaan. Nämä tekijät tekevät siitä monin tavoin vaikeampaa kuin yhden valtion alueella tapahtuva siirtohinnoittelu.

Paasio (1983, 91) toteaa, että kriteerien, joilla oikeaa siirtohintaa määritellään, tulee ohjata tulosityksikön päätöksentekoa kokonaisoptimin suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sen on oltava tavoitekongruentti mutta toisaalta sen on säilytettävä yksikön autonomia, jotta yksikön tulos olisi mielekkäästi määritettävissä. Abdallah (1989) esittää, että nämä tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) vuorovaikutus ja ristiriidat siirtohinnoittelutavoitteiden ja yrityksen muiden tavoitteiden välillä ja 2) yrityksen ympärillä tapahtuvat muutokset. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat sellaiset tekijät, kuten menestyksen arviointi, henkilöstön motivointi ja tavoitteiden saavuttaminen. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat tekijät ovat yrityksestä itsestään tulevia sisäisiä tekijöitä. Toiseen ryhmään kuuluvat kaikki yrityksestä itsestään riippumattomat tekijät eli ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa kotimaassa ja ulkomailla tapahtuvat muutokset verotukses-

sa, tariffit<sup>8</sup>, valuuttakurssiriskit sekä eri maiden hallitusten toimista aiheutuvat poliittiset riskit.

Koko yrityksen kannalta oikean siirtohinnoittelumenetelmän valinnan tulisi tapahtua seuraavien neljän kriteerin perusteella: 1) kuinka hyvin valittu metodi johtaa yrityksen kannalta maksimaaliseen tulokseen 2) antaako valittu metodi hyvän ja oikeudenmukaisen perustan arvioida tytäryritysten ja niiden johtajien onnistumista 3) kuinka hyvin valittu menetelmä ohjaa ylintä johtoa oikeanlaisten päätösten tekemisessä sekä 4) mikä menetelmä antaa kaikesta edellä mainitusta huolimatta riittävästi päätäntä valtaa myös tytäryritysten johdolle, jotta he olisivat mahdollisimman motivoituneita johtamaan yksikköään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Abdallah 1989, 8)

Paasion (1983, 85 – 86) mukaan kontingenssitutkimus on osoittanut, että organisaation tehokkuus on riippuvainen tilanne- eli kontingenssitekijöiden kulloisestakin sisällöstä. Tyypillisiä tällaisia tekijöitä ovat organisaation koko, teknologia, ikä sekä ympäristön dynaamisuuden aste. Yksi näkyvimmistä tekijöistä on ollut organisaation kasvu, jonka seurauksena ohjaussysteemejä on voimakkaasti hajautettu. Koska yritys voidaan määrittellä systeemiksi, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, on vastualueiden rajat voitava määrittää. Tämä on äärettömän tärkeää, kun arvioidaan yksittäisten johtajien suorituksia.

Käytännön kokemuksen perusteella ei ole löydetty todisteita siitä, että olisi olemassa yhtä oikeaa tai optimaalista siirtohintaa, mikä optimoisi kaikkien monikansallisten yritysten tuloksen. Abdallahin (1989, 52) mukaan tätä selittää kolme seikkaa. Ensinnäkin yrityksen ympäristötekijät muuttuvat jatkuvasti. Tällaisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa markkinaolosuhteet, valtiohallinnon tekemät muutokset lainsäädäntöön tai yrityksen itsensä tekemät strategiset muutokset. Toiseksi maksujen ajoittuminen eri aikaan, verotus sekä markkinarakenteen muutos vaikuttavat oleellisesti siirtohinnoitteluun. Kolmantena tekijänä hän mainitsee sen, että siirtohinnot eivät saa poiketa liiaksi markkinahinnasta. Tämä on täysin verotukseen liittyvä seikka mutta mikäli yritys haluaa hinnoitella tuotteensa niin, että hinnoittelu on hyväksyttävää myös verotuksessa, on tä-

---

<sup>8</sup> Tariffilla tarkoitetaan vahvistetun hinnaston mukaista käytettävää hintaa.

mä syytä ottaa huomioon. Tämähän joka tapauksessa ratkaisee sen, mikä vaikutus sisäisellä kaupalla on yrityksen tulokseen.

Siirtohinnoittelun keskeinen ohjauksellinen tavoite ovat päätöksenteon ohjaus. Oikeanlaisen ohjauksen avulla voidaan tuotannossa saavuttaa optimivolyymi. Toisaalta, toimiva siirtohinnoittelu mahdollistaa tulosityksikköjen erillistulosten mittaamisen, sillä tällöin tuotot ja kustannukset näkyvät oikeissa yksiköissä (Lukka 2008, 2). Merkittävänä etuna voidaan nähdä myös se, että tällöin säilyy tulosityksikköjen johdolla päätöksenteon autonomia, mikä puolestaan on omiaan motivoimaan yksikköä toimimaan kustannustehokkaasti ja optimoimaan tuotantonsa määrän.

Yleisesti voidaan todeta, että siirtohinnoittelun suunnittelussa ja organisoinnissa on havaittavissa kaksi pääasiallista jännitettä, joita Lukka (2008, 2) kuvaa perusjännitteinä. Nämä ovat horisontaalinen sekä vertikaalinen jännite. Horisontaalisella jännitteellä tarkoitetaan hintaan liittyvää tavoiteristiriitaa tulosityksikköjen välillä. On selvää, että myyjäyritys haluaisi hinnan olevan mahdollisimman korkea ja näin saavan mahdollisimman korkean katteen tuotteelleen. Ostavan yrityksen näkökulmasta mahdollisimman matala hinta olisi toivottava, jotta sen tuotantokustannukset pysyisivät mahdollisimman matalina. Tätäkin jännitettä suurempana pidetään vertikaalista jännitettä, joka liittyy oleellisella tavalla horisontaalisen jännitteen ratkaisemiseen. Vertikaalisella jännitteellä tarkoitetaan jännitettä, mikä liittyy ylemmän johdon ohjaukseen suhteessa tulosityksiköiden autonomiaan. Konsernin ylin johto pyrkii integroimaan ja koordinoimaan tulosityksikköjen toimintaa. Se tarkastelee asiaa koko konsernin edun näkökulmasta, kun taas tulosityksikköjen johtajat ajattelevat suppeammin. He tarkastelevat tilannetta yksikkönsä näkökulmasta. Tämä johtuu yleensä siitä, että he ovat tulosvastuussa yksikkönsä tuloksesta ja esimerkiksi heidän palkkauksensa saattaa olla osittain sidottu yksikön tulokseen.

Lukka (2008, 3) esittää, että mitä korkeampi vertikaalinen integraatio yrityksessä vallitsee, eli kuinka suuri osa jalostusketjusta on yrityksen sisäistä tulosityksikköjen välistä kauppaa, sitä suurempi vertikaalinen jännite yrityksen siirtohinnoittelussa on. Toinen voimakkaasti jännitteen syntymiseen vaikuttava seikka on se, kuinka korkea hajautuksen aste on eli kuinka paljon päätöksentekoa yrityksessä on hajautettu.



### 2.1.4 Huomioon otettavat ympäristötekijät siirtohinnoittelua suunniteltaessa

Monikansalliset yritykset investoivat ulkomaille hyötyäkseen eri valtioiden liiketoiminnan kannalta positiivisista tekijöistä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi verotukseen liittyvät tekijät, rahoitusmarkkinoihin liittyvät tekijät, tuotantokustannuksiin liittyvät tekijät sekä myyntihintoihin liittyvät tekijät. (Abdallah 1989, 97) Näiden tekijöiden esitleminen on tutkielman kannalta oleellista siksi, jotta tiedetään millaisia tekijöitä siirtohinnoitteludokumentilla pyritään hallitsemaan.

Useasti monikansallisilla yrityksillä on kansallisia yrityksiä paremmat mahdollisuudet hyödyntää maiden välisiä eroja edellä mainittujen seikkojen osalta. Monikansallisilla yrityksillä on huomattavasti paremmat edellytykset esimerkiksi tuotannon keskittämiseen maihin, jossa tuotantokustannukset ovat alhaisimmat, kun taas kansallisilla yrityksillä tämä mahdollisuus on melko rajallinen. Inflaatio, tariffirajoitukset, vaihtelevat valuuttakurssit, kaupankäynnin rajoitukset sekä muut vastaavanlaiset rajoitukset ovat tärkeimpiä taloudellisia yrityksen ympärillä vaikuttavia tekijöitä, mitkä vaikuttavat siirtohinnoittelupäätökseen. Näiden tekijöiden huomioiminen ja tehokas hallinta on onnistuneen siirtohinnoittelupolitiikan kannalta erittäin tärkeää.

Inflaatiolla tarkoitetaan yleistä hintojen nousua eli toisin sanoen rahan ostovoiman heikkenemistä. Nopeat ja suuret inflaatioheilahdukset eri maiden välillä vaikuttavat olennaisesti siirtohinnoittelun suunnitteluun. Miksi inflaation huomioon ottaminen on tärkeää? Inflaation poissa ollessa siirtohinnat voivat perustua kokonaan kustannuksiin tai cost plus-metodiin, jossa kustannuksien päälle lisätään sovitun prosenttiosuuden suuruisen kate. Kun hinnat muuttuvat nopeasti ja voimakkaasti, hallussa olevan informaation validiteetti heikkenee. Inflaatioprosentin nousu voi aiheuttaa sen, että jossain maassa konsernin yritys menettää kilpailukykyään. Näin käy silloin, kun korkean inflaatiotason maasta A siirretään tuotteita matalan inflaatiotason maahan B. Koska valmistavan maan A hinnat ovat inflaation takia korkeammat, myös maan B hankintakustannukset nousevat käytettäessä kustannuksiin perustuvaan siirtohinnoittelua. Tämän takia sen kilpailukyky suhteessa muihin maassa B toimiviin yrityksiin heikkenee, sillä yritys B ei kykene kilpailluilla markkinoilla siirtämään nousseita hankintakustannuksiaan suoraan myyntihintaan ja siten kuluttajien maksettavaksi. (Abdallah 1989, 98) Asia ilmenee kuvioista 4a ja 4b:



minkä konserni voittaa inflaatiokorotusten takia konserniyrityksen A myynneissä, se häviää ne sisäisen myynnin takia konserniyrityksen B kilpailukyvyn heikkenemisessä.

Monissa maissa käytettyihin siirtohintoihin pyritään vaikuttamaan hallitusten asettamalla tariffeilla. Tariffilla ei tässä kohtaa tarkoiteta listahintaa, kuten se määriteltiin aiemmin. Tässä tariffilla tarkoitetaan eräänlaista lisäveroa, joka hyödykkeestä peritään, kun se yrittää valtiorajan. Tariffien avulla hallitus voi säädellä hintaa, minkä se haluaa hyödykkeestä maksettavan, kun kyseistä hyödykettä tuodaan maahan. Tariffit ovat eräs käytetyimmistä hallitusten käyttämistä keinoista, kun ne haluavat syystä tai toisesta rajoittaa kaupankäyntiä ja tukea kotimaista tuotantoa. Tätä kutsutaan protektionismiksi. Syitä tariffien käyttöön on pääasiassa kolme:

1. hallitus haluaa saada korkeampaa tuottoa itselleen;
2. niiden avulla halutaan kontrolloida kaupan suuntaa sekä;
3. niiden avulla voidaan tukea kotimaista tuotantoa, kun maahantuonnista tulee kannattamattomampaa. (Abdallah 1989, 101)

Tästä syystä tariffit tulee huomioida siirtohinnoittelua suunniteltaessa, sillä on mahdollista, että valtion toimien takia haluttu siirtohinnoittelun vaikutus ei toteudu toivotunlaisena.

Toinen tärkeä seikka, mikä on huomioitava siirtohinnoittelupolitiikkaa suunniteltaessa, on valuuttakurssit. Valuuttakurssit on vahva taloudellinen indikaattori sille, miten vahva tai heikko jokin talous on. Valtion sisällä tapahtuvat kansantalouden kannalta merkittävät tapahtumat, kuten jonkin suuren yrityksen konkurssi tai iso valtiontalouden alijäämä useana perättäisenä vuotena, vaikuttavat suoraan kyseisen valtion valuuttakurssiin. (Abdallah 1989,102) Valuuttakurssin muutokset, voimistuminen tai heikentyminen suhteessa toiseen valuuttaan, vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi tuotantokustannuksiin ja sitä kautta siirtohinnoitteluun. On kuitenkin syytä huomata, että esimerkiksi EU:n sisäiseen kaupankäyntiin valuuttakursseilla ei ole vaikutusta. Tämä johtuu käytössä olevasta yhteisestä valuutasta.

Siirtohinnoittelua suunniteltaessa on syytä huomioida myös erilaiset sosiologiset tekijät, jotka ovat tyypillisiä tietylle maalle tai maanosalle. Esimerkkinä tällaisista tekijöistä voidaan mainita erilaiset uskonnolliset tekijät, kulttuurilliset tekijät ja asenteet ulkoma-

laisia kohtaan. Nämä kaikki voivat vaikuttaa yrityksen toimintaa maassa ja siksi on tärkeää, että ne huomioidaan. Myös poliittiset tekijät sekä lainsäädäntö on huomioitava siirtohinnoittelua tehtäessä. Voi olla, että valtiot pyrkivät poliittisin tai lainsäädännöllisin keinoin vaikuttamaan kilpailuun, esimerkiksi tukeakseen kotimaisia yrityksiä. Tällöin toimenpiteet, jotka kohdistuvat ulkomaisiin yrityksiin voivat poistaa sen hyödyn, mitä mahdollisesti saadaan mm. matalammista työvoima- ja raaka-ainekustannuksista. Toisaalta edellä mainitut seikat ovat sellaisia, että ne tulevat huomioon otetuksi jo muidenkin kuin siirtohinnoitteluun liittyvien yritystoimintaa koskevien päätösten yhteydessä. Tämän takia niiden huomioimisessa ei ole mitään poikkeuksellista tai hankalaa. Joka tapauksessa ne on syytä harkita erikseen siirtohinnoittelua suunniteltaessa.

## **2.2 Siirtohinnoittelu verotuksellisesta näkökulmasta**

Verotus, ja sen optimoiminen, tuo siirtohinnoitteluun ja sen dokumentointiin aivan uusia haasteita verrattuna yrityksen omiin tarpeisiinsa käyttämään siirtohinnoitteluun. Verotuksessa siirtohinnoittelun tavoitteet ovat ainoastaan verosuunnittelullisia, kun taas sisäisellä siirtohinnoittelulla on myös ohjauksellisia tavoitteita. Pitkäjänteisen ja johdonmukaisen verostrategian luominen on olennainen ja yhä tärkeämpi osa strategista suunnittelua. Verojen jälkeisen voiton maksimointi onkin yritysten siirtohinnoittelupolitiikan keskeisimpiä tavoitteita. Verorasituksen minimointi on mahdollista tehdä siten, että siirretään hyödykkeitä korkean verokannan maista maihin, joissa on alhainen verokanta, mahdollisimman alhaisella siirtohinnulla. Vastaavasti siirtämällä hyödykkeitä pois alhaisen verotuksen maista mahdollisimman korkealla siirtohinnulla, optimoidaan myös verotusta.

Jossain tapauksissa eri maiden verotuskäytännön saattavat erota toisistaan. Tällöin syntyy riski kahdenkertaisesta verotuksesta. Kahdenkertaisen verotuksen ongelma syntyy siitä, että tulo tulee verotetuksi kahdessa eri maassa ja tulosta maksetaan yrityksen näkökulmasta liikaa veroa. Konserninäkökulmasta verot ovat kustannuksia ja verojen minimointi konsernitasolla hyväksyttävillä keinoilla on osa normaalia kustannustehokkuuden etsintää. (Mehtonen 2005, 159)

Veroriskien hallintaa pidetään nykyisellään niin merkittävä seikkana suurissa kansainvälisissä yrityksissä, että se on useissa yrityksissä eriytetty omaksi kokonaisuudekseen

riskienhallinnan kokonaisuudesta.(Haroldene F. Wunder 2009, 13) Nykyään se ei siis ole vain osa yrityksen riskienhallintaa, vaan veroriskien hallinta nähdään niin tärkeänä asiana, että sitä käsitellään kokonaan itsenäisenä kokonaisuutenaan. Wunderin (2009, 13) tutkimuksen mukaan sekä amerikkalaiset että eurooppalaiset yritykset pitävät siirtohinnoittelua yhtenä merkittävimpänä veroriskien hallintaan liittyvänä segmenttinä. Kyse on merkittävästä asiasta, kun puhutaan suurilla volyyymeilla usean eri valtion alueella liiketoimintaa harjoittavasta monikansallisesta yrityksestä. Cools, Emmanuel ja Jorissen (2008, 604) toteavat, että kansainvälisillä verosäädöksillä on merkittävä rooli siirtohinnoittelu menetelmän valinnassa ja siksi kansainvälisesti toimivan yrityksen siirtohinnoittelun suunnittelu eroaa merkittävästi ainoastaan kotimaisilla markkinoilla toimivan konsernin siirtohinnoittelun suunnittelusta.

Siirtohinnoittelun dokumentointiin on annettu muun muassa OECD<sup>9</sup>: n ja valtioiden veroviranomaisten toimesta monia vaatimuksia, jotka on ehdottomasti täytettävä. Epäsymmetria veroviranomaisten ja yritysten tavoitteiden välille syntyy näiden tahojen intressien erilaisuudesta. Sen lisäksi, että veroviranomaiset pyrkivät estämään kaikin tavoin erilaisen yritysten tekemän verokikkailun, jonka vuoksi valtio menettäisi verotuloja, ne pyrkivät myös välttämään kahdenkertaista verotusta. Yritykset puolestaan pyrkivät noudattamaan siirtohinnoittelun verotusta koskevia säännöksiä mutta samalla tulkitsemaan niitä niin, että ne maksimoivat verohyötynsä ja sitä kautta toteuttavat olemassa olonsa perimmäistä tarkoitusta eli maksimoivat omistajiensa varallisuutta. (Cools ym. 2008, 605)

OECD:n siirtohinnoitteluohjeet ovat muodostuneet kansainväliseksi siirtohinnoittelu-standardiksi ja niitä noudatetaan laajalti myös OECD:n ulkopuolisissa maissa. OECD:hen kuuluu kaiken kaikkiaan 30 jäsenmaata, joten sen laatimalla siirtohinnoittelustandardilla on erittäin laaja vaikutuspiiri. Kun yritystoimintaa laajennetaan uudelle markkina-alueelle, on tarkoin selvitettävä etabloitumisesta aiheutuvat liiketaloudelliset ja verotukselliset vaikutukset. Tästä syystä verosuunnittelu on välttämätöntä ottaa mukaan jo alusta alkaen, kun laajentumista suunnitellaan. (Mehtonen 2005, 159). Verotuksellisten vaikutusten selvittämistä ja arviointia helpottaa huomattavasti, jos kohde maassa on käytössä OECD:n julkaisemat siirtohinnoitteluohjeet.

---

<sup>9</sup> OECD lyhenne tulee sanoista Organisation for Economic Co-operation and Development eli taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö.

OECD:n ensimmäinen siirtohinnoittelua koskeva raportti julkaistiin jo vuonna 1979. (Karjalainen & Raunio 2007, 38) OECD:llä on siis verrattain pitkät perinteet siirtohinnoittelun ohjeistamisesta. Pitkä historia osoittaa, että siirtohinnoittelun säätelyä on pidetty merkittävänä asiana jo vuosikymmenien ajan. Läpi 1990-luvun uusia ohjeita on annettu liki vuosittain, joten voidaan todeta, että siirtohinnoittelun ohjeistaminen on elänyt voimakkaassa muutostilassa läpi 1900-luvun viimeisen vuosikymmenen.

Hyvään strategiseen suunnitteluun kuuluu tiedostaa, missä kulloinkin kulkee raja hyväksyttävän verosuunnittelun ja – optimoinnin sekä veronkierron välillä. Verokustannusten hyväksyttävä optimointi on taloudellisesti rationaalista ja siksi myös erittäin tärkeä aspekti yrityksen olemassaolon perimmäisen tarkoituksen – voiton maksimoinnin – kannalta. Tuossa suunnittelussa on kuitenkin kyettävä löytämään sellaiset toimintatavat, että direktiivien, verosopimusten ja kansallisten säännösten verokilpailulliset edut kyetään hyödyntämään siten, että konserniyhtiöiden asuinvaltioiden legitiimin verotusvallan rajoja ja ulottuvuutta loukata.

Verotuksen optimointitarkoituksessa tehtyjen toimien hyväksyttävyyden arvioinnin kannalta oleellista on, että valituille toimenpiteille kyetään esittämään riittävät liiketaloudelliset perusteet. (Mehtonen 2005, 164) Verotuksen optimointia haettaessa tutkijat pitävät keskeisimpänä haasteena sitä, että kaikesta huolimatta noudatetaan niin sanottua syrjimättömyysvelvoitetta. (Fjell & Foros 2008, 19) Syrjimättömyysvelvoitteella tarkoitetaan sitä, että konsernin yritysten sisäisessä hinnoittelussa tulee noudattaa markkinahintaperiaatetta, eli sisäisen kaupan hintaa ei aseteta liian alhaiseksi verrattuna ulkoisiin kilpailijoihin, jolloin kilpailu markkinoilla vääristyisi. Tämän periaatteen noudattamista valvotaan pääasiassa markkinahintatestein.

Aikaisemmin 2000-luvun alkuun asti yritysten veroasiantuntijat pitivät tärkeimpänä asiana varmistaa, että yritys välttyy kahdenkertaiselta verotukselta ja, että dokumentoinnin vaatimukset tulevat varmasti täytetyksi (Cools ym.2008, 614) Nykyisellään verohyötyjen maksimointia on alettu pitää entistä tärkeämpänä. Siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi ole enää ainoastaan sitä, että pyritään täyttämään viranomaisten vaatimukset.

OECD:n vaatimuksilla ei välttämättä ole mitään tekemistä yrityksen sisäisen siirtohinnoittelun kanssa, ellei yritys itse niin halua. Tämä on mahdollista silloin, jos yritys käyt-

tää niin sanottua kahden hinnan menetelmää. Viranomaisnäkökulmasta siirtohinnoittelussa on viime kädessä kysymys verotulojen jakamisesta vähintään kahden valtion välillä. Visaisin kansainvälisten konsernien strategiseen verosuunnitteluun liittyvistä yksittäisistä ongelmista lienee kuitenkin konsernin sisäinen siirtohinnoittelu monine maakoh- taisine variaatioineen ja laskentamenetelmineen. Erityisen haasteelliseksi siirtohinnoit- telun tekee se, että cross-border- transaktioiden ja konsernin sisäisten toimintojen ja riskien jakaantumisen muuttuessa, muuttuu yleensä aina myös siirtohinnoittelun perus- te. (Mehtonen 2005, 162)

Valtioiden välisen verotusvallan jakamisessa puolestaan kahdenkertaisen verotuksen välttämiseksi solmituilla verosopimuksilla on keskeinen rooli. Myös EU on alkanut laa- tia siirtohinnoitteluohjeita, sillä kahdenkertaista verotusta pidetään erittäin haitallisena EU:n sisämarkkinoille (Karjalainen & Raunio 2007,18). Yksi kahdenkertaisen verotuk- sen ehkäisemiseksi laadittu sopimus on ns. Arbitraasisopimus<sup>10</sup>. Kyseinen sopimus tuli voimaan 1.11.2004. Verosopimukset ovat valtiota sitovia kansainvälisiä sopimuksia, joiden määräykset menevät kansallisen lainsäädännön määräysten edelle: verosopimuk- sen määräyksiä on noudatettava, vaikka ne olisivat ristiriidassa kansallisen lainsäädän- nön kanssa. (Karjalainen & Raunio 2007, 17)

Kansallisella lainsäädännöllä pyritään hallitsemaan siirtohinnoittelua niihin maihin ta- pahtuvissa transaktioissa, joiden kanssa ei ole sovittu erillisiä verosopimuksia. Mikäli Arbitraasisopimuksen tulkinnassa tulee maiden välillä erimielisyyksiä, ovat maat sopi- neet, että kiistat ratkaistaan välimiesoikeudessa (Karjalainen & Raunio 2007,39). Viime kädessä siis valtiot kiistelevät siitä, kumpi saa kiistanalaiset verotulot itselleen. Koskaan ei saa käydä niin, että yritys joutuisi kiistassa kärsiväksi osapuoleksi ja sitä verotettaisiin ansaitsemastaan tulosta kahdenkertaisesti.

Kuten aiemmissa luvuissa on mainittu, siirtohinnoitteludokumentointia vaaditaan aino- astaan suurilta yrityksiltä. Pienet ja keskisuuret yritykset on vapautettu tästä velvolli- suudesta.

---

<sup>10</sup> EU jäsenvaltiot ovat tehneet ns. Arbitraasisopimuksen, joka koskee siirtohinnoitteluoikaisua seuraav- van vastaoikaisun tekemistä kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi. (Yleissopimus kaksinkertaisen verotuksen poistamisesta etuyhteydessä keskenään olevien yritysten tulonoikaisun yhteydessä 90/436/ETY.

### 2.2.1 Käytetyimmät siirtohinnoittelumenetelmät verotuksessa

Sisäisen ja ulkoisen siirtohinnoittelumenetelmän ei tarvitse olla samoja. Eivätkä ne useasti olekaan, sillä sisäisessä siirtohinnoittelussa käytettävät menetelmät ovat vapaamuotoisempia, kun taas ulkoisessa siirtohinnoittelussa menetelmät ovat pitkälti viranomaisen määrittelemiä. Markkinaehtoperiaatteen toteutuminen voidaan osoittaa käyttämällä OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa osoitettuja siirtohinnoittelumenetelmiä. Verotuksessa siirtohinnoittelumenetelmät jaetaan ns. perinteisiin menetelmiin sekä uusiin, ns. voittopohjaisiin menetelmiin. (Karjalainen & Raunio 2007,65)

Verotuksessa siirtohinnoittelussa on sisäisten siirtohinnoittelun tapaan käytössä pääasiassa kolme erilaista menetelmää. Nämä menetelmät kuuluvat ns. perinteisiin siirtohinnoittelumenetelmiin. Kolme yleisintä menetelmää ovat 1) markkinahintavertailumenetelmä (CUP) 2) jälleenmyyntihintamenetelmä ja 3) kustannusvoittolisämenetelmä (Karjalainen & Raunio 2006,65). Näistä markkinahintavertailumenetelmä on ensisijainen ja sitä tulee käyttää, mikäli se on mahdollista (OECD:n siirtohinnoitteluohjeet 2.8). Olemassa on myös muutamia muita menetelmiä, mutta niitä tulee käyttää vain siinä tapauksessa, että edellä mainituista kolmesta mikään ei ole mahdollinen.

Uusia, ns. voittopohjaisia menetelmiä ovat liiketoimintomarginaalimenetelmä (TNMM) ja voitonjakamismenetelmä. Näitä menetelmiä tulisi kuitenkin käyttää ainoastaan silloin, kun perinteisiä menetelmiä ei voida käyttää yksin, tai poikkeuksellisissa olosuhteissa ei voida käyttää lainkaan. (OECD:n siirtohinnoitteluohjeet 3.1) OECD:n siirtohinnoitteluohjeet suhtautuvat varauksellisesti voittopohjaisiin siirtohinnoittelumenetelmiin, sillä on poikkeuksellista, että toisistaan riippumattomat yritykset ryhtyisivät liiketoimiin, joiden perusteella liiketoimen toisen osapuolen voitto olisi määrätty tai sovittu. Tilanteita, joissa voittopohjaisten menetelmien käyttö on perusteltua, ovat sellaisia, joissa riittävän yksityiskohtaista tietoa perinteisten menetelmien käyttöön ei ole saatavilla. (Karjalainen & Raunio 2007, 66) Viime aikoina voittopohjaisten menetelmien käyttö on kuitenkin yleistynyt, sillä nykyään vertailukelpoisen ja yksityiskohtaisen tiedon saanti saattaa olla vaikeaa, jotta esimerkiksi vertailukelpoisten myyntikatteiden vaihteluväli voitaisiin määritellä luotettavasti.



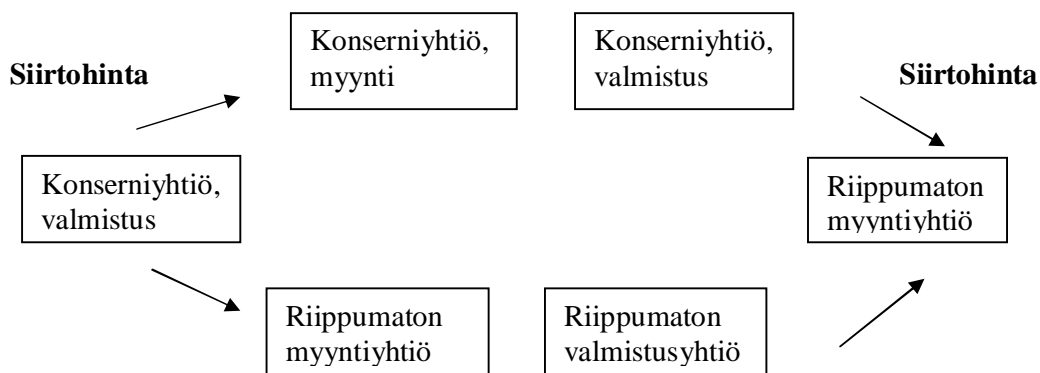
### 2.2.1.1 Markkinahintavertailumenetelmä

Seuraavaksi tutkielmassa esitellään perinteiset, ensisijaiset siirtohinnoittelumenetelmät sekä vertaillaan niiden positiivisia että negatiivisia puolia.

Markkinahintavertailumenetelmä eli CUP (comparable uncontrolled price method) vertaa tavarasta, aineettomasta omaisuudesta tai palvelusta etupiiritransaktioissa veloittua hintaa hintaan, jota tuotteesta tai palvelusta käytetään toisistaan riippumattomien osapuolten välisessä vertailukelpoisessa transaktiossa. Etupiiritransaktio ja riippumattomien osapuolten välinen transaktio ovat vertailukelpoisia, jos (1) mikään vertailtavien transaktioiden tai niiden osapuolena olevien yritysten välinen ero ei olennaisesti vaikuttaisi hintaan avoimilla markkinoilla tai (2) tällaisten erojen olennaiset vaikutukset voidaan poistaa tekemällä kohtuullisen tarkkoja oikaisuja. (Karjalainen & Raunio 2007,67)

Vertailukelpoisia transaktioita ovat ne, joissa:

- samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään sekä konserniyhtiöille että ulkopuolisille,
- samaa vertailukelpoista tuotetta ostetaan sekä konserniyhtiöltä että ulkopuolisilta tai
- samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään ja ostetaan toisistaan riippumattomien ulkopuolisten yritysten välillä. (Karjalainen & Raunio 2006,67)



kuvio 5. Markkinahintavertailumenetelmän soveltaminen (Karjalainen & Raunio 2007, 68)

Kuvio 5. kertoo sen, miten markkinaehtoisuus todennetaan käyttäen markkinahintavertailumenetelmää. Markkinahintavertailumenetelmää käytettäessä pyritään varmistamaan se, että myytiinpä tuote omaan konserniin kuuluvalla myyntiyritykselle tai riippumat-

tomalle myyntiyhtiölle niin hinnan tulee olla sama. Tämä pystytään osoittamaan helposti, jos konsernilla on sekä ulkoista että sisäistä kauppaa. Koska markkinahintavertailumenetelmä on OECD:n voimakkaasti suosittelema siirtohinnoittelumenetelmä, sisäisten verrokkien löytäminen on siirtohinnoittelumenetelmän valinnan kannalta olennaisen tärkeää. (Karjalainen & Raunio 2007,68) Tämä on luonnollisesti tärkeää siksi, että vain harvoin yrityksellä on mahdollisuus saada riittävästi tietoa CUP: n vaatiman vertailukelpoisuuden arvioimiseksi kahden ulkopuolisen, toisistaan riippumattoman osapuolen välisistä transaktioista. Käytännössä tällainen ulkopuolinen CUP voi löytyä sellaisille raaka-aineille tai arvopapereille, joilla käydään kauppaa pörssissä.

Markkinahintavertailumenetelmää käytettäessä on äärimmäisen tärkeää, että tuotteet joiden hintaa vertaillaan, ovat samanlaisia. Vähäinenkin ero tuotteissa voi vaikuttaa hintaa tavalla, jonka seurauksena hinnat eivät ole vertailukelpoisia. (Karjalainen & Raunio 2007,69)

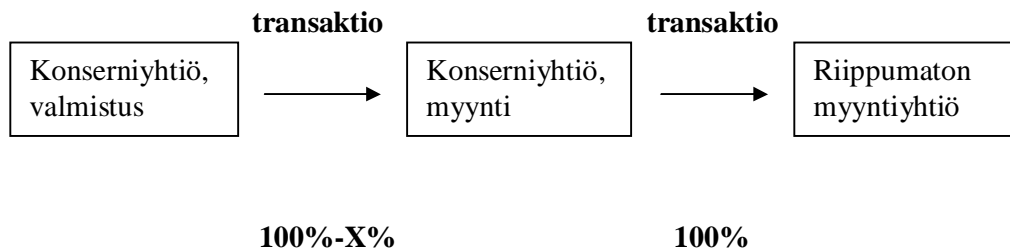
### **2.2.1.2 Jälleenmyyntihintamenetelmä**

Jälleenmyyntihintamenetelmä eli RPM (resale price method) lähtee hinnasta, jolla etupiiriyritykseltä ostettu tuote myydään edelleen riippumattomalle ostajalle. Siirtohintaa saadaan vähentämällä tästä jälleenmyyntihinnasta kohtuullinen alennus, jälleenmyyntikate. Kohtuullisella jälleenmyyntikatella jälleenmyyjän tulee kattaa liiketoiminnasta aiheutuneet kulut ja tehdä toimintaansa nähden kohtuullinen voitto. Vertailu tapahtuu yleensä myyntikatteen tasolla. Jälleenmyyjälle jäävä kate määritellään usein prosenttiosuutena myynnistä. (Karjalainen & Raunio 2006, 73)

Jälleenmyyjän saama jälleenmyyntikate voidaan määritellä siitä myyntikatteesta, jonka sama jälleenmyyjä ansaitsee ostaessaan tuotteita riippumattomalta myyjältä ja myydessään ne edelleen riippumattomille ostajille. Nämä ovat niin sanottuja sisäisiä verrokkeja. Mikäli sisäisiä verrokkeja ei ole saatavilla niin kohtuullinen jälleenmyyntikate voidaan määritellä tarkastelemalla myyntikatteita, jotka ulkopuolinen riippumaton yritys ansaitsee jälleenmyyntitoiminnastaan. (Karjalainen & Raunio 2006, 73)

Myös jälleenmyyntihintamenetelmää käytettäessä etupiiritransaktio ja riippumattomien osapuolten välinen transaktio ovat vertailukelpoisia, jos (1) mikään vertailtavien trans-

aktioiden tai niiden osapuolena olevien yritysten välinen ero ei olennaisesti vaikuttaisi hintaan avoimilla markkinoilla tai (2) tällaisten erojen olennaiset vaikutukset voidaan poistaa tekemällä kohtuullisen tarkkoja oikaisuja. Jälleenmyyntihintaa käytettäessä tuotteiden samankaltaisuudelle ei aseteta aivan yhtä tiukkoja vaatimuksia kuin CUP:ia käytettäessä mutta samankaltaisuuden katsotaan kuitenkin olevan etua. Tähän syynä on se, että mitä samankaltaisempia tuotteet ovat, sitä paremmin voidaan olettaa, että niiden riskit, ominaisuudet ja toimintaan sitoutuneet varat ovat samankaltaisia. (Karjalainen & Raunio 2007,74)



**Valmistus. Valmistuskustannukset= 100%**

**X % = Myyntikate, joka määritellään vertailukelpoisten riippumattomien yritysten myyntikatteiden perusteella.**

Kuvio 6. Esimerkki jälleenmyyntihintamenetelmästä. (Karjalainen & Raunio 2007,74)

OECD:n ohjeiden mukaan jälleenmyyntihinta on käyttökelpoisin siirtohinnoittelumenetelmä markkinointitoiminnassa ja yleisemminkin jälleenmyyjän ostaessa ja myydessä tuotteita edelleen muokkaamatta niitä, tai tekemättä muita toimia, jotka muuttaisivat niiden arvoa (OECD:n siirtohinnoitteluohteet 2.14 ja 2.22). Tämän lisäksi OECD:n ohjeissa todetaan, että mikäli jälleenmyyjällä on yksinoikeus myydä kyseistä tuotetta, on se otettava vertailussa huolellisesti huomioon. Jälleenmyyntihinnan yksi merkittävimmistä ongelmista muodostuu maiden välisten erojen aiheuttamista erilaisista kirjanpito-käytännöistä. Tämä aiheuttaa sen, että eri yrityksen saattavat laskea myyntikatteensa eri tavalla (Karjalainen & Raunio 2007,76).

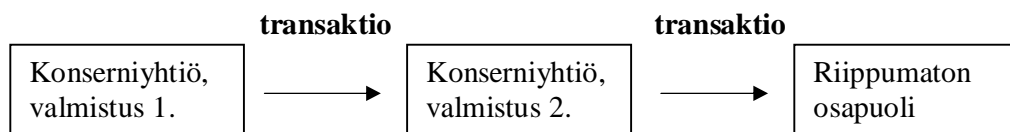
### 2.2.1.3 Kustannusvoittolisämenetelmä

Kustannusvoittolisämenetelmä eli cost plus method lähtee kustannuksista, jotka aiheutuvat tavaran tai palvelun toimittamisesta samaan etupiiriin kuuluvalle ostajalle. Siirto-

hinta saadaan lisäämällä kustannuksiin kohtuullinen kate eli voittolisä. Kohtuullisella voittolisällä myyjän tulee kattaa liiketoiminnasta aiheutuneet kulut ja tehdä toimintaansa nähden kohtuullinen voitto. Kate määritellään yleensä prosenttiosuutena kustannuksista. (Karjalainen & Raunio 2006, 77)

Kustannusvoittolisämenetelmää käytetään usein palvelujen hinnoittelussa. Tällaisia palveluja ovat usein konsernin hallinnointipalvelut mutta myös valmistuspalvelut ja tuotekehityspalvelut. Esimerkiksi sopimusvalmistus tai – tuotekehitys ovat tosiasiaassa valmistamis- tai tuotekehityspalvelun myyntiä. Tätä menetelmää käytetään usein myös komponenttien ja muiden puolivalmisteiden hinnoittelussa konserniyhtiöiden välillä. (Karjalainen & Raunio 2007, 78)

Myyjän saama voittolisä määritellään siitä voittolisästä, jonka sama myyjä ansaitsee myydessään tuotteitaan riippumattomalle ostajalle. Tämä on niin sanottu sisäinen verrokki. Mikäli sisäistä verrokkia ei ole käytettävissä, kohtuullinen voittolisä voidaan myös laskea tarkastelemalla voittolisää, jonka ulkopuolinen riippumaton yritys ansaitsee toiminnastaan. (Karjalainen & Raunio 2007, 78)



**100% + Y %**

**Valmistus 1. valmistuskustannukset = 100%**

**Y% = valmistuskustannusten voittolisä, joka määritetään vertailukelpoisten riippumattomien transaktioiden perusteella**

Kuvio 7. Esimerkki kustannusvoittolisämenetelmästä. (Karjalainen & Raunio 2007, 78)

Myös kustannusvoittolisämenetelmän kohdalla ovat voimassa jo aiemmin mainitut ehdot: etupiiritransaktio ja riippumattomien osapuolten välinen transaktio ovat vertailukelpoisia, jos (1) mikään vertailtavien transaktioiden tai niiden osapuolena olevien yritysten välinen ero ei olennaisesti vaikuttaisi hintaan avoimilla markkinoilla tai (2) tällaisten erojen olennaiset vaikutukset voidaan poistaa tekemällä kohtuullisen tarkkoja

oikaisuja. Kun kustannusvoittolisämenetelmää arvioidaan, tuotteiden samankaltaisuus ei ole yhtä merkittävä kuin kahdessa muussa edellä mainitussa siirtohinnoittelumenetelmässä. Sen sijaan painoarvoa on annettava myyjän toimintojen ja kustannusrakenteen samankaltaisuudelle. Toki myös tätä menetelmää käytettäessä pyritään vertailu tekemään, mikäli se on mahdollista, samanlaisten tuotteiden kanssa. Tausta-ajatus on, että vertailtavuus on paras samoilla tai samankaltaisilla tuotteilla. (Karjalainen & Raunio 2007, 78- 79)

Kustannusvoittolisää käytettäessä on olennaista määrittää sekä huomioon otettavat kustannukset että markkinaehtoinen voittomarginaali. OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan kustannusten määrää ja tyyppiä koskevat erot voivat edellyttää oikaisua:

- I. voittolisässä (kun kustannukset kuvaavat toiminnallisia eroja),
- II. mahdollisen lisäpalkkion määrittelyssä (kun kustannukset kuvaavat lisätoimintoja) tai
- III. ei missään (kun kustannukset kuvaavat yhtiön tehokkuutta tai tehostomuutta).(OECD:n siirtohinnoitteluohjeet 2.38)

### **2.2.2 Siirtohinnoittelun verotukselliset tavoitteet**

Monikansallinen yritys luo yleensä siirtohinnoittelupolitiikkansa tavoitteenaan maksimoida veronjälkeinen voitto. Verotuksen näkökulmasta siirtohinnoittelun keskeisimpänä tavoitteena on siis verohyödyn maksimointi eli tuloverojen minimoiminen ja tätä kautta omistajien varallisuuden maksimointi. Tätä seikkaa tulee katsoa konsernitasolla eikä konserniin kuuluvan yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Juuri siksi oikeanlaisen siirtohinnoittelustrategian luominen konserniin, ja sen ajaminen yritystasolla läpi, saattaa olla haastavaa. Yksittäisten konsernin yritysten johtajien saattaa olla vaikeaa hyväksyä sitä, että valittu strategia ei ole heidän oman yksikkönsä kannalta optimaalisin ja he voivat kokea, että jokin toinen konsernin yrityksistä saa ansaitsematonta etua. Tämä on ongelmallista etenkin silloin, jos johtajien palkat ovat osittain sidottu esimerkiksi heidän johtamansa yrityksen tulokseen. Johtaja, joka kokee tulleeensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, saattaa menettää motivaationsa toimia yrityksen parhaan edun mukaisesti.

Koko konsernin verotuksen optimoimista voidaan tehdä osittain siirtohinnoittelun avulla. Varsinkin yritysten kohdalla, jotka valmistavat ja myyvät tuotteita joille ei ole olemassa suuria ulkoisia markkinoita, tämä mahdollisuus on suuri. Vaikka käytännössä useat maat pyrkivät noudattamaan OECD:n ohjeiden mukaista markkinaehtoperiaatetta, on hintojen markkinaehtoisuuden, tai verottajan näkökulmasta siitä poikkeaminen, varsin hankalaa, koska selkeää ja luotettavaa vertailukohtaa ei ole saatavilla.

Vaihteluvälin, jolta yritys voi valita käyttämänsä siirtohinnan, määrittäminen on esitetty alapuolella olevan esimerkin avulla. Kuviossa 8. on esitetty esimerkkiyrityksen vertailukohteiden tietoja.

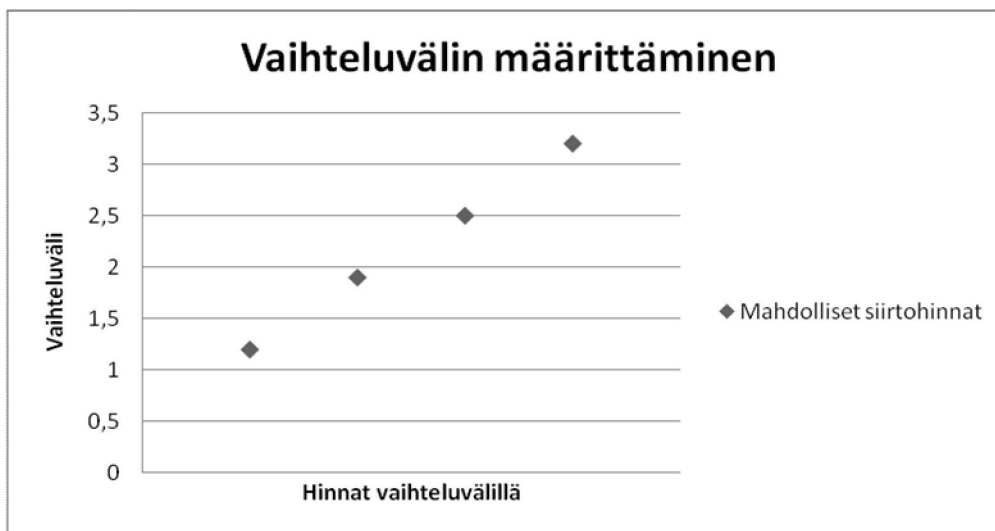
VERTAILUKOHDE	LIIKEVOITTO % VUOSI 1.	LIIKEVOITTO % VUOSI 2.	LIIKEVOITTO % VUOSI 3.	LIIKEVOITTO % KESKIARVO
	%	%	%	%
YRITYS A	0,3	2,0	1,3	1,2
YRITYS B	2,1	2,4	1,2	1,9
YRITYS C	2,0	3,3	2,2	2,5
YRITYS D	0,8	1,9	6,9	3,2

Kuvio 8. Kvartaalivälin määrittäminen. (Verohallitus 2007, 36)

Esimerkin vertailukohteiden liikevoiton vaihteluväli on 1,2 % - 3,2 %. Vaihteluväliä voidaan kaventaa määrittämällä liikevoittojen kvartiiliväli. Alakvartiili määritetään ensimmäisen ja toisen kvartaalin keskiarvona (yritys A ja yritys B kuviossa 8.) ja yläkvartiili puolestaan määritetään kolmannen ja neljännen (yritys C ja yritys D kuviossa 8.) vertailutiedon keskiarvona. Tällöin liikevoiton kvartiiliväli on 1,55- 2,85. (Verohallitus 2007, 35)

Seuraavassa kuviossa on esitetty se, miten yritys voi hyväksyttävästi harrastaa verosuunnittelua siirtohinnoittelun avulla niin, että markkinaehtoperiaate toteutuu. Kuvioista 9. selviää, miten yrityksen on mahdollista suorittaa hyväksyttävää verosuunnittelua valitsemalla käytetty siirtohintaa sallitulta vaihteluväliltä. Alin neliö on alhaisin sallittu hinta ja ylin neliö on korkein sallittu hinta. Verohyödyn maksimointi vaihteluvälillä tapahtuu siten, että myytäessä tuotteita konserniyritykseen, joka sijaitsee korkean verokannan maassa, valitaan mahdollisimman alhainen hinta. Tällöin minimoidaan korkean verokannan maassa sijaitsevan yrityksen voittoa, mistä johtuen maksetaan myös vähemmän veroa. Vastaavasti myytäessä tuotteita maahan, jossa yrityksen voittoa verote-

taan alhaisemmalla verokannalla, valitaan sallitulta vaihteluväliltä hinta, joka on mahdollisimman korkealla vaihteluvälillä. Tällöin siirretään yrityksen voittoa olosuhteisiin, jossa voittoa verotetaan vähemmän. Näin konsernin näkökulmasta maksettavat verot minimoituvat, vaikka menettely ei ole oikeudenmukaista yksittäisen konserniyrityksen näkökulmasta.



Kuvio 9. Siirtohinnan valintamahdollisuudet vaihteluvälillä.

Toinen keskeinen verohyöty, jonka siirtohinnoittelun avulla voi saavuttaa, liittyy tulleihin. Useasti tullissa perittävät maksut pohjautuvat tavaran arvoon. Tällöin asettamalla siirtohinnot alhaiseksi säästetään tullimaksuissa (Weichenrieder 1994, 1).

Kolmas tärkeä siirtohinnoitteluun liittyvä verotuksellinen tavoite on kahdenkertaisen verotuksen välttäminen. Kuten aikaisemmin on mainittu, vielä 2000-luvun alkuun asti tämä oli keskeisin huolenaihe konsernin verotuksesta vastaavien henkilöiden keskuudessa. Kahdenkertaisessa verotuksessa on kyse siitä, että yrityksen ansaitsemat tulot tulevat verotetuksi kahdessa eri maassa, jolloin yritys menettää aiheettomasti tuloa valtiolle.

### 2.2.3 Siirtohinnoittelun sääntely verotuksen näkökulmasta

Viranomaiset ovat kasvavassa määrin huolissaan maiden välisten veroprosenttien erojen kasvusta. Erot saattavat olla merkittäviäkin jopa Euroopan Union alueella, missä tavoitteena on ollut kaupankäynnin ja yritystoiminnan ehtojen sekä olosuhteiden yhtenäistä-

minen. Viranomaiset pelkäävät yritystoiminnan siirtyvän matalan verokannan maihin maista, joissa yritysverotus on ankarampaa. (Bartelsman & Beetsma 2003, 2225) Viranomaiset ovat huolestuneita veropohjan kaventumisesta ja haluavat varmistaa oman osuutensa kansainvälisesti toimivien yritysten verotuloista (Sahiluoto 1997, 16 - 17). Tämä on selkeä ongelma myös Suomessa, missä yritysverotus on keskimääräistä tiukempaa. Bartelsmanin ja Beetsman (2003, 2230) tutkimuksessaan esittämästä taulukosta voidaan todeta, että Suomella on melko lailla yhteneväiset säädökset siirtohinnoittelusta useimpien valtioiden kanssa. Säädökset ovat yhteneväisiä ainakin Suomen suurimpien kauppakumppaneiden kanssa, mikä helpottaa yrityksiä siirtohinnoittelun suunnittelua.

Aikaisemmin on jo todettu, että valtaosa valtioiden välisistä siirtohinnoittelua koskevista verosopimuksista perustuu pääosin OECD:n malliverosopimukseen. Myös valtaosa Suomen solmimista verosopimuksista noudattelee kyseistä malliverosopimusta. Etuyhteystoimia koskee malliverosopimuksen 9 artikla. Tämä artikla perustuu markkinaehtoperiaatteelle. Artiklassa todetaan, että:

- mikäli sopimusvaltion yritys välittömästi tai välillisesti osallistuu toisen sopimusvaltion yrityksen johtoon, valvontaan tai omistaa osan sen pääomasta, taikka;
- samat henkilöt osallistuvat välittömästi tai välillisesti molempien yritysten päätöksentekoon taikka;
- jos kauppa- tai rahoitussuhteissa noudatetaan erilaisia ehtoja kuin noudatettaisiin riippumattomien yritysten välillä, voidaan kaikki tulo, joka ilman näitä ehtoja olisi kertynyt toiselle näistä yrityksistä, mutta näiden ehtojen vuoksi ei kertynyt, lukea tämän yrityksen tuloon ja verottaa tämän mukaisesti.

Mikäli tämän menettelyn seurauksena toinen valtioista tulee verottaneeksi toiselle valtiolle kuuluvaa tuloa, on verotusta oikaista toisessa maassa, jotta samaa tuloa ei verotettaisi kahdenkertaisesti.

Verotuksen alalla OECD:n tavoitteena on edistää yritystoimintaa ja työllisyyttä helpottavan verotuksellisen ympäristön muodostumista niin, että samalla turvataan julkisten palveluiden tuottamiseen tarvittavat verotulot. (Karjalainen & Raunio 2007,38)



## 3 TUTKUMUSKOHTTEEN ESITTELY

### 3.1 Tutkielman kohdeyritys sekä toimialan erityispiirteet

Tutkielman case yritys esitetään tutkielmassa anonymiä. Kohdeyritys kuuluu konserniin, joka on yksi Suomen suurimmista yritystyönantajista työllistämällä Suomessa noin 24 000 henkilöä. Tämän tutkielman kohteena on ainoastaan yksi konsernin kolmesta liiketoiminta-alueesta ja tämän liiketoiminta-alueen Suomen maaorganisaatio. Tämän liiketoiminta-alueen liikevaihto vuonna 2008 oli noin 813,2 miljoonaa euroa, josta Suomen maaorganisaation osuus oli 455 miljoonaa euroa. Koko konsernin liikevaihto oli noin 1,9 miljardia euroa. Suomen maaorganisaation osalta kasvua liikevaihdolla mitattuna tuli edellisvuoteen 22 %, kun vastaava luku koko liiketoiminta-alueen osalta oli 31 %. Työntekijöitä kyseisen liiketoiminta-alueen piirissä on noin 10 621 kahdeksassa eri maassa. Tämän lisäksi erinäisten partner-sopimusten ansiosta toiminta-alue kattaa nykyisellään lähes koko maailman. Kohdeyritys toimii pääasiassa kuljetusalalla hoitaen yritysten rahti- ja huolintapalveluita maantie-, meri- ja lentorahtien muodossa. Tämän lisäksi sen tuotevalikoimaan kuuluu myös sopimuslogistiikka. Sopimuslogistiikalla tarkoitetaan asiakkaiden tavaroiden tilapäistä varastoimista, sekä paketti- ja kuljetuspalveluita. (Kohdeyrityksen vuosikertomus 2008, 12) Kohdeyrityksellä on melko runsaasti sisäistä kauppaa, mikä on hyvin tyypillistä kuljetusalalle, kun toimitaan usean eri valtion alueella.

Kohdeyritys on kasvanut voimakkaasti vuodesta 2003 alkaen ja liikevaihto onkin yli nelinkertaistunut vuoden 2008 loppuun mennessä (Kohdeyrityksen vuosikertomus 2008, 14). Kasvu on syntynyt pääasiassa yritysostoin, jotka ovat kohdistuneet suurimmaksi osaksi ulkomaille. Yhtiön visiona on olla vuoteen 2012 mennessä Pohjois-Euroopan johtava palvelulogiikan toimija sekä partnerien kautta myös globaalisti. (Kohdeyrityksen vuosikertomus 2007, 18). Vuonna 2008 tehdyn Venäjälle suuntautuneen yrityskaupan ansiosta Kohdeyritys on markkinajohtaja myös varastopalveluissa Venäjällä (Kohdeyrityksen vuosikertomus 2008, 14).

Kohdeyrityksen EU- TPD:ssä todetaan, että logistiikka-alan markkinat kasvavat Euroopassa nopeammin kuin bruttokansantuote. Suomessa kohdeyritys on markkinajohtaja keskeisillä kuljetusalan sektoreilla, merkittävä toimija Pohjoismaissa sekä Baltiassa mutta Euroopassa sillä on vain marginaalinen markkinaosuus. Sen kovimpia kilpailijoita ovat muun muassa DHL, DSV, Transpoint, TNT sekä UPS. Kilpailu on kiristynyt voimakkaasti markkinoiden avauduttua, kun Suomi liittyi EU:n jäseneksi vuonna 1995. Kuljetusalalla keskeisimpiä kilpailutekijöitä ovat toimitusvarmuus sekä -aika. (Kohdeyrityksen EU TPD 2007, 1) Kuljetusalalle tyypillisiä ovat voimakkaat kysynnän vaihtelut ja toiminta on erittäin riippuvaista sekä ulkomaan viennistä että tuonnista.

Yksi merkittävimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on ollut polttoaineiden korkeat hinnat. Tämä tulee olemaan merkittävä haaste myös tulevaisuudessa. Koska kohdeyritys toimii Suomessa, jossa sisäiset markkinat ovat pienet ja koko valtio on suuri nettoviejä, ulkomainen kysyntä on sen liiketoiminnan kannalta äärettömän tärkeää. Tämän vuoksi viime aikojen globaali laskukausi on vaikuttanut merkittävästi niin kohdeyritykseen kuin koko sen toimialan kannattavuuteen. Erityisesti viennin voimakas vähentyminen on tuonut suuria haasteita toiminnan kannattavuuden säilyttämiseen. Vastaavasti taas korkeasuhdanteen aikana kysyntä kasvaa nopeasti ja tällöin nopeasti kasvavaan kysyntään vastaaminen, ja kasvavan kysynnän maksimaalinen hyödyntäminen, tuovat alan yrityksille suuria haasteita. Esimerkiksi kapasiteetin mitoittaminen oikein kunakin hetkenä ja kiinteiden kustannusten pitäminen vain välttämättömän suuruisena, on esimerkki tällaisesta haasteesta. Tämä on tärkeää siksi, että Suomen korkea palkkataso asettaa suuren haasteen kannattavuudelle. Toisaalta, ammattimaisen ja pätevän henkilökunnan löytäminen on erittäin haastavaa, joten turhia irtisanomisia on myös syytä välttää. Kohdeyrityksen keskeisimpinä kilpailukeinoina ovatkin kustannustehokkuus ja palveluiden korkea laatu. (Kohdeyrityksen EU TPD 2007, 2)

### **3.2 Tutkielman aineisto ja aineiston keruumenetelmät**

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä tutkielmassa ovat haastattelut. Tutkielmassa haastatellaan kohdeyrityksen siirtohinnoittelun ja sen dokumentoinnin näkökulmasta keskeisimpiä henkilöitä ja pyritään vastaamaan kysymykseen, mikä heidän näkökulmastaan on oleellista siirtohinnoittelua suunniteltaessa ja voidaanko siirtohinnoitteluun

liittyviä tekijöitä hallita siirtohinnoitteludokumentoinnin avulla. Eskola & Suoranta (1998) ovat jakaneet haastattelut neljään eri haastattelutyypin:

- **Strukturoidussa haastattelussa** (tai lomakehaastattelussa) kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama. Tämän perustana on ajatus siitä, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Itse asiassa tilanne vastaa kysymyslomakkeen täyttämistä ohjatusti.
- **Puolistrukturoitu haastattelu** poikkeaa edellisestä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot eivät ole valmiina, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin.
- **Teemahaastattelussa** haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastatteliija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen.
- **Avoimessa haastattelussa** tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastatteliija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita.

Tutkielmassa haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina haastatteluina ja haastatteluja tehdään yhteensä neljä kappaletta. Yritykseen tutustumisen jälkeen voitiin todeta, että avainhenkilöitä siirtohinnoittelun kannalta ovat nämä neljä. Haastattelujen kohteeksi valikoitui kohdeyrityksen talousjohtaja, group tax manager, business controller sekä dokumentoinnin suorittava controller. Tutkielman kannalta relevantti informaatio saadaan näillä haastatteluilla. Haastatellut henkilöt haluavat esiintyä anonyymeinä, joten heidän nimiään ei mainita tutkielmassa. Tämä on perusteltua myös siksi, että kohdeyrityksen nimeä ei mainita tutkielmassa. Haastateltujen henkilöiden kokemus toimialalta vaihtelee yhdestä vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Voidaan siis todeta, että haastateltavien toimialakohtaisessa kokemuksessa on eroja. Positiivisena seikkana asiassa on se, että tutkielmaan tulee mukaan myös tuoreita näkökulmia. Mahdolliset ennakoasenteet siirtohinnoittelua ja sen dokumentointia kohtaan ovat lievempiä kuin alalta enemmän kokemusta omaavilla.

Puolistrukturoitu haastattelumalli tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville esitetään haastattelutilanteessa samat kysymykset, kuitenkin ilman vastausvaihtoehtoja. Tämän tarkoituksena on varmistaa se, että haastateltavat kertovat niistä seikoista, joista tutkielman tekijä on kiinnostunut. Vastausvaihtoehtojen puuttuminen puolestaan mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kertoa vapaasti kaikesta, mitä heille kyseisestä aiheesta tulee mieleen ilman, että heitä johdatellaan tai heidän vastauksiaan rajoitetaan ennalta määrätyillä vastausvaihtoehdoilla.

Haastattelurunko muodostuu 35 peruskysymyksestä<sup>11</sup>, joiden tarkoituksena on ohjata haastattelua fokuoittamaan tutkielman tekijän ennalta määrittämiin aihepiireihin. Haastattelurungon kysymykset on jaettu neljään aihepiiriin, jotka ovat taustaa, siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen, dokumentin laadinta ja mahdolliset kehityskohteet. Puolistrukturoitu haastattelumalli mahdollistaa sen, että haastateltavan on mahdollista tuoda esiin myös itse tärkeäksi katsomiaan seikkoja, joita tutkielman tekijä ei kenties ole osannut huomioida kysymyksiä laatiessaan. Tämä haastattelumalli mahdollistaa myös lisäkysymysten esittämisen, mikäli haastattelun aikana ilmenee seikkoja, jotka vaativat tarkennuksia. Haastattelut kestivät n.30 minuutista hieman yli tuntiin.

Tässä tutkielmassa aineistona hyödynnetään lisäksi konsernissa aiemmin tehtyjä siirtohinnoitteludokumentteja. Niiden avulla tutkitaan sitä, että olisiko siirtohinnoitteludokumentin rakenteessa jotain sellaista, mitä muuttamalla siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen helpottuisi tai, että se tarjoaisi enemmän informaatiota päätöksenteon tueksi. On mahdollista, että pienillä muutoksilla rakenteessa siirtohinnoitteludokumenttia kyettäisiin hyödyntämään myös päätöksenteossa tai jo tehtyjen päätösten seurannassa.

Tutkielman tekijällä on pääsy kohdeyrityksen operatiivisiin järjestelmiin, joten tutkielman kannalta oleellinen numeerinen tieto on myös saatavilla. Tällainen tieto on relevanttia, kun arvioidaan esimerkiksi sitä, kuinka suuri osa yrityksen liiketoiminnasta on sisäistä kauppaa.

---

<sup>11</sup> Haastattelurunko on esitetty tutkielman liitetiedoissa, liite 1.

### 3.3 Tutkielman kohderyhmä

Tutkielman kohderyhmänä on pääasiassa kohdeyrityksen henkilöstö ja erityisesti siirtohinnoittelun kanssa tekemisissä olevat henkilöt. Tutkielman kohderyhmän rajaaminen on perusteltua siksi, että tutkielma suoritetaan tapaustutkimuksena ja tutkielmassa pyritään tutkimaan yhden yksittäisen yrityksen kohtaamia haasteita. On selvää, että siirtohinnoittelun dokumentointiin ja dokumentin hyödyntämiseen liittyvät seikat ovat jossain määrin myös yleisiä, joten tutkielmassa saavutettavia tuloksia on mahdollista hyödyntää myös kohdeyrityksen ulkopuolella, erityisesti samalla toimialalla toimivien yritysten keskuudessa. Kuljetusala, jolla tutkielman kohdeyritys toimii, poikkeaa esimerkiksi konepajateollisuudesta tai muusta toimialasta, missä harjoitetaan valmistustoimintaa. Tämän vuoksi tutkimustulosten yleistäminen näille toimialoille ei ole mielekästä. Tutkimustulosten näkökulmasta keskeisin tavoite on, että tutkielman avulla kyettäisiin selvittämään voitaisiinko siirtohinnoitteludokumenttia hyödyntää yrityksen päätöksenteossa ja toiminnan ohjaamisessa.

### 3.4 Aineiston analyysimenetelmät ja aineiston kuvaus

Tapaustutkimusta tehtäessä noudatetaan usein aineistotriangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa tutkitaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Triangulaation tavoitteena on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen sekä mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saaminen (Eskola & Suoranta 1998, 69).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on käytettävissään lukuisia aineiston hankintatapoja. Tässä tutkimuksessa aineiston hankinta perustuu pääasiassa haastatteluihin, mutta toisaalta valmiisiin dokumentteihin. Haastattelut toimivat ensisijaisena aineiston keruulähteenä. Haastattelutyyppejä on olemassa monenlaisia strukturoidusta haastattelusta avoimeen haastatteluun. Haastattelutyypiksi tähän tutkielmaan valittiin puolistrukturoitu haastattelutyyppi.

Haastatteluiden ohella aineistoa hankittiin myös valmiista materiaaleista. Valmiilla materiaaleilla tarkoitetaan aikaisemmilta vuosilta valmiita siirtohinnoitteludokumentteja sekä operatiivisesta järjestelmästä saatua informaatiota. Tutkimuksessa oli mahdollista

käyttää aineistona tutkimusaiheeseen liittyviä erilaisia organisaationmateriaaleja, koska kohdeyritys käsitellään anonymisti.

Tutkimuksen luotettavuutta analysoidaan usein validiuden ja reliaabeliuden käsitteiden avulla. Käsitteitä ei kuitenkaan tule sotkea tilastotieteessä käytössä oleviin vastaaviin termeihin, vaan validiuden ja reliaabeliuden käsitteille on laadulliseen tutkimukseen luotu omat, siihen paremmin soveltuvat kriteerit. McKinnon (1988, 37- 39) on artikkelissaan koonnut neljä syytä, miksi tutkimuksen validius ja reliaabelius saattavat vaarantua. Ensinnäkin tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tutkimuksessa osallisina oleviin niin, etteivät nämä käyttäydy luonnollisella tavalla. Tämän tutkielman kohdalla tämän riskin toteutuminen on hyvin pieni, sillä tutkielmantekijän työsuhde kyseiseen yritykseen pienensi riskiä. Lisäksi haastateltavat ovat olleet jo pidempään tietoisia yrityksessä tehtävästä tutkimuksesta.

Toiseksi McKinnon esittää, että tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä tutkijasta itsestään johtuvista syistä. Tutkimusprosessin huolellisen suunnittelun ja toteuttamisen myötä tällaista riskiä voidaan kuitenkin pienentää. Kolmanneksi tutkijan pääsy tutkimuksen kannalta relevanttiin aineistoon voi kohdeorganisaatiossa olla rajoitettu. Tässä tutkielmassa tämä ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi, sillä tutkimuksen tekijällä oli työsuhteestaan johtuen rajoittamaton pääsy tarvitsemiinsa aineistoihin. Neljäntenä seikkana ihmismielen monimutkaisuus ja rajallisuus saattaa asettaa haasteita tutkimuksen luotettavuudelle.

Laadullisen tutkimuksen validius ymmärretään niin, että missä määrin tutkimuksesta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset ilmaisevat kohdetta (Koskinen ym. 2005, 254). Yleensä validius on lajiteltu edelleen sisäiseen, ulkoiseen ja rakenteelliseen validiuteen (Yin 1994, 33). Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Empiiristä aineistoa kerätessä ja analysoitaessa sekä haastatteluiden että kirjallisten dokumenttien perusteella missään vaiheessa ei esiintynyt sellaista tutkijan tulkintaa vaikeuttavaa tilannetta, jossa aineiston osat olisivat olleet selvässä ristiriidassa toisiinsa nähden.

Ulkoisessa validiteetissa on kyse tutkimustulosten laajemmasta yleistettävyydestä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa erityistä yleistettävyyttä tutkimustu-

losten suhteen vaan auttaa ensisijaisesti kohdeyritystä. Tutkimuksen perusteella tehdyt tulokset voivat kuitenkin hyödyttää saman toimialan muita yrityksiä ja tulokset voidaan liittää osaksi aikaisempaa tutkimusta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan monia eri asioita. Usein sillä kuitenkin viitataan esimerkiksi tutkimuksen toistettavuuteen. (Koskinen ym. 2005, 255) Toistettavuudella voidaan viitata yhtäältä tutkittavan ilmiön jatkuvaan samankaltaisuuteen ja toisaalta siihen, että myös muilla tutkimuskerroilla ja muiden tutkijoiden toimesta saataisiin samanlaisia tuloksia (Yin 1994, 36- 37).

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään vielä niin, että kohdeyrityksen edustajat ovat lukeneet varsinkin tutkimusraportin empiiristä osuutta.. Tällä on haluttu varmistaa se, että tutkimus ei sisällä suoranaisia asiavirheitä.

Haastatteluaineiston analyysiin ei ole olemassa valmista mallia. Ensimmäinen askel on haastatteluaineiston purkaminen haastateltavaan muotoon. Tätä vaihetta kutsutaan esitöiksi. Esitöitä ovat esimerkiksi haastattelunauhojen kirjoittaminen tekstimuotoon, muistiinpanojen puhtaaksikirjoittaminen ja aineistoon tutustuminen. (Eskola ym., 2000, 34) Näin myös toimittiin, kun aloitettiin tämän tutkielman aineiston analysointi.

Varsinaisessa analyysissä käytetään useimmiten laadullisia menetelmiä. Usein analyysi tehdään jonkin tietyn viitekehysten läpi. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta. Analyysin tarkoituksena on tiivistää aineistoa ilman, että kadotetaan tutkielman kannalta relevanttia informaatiota. (Eskola ym., 2000, 34)

Kun laadullista aineistoa analysoidaan, niin on tärkeää huomioida tiettyjä seikkoja. Ensimmäkin tutkijan valinnat ja tutkimusongelma ohjaavat analyysia. On myös tärkeää, että analyysia varten valitaan analyysimenetelmä, joka tuo parhaiten ratkaisun tutkimusongelmaan.

Laadullista aineistoa analysoitaessa tutkijalla on käytössään useita erilaisia analysointimenetelmiä. Usein joudutaankin soveltamaan useita erilaisia analyysimenetelmiä. On kuitenkin huomioitava, että usein analyysimenetelmät kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, ei-

vätkä analyysimenetelmien rajat ole selkeitä. Eskolan ym. (2000, 174- 185) mukaan yleisimmät laadullisessa tutkimuksessa käytettävät analyysimenetelmät ovat:

- **Kvantitatiiviset analysointimenetelmät** eli määrällinen analyysi. Kvantitatiivisia menetelmiä voi siis soveltaa myös laadulliseen aineistoon. Usein kvantifioivaa kvalitatiivista analyysia hyödynnetään tutkielmassa kolmantena analysointimenetelmänä. Kvantitatiivisilla menetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, joissa aineisto luokitellaan erilaisten analyysisääntöjen mukaan ennalta päätettyihin luokkiin. Tämän jälkeen analysoidaan, missä luokissa on eniten aineistoa.
- **Teemoittelu** on useimmiten ensimmäinen lähestymisaskel aineistoon. Käytännössä sillä tarkoitetaan aineistojen pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun avulla aineistosta pyritään löytämään ja erittelemään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu on sopiva analyysitapa, kun tavoitteena on jonkin käytännön ongelman ratkaiseminen.
- **Tyypittely** edellyttää aina teemoittelua. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä tyypeiksi eli aineistosta muodostetaan ryhmiä, jotka sisältävät samankaltaisia tarinoita. Parhaimmillaan tyypittely kuvaa aineistoa laajasti ja mielenkiintoisesti.
- **Sisältöanalyysi** eli sisällön erittely tarkoittaa sitä, että kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Aineistolähtöisesti edettäessä kiinnitetään huomiota poikkeuksiin, joiden analysointi pakottaa tutkijan kehittämään olettamuksiaan ja hylkäämään hypoteesejaan. Menetelmän ideana on vertailla laadullista aineistoa ja tehdä siitä sisäisesti kestäviä yleistyksiä.
- **Diskursiiviset analyysimenetelmät**, joilla tarkoitetaan laajimmillaan kaikkea kielen sosiaalista ja kognitiivista tutkimusta. Lähtökohtana voi olla kaksi kieli-käsitystä: kieli todellisuuden kuvaajana tai rakentajana. Tutkijan mielenkiinto aineistossa kohdistuu selontekoihin - aineistoa ei voi viipaloida eri teemojen alle. Diskurssianalyysissä keskeistä on, ettei keskenään yhteensopimattomia havaintoja puristeta väkivalloin yhteen. Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja asetetaan hypoteeseja tekstin funktioista ja vaikutuksista.
- **Keskusteluanalyysi**. Sen avulla voidaan tutkia kaikkea inhimillistä kielen käyttöä. Kiinnostus ei ole puheen substanssissa, vaan sen muodoissa, kuten vuorovaihdossa, tavoissa, intonaatioissa, puheen aloituksissa ja lopetuksissa. Keskustelututkimuksen tavoitteena voi nähdä kielimallien rakentamisen tai säännönmu-



kaisuuksien löytämisen verbaalisesta interaktiosta, jossa huomioidaan puheen kontekstuaalisuus. Keskusteluanalyysille on tyypillistä toisiaan seuraavat kysymys-vastaus-kommentti kolmikot.

Tämän tutkielman aineiston analysoinnissa noudatettiin pääasiassa diskurssianalyysia sekä keskusteluanalyysia, mutta myös teemoittelua ja tyyppittelyä. Diskurssianalyysi oli sopiva menetelmä analysoida puolistrukturoituja haastatteluja, sillä siinä tutkijan mielenkiinto aineistossa kohdistuu selontekoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Diskurssianalyysissä aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja siksi se sopii hyvin tämän tutkielman analysointimenetelmäksi. Diskurssianalyysissä on myös tärkeää, ettei keskenään yhteensopimattomia havaintoja puristeta väkivalloin yhteen.

### **3.5 Yhteenvedo tutkielman teoriaosasta**

Tutkielman teoria luvussa luotiin viitekehys tapaustutkimukselle, jonka tutkimusongelmana oli tutkia, että voidaanko siirtohinnoitteludokumenttia hyödyntää päätöksenteon apuna hallittaessa siirtohinnoittelun sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tutkielma suoritettiin tapaustutkimuksena, jonka aineisto kertyi pääasiassa suoritetuista, puolistrukturoiduista haastatteluista.

Siirtohinnoittelua on tutkittu 1900-luvun alusta alkaen ja se on edelleenkin pinnalla oleva aihe. Siirtohinnoittelun käytännön merkitys on korostunut viime vuosina voimakkaasti johtuen globaalista talouden taantumasta. Esimerkiksi verottajan kiinnostus siirtohinnoittelua ja siirtohinnoittelun dokumentointia kohtaan on kasvanut, sillä valtioiden runsas lainanotto on johtanut siihen, että kaikki mahdollinen verotulo halutaan kerätä valtiolle. Tämä on pakottanut kansainväliset yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota siirtohintoihin ja kattavaan dokumentointiin. Koska siirtohinnoitteludokumentointi on kallis ja aikaavievä projekti, tutkielmassa haluttiin tutkia sitä, voitaisiinko dokumenttia jollain lailla hyödyntää myös päätöksenteossa.

Siirtohinnoitteludokumentti laaditaan vuosittain. Verottajalla on oikeus vaatia dokumenttia nähtäväksi aikaisintaan kuusi kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen. Sekä sisäisessä että ulkoisessa siirtohinnoittelussa on käytössä pääasiassa kolme menetelmää,

jota siirtohinnoittelussa käytetään. Näiden lisäksi on olemassa muutamia muita menetelmiä mutta niiden merkitys on selkeästi vähäisempi. Siirtohinnoitteludokumentointia vaaditaan ainoastaan suurilta yrityksiltä, joten mahdolliset hyödyt päätöksenteon tueksi koskettavat pääasiassa niitä. Pienten ja keskisuurten yritysten on tietysti mahdollista laatia vapaaehtoinen siirtohinnoitteludokumentti mutta kuten edellä mainittiin, se on kallis ja aikaavievä projekti, joten on varsin epätodennäköistä, että ne sellaisen laatisivat.

Yrityksillä voi olla erilaisia tavoitteita, jotka pyritään saavuttamaan siirtohinnoittelun avulla. Tavoitteet voivat olla johdettu joko liiketoiminnan ohjauksen tai verotuksen näkökulmasta. Liiketoiminnallisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tuotantomäärän optimointi tai se, että tuotteet valmistetaan maissa, jossa tuotantokustannukset ovat alhaisimmat. Verotukselliset tavoitteet liittyvät pääasiassa verotuksen optimointiin sekä veroriskien hallintaan. Verotuksen optimoinnissa on kyse siitä, että tuloverot pyritään minimoimaan koko konsernin näkökulmasta, eikä yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Kolmas tärkeä seikka siirtohinnoittelua suunniteltaessa liittyy ympäristötekijöihin. Niiden vaikutus on syytä huomioida tarkasti. Esimerkkinä huomioitavista ympäristötekijöistä voidaan mainita valtioiden väliset erot tuotantokustannuksissa, yritysveroprosenteissa tai infrastruktuurissa.

Tutkielman kohdeyritys toimii kuljetusalalla, joten sen siirtohinnoittelu eroaa jonkin verran esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen siirtohinnoittelusta. Alan kova kilpailu sekä myytävän tuotteen voimakas aikaan ja paikkaan sitoutuminen vähentävät mahdollisuuksia toteuttaa liiketoiminnan ohjausta siirtohinnoittelun avulla.

Siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämiseen vaikuttaa lisäksi se, ketkä sen laativat. Mikäli sen laativat kokeneet, hyvin yrityksen liiketoiminnasta perillä olevat henkilöt niin hyödyntämismahdollisuudet ovat paremmat kuin silloin, kun laadinnasta vastaa nuori ja kokematon henkilö. Kokeneemmat henkilöt osaavat sisällyttää dokumenttiin päätöksenteon kannalta oleelliset asiat, laissa vaadittujen lisäksi, eli niin sanotulla hiljaisella tiedolla on suuri merkitys.

## **4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO**

Luvussa neljä esitetään haastattelujen perusteella tehty analyysi ja analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämismahdollisuuksista kohdeyrityksen päätöksenteossa. Luku neljä on jaettu kahteen alalukuun, jotka ovat nimeltään siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi kohdeyrityksessä sekä tutkimuksen keskeiset tulokset.

### **4.1 Siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi kohdeyrityksessä**

Tutkielman haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, millaista siirtohinnoittelu on tutkielman kohdeyrityksen toimialalla sekä liittyykö siihen joitain erityispiirteitä. Haastattelujen perusteella selvisi, että kuljetusliiketoiminnan erityispiirteet johtavat siihen, että siirtohinnoittelu eroaa huomattavasti esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavasta yrityksestä. Nämä erityispiirteet rajoittavat hyvinkin paljon mm. sisäisen kaupankäynnin avulla tehtävää liiketoiminnan ohjausta tai verotuksen optimointia. Haastattelujen perusteella selvisi, että näiden tavoitteiden saavuttamiseen on löydettävä muita keinoja.

#### **4.1.1 Siirtohinnoittelun esiintyminen kohdeyrityksessä**

Siirtohinnoittelu esiintyy kohdeyrityksen liiketoiminnan jokaisella liiketoiminta-alueella. Sisäisten myyntien osuus kohdeyrityksen liikevaihdosta on n. 30% - 40% riippuen tutkittavasta liiketoiminta-alueesta. Maantiekuljetuksissa osuus on hieman korkeampi kuin esimerkiksi meri- ja lentoliikenteessä.

Konsernin yritysten keskinäisen kaupan hinnoittelu tapahtuu kohdeyrityksessä vuosisopimuksilla. Vuoden alussa konserniyritykset neuvottelevat sisäiset hinnat ja niitä noudatetaan läpi vuoden. Jälleen seuraavan vuoden alussa hinnat tarkistetaan ja niihin tehdään mahdollisesti muutoksia. Tällaisia muutoksia hinnoittelussa voivat olla esimerkiksi inflaatiokorotukset. Normaaliolosuhteissa hinnat pysyvät vuosien välillä pitkälti vakiona, mutta saattavat vaihdella voimakkaastikin markkinatilanteen mukaan. Esimerkiksi voimakas öljyn hinnannousu voi aiheuttaa suurenkin muutoksen hintoihin. Tämän takia

myös sisäisissä kaupoissa käytettyä hintoja on syytä päivittää markkinaehtoisuuden säilyttämiseksi.

Tuloksen siirtäminen alhaisemman verokannan maihin siirtohinnoittelua hyödyntämällä ei ole kohdeyrityksen toimialalla kovinkaan helppoa. Haastattelun perusteella esimerkiksi verosuunnittelulla ei ole kovinkaan merkittävää roolia siirtohinnoittelua suunniteltaessa. Konserniin kuulumisen edut muodostuvat lähinnä liiketoimien helppoudesta, kuten pidemmistä maksuajoista, keskinäisistä luototuksista ja valmiista toimintavoista. Kohdeyrityksessä siirtohinnoitteluun verrattava verosuunnittelu tapahtuu pääasiassa management fee- ja erilaisin IT - maksuin.

Koska konsernirakenne on hyvin tuore konsernissa, johon kohdeyrityskin kuuluu, on siirtohinnoittelu ja sen suunnittelu uusi asia konsernissa. Tästä johtuen liiketoiminnan operatiivista suunnittelua ja esimerkiksi liiketoiminnan painopisteen siirtämistä tietylle alueelle, ei ole kohdeyrityksessä tehty. Liiketoiminnan operatiivinen suunnittelu siirtohinnoittelun näkökulmasta on kuitenkin tulevaisuuden asia konsernissa, kun konsernirakenteen ominaisuuksista opitaan hyödyntämään tehokkaammin. Tämän vuoksi kokonaisvaltaisen siirtohinnoittelustrategian luominen on kehitteillä, jotta siirtohinnoittelua pystyttäisiin hyödyntämään yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Tulevaisuudessa yrityksessä pyritään siihen, että esimerkiksi siirtohintojen markkinaehtoisuuden todentamisessa hyödynnettävä hintojen vaihteluväli saataisiin hyödynnettyä tehokkaammin yrityksen verosuunnittelun näkökulmasta.

#### **4.1.2 Siirtohinnoittelun erityispiirteet kohdeyrityksen toimialalla**

Kuljetusalalla sisäisen kaupan toteuttamisessa hyödynnetään usein ameta- sopimuksia. Ameta- sopimukset ovat laajalti käytössä myös kohdeyrityksessä. Ameta- sopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jossa kaksi konsernin yritystä jakaa tuotteen myynnistä, kohdeyrityksen tapauksessa tavarankuljetuksesta, aiheutuneet kustannukset keskenään. Taustalla on ajatus siitä, että molemmat konserniyritykset vastaavat omista kustannuksistaan ja saadulla myyntituotolla pyritään ensisijaisesti kattamaan molempien kulut. Mikäli kulujen kattamisen jälkeen jää voittoa, niin jäljelle jäävä voitto jaetaan tasan konsernin yritysten kesken. Edellä mainitut ameta- sopimukset ovat käytössä ainoastaan kuljetusalalla, eikä niitä esiinny muilla toimialoilla. Tämän menetelmän hyödyt koros-

tuvat silloin, kun kahden yrityksen välillä on runsaasti laskutusta keskenään. Tällöin ei ole järkevää lähettää jokaisesta yhteisesti hoidetusta kuljetuksesta laskua erikseen, vaan laskutus voidaan hoitaa kustannustehokkaammin ameta- laskutuksen avulla.

Siirtohinnoittelun suunnittelu kuljetusalalla on hankalaa, sillä lähtökohtaisesti yrityksestä riippumattomat tahot määräävät, missä ja milloin tavaran kuljetus tapahtuu. Erityispiirteinä toimialalla on siis kuljetustapahtuman kiinteä sidonnaisuus aikaan ja paikkaan. Valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen tapauksessa ei juuri ole merkitystä sillä, missä maassa jokin tavara valmistetaan. Tällöin tavaran valmistusta voidaan ohjata sellaiseen maahan, missä tuotantokustannukset ovat valmistajan kannalta edullisimmat. Kohdeyrityksen tapauksessa taas palvelu tapahtuu siellä, missä kuljetettava tavara sijaitsee. Palvelun toteutuspaikan ja – hetken määrää siis kuljetusfirman asiakasyrityksen liike-toimi asiakasyrityksen ja hänen asiakkaansa välillä. Jos esimerkiksi asiakas haluaa tavaran toimitettavaksi Suomesta Saksaan, palvelua ei voida toimittaa Intiassa, vaikka se olisi siellä edullisempaa. Asiaa selkeyttää hyvin yhden tutkielmassa haastatellun henkilön kuvaus asiasta:

”Ensimmäinen määräävä tekijä on ulkoinen kauppasuhte. Kaupan osapuolet päättävät kumpi maksaa kuljetuksen. Siihen kuljetusliikkeen on mahdotonta vaikuttaa ja maksava osapuoli määrää käytettävän kuljetusliikkeen.”

Kuten yllä olevasta lainauksesta ilmenee, on tuotteen luonteesta johtuen mahdotonta sisäisen kaupan avulla suunnitella operatiivista toimintaa. Tämä johtuu siitä, että etukäteen on mahdotonta tietää, kuka hyödyntää, milloin hyödyntää ja miten hyödyntää kohdeyrityksen palveluja. Asiakasyrityksen ja hänen asiakkaansa, niin sanottujen kolmansien osapuolien, transaktio on merkittävin kuljetusalan siirtohinnoitteluun vaikuttava seikka. Paikkaan sitoutuneisuudesta johtuu myös se, että tuloa ei voida siirtää verotusyistä ulkomaille. Haastatteluissa tuli ilmi, että:

”Jos kuljetus tapahtuu esimerkiksi välillä Helsinki- Hampuri ja asiakas ostaa palvelun Suomesta, on asiakas hyvin ihmeissään, jos saa laskun virolaiselta yritykseltä. Tällöin myös asiakas joutuu selittämään asiaa tilintarkastajalleen, eikä ole lainkaan tyytyväinen”.

Toinen siirtohinnoitteluun voimakkaasti vaikuttava ja sitä ohjaava seikka on alan voimakas kilpailu. Tämä seikka vaikuttaa siihen, että hinnat ovat pitkälti samat kaikilla alalla toimivilla yrityksillä. Kova kilpailu varmistaa sen, että halutun katteen varmistamiseksi yksikään yritys ei voi hinnoitella tuotettaan merkittävästi muita edullisemmaksi, jos se haluaa pitää toimintansa kannattavana. Kilpailuedun hankkiminen tapahtuu muilla keinoin. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi luotettavuus, nopeus ja toimitusvarmuus. Kohdeyrityksen tapauksessa alan kova kilpailu vaikuttaa myös konsernin sisäisiin hintoihin. Käytännössä markkinat määräävät hinnat.

Haastattelun perusteella selvisi, että pitkälti konsernirakenteen lyhyestä eliniästä johtuen konsernin yritykset eivät ole sisäistäneet näkökulmakseen koko konsernin etua. Enemmänkin konsernissa, johon kohdeyritys kuuluu, on vallalla ajattelu, jossa yritykset puolustavat voimakkaasti ainoastaan omia intressejään. Taustalla tässä on voimakas tulosorientoituneisuus, missä yritysten menestystä arvioidaan pääasiassa tekemänsä tuloksen perusteella. Tämä seikka johtaa siihen, että tulosvastuulliset yksiköt eivät ole halukkaita luopumaan omasta katteestaan konserniedun nimissä, vaan pyrkivät maksimoimaan voittoa.

Omien etujen liian voimakas puolustaminen pahimmillaan estää siirtohinnoittelun hyödyntämisen osana yrityksen strategiaa. Syynä tähän on myös se, että konsernirakenne on muodostunut nopeassa ajassa useista pienistä, itsenäisistä yrityksistä, jotka eivät toiminnassaan ole tottuneet katsomaan asioita näin laajasta näkökulmasta. Siksi ne eivät vielä ymmärrä, mitä konsernin osana oleminen käytännössä on. Lisäksi ne omaavat omat erilaiset yrityskulttuurinsa. Yritykset eivät siis ole konsernin emoyrityksen perustamia, joten yhtenäistä yrityskulttuuria, joka kannustaisi yhteisen eduntavoitteluun, ei ole syntynyt.

Toisesta näkökulmasta katsottuna, tämä on tekijä, mikä varmistaa sisäisessä hinnoittelussa käytettyjen hintojen markkinaehtoisuuden. Useat haastateltavat ovatkin sitä mieltä, että ennen kuin konsernitasolta koko konserniin muodostetaan yhteinen siirtohinnoittelustrategia, siirtohinnoittelulla ei juuri ole merkitystä toiminnanohjauksen välineenä. Haastateltavat myös uskovat, että tällainen muutos on tapahtumassa ja siirtohinnoittelua ollaan yhdistämässä konsernistrategiaan. Tällöin myös tulosyksiköiden arviointikritee-

reja on muutettava, sillä joissain yrityksissä sisäisen kaupan osuus yrityksen liikevaihdosta on niin huomattava, että yksikön ja sen johdon arviointi ei olisi oikeudenmukaista.

Suurta riskiä markkinaehtoisuuden puutteellisuudesta ei haastattelujen perusteella kohdeyrityksellä ole. Kova kilpailu alalla johtaa myös siihen, että yhteistyökumppanien vaihtumisellakaan ei ole suurta merkitystä hinnoitteluun. Jos yhteistyökumppani vaihtuu, niin perusteena vaihdolle on usein joku muu syy kuin halvempi hinta. Tällöin hinnasto uuden yhteistyökumppanin kanssa on useimmiten sama kuin edellisenkin kanssa.

Kohdeyrityksen tapauksessa iso osa sen sisäisestä kaupasta on kotimaan sisällä tapahtuvaa sisäistä kaupankäyntiä. Tämä helpottaa sisäistä kaupankäyntiä sikäli, että verosuunnittelulla ei ole niin merkittävää osaa siirtohinnoittelua suunniteltaessa, sillä kaupan molemmat osapuolet maksavat ansaitsemastaan voitosta samansuuruisen veron. Lisäksi Suomen lainsäädännössä oleva konserniavustuksen mahdollisuus kotimaisten konsernin yritysten välillä mahdollistaa sen, että mahdollista tuloksenjärjestelyä sisäistä hinnoittelua hyväksikäyttäen ei tarvitse tehdä. Tällöin hinnat voivat olla huoletta markkinaehtoisia, kun sisäistä kauppaa käydään konsernin sisällä.

#### **4.1.3 Siirtohinnoitteludokumentointi ja siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen kohdeyrityksessä**

Konsernin ensimmäinen siirtohinnoitteludokumentti tehtiin vuonna 2005, mutta kohdeyrityksessä ensimmäinen siirtohinnoitteludokumentti on vuodelta 2007. Samana vuonna siirtohinnoitteludokumentointi tuli pakolliseksi suomalaisille yrityksille, joten sisäistä kauppaa ei kohdeyrityksessä raportoitu omaehtoisesti ennen lain määräämää velvollisuutta. Tästä on pääteltävissä se, mikä myös haastattelujen perusteella kävi ilmi, että siirtohinnoitteludokumentilla ei ole merkittävää roolia yrityksen päätöksenteossa tai niiden seurannassa eikä strategisessa suunnittelussa. Näihin tarkoituksiin on jo olemassa valmiit prosessit, minkä vuoksi siirtohinnoitteludokumentin ei koeta tuovan tähän tarkoitukseen merkittävää lisäarvoa. Haastateltavat kokevat, että ainakaan se ei tuo merkittävää helpotusta, joten vanhoja hyväksi havaittuja prosesseja on turha lähteä väkisin muuttamaan. Kohdeyrityksen siirtohinnoitteludokumentointi pohjautuu pitkälti OECD:n siirtohinnoitteludokumentoinnista antamiin suosituksiin. Siirtohinnoitteludokumentti on sisällöltään verohallituksen ohjeiden mukainen, eikä sen sisältöön ole lisätty mitään

ylimääräistä, esimerkiksi päätöksenteon helpottamiseksi. Periaatteena kohdeyrityksessä on ollut, että siirtohinnoitteludokumenttia tehtäessä tavoitetta ei aseteta liian korkealle. Toisin sanoen ei pyritä tekemään täydellistä siirtohinnoitteludokumenttia ensimmäisellä kerralla. Perustelu linjaukselle on se, että koska siirtohinnoitteludokumentointia on tehty yrityksessä vasta vähän aikaa, on mahdotonta tietää, mitä verottajan vaatimukset käytännössä pitävät sisällään. Tällöin on vaarana, että dokumentointiin uhrataan voimakkaasti panoksia ja tästä huolimatta verotarkastuksen yhteydessä joudutaan tekemään suuria muutoksia. Kun tehdään juuri lainvaatimukset täyttävä dokumentointi, on verotarkastuksen yhteydessä mahdollisuus täydentää dokumenttia verottajan lisäkysymysten mukaisesti. Tätä kautta myös verottajan käytännön vaatimuksista opitaan lisää ja tulevaisuudessa opitaan tekemään kattavampi dokumentointi täysin itsenäisesti.

Kohdeyrityksen siirtohinnoitteludokumentti pitää sisällään master filen, company / country filen sekä listauksen yrityksen sisäisistä myynneistä ja käytetyistä hinnoista. Master file sisältää konsernihallinnon laatiman kuvauksen mm. konsernin strategiasta, hallinnosta, liiketoiminnasta ja konsernin historiasta. Country filessä puolestaan on kuvattuna liiketoiminnan sekä liiketoimintaympäristön maakohtaisia erityispiirteitä, ja sen laadinnasta vastaa tutkimuskohteena olevan yrityksen controller. Kuten aiemmin mainittiin, kolmannessa osiossa on eriteltynä yrityksen konsernin sisäiset erät ja käytetyt hinnat, jotta markkinaehtoisuus on todennettavissa. Voidaan siis todeta, että siirtohinnoitteludokumentointi suoritetaan keskitetysti konsernissa, johon kohdeyritys kuuluu.

Konserni on laatinut siirtohinnoitteludokumentin mallikappaleen, jota konserniyrityksen muokkaavat oman liiketoimintansa mukaan. Master file- osio on kaikille sama, country file- osiossa on konsernin taholta määritelty asiat, jotka siinä tulee ilmetä ja tämän pohjalta jokainen konserni yritys valmistaa oman country filensä. Koska konsernitasolta on selkeästi määritelty, millainen siirtohinnoitteludokumentin tulee olla ja mitä sen tulee sisältää, rajoittaa se selkeästi siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämismahdollisuuksia päätöksenteossa ja niiden vaikutusten seurannassa.

Siirtohinnoitteludokumentin muotoseikkojen yhtenäistäminen on perusteltua konsernin näkökulmasta, jotta dokumentointia on helpompi valvoa ja varmistua siitä, että jokaisen konserniyrityksen dokumentointi täyttää lain vaatimukset. Koska liiketoiminnat konsernin sisällä eroavat kuitenkin toisistaan, yhteneväisyysvaatimukset estävät muokkaamas-



ta dokumenttia sellaiseksi, että esimerkiksi tutkimuksen kohdeyritys pystyisi hyödyntämään siirtohinnoitteludokumenttia päätöksenteossaan ja päätösten toteutumisen seurannassa. Positiivisena puolena asiassa on se, että koska konsernitason tulleet mallit ovat sen verran kattavat, saadaan vaatimukset täyttävä siirtohinnoitteludokumentointi valmiiksi nopeassa ajassa. Haastattelujen perusteella valmis siirtohinnoitteludokumentti saadaan aikaiseksi noin kahden viikon kuluessa.

Ensimmäistä siirtohinnoitteludokumenttia laadittaessa kohdeyritys hyödynsi erään suuren tilintarkastus- ja konsultointiyhtiön apua, jotta riittävän kattava ja oikeanlainen siirtohinnoitteludokumentti saatiin tehtyä. Tämän jälkeen lainvaatimukset täyttävää siirtohinnoitteludokumenttia kyetään käyttämään mallikappaleena tulevina vuosina ja siirtohinnoitteludokumentointi suorittamaan itsenäisesti. Kuten edellä mainittiin, siirtohinnoitteludokumentointi suoritetaan kohdeyrityksessä itsenäisesti controllerien toimesta konsernin antaman mallin mukaan. Ulkopuolista konsulttia ei siis käytetä. Tämä on selkeästi kustannusperusteinen päätös. Kohdeyrityksen lisäksi konserniin kuuluu yli 30 muuta yritystä. Jos jokainen teettäisi siirtohinnoitteludokumenttinsa ulkopuolisella konsultilla, niin dokumentoinnin kustannukset nousisivat valtaviksi. Tarvittaessa dokumentointia tuetaan konsernin taholta, mikäli apua sen laadinnassa tarvitaan.

Vaikkakin tämä lisää selkeästi controllerien työmäärää, niin kohdeyrityksen dokumentoinnista vastaava controller näkee asiassa myös positiivisia seikkoja. Vaatimukset täyttävän siirtohinnoitteludokumentin laadinta velvoittaa controllerin perehtymään huolellisesti yrityksen sisäiseen kauppaan, sen hinnoitteluun, sisäisen kaupan osuuteen liikevaihdosta sekä esimerkiksi yrityksensä liiketoiminnan erityispiirteisiin. Tällöin mahdolliset muutokset huomataan nopeasti ja niihin on mahdollista reagoida. Esimerkiksi, jos yrityksen tuloksenteekokyky on ollut heikkoa jo jonkin aikaa ja huomataan, että yrityksen liikevaihdosta merkittävä osuus on siirtohinnoittelun alaista sisäistä kauppaa, on syytä olettaa, että myös verottaja kiinnostuu sisäisen kaupan hinnoittelusta. Tällöin sisäisen kaupan hinnoitteluun on syytä kiinnittää erityistä huomiota ja siirtohinnoitteludokumentointia on mahdollista hyödyntää tässä.

Kohdeyrityksen siirtohinnoittelussa on käytössä pääasiassa kaksi menetelmää, jotka ovat markkinahintamenetelmä ja kustannusvoittolisämenetelmä.<sup>12</sup> Markkinahintamenetelmä toimii ensisijaisena menetelmä. Mahdollisesti tulevaisuudessa kohdeyrityksessä käyttöön otetaan myös voitonjakomenetelmä suuresta ameta- kaupan määrästä johtuen. Kohdeyrityksen tapauksessa ulkoisten verokkien<sup>13</sup> löytäminen on vaivatonta, joten sisäisessä kaupassa käytettyjen hintojen vertaaminen markkinoilla yleisesti käytettyihin hintoihin on suhteellisen helppoa.

## 4.2 Tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset

Siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämistä päätöksenteossa ei nähdä yrityksessä kovinkaan potentiaalisena mahdollisuutena. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että siirtohinnoitteludokumentilla ei ole merkittävää roolia yrityksen päätöksenteossa tai niiden seurannassa, eikä operatiivisessa suunnittelussa. Näihin tarkoituksiin on jo olemassa valmiit prosessit, minkä vuoksi siirtohinnoitteludokumentin ei koeta tuovan tähän tarkoitukseen merkittävää lisäarvoa. Haastateltavat kokevat, että ainakaan se ei tuo merkittävää helpotusta, joten vanhoja hyväksi havaittuja prosesseja on turha lähteä väkisin muuttamaan.

Kuten tutkielmassa aiemmin todettiin, niin kohdeyrityksessä on jo valmiit prosessit operatiivista johtamista varten. Tällä hetkellä siirtohinnoitteludokumenttia pidetään ainoastaan välttämättömyytenä, joka on tehtävä verottajaa varten. Tästä syystä yritys pyrkii tekemään siirtohinnoitteludokumenttinsa mahdollisimman vähillä panoksilla. Eräs haastateltava toteaaakin, että yrityksen siirtohinnoitteludokumenttia ei ole viety lainkaan liiketoiminnan puolelle, vaan se on lähinnä hallinnollinen tuotos. Perusteluna tälle on esimerkiksi se, että siirtohinnoitteludokumentin tekeminen maksaa mutta se ei tuota mitään. Siirtohinnoitteludokumentti koetaan välttämättömänä pahana myös siksi, että mahdollisissa verotarkastuksissa koetaan haasteelliseksi selittää verottajalle ymmärrettävästi toimialaan liittyvien erityispiirteiden problematiikkaa. Erityispiirteillä viitataan esimerkiksi ameta- sopimuksiin, joita ei ole käytössä muilla toimialoilla.

---

<sup>12</sup>Markkinahintamenetelmä on esitelty sivuilla 53- 54 ja kustannusvoittolisämenetelmä sivuilla 56- 58

<sup>13</sup> Esimerkit mahdollisista verrokeista esitellään tutkielman liitteissä. Kts. liite 2. 2a,b,c

Haastatteluissa ilmeni kuitenkin tapoja, joiden avulla siirtohinnoitteludokumenttia voitaisiin hyödyntää yrityksen päätöksenteossa tai toiminnan menestyksen seurannassa. Esille tulleet hyödyntämismahdollisuudet löytyvät pääasiassa liiketoimintayksikkötasolta, eikä niinkään yritystasolta. Siirtohinnoitteludokumenttia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi konsernirakennetta suunniteltaessa. Esimerkiksi country filen avulla pystyttäisiin seuraamaa, minkä konsernin yritysten välillä on eniten sisäisiä myyntejä. Country file- osion avulla voitaisiin mahdollisesti selventää yrityksissä toimivien ihmisten kuvaa yrityksen harjoittamasta sisäisestä liiketoiminnasta ja haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että useampien henkilöiden tulisi tutustua jo valmiiseen siirtohinnoitteludokumenttiin.

Siirtohinnoitteludokumenttia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi siinä, kun mietitään, että tulisiko liiketoimintaa painottaa voimakkaasti tiettyyn maahan. Dokumentin avulla on mahdollista saada selkeä ja kattava kuva yrityksen markkinatilanteesta. Haastateltavien mukaan siirtohinnoitteludokumentista voisi olla hyötyä esimerkiksi eräänlaisena muistilistana. Sen avulla voitaisiin seurata sitä, onko kaikki verovelvollisuuteen liittyvät asiat hoidettu asianmukaisesti.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi siirtohinnoitteludokumenttia voitaisiin hyödyntää myös siirtohinnoittelun ja sen suunnittelun tärkeyden painottamiseen yrityksissä. Dokumenttia voidaan siis hyödyntää apukeinona siirtohinnoitteluasenteen muuttamisessa sekä asian tärkeyden painottamisen jalkauttamisessa operatiiviselle tasolle. Siirtohinnoitteludokumentti toimisi eräänlaisena yhteenvedona kohdeyrityksen elämästä suhteessa konserniin. Siihen paneutumalla yrityksissä työskentelevät ihmiset oppisivat sisäistämään erot siihen, kun ennen toimintaa harjoitettiin itsenäisenä, pienenä yrityksenä, kun nyt toimitaan osana suurta konsernia. Yleisesti kuitenkin voidaan todeta, että haastateltavien mielestä siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämismahdollisuudet, niin strategisessa kuin operatiivisessa päätöksenteossa, ovat hyvin vähäiset.

Tutkimuksen mukaan yrityksen siirtohinnoitteludokumentti on varsin kattava ja perusteellinen. Ongelmia verottajan kanssa ei uskota syntyvän mahdollisen verotarkastuksen yhteydessä. Tästä huolimatta kehitettävääkin löytyy. Tähän mennessä kehitys on rajoittunut siihen, että siirtohinnoitteludokumentoinnin piiriin on tullut uusia yrityksiä. Kehitettävää nähdään olevan juuri esimerkiksi siirtohinnoitteludokumentin tärkeyden painotuksessa. Yrityksessä toivotaan, vaikkakin siirtohinnoitteludokumenttia ei nähdä strate-

gisesti eikä operatiivisesti kovinkaan merkittävänä, että sitä liitettäisiin tiiviimmäksi osaksi liiketoimintaa. Tällä hetkellä keskeisin asia siirtohinnoitteludokumenttiin liittyen on hintojen markkinaehtoisuuden varmistaminen. Myös dokumentoinnin eräillä osaluilla olisi tarvetta käytäntöjen yhtenäistämiseen liiketoiminta- alueen yritysten välillä. Siitä huolimatta, että ohjeet dokumentointiin on tullut konsernitasolta, dokumenteista löytyy eroavaisuuksia. Tämä seikka voi jollain tasolla heikentää vertailtavuutta. Haastattelvat toivovat, että tulevaisuudessa siirtohinnoitteludokumentointiin suhtauduttaisiin myönteisemmin, eikä asiaa nähtäisi ainoastaan välttämättömänä pahana tai rasitteena.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Siirtohinnoittelua ja sen liittämistä kiinteäksi osaksi konsernin strategiaan pidetään yleisesti ottaen erittäin tärkeänä menestystekijänä (Eccles 1985 & Mehtonen 2005). Monissa yrityksissä siirtohinnoittelulla on merkittävä rooli niin yrityksen strategisessa kuin operatiivisessakin johtamisessa. Siirtohinnoittelun huolellisen suunnittelun avulla on mahdollisuus saada merkittäviä hyötyjä tuloverotukseen tai säästää suuria summia tuotantokustannuksissa. Kuitenkin kuljetusalalla, jossa kohdeyritys toimii, siirtohinnoittelun merkitys on huomattavasti vähäisempi. Tuotteen sitoutuminen voimakkaasti aikaan ja paikkaan asettaa selkeät rajoitteet operatiiviselle suunnittelulle, jos asiaa verrataan esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavaan yritykseen. Kuljetusalan pitkät perinteet ja voimakas kilpailu vaikeuttaa myös hinnoittelun avulla tapahtuvaa toiminnan suunnittelua. Katteet koko toimialalla ovat minimissään eikä yhdelläkään toimialalla ole mahdollisuutta hinnoitella tuotettaan markkinahinnasta selkeästi poikkeavaksi. Voidaan siis todeta, että kuljetusalalla siirtohinnoittelu ei ole operatiivisessa tai strategisessa suunnittelussa lähellekään niin merkittävässä roolissa kuin esimerkiksi konepajateollisuudessa. Hyödyt konserniin kuulumisesta ja sisäisestä kaupankäynnistä syntyvät lähinnä esimerkiksi käytäntöjen yhtenäisyyden mukanaan tuomasta kaupankäynnin helppoudesta tai liiketoimintaan liittyvien riskien vähäisyydestä.

Edellä mainituista syistä siirtohinnoitteludokumenttia, eikä sen hyödyntämistä, nähdä tutkielman kohdeyrityksessä kovinkaan merkittävänä asiana. Siirtohinnoitteludokumentti nähdään kohdeyrityksessä enemmänkin välttämättömänä pahana kuin tärkeänä suunnittelun ja seurannan apuvälineenä. Kohdeyrityksessä on jo olemassa selkeät prosessit operatiivista johtamista varten, eikä siirtohinnoitteludokumentin uskota tuovan konkreettista parannusta jo olemassa oleviin prosesseihin. Tästä syystä siirtohinnoitteludokumentti pyritään tuottamaan mahdollisimman pienin uhrauksin.

Tällä hetkellä maailmantaloudessa vallitseva epävarmuus vaikuttaa myös kohdeyrityksen siirtohinnoittelun suunnitteluun, koska siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi on melkoisen tuore asia yrityksessä. Tällä hetkellä yrityksessä on tavoitteena toiminnan pitäminen tuottavana. Se, että toiminta on heikosti tuottavaa vähentää selkeästi tarvetta

voiton siirtämiseksi matalamman verokannan maihin. Koska sisäiseen strategiseen suunnitteluun ei tällä hetkellä ole tarvetta, myöskään siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämistä päätöksenteossa ei nähdä tällä hetkellä kovin merkittävänä asiana. Toiminnan tuottavaksi saaminen ja taantumasta ylipääseminen ovat tällä hetkellä yrityksen tärkein tavoite. Mikäli selkeä muutos tulevaisuudessa tapahtuu, harkitaan asiaa varmasti uudestaan. Tällä hetkellä on otettava huomioon myös se, että talouden tilasta johtuvat mahdolliset tappiot eivät jää hyödyntämättä operatiivisista päätöksistä johtuvien yritys-järjestelyjen takia, vaan ne saadaan hyödynnettyä täysimittaisina. Liiketoiminnan muuttuminen selkeästi voitokkaaksi voi aiheuttaa sen, että siirtohinnoittelu ja sen dokumentointi muuttuu myös kohdeyrityksessä huomattavasti merkityksellisemmäksi.

Yleisesti on todettava, että siirtohinnoittelu on tärkeä ja merkittävä osa usean yrityksen strategiaa ja toiminnanohjausta, eikä sen merkitystä voi väheksyä. Tämän vahvistavat myös useat aiheesta tehdyt tutkimukset. Kuljetusalalla merkitys on vähäisempi mutta ei kuitenkaan mitätön. Siirtohinnoittelun vähäisempi merkitys aiheuttaa myös sen, että siirtohinnoitteludokumentin hyödyntämismahdollisuudet koetaan vähäisiksi liiketoiminnan ohjauksessa avustamisessa. Kaiken kaikkiaan kysymys on kuitenkin merkittävästä asiasta, jonka merkitystä yritystoiminnan menestystekijänä ei voi vähätellä.

## LÄHTEET

*Teokset:*

- Abdallah, W.M., 1989, *International transfer pricing policies : decision-making guide lines for multinational companies*. New York : Quorum.
- Alkula T., Pöntinen S. ja Ylöstalo P., 2002, *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*, 4. painos Helsinki: WSOY.
- Baldenius, T., Melumad, N., & Reichelstein, S. 2004. Integrating managerial and tax objectives of transfer pricing. *The Accounting Review*, 79(3), 591–615.
- Bartelsman, E. J. & Beetsma, R. 2003. Why pay more? Corporate tax avoidance through transfer pricing in OECD countries. *Journal of Public Economics* 87, 2225-2252.
- Borkowski, S. C. 1990. Environmental and Organizational Factors Affecting transfer pricing: A Survey. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 2, Sep, 78-79.
- Borkowski, S. C. 1992a. Organizational and international factors affecting multinational transfer pricing. *Advances in International Accounting*, 5, 173–192.
- Borkowski, S. C. 1992b. Choosing a transfer pricing method: A study of the domestic and international decision-making process. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 33–49.
- Borkowski, S. C. 1996. An analysis (meta- and otherwise) of multinational transfer pricing research. *The International Journal of Accounting*, 31(1), 39–53.
- Cools, M., Emmanuel, C. & Jorissen A. 2008. Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Accounting, Organizations and Society* 33, 603-628.
- Creswell, J. W. 1994. *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks. Luentokalvosarjassa LASKS210 Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet, 3. luento. Kihn, Lili 2007. Tampereen yliopisto.

- Dunning, J. 1980. Towards an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies* 11, 9-31.
- Douvier, P. J. 2005. France: Current and future transfer pricing measures. *International Transfer Pricing Journal*, 12(2), 72–77.
- Eccles, R. G. 1985. *The Transfer Pricing Problem. A theory for Practice*. Massachusetts: Lexington Books.
- Ernst & Young 2007. *Precision under pressure*. Global Transfer pricing survey 2007-2008.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fjell, K. & Foros, O. 2008. Access regulation and Strategic transfer pricing. *Management Accounting Research* 19, 18-31.
- Hallgren, P. & Victorsson H. 2004. *Transfer pricing documentation – putting a Framework to the test* Lund University. Department of Business Administration, School of Economics and Management.
- Hyde, C. E., & Choe, C. 2005. Keeping two sets of books: the relationship between tax and incentive transfer prices. *Journal of Economics and Management Strategy*, 165–186.
- Ikkala, J., Pallonen R., Haapaniemi O. & Raitasuo O. 1997. *Verosuunnittelun käsikirja I* Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Karjalainen, J. & Raunio, M. 2006. *Siirtohinnoittelu* Helsinki: WSOY.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 3, 301–325.
- Lukka, K., *Siirtohinnoittelu osana yrityksen talousohjausta*. Esitetty KHT-median siirtohinnoittelun suunnittelu- konferenssissa 4.11.2008 Radisson SAS Royal, Helsinki.



- Hallituksen esitys HE 107/2006 vp  
<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+107/2006&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>  
 Löytyy myös esim. liitteenä kirjassa Karjalainen, Jukka & Raunio, Merja 2007. *Siirtohinnoittelu*. Juva: WSOY.
- Hiltunen, K., *Siirtohinnoittelupolitiikka ja sen merkitys*. Esitetty KHT-median siirtohinnoittelun suunnittelu- konferenssissa 4.11.2008 Radisson SAS Royal, Helsinki.
- KHT-Media 2008. Asiakaslehti 01/2008.
- Kohdeyrityksen vuosikertomus 2008, Helsinki.
- Kohdeyrityksen EU TPD 2008, Helsinki.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T.: laadulliset menetelmät kauppatieteissä, vastapaino Tampere 2005.
- Laki verotusmenettelystä annetun lain muuttamisesta  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061041>.
- Leitch, R. A., & Barrett, K. S. (1992). Multinational transfer pricing: Objectives and constraints. *Journal of Accounting Literature* 11, 47–92.
- McKinnon, Jill 1988. Reliability and validity field research: some strategies and tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1, 1, 34-54.
- Mehtonen, P. 2005. *Siirtohinnoittelu, tuloverotus ja konserni-strategiat*. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Neighbour J. 2002. Transfer pricing: keeping it arm's length. *OECD observer*, January 29.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.

- Niskakangas, H. 1983. *Rojaltit ja palvelumaksut kansainvälisessä vero-oikeudessa*  
Helsinki : Suomen Lakimiesliiton Kustannus Oy.
- Nordlund, M., *Siirtohinnoitteluun liittyvien asioiden hoitaminen*. Esitetty KHT-median  
siirtohinnoittelun suunnittelu- konferenssissa 4.11.2008 Radisson SAS  
Royal, Helsinki.
- OECD 1997. *Siirtohinnoitteluperiaatteet monikansallisia yrityksiä ja verohallintoa*  
Varten Helsinki: Oy Edita Ab.
- Paasio, A. 1983. Siirtohinnoittelu Tulosvastuun Ongelma-alueena. Teoksessa  
Majala, R. (toim.) *Juhlajulkaisu, Professori Jouko Lehtovuori 50 Vuotta*  
*20.9.1983* Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 8: 1983,  
85-11.
- Skantz, T. R. 1995. *New transfer pricing documentation requirements and penal-*  
*ties* The CPA Journal online  
[www.nysscpa.org/cpajournal/old/17015440](http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/17015440) 17.10.2008.
- Swenson, D. (2001). Tax reforms and evidence of transfer pricing. *National Tax Jour-*  
*nal(March)*, 7–25.
- Valtionvarainministeriö (vero-osasto) 2002. *Kilpailukykyiseen verotukseen*  
Helsinki: Edita  
Myös: [www.vm.fi/julkaisut](http://www.vm.fi/julkaisut).
- Verohallituksen muistio 19.10.2007. *Siirtohinnoittelun dokumentointi*.
- Verottaja juoksee siirtohintojen perässä. 2009. *Kauppalehti* 15.10.2009, uutiset, 9
- Villegas, F. & Ouenniche, J. 2005. A general unconstrained model for transfer pricing  
in multinational supply chains. *European Journal of Operational Research*  
187, 829-856.
- Weichenrieder, A. 1994. *Transfer pricing, double taxation, and the cost of capital*.  
Umeå Economic Studies No. 365. University of Umeå: UMEÅ.
- Wunder, H. F. 2009. Tax risk management and the multinational enterprise. *Journal of*  
*International Accounting, Auditing and Taxation*. 1-15.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousands Oaks: Sage.

Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Methods Series. London: Sage Publications.

### *Haastattelut*

1. 14.9.2009 klo 15- 16.15. Paikalla Jouni Kari ja haastateltava 1. Materiaali Jouni Karin hallussa.
2. 16.9.2009 klo 9- 10.15. Paikalla Jouni Kari ja haastateltava 2. Materiaali Jouni Karin hallussa.
3. 17.9.2009 klo 9- 10.15. Paikalla Jouni Kari ja haastateltava 3. Materiaali Jouni Karin hallussa.
4. 23.9.2009 klo 10- 11.15. Paikalla Jouni Kari ja haastateltava 4. Materiaali Jouni Karin hallussa.

## **LIITE 1. Haastattelurunko**

Pro gradu- tutkielman haastattelurunko

Päivämäärä

Jouni Kari

Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu

Haastattelija: Jouni kari

Haastateltava:

### **Taustaa**

1. Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee siirtohinnoittelua ja se siis tehdään akateemisiin tarkoituksiin Tampereen yliopiston kauppakorkeakoululle. Siirtohinnoittelu ymmärretään tutkimuksessani seuraavasti:
  - Siirtohinnoittelulla tarkoitetaan etuyhteisyrittäjien, esimerkiksi konsernin yritysten, välisten transaktioiden hinnoittelua. Aineettomat hyödykkeet on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.
2. Siirtohinnoittelusta:
  - missä yrityksen osissa yrityksessänne siirtohinnoittelua esiintyy?
  - missä määrin siirtohinnoittelua esiintyy?
  - missä määrin itse olet siirtohinnoittelun kanssa tekemisissä?
  - minkä yrityksen osan kannalta pystyt asiaa kommentoimaan?
3. Tutkimuksissa on havaittu, että useat yritykset pitävät siirtohinnoittelua yhtenä keskeisimpänä liiketoiminnallisista haasteista. Kuinka tärkeänä asiana pidät siirtohinnoittelua yrityksenne liiketoiminnanohjauksen näkökulmasta?
4. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät huomioon otettavat seikat yrityksen siirtohinnoittelua suunniteltaessa?

5. Voitaisiinko edellä mainittuja, keskeisimpiä siirtohinnoittelun suunnittelussa huomioon otettavia seikkoja kontrolloida siirtohinnoitteludokumentin avulla?
6. Painottuvatko siirtohinnoittelun suunnittelussa / päätöksenteossa liiketoiminnalliset vai verotukselliset seikat, vai ovatko nämä tasapainossa? Liiketoiminnallisilla seikoilla tarkoitetaan mm.: Yrityksen sijaintia, työvoiman saantia, lainsäädäntöä, optimivolyymien saavuttamista, tuloksen mittausta tai tuotantokustannuksia.
7. Onko siirtohinnoitteludokumentointi hoidettu yrityksessänne keskitetysti vai hoitaa-  
ko jokainen yritys itse dokumentointinsa?
8. Mitä kohdeorganisaation siirtohinnoitteludokumentti kattaa?
9. Kuinka merkittävässä määrin kohdeyritys uhraa siirtohinnoitteludokumentointiin resursseja? (Resursseilla tarkoitetaan rahaa, työtunteja, henkilömääriä)

### **Hyödyntäminen**

10. Hyödynnetäänkö siirtohinnoitteludokumenttia yrityksen päätöksenteossa vai onko se ainoastaan verottajaa varten?
11. Voitaisiinko siirtohinnoitteludokumenttia mielestänne hyödyntää siirtohinnoittelua suunniteltaessa ja/tai sen toteutumista seurattaessa?
12. Jos siirtohinnoitteludokumenttia hyödynnetään yrityksessä, niin hyödynnetäänkö siirtohinnoitteludokumenttia:
  - a) yrityksen päätöksenteossa,
  - b) päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa,
  - c) strategisessa verosuunnittelussa
  - d) jollain muulla tavoin? Miten?

13. Miten sitä edellisissä vaihtoehtoissa hyödynnetään?
14. Kuinka tehokasta siirtohinnoitteludokumentin hyödyntäminen mielestäsi on? Voitaishiinko hyödyntämistä mielestäsi tehostaa? Missä kohtaa erityisesti?
15. Jos siirtohinnoitteludokumenttia ei hyödynnetä vielä päätöksenteossa, niin näettekö, että sitä voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa?
16. Voitaishiinko sitä hyödyntää:
- a) yrityksen päätöksenteossa,
  - b) päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa,
  - c) strategisessa verosuunnittelussa
  - d) jollain muulla tavoin? Miten?

### **Laadinta**

17. Käytetäänkö siirtohinnoitteludokumentoinnin toteutuksessa yrityksen ulkopuolista konsultointia?
18. Mikä siirtohinnoittelumenetelmä on käytössä siirtohinnoitteludokumentoinnissa? Onko menetelmä sama kaikille liiketoiminta-alueille?
19. Miksi juuri tämä menetelmä on valittu?
20. Vaikeuttaako mahdollinen menetelmien eroavaisuus liiketoiminta-alueiden välillä dokumentin hyödyntämistä päätöksenteossa?
21. Mistä lähtien yrityksessänne on suoritettu siirtohinnoitteludokumentointia? Onko siirtohinnoittoa dokumentoitu jo ennen lain määräämää velvollisuutta?

22. Miten siirtohinnoitteludokumentointi on kehittynyt yrityksessänne ajan kuluessa?
23. Miten sitä tulisi mielestänne kehittää, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin päätöksenteossa?
24. Onko yrityksenne kohdannut ongelmia verottajan kanssa siirtohinnoitteludokumentointiin liittyen?
25. Jos on, niin millaisia? Miten dokumentointia voitaisiin kehittää /muuttaa, jotta vastaavilta ongelmilta tulevaisuudessa vältyttäisiin?
26. Onko yrityksessä selkeä strategia siitä, miten tuloverohyöty maksimoidaan yrityksessä vai onko tavoitteena ainoastaan varmistaa käytetyn siirtohinnan markkinaehtoisuus?
27. Kuinka haastavaa siirtohinnoittelu, ja erityisesti sen dokumentointi, mielestänne on toimialallanne? Mikä siinä on haastavinta?
28. Onko verrokkien löytäminen dokumentointia ajatellen helppoa?
29. Kuinka kauan hinnat pysyvät toimialallanne / yrityksessänne valideina, vai tarvitseeko niitä päivittää tiheästi, jotta ne pysyvät vaihteluvälin sisällä ja markkinaehtoisuuden periaate säilyy? Muuttuvatko dokumentoitavat hinnat suuresti vuosittain?

### **Mahdolliset kehityskohteet**

30. Onko siirtohinnoitteludokumentointi hoidettu yrityksessänne mielestänne parhaalla mahdollisella tavalla vai onko tässä asiassa mielestänne kehitettävää? Ovatko esimerkiksi käytännöt kaikissa konsernin yrityksissänne (kohdeyrityksen sisällä) tarpeeksi yhteneväiset?
31. Onko jotain, mitä haluaisitte vielä nostaa esiin siirtohinnoittelua /siirtohinnoitteludokumentointia koskien?

32. Miten pitkään olette työssänne olleet tekemisissä siirtohinnoittelun kanssa? \_\_\_\_ kk  
/ vuotta.

33. Miten pitkään olette toimineet alalla? \_\_\_\_ vuotta.

34. Miten pitkään olette toimineet työnantajanne palveluksessa? \_\_\_\_ vuotta.

35. Mikä on työnimikkeenne?



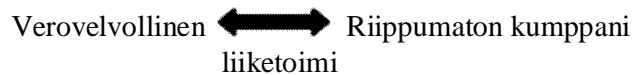
## LIITE 2. Kuviot

**Kuvio1. Esimerkki toimintoarvioinnissa esitetystä seikoista (Verohallitus 2007, 29 mukailleen).**

ARVIOITAVAT SEIKAT	TOIMINNOT:	OMAISSUUS:	RISKIT:
<b>Tutkimus- ja kehitys</b>	– perustutkimus, tuote-kehitys, muotoilu, lisensointi	– patenti, lisenssi, teknologia, tietotaito	– markkinariski, patenttiriidat, tutkimuksen epäonnistuminen
<b>Valmistus</b>	– raaka-aineiden hankinta, komponenttien hankinta, valmistus, laadunvalvonta	– koneet, kiinteistöt, tuotantolaitokset, patenti, lisenssi	– luottoriski, tuotevastuu, investointiriski, ympäristöriski, laaturiski, markkinariski
<b>Jakelu</b>	– markkinointi, myynti, rahoitus, tulliselvitys, varastointi, kuljetus	– tavaramerkki, jake-luoikeudet, asiakas-kunta	– varastoriski, hintariski, valuuttariski, kuljetusriski, markkinariski
<b>Hallinto</b>	– johto, strateginen suunnittelu, koordinointi, valvonta, rahoitus, laskutus,	– ohjelmistot, liiketoimintamallit, rakennukset, kiinteistöt	– liiketoimintariski, markkinariski, likviditeettiriski

**Kuviot 2a, 2b ja 2c. Esimerkki sisäisistä ja ulkoisista vertailukohteista.**

2a)



Kuvio 2a. Sisäinen vertailukohde 1a

2b)



Kuvio 2b. Sisäinen vertailukohde 1b.

2c)



Kuvio 2c. Ulkoinen vertailukohde.

