

Převodní ceny - funkční a riziková analýza

Jiří Hlaváč^{} - Lukáš Pěsna^{**} - Veronika Kdolská^{***}*

Úvod

Jednou z oblastí, které jsou v rámci posuzování převodních cen stěžejní, je funkční a riziková analýza¹. Tento článek shrnuje současnou úpravu této oblasti a představuje doporučený postup.

Analýza vykonávaných funkcí, nesených rizik a užívaných aktiv má za cíl určit poměr v jakém na určených funkcích, rizicích a aktivech zúčastněné strany participují. Závěry učiněné na základě funkční a rizikové analýzy jsou stěžejní pro výběr testované strany, potažmo vhodné metody převodních cen.

V rámci funkční a rizikové analýzy je důležité odlišit pojmy funkce a činnost. Funkce je zde chápána jako pravomoc rozhodovat a řídit činnosti, které slouží k její realizaci. Funkce je současně neoddělitelně spojena s odpovědností, tedy s řízením rizika. Funkci a s ní spojená rizika tedy nelze oddělit.

Na základě funkční a rizikové analýzy lze entity v rámci zkoumané transakce, v souladu s Pokynem GŘ D-34², charakterizovat na škále mezi smluvní/rutinní entitou až po entitu plnohodnotnou

1. Funkční a rizikové profily³⁴⁵

Jak je uvádí také Solilová, Nerudová (2019), Typologie funkčních profilů v oblasti převodních cen nestanovuje žádné přesné hranice, které by oddělovaly níže uvedené charakteristiky jednotlivých entit a na trhu působí řada společností, které nebudou zcela přesně vyhovovat uvedeným definicím. Nejedná se tedy o jednotlivé striktní kategorie, ale spíše o škálu, na které se jednotlivé entity nacházejí.

Vzhledem ke skutečnosti, že se zkoumaný vztah v rámci případové studie týká výrobní činnosti, jsou níže uvedeny pouze funkční profily výrobních entit.

Výrobce ve mzdě

Výrobní podnik definovaný jako výrobce ve mzdě zpravidla vykonává pouze výrobní službu, přičemž nevlastní materiál a ve většině případů ani výrobní stroje. Plánování výroby na

^{*} Ing. Jiří Hlaváč, Ph.D., partner, TPA Česká republika

^{**} JUDr. Ing. Lukáš Pěsna, senior manažer, TPA Česká republika

^{***} Ing. Veronika Kdolská, manažer, TPA Česká republika

¹ Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy (2022)

² Pokyn GŘ D-34 (2019)

³ Pokyn GŘ D-34 (2019)

⁴ Solilová, Nerudová (2019)

⁵ IMF, OECD, UN, WBG (2017)

úrovni výrobce ve mzdě je pouze operativní a využívání kapacit je plně v režii objednatele. V souvislosti s tímto nenese žádná významná tržní ani skladovací rizika. Jeho odměna by měla být stabilní a odvozená od provozních nákladů (zejména mzdy) navýšených o přírážku (Pokyn GFŘ D-34, 2019).

Smluvní výrobce

Pokyn GFŘ D-34 (2019) také popisuje smluvního výrobce, který oproti výrobcí ve mzdě vlastní skladové zásoby materiálu a nese s tím spojená rizika. Jeho úkolem je rovněž plánování výroby a částečně nese skladovací a tržní rizika. Smluvní výrobce by měl dosahovat většího zisku než výrobce práce ve mzdě, neboť se zisková přírážka aplikuje na větší nákladovou základnu.

Jak výrobce ve mzdě, tak smluvní výrobce ve většině případů fakturují pouze do skupiny a nevyjednávají s koncovými zákazníky.

Licencovaný výrobce

Licencovaný výrobce je jednou z variant plnohodnotného výrobce. V Pokynu GFŘ D-34 (2019) je uvedeno, že oproti plnohodnotné entitě nevlastní nehmotná aktiva, ale platí za ně licenční poplatek. V ostatních aspektech vykonává obdobné funkce a nese obdobná rizika jako plnohodnotný výrobce.

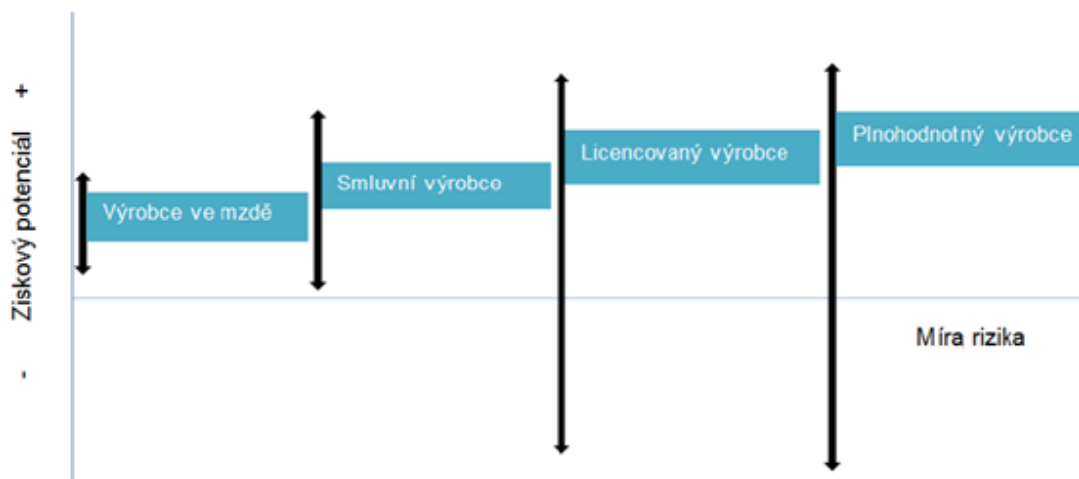
Plnohodnotný výrobce

Plnohodnotný výrobce je na druhé straně spektra možných funkčních profilů. Podle IMF, OECD, UN, WBG (2017) taková entita vykonává významné funkce a nese významná rizika. Nakupuje materiál na vlastní účet, vlastní skladové zásoby materiálu i hotových výrobků, vlastní nehmotná aktiva, investuje do vybavení a pracovní síly. Vyjednává s dodavateli i odběrateli a nese z toho vyplývající tržní rizika. Ziskový potenciál je oproti ostatním funkčním profilům vyšší, ale současně je ohrožen tržními výkyvy. Tím, že plnohodnotný výrobce nese tržní riziko, nese také riziko ztráty.

Dle výše uvedeného však nelze na rozdělení funkčních a rizikových profilů pohlížet jako na oddělené kategorie. V rámci naplnění konkrétních funkcí a rizik může docházet v souvislosti s fungováním konkrétních trhů nebo ekonomických modelů ke specifickým odlišnostem.

Ziskový potenciál výrobce v závislosti na funkčním a rizikovém profilu je uveden na obrázku níže.

Obrázek 1: Ziskový potenciál výrobce v členění dle funkčního profilu



Zdroj: Pokyn GFŘ D-34, strana 15.

1.1. Funkce

Z hlediska vykonávaných funkcí neexistuje ucelený seznam jednotlivých funkcí, které mají (či mohou) být z hlediska převodních cen hodnoceny. Dále tedy uvádíme funkce, které jsou z našeho pohledu hodnoceny nejčastěji.

- **Strategické plánování** – spočívá zejména ve vymezení dlouhodobých cílů a sestavení plánu, jak těchto cílů dosáhnout.
- **Operativní plánování** – dotýká se zejména organizace samotné výrobní činnosti, organizace nákupu vstupů, řízení lidských zdrojů a dalších běžných záležitostí.
- **Výzkum a vývoj** – spočívá zejména ve zdokonalování a nacházení nových výrobních procesů, popřípadě výrobků.
- **Nákup vstupů a vstupní logistika** – běžně souvisí s každodenním zásobováním, které zajišťuje provoz výrobní společnosti. Tato oblast zahrnuje výběr nových dodavatelů, hodnocení stávajících dodavatelů, vyjednávání obchodních podmínek, nastavení a kontrola kvalitativních standardů pro výrobní vstupy. Vstupní logistika zahrnuje zajištění převzetí vstupů, případně jejich dovoz, zajištění skladování a další činnosti potřebné k fyzickému začlenění vstupů do výrobního procesu.
- **Výroba** – znamená přeměnu vstupních materiálů na dokončené zboží pomocí série fyzických, chemických nebo biologických procesů, které jsou zajišťovány výrobními faktory (práce, půda, kapitál).
- **Výstupní logistika** – zahrnuje činnosti související s vyskladením hotových výrobků, jejich přípravou k bezpečné přepravě ke kupujícímu a rovněž samotnou přepravu ke kupujícímu, respektive na místo určení.

- **Kontrola kvality** – zahrnuje činnosti směřující ke kontrole splnění minimálních požadavků na finální produkci a zadržení všech výrobků, které tyto požadavky nesplňují, aby nebyly prodány zákazníkům. Tento proces zahrnuje testování a analýzu vstupních materiálů, pracovního procesu a finálních produktů. Kontrola kvality může být prováděna jak strojově nebo kvalifikovanými pracovníky.
- **Prodejní strategie** – zahrnuje definování cílů společnosti s ohledem na přítomnost a pozici na trhu. Takové aktivity zahrnují například plánování uvedení nových produktů, nebo plány pro oslovení určitých segmentů trhu, které mají pro společnost největší ziskový potenciál. Úspěšný strategický marketing vyžaduje porozumění faktorům ovlivňujících poptávku po produktech společnosti.
- **Marketing a reklama** – zahrnují celkové povědomí o značce na trhu a tvorbu a implementaci reklamních kampaní zaměřených na specifický produkt.
- **Nastavení cenové politiky (cenotvorba)** – je stěžejní činností, jejíž výsledek by měl vést ke konkurence-schopnému postavení společnosti na trhu.
- **Prodej** – jde o navázání vztahu a komunikaci s koncovými zákazníky. Jedná se především o vyjednávání cenových a dodacích podmínek, uzavírání smluv a osobní kontakt se zákazníky a řešení případných reklamací.
- **Řízení reklamací** – pod pojmem řízení reklamací se rozumí odpovědnost společnosti za vyrobené produkty po dobu poskytnuté záruky.

1.2. Rizika

Z hlediska nesených rizik neexistuje ucelený seznam jednotlivých rizik, která mají (či mohou) být z hlediska převodních cen hodnocena. Dále tedy uvádíme rizika, která jsou z našeho pohledu hodnocena nejčastěji.

- **Tržní riziko** – je způsobeno ekonomickými výkyvy na úrovni daného odvětví nebo celé země z důvodu makroekonomické nestability, nestability finančního nebo politického systému. Určení toho, kdo riziko ponese závisí na způsobu určení ceny. Tržní riziko obsahuje následující složky:
 - riziko volatility poptávky – odvíjí se od fluktuace prodeje na trhu;
 - riziko volatility tržní ceny – je dáno fluktuací cenové hladiny.
- **Operativní riziko** – je definováno jako riziko ztráty plynoucí z nedostatků či selhání procesů, lidí a systémů nebo z vnějších událostí. Do operativního rizika je zahrnováno i právní riziko, což je riziko ztráty vyplývající z nedodržení právních předpisů, jakož i etické normy a smluvní povinnosti. Rovněž zahrnuje riziko vystavení se sporům, které mohou vznikat z aktivit společností.
- **Riziko nevyužití kapacit** – spočívá zejména v tom, že společnost nedokáže naplno využít veškeré kapacity, které má k dispozici a tím pádem negeneruje očekávaný zisk.
- **Riziko neefektivity výroby** – souvisí s neefektivní výrobní činností, která vede ke vzniku ztrát nebo vícenákladů.

- **Riziko zásob, skladovací riziko** – nese ta strana transakce, která vlastní skladové zásoby a odpovídá za jejich kvalitu.
- **Záruční riziko** – je spojeno s povinností výrobce nahradit poškozený produkt či produkt neodpovídající požadované kvalitě, popřípadě vyplatit zákazníkovi finanční kompenzaci.
- **Riziko výzkumu a vývoje** – tkví zejména v neúspěšné investici do těchto aktivit.
- **Finanční riziko** – jde především o rizika způsobená měnovými kurzy a pohybem úrokové míry a dále také úvěrová rizika.

1.3. Aktiva

Z hlediska užívaných aktiv neexistuje ucelený seznam jednotlivých aktiv, která mají (či mohou) být z hlediska převodních cen hodnocena. Dále tedy uvádíme aktiva, která jsou z našeho pohledu v obdobných případech hodnocena nejčastěji.

- **Nehmotná aktiva** – jde především o výrobní know-how, výsledky výzkumu a vývoje nebo portfolio zákazníků.
- **Hmotná aktiva** – jde zejména o budovy a výrobní stroje.

2. Vlastnosti předmětu transakce

V rámci sledované transakce, ve které je předmětem hmotné aktivum, považuje metodika převodních cen dle Pokynu GFŘ D-34 za vhodné se zaměřit na fyzické vlastnosti aktiva, jeho kvalitu, poměr nabídky a poptávky na trhu a další aspekty.

3. Ekonomické okolnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že každý trh je odlišný a podmínky na trhu ovlivňují realizované transakce, je třeba v rámci srovnávací analýzy zohlednit i geografické umístění, konkurenci na trhu, jeho velikost a ostatní parametry.

4. Případová studie

4.1. Zadání

Vyjádřete svůj odborný názor, zda v závislosti na provedené funkční a rizikové analýze lze společnost ABC s.r.o. (dále jen „ABC“) považovat za plnohodnotnou podnikatelskou entitu, tedy entitu vystavenou významným podnikatelským rizikům, jež je zároveň vybavena klíčovými kompetencemi (funkcemi) pro řízení těchto rizik.

4.2. Popis transakce

Společnost ABC je českým daňovým rezidentem a je součástí nadnárodní skupiny společností. Společnost ABC vyrábí produkty a dodává je koncovým zákazníkům. Globální smlouvy na dodávku produktů jsou uzavřeny na úrovni nadnárodních skupin a společnost ABC je jedním z účastníků těchto smluv.

4.3. Ilustrativní příklad - vyhodnocení funkcí

Funkce	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Strategické plánování	XX	XXX	(X)
Operativní plánování	XXXXXX		
Činnosti výzkumu a vývoje			XXXXXX
Výběr a nákup materiálu	XX		XXXX
Výrobní činnost	XXXXXX		
Řízení lidských zdrojů	XXXXXX		
Kontrola kvality	XXX		XXX
Marketing a business development	(X)	XXXXX	
Cenotvorba	XX	(X)	XXX
Řízení, finance a administrativa	XXXX	X	(X)
Skladování a řízení zásob	XXXXX	(X)	
Přeprava	XXX		XXX
Řízení reklamací	XXXXXX		
Prodejní strategie	XX	XXXX	

4.3.1. Ilustrativní příklad - vyhodnocení vybraných funkcí – komentář

Strategické plánování

- Strategické plánování nadnárodních skupin je otázkou dlouhodobé komplexní strategie, kterou je třeba koordinovat na celosvětové úrovni. Samotné zřízení jednotlivých členů skupiny, určení oblasti produkce včetně geografického určení, výběr cílových trhů či zákazníků a cenová politika (v rámcové podobě) jsou stěžejními činnostmi skupiny v rámci výkonu funkce strategického plánování.
- Firma ABC se taktéž podílí na strategickém plánování, a to zejména zpracováním vlastních business plánů. Společnost ABC je zejména díky znalosti místního trhu, podmínek produkce a zkušenostem vedení schopna ovlivnit strategické plánování celé skupiny. Zároveň však firma ABC musí strategicky plánovat vlastní aktivity, a to jak s ohledem na závazky vůči svým zákazníkům a s ohledem na konkrétní podmínky ve sjednaných kontraktech.
- Strategické plánování je do značné míry ovlivněno také požadavky koncových zákazníků firmy ABC. Firma ABC a její zákazníci vedou pravidelná jednání, kde jsou projednávány požadavky zákazníků ABC.

Funkce	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Strategické plánování	XX	XXX	(X)

Činnosti výzkumu a vývoje

- Firma ABC provádí činnosti vedoucí k zefektivnění výroby a logistiky, popřípadě jejich automatizaci, což nejsou činnosti v oblasti výzkumu a vývoje. Vylepšení výrobních procesů a z toho plynoucí nižší spotřeba nákladů vede k lepší konkurenceschopnosti výrobků, nicméně za výzkum a vývoj je považováno především zdokonalování samotných výrobků. Vzhledem ke skutečnosti, že technické požadavky včetně výběru některých materiálů jsou v kompetenci zákazníků firmy ABC, jsou zákazníci firmy ABC stranou vykonávající činnosti výzkumu a vývoje.
- Firma ABC v rámci aplikovaného obchodního modelu činnosti výzkumu a vývoje vůbec nevykonává, nevykonává je ale ani skupina.

Funkce	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Činnosti výzkumu a vývoje			XXXXXX

Obchodní model GVC

- Ekonomická globalizace světa umožnila vznik globálně rozptýlené výroby. Každá aktivita globálního hodnotového řetězce (GVC) může probíhat v jiné zemi. Prakticky u žádných výrobků dnes neplatí, že jsou kompletně „vyrobeny v Číně“ či „vyrobeny v České republice“. Na celé cestě výrobku ke spotřebiteli se dnes podílí mnoho států, každý určitou činností v rámci řetězce.
- Cílem konceptu GVC je tedy zmapovat tyto "toky" a zjistit, z jakých zemí (či odvětví) tato přidaná hodnota pochází. Přidaná hodnota je v podstatě zvýšení hodnoty zboží či služby v každé fázi produkce. V případě mobilního telefonu je nejvyšší přidaná hodnota spojena s činnostmi, jako je vývoj, design či tzv. branding (tvorba značky), obecně tedy s těmi procesy, které jsou náročné na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu – tyto procesy si obvykle drží plně pod kontrolou globální hráči (např. Apple). Naopak nejnižší přidaná hodnota je spojena s konečnou montáží výrobků. Přidaná hodnota tak do značné míry ovlivňuje to, jaké přínosy či rizika pro jednotlivé země, regiony, firmy nebo pracovníky zapojené do těchto řetězců plynou.
- Pro ilustraci lze použít cestu staršího modelu iPhone. Součástky do místa montáže putují z celého světa. V Koreji se vyrobí baterie a paměť. V USA GPS a Wi-Fi modul. V Japonsku displej, v Německu radiový přijímač, ve Francii gyroskop atd. Finální montáž zpravidla probíhá v Číně. Vývoj, design a tvorba značky probíhá v USA.

4.4. Ilustrativní příklad - vyhodnocení rizik

Riziko	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Tržní riziko	XXX	X	XX
Cenové riziko	XX	(X)	XXX
Riziko nevyužití kapacit	XXXXX		X
Riziko neúspěchu aktivit výzkumu a vývoje			XXXXXX
Riziko neefektivit výroby	XXXXXX		
Riziko spojené s řízením lidských zdrojů	XXXXXX		
Záruční riziko	XXXX	X	X
Riziko zásob	XXX		XXX
Přepravní riziko	XXX		XXX
Riziko nesplacení pohledávek (kreditní riziko)	XXXX	XX	
Kurzové riziko	XXXXXX		
Operativní riziko	XXXXX	(X)	

4.4.1. Ilustrativní příklad - vyhodnocení vybraných rizik - komentář

Tržní riziko

- Tržní riziko spočívá zejména v dopadu poklesu poptávky na trhu. Pokles poptávky na trhu dopadá na firmu ABC zprostředkovaně. V případě, že poklesne poptávka na koncovém trhu obsluhovaném zákazníky firmy ABC, budou zákazníci firmy ABC poptávat menší objem výroby od firmy ABC, která tak nenaplní výrobní kapacity.
- Nositelem tržního rizika je však v omezené míře i skupina, protože jí náleží odměna (provize) ze zboží prodané některým zákazníkům firmy ABC. Pokud by množství zboží dodávané těmto zákazníkům pokleslo, poklesla by i odměna pro vrcholovou společnost skupiny. Vzhledem ke skutečnosti, že výše odměny pro vrcholovou společnost skupiny za zboží prodané některým zákazníkům firmy ABC je pouze v marginální výši, lze považovat toto riziko pro skupinu za minimální.

Riziko	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Tržní riziko	XXX	X	XX

Riziko nevyužití kapacit

- Riziko nevyužití kapacit nejvíce dopadá na firmu ABC, tj. dopady z nevyužití kapacit nese v první řadě výrobce. V případě nevyužití maximálního množství kapacit nedochází k cíleným úsporám z rozsahu a krytí fixních nákladů je zajišťováno menším objemem produkce.

- Aby firma ABC toto riziko snížila, je do obchodních kontraktů se zákazníky zavedena klauzule o pokrytí nevyužitých kapacit, které byly rezervovány pro zrušené objednávky. Tedy určitou míru tohoto rizika nesou také zákazníci firmy ABC, kteří za zrušené objednávky, pokud je nenahradí, hradí firmě ABC určité kompenzace.

Riziko	Firma ABC	Skupina	Zákazníci firmy ABC
Riziko nevyužití kapacit	XXXXX		X

4.5. Závěr ohledně plnohodnotné podnikatelské entity

S ohledem na provedenou funkční a rizikovou analýzu vystupuje firma ABC v rámci skupiny jako entita, která se blíží charakteristice plnohodnotného výrobce a jde o plnohodnotnou podnikatelskou entitu s významnými podnikatelskými funkcemi i riziky.

Literatura

- [1] Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy (2022). Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm>.
- [2] Pokyn GFŘ D-34 Sdělení k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky – převodní ceny, čj. 45076/19/7100-40113-110343, 2019. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/Pokyn-GFR-D-34.pdf>
- [3] SOLILOVÁ, Veronika, NERUDOVÁ, Danuše. Transferové ceny – Unikátní komplexní zpracování problematiky / Praktické pojetí formou případových studií. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, 316 s., ISBN 978-80-7598-169-1
- [4] The Platform for Collaboration on Tax, A Toolkit for Addressing Difficulties in Accessing Comparables Data for Transfer Pricing Analyses (2017). IMF, OECD, UN, WBG. Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/toolkit-on-comparability-and-mineral-pricing.pdf>

Převodní ceny - funkční a riziková analýza

Jiří Hlaváč - Lukáš Pěsna - Veronika Kdolská

ABSTRAKT

Článek se zabývá stěžejní oblastí převodních cen, kterou je funkční a riziková analýza. Shrnuje současnou úpravu v České republice a představuje doporučený postup. Na případové studii demonstrují autoři praktickou aplikaci a upozorňují v ní na některé specifické situace, se kterými se lze v praxi setkat.

Klíčová slova: Převodní ceny; Funkční analýza; Riziková analýza.

Transfer Pricing - Functional and Risk Analysis

ABSTRACT

The article deals with the core area of transfer pricing, which is functional and risk analysis. It summarises the current regulation in the Czech Republic and presents a recommended approach. Using a case study, the authors demonstrate the practical application and highlight some specific situations that may be encountered in practice.

Key words: Transfer Pricing; Functional Analysis; Risk Analysis.

JEL classification: H25