

**Alicja Jaruga**

Bosch Układy Hamulcowe Sp. z o.o.

## **POLITYKA CEN TRANSFEROWYCH W GRUPIE KAPITAŁOWEJ NA PRZYKŁADZIE KONCERNU BOSCH**

### **1. Wstęp**

Wraz z wejściem na polski rynek przedsiębiorstw zagranicznych oraz rozwojem gospodarki rynkowej wzrosła liczba transakcji zawieranych między podmiotami powiązаныmi, w efekcie czego zwiększyło się znaczenie cen transferowych. Pojęcie cena transferowa określa system wewnętrznych cen rozliczeniowych pomiędzy subpodmiotami (przedsiębiorstwami powiązаныmi). Sposób szacowania transferów wewnętrznych określają z jednej strony polityka cenowa grupy kapitałowej, z drugiej – uregulowania prawne. Wewnętrzna polityka cen transferowych jest ważnym czynnikiem wpływającym na wysokość transferów wewnętrznych. Jak wiele różnych zagadnień kryje się pod pojęciem polityki cen transferowych koncernu, prezentuje niniejszy artykuł, który ma charakter *case study*.

Celem artykułu jest identyfikacja elementów składających się na politykę cenową grupy kapitałowej (przyjęte metody szacowania ceny, np. koszt plus, odprzedaży; sposób wyceny pełnionych funkcji w transakcjach przez podmioty powiązаныne; sposób zarządzania przedsiębiorstwem, np. podejmowanie działań, aby firma Bosch była postrzegana jako przedsiębiorstwo trwałe, godne zaufania itp.).

Początki firmy sięgają 1886 r., kiedy to Robert Bosch założył „Warsztaty mechaniki precyzyjnej i elektrotechniki”. Początkowo zajmował się naprawą wszelkich urządzeń elektrycznych, instalacją telefonów i telegrafów oraz usługami w zakresie mechaniki precyzyjnej. Wynalezienie w 1902 r. przez Roberta Boscha zapłonu iskrowego wysokiego napięcia było przełomowym wydarzeniem w historii firmy. Odtąd zakład Boscha szybko wyspecjalizował się w produkcji układów zapłonowych do silników wszystkich typów. Firma zaczęła się rozrastać i obejmować swoim zasięgiem nowe obszary. W 1928 r. Bosch rozpoczął produkcję

elektronarzędzi, w 1932 r. przejął zakłady Junkersa, a w 1933 r. zakłady Ideal Werke funkcjonujące dziś jako Blaupunkt. Poczynając od 1981 r. Bosch obecny jest również w branży telekomunikacyjnej.

Koncern Bosch od chwili powstania do dziś rozwinął się w ogromną firmę skupiającą przeszło 195 tys. pracowników na całym świecie. Obszary działania koncernu obejmują: części i akcesoria samochodowe, technikę komunikacyjną, technikę produkcyjną, dobra użytkowe. Dział części i akcesoriów samochodowych – do którego należy m.in. zakład w Mirkowie – jest największym działem firmy. Koncern umacnia swoją pozycję na rynku motoryzacyjnym nie tylko przez rozwój zakładów już istniejących, ale także przez tworzenie nowych spółek.

Obszar części i akcesoriów samochodowych jest podzielony na 10 dywizji:

- K1 – ABS i układy hamulcowe,
- K2 – oświetlenie,
- K3 – sterowanie silnikiem – benzyna,
- K4 – elektryka nadwozia,
- K5 – technologia wtryskowa – diesel,
- K6 – elektronika pokładowa,
- K7 – urządzenia komunikacyjne,
- K8 – półprzewodniki i jednostki sterujące,
- K9 – rozruszniki i prądnice,
- KH – części zamienne, obsługa posprzedażowa, technika kontrolna.

Dywizja K1, do której należy fabryka w Mirkowie, składa się z 44 zakładów zlokalizowanych w 17 krajach (m.in. we Francji: Drancy, Beauvais, Angers, Pont de Larche, Levier, Moulins; w Hiszpanii: Buelna, Liica, Pamplona; we Włoszech: Bari; w Portugalii: Abrantes; w Turcji: Bursa; w Polsce: Mirków, a także w Indiach, Australii i Ameryce) i zatrudnia na całym świecie 16,5 tys. pracowników.

Dzięki włączeniu w swoje struktury grupy AlliedSignal Inc., produkującej części do hamulców hydraulicznych, firma Bosch stała się największym na świecie, niezależnym producentem układów hamulcowych. Obecnie dywizja K1 dostarcza swoje systemy hamulcowe m.in. takim klientom, jak: Fiat, Peugeot-Citroen, Renault, Ford, VW i Toyota<sup>1</sup>.

Zakład w Mirkowie podejmuje wiele działań mających na celu umocnienie pozycji Boscha w Polsce oraz stara się osiągnąć znaczącą pozycję wśród europejskich zakładów Boscha.

Za utworzenie systemu cen transferowych odpowiedzialny jest centralny dział finansowy i podatkowy. Zgodnie z wewnętrznymi uregulowaniami przychody osiągane ze sprzedaży wyrobów gotowych odbiorcom finalnym poza Grupę Bosch są ustalane w drodze negocjacji z odbiorcą finalnym. Podział osiągniętych przez Grupę zysków pomiędzy podmioty z Grupy Bosch odpowiada pełnionym funk-

---

<sup>1</sup> Dokumentacja wewnętrzna koncernu.

cjom, ponoszonymu ryzyku oraz aktywom zaangażowanym w transakcję przez poszczególne spółki.

Zgodnie z przyjętą w Grupie zasadą, każdy podmiot może pełnić funkcje zarówno producenta, jak i dystrybutora wyrobów Grupy. Większość podmiotów zajmuje się w głównej mierze produkcją wyrobów. Funkcje dystrybucyjne realizują zaś te podmioty, które jako pierwsze nawiązały kontakty handlowe z danym odbiorcą zewnętrznym. Należy przy tym zaznaczyć, że podmioty zajmujące się dystrybucją w odniesieniu do określonych produktów same także są producentami i także mogą korzystać z usług dystrybucyjnych innych podmiotów z Grupy.

Podstawową działalnością Bosch Układy Hamulcowe jest działalność produkcyjna. Sprzedaż produkowanych wyrobów odbywa się przez następujące kanały dystrybucyjne:

a) bezpośrednio do podmiotów nie powiązanych – w tym przypadku Bosch Układy Hamulcowe pełni całość funkcji zarówno produkcyjnych, jak i dystrybucyjnych;

b) do podmiotów powiązanych – w tym przypadku podmiot powiązany odpowiada za dalszą dystrybucję wyrobu, w szczególności za inicjowanie i utrzymywanie kontaktów handlowych, przyjmowanie i realizowanie zamówień, obsługę administracyjną sprzedaży, obsługę logistyczną dystrybucji, przepakowanie, spedycję, transport, utrzymywanie zapasów oraz kontrolę ich poziomu itp.;

c) do podmiotów nie powiązanych za pośrednictwem handlowym podmiotów powiązanych – w tym przypadku podmiot powiązany odpowiada za inicjowanie i utrzymanie kontaktów handlowych oraz za obsługę administracyjną sprzedaży.

## 2. Metody ustalania cen w transakcjach

Ceny zakupu/sprzedaży w transakcjach z podmiotami powiązаныmi są ustalane na podstawie grupowej polityki cenowej stosowanej w koncernie Bosch. Podstawową zasadą obowiązującą w Grupie jest to, aby ceny stosowane w transakcjach między podmiotami powiązаныmi były ustalane na poziomie rynkowym, czyli odpowiadały zaangażowaniu tych podmiotów w produkcję i dystrybucję wyrobów, oraz aby zapewniały zysk adekwatny do realizowanych zadań.

Kalkulacja cen w transakcjach realizowanych przez Spółkę w transakcjach międzygrupowych jest oparta na dwóch metodach:

- metodzie koszt plus,
- metodzie ceny odprzedaży.

### **Metoda koszt plus**

W przypadku metody koszt plus cena jest ustalana na poziomie odpowiadającym sumie kosztów związanych z wytworzeniem we własnym zakresie przedmiotu transakcji i pozwalającym na zrealizowanie odpowiedniego zysku wynikającego z warunków rynkowych, wykonywanych przez te podmioty funkcji, ponoszonego ryzyka oraz zaangażowanych aktywów. Koszty będące podstawą naliczenia marży

obejmują przy tym koszty bezpośrednie związane z wytworzeniem dóbr oraz uzasadnioną część kosztów pośrednich, jednak bez uwzględnienia kosztów ogólnego zarządu, tj. kosztów zarządzania danym podmiotem i kosztów funkcjonowania danego podmiotu jako całości.

Na podstawie metody koszt plus cena w transakcji między Bosch Układy Hamulcowe a podmiotem powiązaniem jest ustalana na poziomie odpowiadającym sumie kosztów robocizny bezpośredniej, kosztów ogólnych proporcjonalnych (kosztów pośrednich zmiennych) i kosztów ogólnych strukturalnych (kosztów pośrednich stałych), powiększonej o odpowiedni narzut zysku.

W przypadku transakcji realizowanych przez Bosch Układy Hamulcowe z podmiotami powiązanymi metoda koszt plus ma zastosowanie w odniesieniu do sprzedaży części zamiennych i półproduktów. Narzut zysku w transakcjach realizowanych przez Bosch Układy Hamulcowe wynosi 3%.

#### **Metoda ceny odprzedaży**

W przypadku metody ceny odprzedaży cena jest ustalana na poziomie ceny określonej w transakcji danego podmiotu z podmiotem niezależnym, dotyczącej dóbr nabytych uprzednio od podmiotu powiązanego, obniżonej o marżę odprzedaży.

Marża ceny odprzedaży, odzwierciedlająca rynkowe wynagrodzenie dystrybutora, powinna pokryć:

- bezpośrednio i pośrednio koszty poniesione przez dystrybutora w związku z transakcją (koszty transportu, magazynowania, opłaty celne, koszty sprzedaży),
- zysk dla dystrybutora adekwatny do pełnionych funkcji, ponoszonego ryzyka oraz zaangażowanych aktywów.

Innymi słowy, metoda ceny odprzedaży opiera się na niekontrolowanych cenach rynkowych skorygowanych o odpowiednią marżę pozostawioną dystrybutorowi, pozwalającą na pokrycie jego kosztów sprzedaży oraz zysku za pełnione funkcje.

Na podstawie tej metody cena w transakcji między Bosch Układy Hamulcowe a podmiotem powiązaniem jest ustalana na poziomie ceny uzyskanej przez spółkę z Grupy Bosch od odbiorcy finalnego, pomniejszonej o odpowiednią marżę, pokrywającą koszty ponoszone przez dystrybutora w związku z realizowaną transakcją oraz zapewniającą rynkowy poziom zysku (marża na poziomie operacyjnym) w wysokości 2-5%, w zależności od pełnionych przez dystrybutora funkcji, ponoszonego ryzyka oraz zaangażowanych aktywów.

Koszty ponoszone przez dystrybutora pokrywane przez marżę odprzedaży obejmują opłaty licencyjne za *know-how*, opłaty licencyjne za znaki handlowe, które uiszcza dystrybutor, oraz koszty działu sprzedaży. Poziom zysku jest natomiast uzależniony od zaangażowania poszczególnych podmiotów w proces dystrybucji. Przykładowo, jeżeli dany podmiot jest wyłącznie pośrednikiem handlowym i nie realizuje żadnych funkcji poza utrzymywaniem kontaktów handlowych z finalnym odbiorcą wyrobów, narzut zysku (marża na poziomie operacyjnym) wynosi 2%. Jeżeli natomiast podmiot z Grupy Bosch pośredniczący w sprzedaży organizuje transport,

przeładunek, pakowanie oraz odpowiada za utrzymanie odpowiedniego poziomu zapasów, jego narzut zysku (marża na poziomie operacyjnym) może sięgać 5%.

W przypadku transakcji realizowanych przez Bosch Układy Hamulcowe metoda marży odprzedaży ma zastosowanie w odniesieniu do transakcji sprzedaży wyrobów gotowych odbiorcy finalnemu za pośrednictwem podmiotu powiązanego, występującego w roli dystrybutora lub przedstawiciela w kontaktach handlowych.

### 3. Pośrednicy powiązani

Część sprzedaży eksportowej prowadzonej przez Bosch Układy Hamulcowe jest realizowana przez zagraniczne podmioty z Grupy Bosch będące wyłącznie pośrednikami w danej transakcji.

Zewnętrzny odbiorca wyrobów Grupy Bosch postrzega Grupę jako całość. Kontrahent zainteresowany zakupem zgłasza się do podmiotu z Grupy Bosch, z którym dotychczas współpracował, lub do spółki działającej w kraju, w którym odbiorca prowadzi działalność. Jednocześnie zewnętrzny kontrahent w zdecydowanej większości przypadków nie jest zainteresowany nawiązywaniem bezpośredniej współpracy z kolejnymi podmiotami z Grupy Bosch. W sytuacji gdy spółka z Grupy Bosch dotychczas współpracująca z danym odbiorcą zewnętrznym nie jest w stanie zaoferować własnych wyrobów odpowiedniego typu, nabywa te wyroby od innych spółek z Grupy i w tym zakresie występuje w roli pośrednika handlowego. Ponadto istotna część produkcji Bosch Układy Hamulcowe była, przed przeniesieniem do Polski, realizowana przez inne podmioty z Grupy Bosch, które dokonywały bezpośredniej sprzedaży odbiorcy zewnętrznemu. Tym samym dla niektórych kontrahentów zagranicznych to właśnie te zagraniczne spółki z Grupy Bosch są pierwszym kontrahentem. W takich przypadkach, po przeniesieniu produkcji do zakładów w Polsce, zagraniczne podmioty powiązane, które utraciły część swojej dotychczasowej produkcji, nadal występują w transakcjach z odbiorcami zewnętrznymi jako pośrednicy. Współpraca z podmiotami powiązanymi występującymi w roli pośredników umożliwia Spółce uzyskanie następujących korzyści:

- a) pośrednik udostępnia Spółce wypracowane przez siebie kontakty handlowe z odbiorcami wyrobów Spółki,
- b) pośrednik występuje w roli podmiotu podzlecającego produkcję wyrobów, których zbyt zapewnia już sam pośrednik,
- c) pośrednik umożliwia Spółce korzystanie ze swoich kanałów dystrybucyjnych oraz ze swojej wiedzy w zakresie dystrybucji,
- d) w przypadku podjęcia prób sprzedaży bez pośrednika, Spółka musiałaby ponieść istotne koszty alternatywne w postaci:
  - kosztów wejścia na nowy rynek,
  - kosztów odstępnego z tytułu oddania wypracowanego rynku (kontaktów handlowych) przez inny podmiot z grupy.

#### **4. Odbiorcy nie powiązani**

Ceny w transakcjach Bosch Układy Hamulcowe z podmiotami nie powiązanymi są ustalane w drodze negocjacji prowadzonych przez zespoły negocjatorów. Ceny są zatem pochodną sprawności negocjatorów, poziomu cen na rynku oraz zapotrzebowania na dany produkt. Tak ustalone ceny płacone przez odbiorców zewnętrznych wprost determinują koszty ponoszone przez spółki z Grupy Bosch znajdujące się na kolejnych etapach cyklu produkcyjnego. Zatem w przypadku wyrobów sprzedawanych przez Bosch Układy Hamulcowe podmiotom nie powiązanym zarówno przychody Spółki, jak i ponoszone koszty materiałów bezpośrednio wynikają z uwarunkowań rynkowych, o których mowa powyżej.

#### **5. Konieczność utrzymania dotychczasowego rynku**

Bosch Układy Hamulcowe prowadzi sprzedaż swoich wyrobów gotowych podmiotowi powiązanemu we Włoszech. Podmiot powiązany po przetworzeniu zakupionych produktów sprzedaje je podmiotowi nie powiązanemu, spółce z koncernu Fiat. Sprzedaż Fiatowi w skali całego koncernu Bosch jest na granicy rentowności. Wynika to w dużej mierze z trudnej sytuacji ekonomicznej odbiorcy oraz ogólnej tendencji producentów samochodów do redukcji kosztów.

Strategia gospodarcza Bosch Układy Hamulcowe realizowana we Włoszech zakłada dążenie do utrzymania się na rynku w oczekiwaniu na poprawę sytuacji ekonomicznej klienta. Rezygnacja Bosch Układy Hamulcowe ze sprzedaży swoich wyrobów koncernowi Fiata wiązałaby się z ograniczeniem produkcji i koniecznością zmniejszenia zatrudnienia. Byłaby to dla Bosch Układy Hamulcowe decyzja niekorzystna i trudno odwracalna. Dodatkowo mogłaby się wiązać z utratą możliwości zbytu do Fiata innych produktów, sprzedawanych z zyskiem. Z tego powodu Bosch Układy Hamulcowe akceptuje czasową nierentowność obecnej sprzedaży, w świetle spodziewanej poprawy sytuacji ekonomicznej odbiorcy. Fiat jest jednym z największych odbiorców wyrobów Spółki. Istotne jest także to, że część sprzedaży realizowanej do Fiata jest rentowna. Ta sprzedaż nie byłaby możliwa bez oferowania temu odbiorcy kompleksowej oferty, obejmującej także wyroby sprzedawane ze stratą.

#### **6. Sprzedaż łączna – dywersyfikacja oferty**

Klienci Bosch Układy Hamulcowe – odbiorcy zewnętrzni oraz podmioty powiązane, oczekują od spółki kompleksowej oferty wyrobów. W związku z tym w wielu przypadkach dochodzi do sytuacji, gdy Bosch Układy Hamulcowe jest zmuszony oferować różne produkty, w tym rentowne i nierentowne, aby mieć możliwość sprzedawania swoich wyrobów. W ramach tej strategii Bosch Układy Hamulcowe dokonywał sprzedaży łącznej swoich wyrobów podmiotom zarówno

powiązanych, jak i nie powiązanych. Tak więc sprzedaż jednego wyrobu była ściśle uzależniona od sprzedaży innego produktu, nawet jeśli przynosił on straty.

Strategia gospodarcza Bosch Układy Hamulcowe związana z realizacją sprzedaży łącznej polega na kompensowaniu strat ze sprzedaży nierentownej zyskami uzyskiwanymi dzięki sprzedaży rentownej. Analiza globalna sprzedaży danemu odbiorcy wykazuje opłacalność sprzedaży łączonej, gdyż zyski ze sprzedaży rentownej są wyższe niż straty spowodowane sprzedażą nierentowną. Zatem akceptacja wysoce konkurencyjnych warunków oczekiwanych przez odbiorców jest racjonalna i prowadzi do poprawy wyników finansowych. Ponadto Bosch Układy Hamulcowe chce oferować jak najszerszy asortyment wyrobów w celu jak najpełniejszego zaspokojenia oczekiwań swoich klientów oraz w celu jak najlepszego budowania swojej pozycji rynkowej. Dlatego w ofercie spółki oprócz nowoczesnych, wysoce rentownych wyrobów znajdują się także wyroby starszego typu. Wyroby te nie są wykorzystywane do produkcji nowych samochodów, ale są nadal stosowane jako części zamienne do starszych modeli aut. Produkcja wyrobów starszego typu, nie wykorzystywanych w nowych markach samochodów, jest nierentowna. Produkcja taka jest uzasadniona ze względów biznesowych. Utrzymywanie produkcji wyrobów starszego typu, służących jako części zamienne w samochodach nadal używanych przez klientów, buduje wizerunek Bosch Układy Hamulcowe jako firmy trwałej, godnej zaufania, co przyczynia się do zwiększenia popytu na wyroby marki Bosch i umożliwia rentowną sprzedaż wyrobów nowoczesnych.

### **7. Strategia przejścia produkcji celem lepszego wykorzystania mocy przerobowych oraz rozłożenia kosztów stałych na większą liczbę produkowanych wyrobów**

Bosch Układy Hamulcowe podjął decyzję o przejściu produkcji hamulców bębnowych z niektórych zakładów zagranicznych Bosch. Decyzja o przejściu produkcji była spowodowana niepełnym wykorzystaniem mocy produkcyjnych. Strategia gospodarcza przejścia produkcji była ukierunkowana na docelowe obniżenie kosztów produkcji przez rozłożenie kosztów stałych na większą liczbę produkowanych wyrobów. Jednak ze względu na konieczność utrzymania ciągłości produkcji oraz surowe wymogi jakościowe stawiane dostawcom na rynku motoryzacyjnym, Bosch Układy Hamulcowe zdecydował się początkowo na kontynuację produkcji w Polsce z materiałów od tych samych dostawców, z którymi współpracowały zakłady zagraniczne. Jednocześnie podjęte zostały rozmowy z innymi dostawcami, mające na celu wybór dostawcy oferującego korzystniejsze warunki dostawy materiałów przy spełnieniu wymogów jakościowych Bosch Układy Hamulcowe. Najkorzystniejszą ofertę przedstawiła firma Egania z Czech, która jest podmiotem nie powiązany ze Spółką. Obecnie większość komponentów do produkcji hamulców bębnowych w Polsce pochodzi z Eganii. W ramach opisanej strategii gospodarczej Bosch Układy Hamulcowe planuje podjęcie kolejnych działań mających na celu dalsze urentownienie produkcji.

## 8. Podsumowanie

Ceny stosowane przez Bosch Układy Hamulcowe w transakcjach dokonywanych z podmiotami powiązаныmi, dotyczących sprzedaży wyrobów gotowych i zakupu materiałów, wynikają z ogólnogrupowej polityki cenowej, opartej, w zależności od natury transakcji, na metodzie koszt plus albo na metodzie ceny odprzedaży. Zgodnie z tą polityką ceny w transakcjach między spółkami z Grupy Bosch są ustalane na podstawie czynników obiektywnych i mierzalnych, takich jak ponoszone koszty bezpośrednie i pośrednie lub uzyskiwane od odbiorców zewnętrznych przychody z tytułu sprzedaży wyrobów gotowych.

Polityka cen transferowych określa narzut zysku w transakcjach realizowanych do podmiotów z Grupy. W zależności od pełnionych przez subpodmioty funkcji w transakcji, ponoszonego ryzyka i angażowanych aktywów narzut zysku wynosi 2-5%.

Sposób zarządzania przedsiębiorstwem to również element polityki cen transferowych. Konieczność utrzymania rynku, sprzedaż łączna, strategia przejęcia celem lepszego wykorzystania mocy przerobowych, sprzedaż wyrobów przez pośredników powiązanych to elementy, które mają znaczny wpływ na wartość transferów wewnętrznych.

Założyciel firmy Bosch uznawał, że lepiej stracić pieniądze niż zaufanie. Koncern stosuje się do tej myśli również w obszarze cen transferowych, o czym świadczą wyniki kontroli organów administracji państwowej, które nie stwierdziły uchybień w zakresie wyceny transferów wewnętrznych.

## TRANSFER PRICING POLICY IN BOSCH CORPORATION

### Summary

Transfer prices of goods and raw materials are calculated according to cost plus and price of resale method. According to this policy transfer prices depend on direct and indirect costs or incomes from sales outside of group.

Low prices of goods produced and distributed by Bosch group are the reason of Bosch Układy Hamulcowe loss in 2007. It is necessary to underline that, from economic point of view – in a limited period – sales which do not cover all production costs, but cover only variable costs, are more advantageous than to give up production. An additional reason to continue non profitable production is aspiration of Bosch group to be the main player in the market.