

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Aspekty stanovení převodních cen v podmínkách ČR

Vypracovala: Bc. Božena Zítková

Vedoucí práce: Ing. Zita Drábková, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Božena ZÍTKOVÁ**
Osobní číslo: **E14691**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Aspekty stanovení převodních cen v podmínkách ČR**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Aspekty stanovení převodních cen mezi spřízněnými podnikatelskými subjekty v současné právní a daňové legislativě. Práce bude zpracována v rámci projektu GAJU 149/2014/S.

Osnova:

1. Úvod.
2. Teoretická část:
 - a) převodní ceny v platné právní úpravě,
 - b) dokumentace a metody stanovení převodních cen.
3. Metodika.
4. Praktická část:
 - a) analýza metod stanovených převodních cen,
 - b) vyhodnocení metod, doporučení.
5. Diskuse.
6. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bakker, A. (2011). *Transfer pricing and dispute resolution.* Amsterdam: IFBD.

Feinschreiber, R. (2012). *Transfer Pricing Handbook: guidance on the OECD regulations.* Hoboken: Wiley.

Mei, J.S. (2014). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2010 Edition and Transfer Pricing Features of Selected Countries 2014.* Paris: OECD.

Národní účetní rada. (2012). *Interpretace: Národní účetní rada.* Praha: Wolters Kluwer ČR.


Schilit, H. (2002). *Financial Shenanigans: How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports.* USA: Wiley. I

Vašek, L. (2012). *Finanční účetnictví a výkaznictví.* Praha: Institut certifikace účetních.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zita DRÁBKOVÁ, Ph.D.**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: **3. března 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ: 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Milan Jířek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Rankově, dne 14. dubna 2016

.....
Bc. Božena Zítková

Poděkování

Velice děkuji Ing. Zitě Drábkové, Ph.D. za odborné vedení a současně děkuji vedení nejmenovaného podniku za výbornou spolupráci a poskytnutí cenných informací, na základě kterých jsem mohla vytvořit tuto diplomovou práci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při studiu.

Obsah

1. ÚVOD.....	4
2. TEORETICKÁ ČÁST - LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1 Definice převodních cen.....	5
2.2 Historie převodních cen.....	7
2.3 Zneužívání převodních cen.....	7
2.3.1 Důvody zneužívání převodních cen.....	8
2.3.2 Důsledky zneužívání převodních cen.....	10
2.4 Reakce na zneužívání převodních cen.....	10
2.4.1 Nadnárodní legislativní úprava	11
2.4.2 Legislativní úprava v České republice.....	12
2.5 Převodní ceny a trestně právní odpovědnost statutárních orgánů.....	14
2.6 Dokumentace k převodním cenám.....	15
2.6.1 Srovnávací analýza	17
2.6.2 Zjednodušená dokumentace.....	22
2.6.3 Předběžné cenové dohody (APA).....	23
2.7 Metody stanovení převodních cen.....	23
2.7.1 Tradiční transakční metody.....	25
2.7.1.1 Metoda srovnatelné nezávislé ceny	26
2.7.1.2 Metoda ceny při opětovném prodeji.....	27
2.7.1.3 Metoda nákladů a přírážky.....	29
2.7.2 Transakční ziskové metody.....	32
2.7.2.1 Transakční metoda čistého rozpětí	32
2.7.2.2 Transakční metoda rozdělení zisku	36
3. METODIKA.....	40
4. PRAKTICKÁ ČÁST – DOKUMENTACE K PŘEVODNÍM CENÁM.....	43
4.1 Vznik a historie skupiny	43
4.1.1 Finanční ukazatele skupiny	43
4.1.2 Informace o skupině a její vlastnická struktura	44
4.2 Informace o konkrétní společnosti	45
4.3 Informace o hlavní výrobní činnosti	47
4.3.1 Výrobní proces	47

4.3.2	Tržní analýza	48
4.3.3	Popis hlavní obchodní transakce	50
4.3.4	Finanční ukazatele společnosti „H“	54
4.4	Funkční analýza.....	56
4.4.1	Přehled funkcí.....	56
4.4.2	Přehled rizik	61
4.4.3	Přehled aktiv	65
4.4.4	Shrnutí funkční analýzy.....	65
4.5	Ekonomická analýza hlavní výrobní činnosti	66
4.5.1	Výběr metody pro stanovení převodní ceny	66
4.5.2	Srovnávací analýza pro ověření ziskové přírážky	67
4.5.3	Shrnutí	69
4.6	Převodní ceny za přijatou službu svařování.....	70
4.6.1	Identifikace subjektů a popis služby	70
4.6.2	Benefit a substance test	70
4.6.3	Kalkulace převodní ceny.....	70
4.6.4	Shrnutí	71
4.7	Převodní ceny za poskytování účetních, správních a dalších služeb..	71
4.7.1	Identifikace subjektů a popis služby	71
4.7.2	Benefit a substance test	72
4.7.3	Kalkulace převodní ceny.....	72
4.7.4	Shrnutí	73
4.8	Převodní ceny za nájem nebytových prostor	73
4.8.1	Identifikace subjektů a popis služby	73
4.8.2	Benefit a substance test	73
4.8.3	Kalkulace převodní ceny.....	74
4.8.4	Shrnutí	74
4.9	Převodní ceny za nájem IT zařízení.....	74
4.9.1	Identifikace subjektů a popis služby	74
4.9.2	Substance a benefit test	75
4.9.3	Kalkulace převodní ceny.....	75
4.9.4	Shrnutí	76
5.	DISKUSE	77

5.1	Shrnutí zjištěného stavu	77
5.2	Zdůvodnění ziskové přírážky u hlavní výrobní činnosti	78
5.3	Doporučení	80
6.	ZÁVĚR	82
7.	CITOVANÁ LITERATURA	84
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
9.	SEZNAM TABULEK	88
10.	SEZNAM PŘÍLOH.....	89
11.	SUMMARY	90

1. ÚVOD

Velká část českého hospodářství je vlastněna zahraničními vlastníky a transakce v rámci skupin nadnárodních i lokálních společností tak představují výrazný podíl na celkových podnikatelských aktivitách českých subjektů, mezi kterými probíhá celá řada obchodních transakcí.

Převodní ceny za tyto transakce by měly být nastaveny tak, aby daně byly placeny v té zemi, kde jsou skutečně zisky vytvářeny, což se bohužel často neděje. Mnoho nadnárodních společností místo toho provádí agresivní daňovou politiku, jejímž cílem je odvést daň v té zemi, kde je nejnižší zdanění.

Toto agresivní daňové plánování představuje globální problém, který je řešen na evropské i mezinárodní úrovni se znatelnou intenzitou. Začátkem roku 2016 například Evropská komise představila balíček proti vyhýbání se daňovým povinnostem. Cílem je těmto daňovým praktikám zabránit, zvýšit transparentnost mezi členskými státy a zajistit pro všechny podniky na jednotném trhu spravedlivější hospodářskou soutěž. Tento balíček navazuje na iniciativu OECD, konkrétně na akční plán BEPS, který poskytuje vládám řešení pro modernizaci mezinárodních daňových pravidel.

Také finanční úřady se v rámci daňových kontrol na nastavení převodních cen zaměřují čím dál častěji. Především daňová a celní správa je motivována výběrem daní a dalších poplatků s cílem zajistit příjmy státních či jiných rozpočtů.

Problematika převodních cen se tak v posledních letech stává pro poplatníky působící ve skupině nejrizikovější daňovou oblastí.

Proto by společnosti neměly oblast převodních cen v žádném případě podceňovat. Měly by se jí maximálně věnovat, neboť chybějící či nedostatečné zdokumentování těchto cen může vést přinejmenším k doměření daně, penále, úroku z prodlení či ke ztrátě investičních pobídek.

Cílem této diplomové práce je upozornit především na důsledky zneužívání převodních cen; seznámit čtenáře s náležitostmi „Dokumentace k převodním cenám“; představit jednotlivé metody stanovení těchto cen tak, jak je vymezuje Směrnice OECD; poukázat na jejich možná úskalí, výhody, nevýhody a představit nejběžnější situace, při kterých je vhodné jednotlivé metody použít. Konkrétním cílem a přínosem je v neposlední řadě zpracování dokumentace pro konkrétní podnik.

2. TEORETICKÁ ČÁST - LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Definice převodních cen

V současné literatuře se používá různých pojmů, které můžeme libovolně zaměňovat, neboť jde o synonyma. V České republice se nejčastěji používá pojmu převodní ceny, v Německu zúčtovací ceny a v anglosaské literatuře transferové ceny. Dále Machoň (1999) uvádí, že převodní ceny představují v podstatě vnitřní (vnitrokoncernové, závislé, řízené) kontrolované ceny (controlled prices) odrážející centrální koncernovou cenovou politiku, v níž nemalou úlohu hrají otázky daňového zatížení. Ceny volného trhu jsou naproti tomu nekontrolovatelnými (nezávislými) cenami (uncontrolled prices). Intenzivní snahou daňových orgánů jednotlivých států (s výjimkou těch, které provádějí tzv. daňový dumping) je, aby převodní ceny co nejvíce odpovídaly „arm's length prices“, tj. aby co nejvíce simulovaly ceny volného trhu. Tím se má čelit záměrnému přesouvání účetně nevykázaného a nezdaněného zisku mezi státy. Pojem „arm's length prices“ se u nás překládá jako „pravidlo tržního odstupu“, v Německu, ve Švýcarsku apod. se tento pojem nepřekládá a používá se anglické značení.

Dle Romancova (2009) je právě princip tržního odstupu stavebním kamenem v oblasti problematiky převodních cen. Transakce mezi spřízněnými subjekty by měly být uskutečněny za stejných či srovnatelných podmínek jako transakce mezi subjekty nespřízněnými. Pro daňové účely je tedy třeba prokázat, že srovnatelné cenové podmínky by byly subjekty ochotny uzavřít ve srovnatelných situacích také se zcela nezávislým subjektem. Romancov dále poznamenává, že „*princip tržního odstupu je velmi elegantním konceptem, který je v teoretické rovině jednoduše uplatnitelný, avšak v praxi často velmi obtížně realizovatelný*“.

Machková, Černošlávková & Sato (2014) používají i dalších pojmů, kdy převodní ceny označují za ceny vnitroskupinové či vnitrokorporátní. Definiují je jako ceny využívané transnacionálními korporacemi k přesunu finančních prostředků mezi jednotlivými součástmi kapitálově propojeného podnikatelského celku (např. mezi mateřskou společností a společnostmi dceřinými, mezi dceřinými společnostmi navzájem apod.). Oproti cenám mezi nezávislými firmami mohou být ceny za vnitrokorporátní dodávky nadhodnocené nebo podhodnocené podle účelu, který chce vedení transnacionální korporace v oblasti finančního řízení dosáhnout. Jelikož jde o oceňování dodávek mezi vlastnický spojenými subjekty (které k sobě mají určitý vztah, na základě kterého se vůči sobě mo-

hou chovat jinak než osoby na sobě nezávislé), mohou se ceny lišit oproti cenám tržním. Nejčastěji se převodní ceny využívají při oceňování dodávek zboží, poskytování úvěrů, úhradách úroků, provizí, licenčních poplatků a poplatků za vnitropodnikově poskytované služby.

Převodní ceny vymezuje Strouhal a kolektiv (2013) jako ceny sjednávané mezi podnikatelskými jednotkami, které jsou integrovány do větších hospodářských celků. Za hlavní nositele takovýchto cen shledává nadnárodní společnosti a to především díky tomu, že používání a stanovování těchto cen nabývá na významu především ve spojení s mezinárodním obchodem zboží a služeb.

OECD (2010) uvádí, že převodní ceny jsou ceny, za které podnik převádí hmotné zboží a nehmotný majetek, nebo za které poskytuje služby spojené osobě. Tato publikace dále zmiňuje, že spojené osoby musí při obchodování dodržovat princip tržního odstupu. Tyto spojené osoby se označují jako řízené osoby, protože jsou společně řízeny se spojenými osobami, se kterými přicházejí do obchodního styku. Transakce mezi řízenými daňovými poplatníky se analogicky nazývají řízenými transakcemi.

Dvořáček, Boukal, Klečka & Mikan (2014) zobecňují, že se o převodních cenách mluví vždy, pokud mezi sebou obchodují podniky ve skupině, které jsou spojeny nejen kapitálově, ale i osobně. Poukazují také na to, že se tato problematika často omylem redukuje pouze na vztahy přeshraniční, což samozřejmě není pravda. Problematika převodních cen se vztahuje na vztahy mateřských a dceřiných společností bez ohledu na to, zda jde o zahraniční či tuzemskou dceřinou společnost a naopak.

V Pokynu D-332 (2010) je definováno, že za převodní ceny lze považovat ceny uplatňované u transakcí uskutečňovaných mezi dvěma daňovými subjekty ekonomicky nebo personálně spojenými (tj. mezi sdruženými neboli spřízněnými podniky). Tyto ceny musí být stanoveny stejným způsobem, jak by postupovaly subjekty, které nejsou ekonomicky či personálně spojené (nezávislé neboli nespřízněné podniky). Tj. musí být stanoveny na základě principu tržního odstupu. V českých podmínkách lze zjednodušeně říci, že se jedná o použití cen obvyklých pro účely stanovení základu daně z příjmu.

2.2 Historie převodních cen

Prvopočátky problematiky převodních cen lze nalézt dle Králíčka a Molína (2014) v poměrně dávné historii, kdy objevování nových krajů bylo vždy spojováno se snahou o získání nových surovinových zdrojů, nových odbytišť, nových zdrojů levné pracovní síly. Historie tedy sahá do pozdního středověku a počátku novověku, kdy nejprve Portugalci a Španělé, následně Holanďané, Angličané a Francouzi podnikali námořní výpravy do neznámých oblastí, zakládali nové kolonie a rozšiřoval se mezinárodní obchod.

Dle Eduarda Baistrocchiho a Iana Roxana (2012) je problematika převodních cen americký vynález s německými kořeny, kdy mezníkem pro vznik a vývoj těchto cen byl vznik nadnárodních společností a mezinárodního obchodu.

Problém transferových cen se začal objevovat také během 1. světové války, kdy státy z důvodu zbrojení a financování armád zvyšovaly daně. Poplatníci (občané) se snažili snížit svou daňovou povinnost a začali převádět své zisky do jiných zemí (dnešním slangem do daňových rájů či „offshore“). Na tyto aktivity prvně reagovala Anglie v roce 1915 právě snahou o zamezení převodů těchto zisků - Spojené království patřilo v té době k nejvyspělejší ekonomikám světa a mělo i nejlépe propracovaný daňový systém (The UK Government Web Archive, 2012).

Tvorby převodních cen však nepředstavovaly do roku 1960 velký globální problém. Právě od tohoto roku ale začínaly mezinárodní obchodní transakce nabývat na stále se zvyšujícím objemu. Proto bylo nutné začít tuto problematiku řešit na mezinárodní úrovni. Díky odlišnostem napříč jednotlivými jurisdikcemi bylo nutné zavést jednotnou legislativu a základní principy spojené s touto problematikou harmonizovat (United Nations, 2013).

2.3 Zneužívání převodních cen

Především díky rozmístění koncernových podniků, v různých částech světa s různými daňovými podmínkami v jednotlivých zemích, vzniká pro vrcholový management centrály a její daňové experty možnost minimalizovat celosvětovou daňovou zátěž a tím současně maximalizovat výši celokoncernového zisku po jeho zdanění. Na tomto procesu se nemalou měrou podílejí právě převodní ceny, které (díky subjektivně dohodnutým

cenám, jejichž tvorba nemá většinou mnoho společného s volnou tvorbou tržních cen na základě nabídky a poptávky) významně ovlivňují náklady dceřiných společností (Zamazalová & kolektiv, 2010); (Machoň, 1999).

2.3.1 Důvody zneužívání převodních cen

Vzhledem k tomu, že zahraniční přímé investice, převodní ceny i finanční řízení nadnárodních společností mají své bezprostřední makroekonomické dopady, a to především v platební bilanci a ve státním rozpočtu, prolínají se na řadě míst mikro a makro přístupy zneužívání převodních cen a to na mezinárodní i vnitrostátní úrovni. Dle Zamazalové (2010), Machoně (1999) a Kotlera&Kellera (2013) je hlavním důvodem, zneužívání těchto cen:

a) na mezinárodní úrovni

- maximalizace zisku

jde zejména o maximalizaci zisku v rámci sítě poboček multinacionální společnosti, kdy firma snižuje převodní ceny zboží dodávaného některými pobočkami a zvyšuje tyto ceny při odběru jinými pobočkami. Tímto způsobem akumuluje zisky v pobočkách, kde je to výhodné a naopak drží uměle nízké zisky v ostatních pobočkách. Využívá se různé úrovně devizových kurzů při rozmanité struktuře organizačních a právních forem dceřiných společností v zahraničí,

- vytváření obrany proti rizikům

toto se využívá především na trzích politicky a sociálně nestabilních zemí, zemí s deficitními platebními bilancemi a častými devalvacemi měny či zemí se silnými vládními intervencemi, které ohrožují zisky firem, striktně kontrolují repatriaci zisků mimo svá území a mechanismus transferových cen je prakticky jediný možný způsob ochrany, při němž se zisky a aktiva alespoň sníží na minimum,

- obcházení omezení dovozu

je-li stanovena určitá povolená výše celkového dovozu, pak při nízkých transferových cenách lze dovézt více než při vyšších,

- ovlivňování cla

pokud jedna jednotka účtuje jiné jednotce téže společnosti transferovou cenu za zboží, které odesílá zahraničním pobočkám a účtuje cenu příliš vyso-

kou, pak hrozí, že zaplatí vyšší clo, ale na druhou stranu také nižší daň z příjmů v cílové zemi. Celní tarify mohou být redukovány také tím, že se účtují nízké transferové ceny pro země s vysokými cly. Pokud společnost naopak své pobočce účtuje cenu příliš nízkou, může být nařčena z dumpingu, tedy ze stanovení ceny pod úrovní nákladů nebo pod úrovní ceny běžné na domácím trhu, a to s cílem prosadit se na trhu, nebo jej dokonce ovládnout,

- motivace vedoucích pracovníků

v tomto případě jsou důležité parametry, podle kterých jsou vedoucí pracovníci hodnoceni. Díky tomu se tito zaměstnanci snaží využívat všech možných způsobů k dosažení požadovaných hodnot (často především díky převodním cenám),

b) na vnitrostátní úrovni

- započtení daňových ztrát

v případě, kdy jeden ze spojených podniků vykazuje poměrně vysoký zisk (např. 100), zatímco druhý ztrátu (např. 40), je možné prostřednictvím převodních cen snížit zisk u prvního podniku tak, aby došlo u druhého k odstranění ztráty. Koncern jako celek pak odvede méně na daních (pokud na to ovšem daňový orgán nepřijde). Pokud by byl každý podnik samostatným daňovým subjektem a plátcem, činila by celková daňová základna 100,

- odlišný daňový režim

díky odlišnému daňovému režimu může docházet k přesouvání zisku z právnické na fyzickou osobu či přesouvání zisku na firmy, které čerpají investiční pobídky,

- vyhnutí se výplatě dividend

existuje-li např. mateřský podnik, který ovládá jiný podnik majoritně (např. 60 %), a ostatních mimostojících akcionářů (ve výši 40 %) by se rád zbavil, může se mu to prostřednictvím převodních cen podařit tak, že u dceřiné společnosti nebude vykázán žádný zisk a nedojde ani k výplatě dividend. Kurz akcií většinou prudce klesne a mateřská společnost zbylých 40 % akcií výhodně vykoupí.

2.3.2 Důsledky zneužívání převodních cen

Zneužívání transferových cen má vliv především na:

- platební bilanci, protože jí procházejí veškeré vnější vztahy nabývající podoby peněžních, finančních nebo zbožových toků mezi domácí ekonomikou a vnějším světem. Platební bilance jako ekonomická veličina ovlivňuje ostatní klíčové makroekonomické veličiny, jako jsou hrubý domácí produkt, zaměstnanost, úroveň cen zboží a služeb, úroková míra a devizový kurz. Současně je platební bilance také zpětně těmito makroekonomickými veličinami ovlivňována. Např. vysoké dovozní ceny a nízké vývozní ceny obchodní bilanci zhoršují (Durčáková & Mandel, 2010); (Machoň, 1999),
- statistické údaje, které zkreslují informace o přeshraničním pohybu zboží a služeb v zemích s významným podílem přímých zahraničních investic (Durčáková & Mandel, 2010),
- státní rozpočet. Komisař pro hospodářské a finanční záležitosti, daně a cla Pierre Moscovici prohlásil: „*V daňových únicích se každoročně ztrácejí miliardy EUR. Tyto peníze by přitom mohly být použity na veřejné služby, jako jsou školy a nemocnice nebo na podporu pracovních míst a ekonomický rozvoj*“ (European Commission, 2016).

2.4 Reakce na zneužívání převodních cen

Problematika převodních cen je chápána celosvětově jako závažný problém, který vede (jak je výše popsáno) zejména k obcházení platných předpisů. Snahou jednotlivých států je zamezit především daňovým únikům, ke kterým dochází prostřednictvím deformované cenotvorby. Řešením těchto problémů se zabývají mezinárodní organizace, jako je např. Světová obchodní organizace, Světová celní organizace, Mezinárodní obchodní komora, Organizace spojených národů, Mezinárodní měnový fond, Organizace pro ekonomickou spolupráci či rozvoj (dále jen OECD). Na mezinárodní i vnitrostátní úrovni jsou vydávána různá rozhodnutí, doporučení či směrnice (Machková, Černošlávková, & Sato, 2010).

Pravidla převodních cen se tak pro daňové orgány stávají nejvyhledávanějším způsobem zabezpečující kontrolu nad umělým přesouváním zisků z jedné jurisdikce do druhé právě prostřednictvím finančních transakcí (Bakker & Levey, 2012).

2.4.1 Nadnárodní legislativní úprava

K dokumentům s mezinárodní působností, které řeší problematiku převodních cen, patří zejména:

1. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations (*Směrnice o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy, dále jen Směrnice OECD*). Ministerstvo financí tuto směrnici několikrát vydalo i v českém překladu. Naposledy v roce 2010 ve Finančním zpravodaji číslo 7. Směrnice přináší do praxe určitý rámec a množství doporučení, jejichž implementace do českého (zejména daňového) práva je otázkou politické vůle. Obsahuje především popis metod, které lze použít pro stanovení a zkoumání správnosti stanovení transferových cen a také podmínky, za kterých jsou tyto metody použitelné. Není však sama o sobě dle Maříka (2011) z pohledu tuzemského práva právně závazná. Závaznost této Směrnice ale vyplývá z mnohostranné mezinárodní Vídeňské úmluvy o smluvním právu mezi členskými státy OECD (Sojka, 2013),
2. v roce 1995 byla členskými státy Evropské unie přijata tzv. *Arbitrážní konvence* (Convention on elimination of double taxation in connection with the adjustment of profits of associated enterprises) – Směrnice č. 90/436/EEC. Pro Českou republiku je tato úmluva závazná od 1. října 2006. Účelem této konvence je řešení sporů mezi dvěma státy, které se nepodařilo vyřešit dvoustranným jednáním těchto států ve stanovené lhůtě. Jedná se pouze o spory možného dvojího zdanění. K tomuto sporu může dojít například v případě, kdy je na jedné straně daňovému subjektu navýšen základ daně a doměřena odpovídající daň, ale druhé spojené osobě je správcem daně znemožněna možnost své zisky právě o tento doměřený rozdíl snížit (Kocman & Tomeš, 2013),
3. ačkoli všechny členské země EU uznaly principy zakotvené ve Směrnici OECD, jsou jednotlivými členskými státy interpretovány odlišně, což může společně způsobovat značné problémy a dodatečné náklady. Proto bylo v roce 2002 založeno tzv. Společné evropské fórum pro transferové ceny tzv. EU Joint Transfer Pricing Forum (dále jen EU JTPF). Členy tohoto fóra jsou experti z jednotlivých členských států a jejich úkolem má být zjednodušení aplikace arbitrážní konvence a hledání nelegislativních řešení praktických problémů spojenými s transferovými cenami. Právě díky EU JTPF byl vytvořen

koncept evropské dokumentace k převodním cenám (EU Transfer Pricing Documentation, dále jen EU TPD), na jehož základě byl přijat *Kodex chování ohledně dokumentace tvorby převodních cen pro nadnárodní podniky v EU* (Code of Conduct in Transfer Pricing Documentation for Associated Enterprises in the EU (dále jen Kodex). Tento dokument sjednocuje požadavky daňových správ jednotlivých zemí v EU a upravuje náležitosti dokumentace (Ministerstvo financí, Pokyn D-334, 2010); (Nerudová, 2014),

4. *Smlouvy o zamezení dvojího zdanění* obsahující důležitá ustanovení mají obecnější význam nebo procesní povahu. Dále uvádějí, jakým způsobem má postupovat správce daně při nedodržení principu tržního odstupu (Sojka, 2013). Ke koordinaci struktury, znění a výkladu ustanovení rozsáhlé sítě bilaterálních smluv byly vypracovány modelové smlouvy neboli Model Tax Convention on Income and on Capital. Celosvětově rozšířené jsou *Modelová smlouva OECD* a *Modelová smlouva OSN*, které tvoří právně nezávazný vzor pro sjednávání jednotlivých bilaterálních smluv. Modelová smlouva neřeší výhradně otázku zamezení dvojího zdanění, ale zabývá se i jinými otázkami, jako je prevence vyhýbání se daňovým povinnostem a ostatními konkrétními problematikami zdanění jako jsou dividendy, úroky, licenční poplatky apod. (OECD, 2009),
5. OECD vydala v rámci iniciativy BEPS (Base Erosin and Profit Shifting) v září roku 2014 první sérii doporučení, jejímž smyslem je změna současných mezinárodních daňových pravidel s cílem zamezit přesunům zisků do daňových rájů, zneužívání „dvojího nezdanění“ a erozi lokálních základů daní jinými náležitými způsoby (Szmaragowski & Kiss, <http://cfoworld.cz>, 2014). Aktivita politicky motivované iniciativy BEPS byla zahájena v roce 2013 na žádost G-20¹.

2.4.2 Legislativní úprava v České republice

Problematika převodních cen je v České republice upravena zejména:

1. v Zákoně o daních z příjmů č. 586/1996 Sb. (dále jen ZDP)
 - a) v § 23, odstavec 7, který vymezuje jednak princip tržního odstupu a dále kapitálově a jinak spojené osoby,

¹ G-20 představuje skupinu největších ekonomik světa, která je představovaná ministry financí a guvernéry centrálních bank (tj. členy 19 států a Jednotného vnitřního trhu Evropské unie).

- b) v § 23 se také uvádí výjimky ze zásady obvyklých cen, kterými jsou výpůjčky, výprosy a uzavření finančních nástrojů za blíže určených podmínek,
 - c) v § 22, odstavce 1, písmene g, bod 3 ZDP, podle kterého se „za podíly na zisku pro účely zákona považuje i zjištěný rozdíl mezi sjednanou cenou a cenou obvyklou na trhu“,
 - d) v § 19, odstavce 1, písmene zf až zk, kde se mimo jiné řeší společné zdanění úroků a licenčních poplatků mezi spojenými osobami,
 - e) v § 23, odstavce 8,10,11 se upravuje stanovení základu daně u obchodních korporací,
 - f) v § 23a až § 23d je uveden společný systém zdanění při převodu obchodního závodu, výměně podílů, fúzí a rozdělení obchodních společností,
 - g) v § 25, odstavce 1, písmene w, je uvedena problematika nízké kapitalizace řešící případné odčerpávání nezdaněného zisku formou úroku,
 - h) § 38nc řeší možnost využití jednostranných předběžných cenových dohod,
 - i) § 35a, odstavce 2, písmene d, § 35b se týká investičních pobídek,
2. v podobě pokynů, které mají za úkol definovat postavení mezinárodně uznávaných standardů oceňování vnitroskupinových transakcí s ohledem na české podmínky a současně poskytnout návod pro jejich konkrétní použití. Žádný z vydaných pokynů ale není pro daňového poplatníka závazný a nemusí se jím řídit. Jednotlivé pokyny mají ve své podstatě charakter doporučení vedoucích k úspěšně zvládnuté daňové kontrole. Pokyny Ministerstva financí České republiky vztahující se k problematice převodních cen jsou následující:
- **Pokyn D-332** ve kterém je definován vztah mezinárodní a české úpravy převodních cen a dále základní zásady vycházející ze Směrnice OECD,
 - **Pokyn D-333** upravující předběžné cenové dohody,
 - **Pokyn D-334** uvádí doporučený obsah dokumentace k převodním cenám,
 - **Pokyn GFŘ D-10** při splnění určitých podmínek přináší možnost zpracování pouze zjednodušené dokumentace,
 - **Pokyn GFŘ D-22** který mimo jiné uvádí, že se splnění podmínek uvedených v § 23 odst. 7 posuzuje v době uzavření smluvního vztahu,

3. v Zákoně č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty (dále jen ZDPH) v § 36a, kde se uvádí, že základem daně je cena obvyklá bez daně, určená ke dni uskutečnění zdanitelného plnění. Pokud je úplata za zdanitelné plnění
 - a) nižší než cena obvyklá, nemá osoba, pro kterou bylo zdanitelné plnění uskutečněno, nárok na odpočet daně nebo má, ale jen ve zkrácené výši,
 - b) vyšší než cena obvyklá, je plátce, který uskutečnil zdanitelné plnění povinen krátit nárok na odpočet,
4. důležitost a vážnost převodních cen potvrzují i přibývající povinnosti, které jsou na poplatníky kladeny. Novou vykazovací povinností je samostatná příloha k převodním cenám², kterou bylo nutné vyplnit poprvé při sestavování daně z příjmů právnických osob za rok 2014.

2.5 Převodní ceny a trestně právní odpovědnost statutárních orgánů

Pro společnosti ve skupině představují převodní ceny riziko v podobě dodatečně doměřené daně, snížení daňové ztráty, ztráty přidělené investiční pobídky apod. O skutečnosti, že i statutární orgány v této souvislosti podstupují jisté riziko plynoucí z titulu jejich funkce, se již tak často nehovoří. Legislativní ustanovení upravující případné postihy statutárních orgánů v případě nevhodně nastaveného systému převodních cen jsou uvedena v Zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, v Zákoně č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (dále jen NOZ) a v Zákoně č. 40/2009 Sb. trestní zákoník. Konkrétně se dle Strouhala (2013) jedná o:

- § 220, 221 a 240 Trestního zákoníku, dle kterých jsou představitelé společností povinni řádně opatrovat a spravovat svěřený majetek, což mimo jiné předpokládá, že ceny účtované v případě pořizování či prodeje odpovídají jeho skutečné hodnotě (tj. ceně obvyklé). Dále řeší situace, kdy dochází ke krácení příjmů státního rozpočtu, jako je krácení daně, cla a zákonného pojištění. Převodní ceny mají přímý dopad na výši vykázaného základu daně a nejsou-li účtovány ve správné výši, dochází logicky ke krácení daně,
- § 159 NOZ upravuje loajalitu a péči řádného hospodáře, kdy se mimo jiné očekává účtování správných cen v transakcích se spojenými osobami,

² Pokyny k samostatné příloze a osoby mající povinnost tuto přílohu vyplňovat je možné nalézt na http://adisepo.mfcr.cz/adistc/adis/idpr_pub/dpp/dp8/doc/pokyny_pri112_2015.pdf

- § 53 a 82 Zákona o obchodních korporacích, dle kterých je osoba povinná vydat obchodní korporaci prospěch, který při porušení povinnosti řádného hospodáře svým jednáním získala. Dále uvádí povinnost vypracovat do 3 měsíců po skončení účetního období Zprávu o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou. V této zprávě statutární orgán veřejně deklaruje, že společnosti z transakcí se spojenými osobami nevznikla újma a že veškeré nákupy a prodeje z těchto transakcí byly realizovány s použitím tržních cen a za tržních podmínek.

V případě porušení výše uvedených skutečností hrozí členům statutárních orgánů trest zákazu činnosti, peněžitý trest či trest odnětí svobody v závislosti na rozsahu způsobené škody. Způsob stanovení převodních cen není tedy vhodné dle výše uvedených informací podceňovat a je v zájmu výkonných představitelů společností se touto otázkou zabývat.

2.6 Dokumentace k převodním cenám

Prozatím není vyhotovování dokumentace pro české daňové poplatníky povinné. Dle Bláhy (2013) je důvodem této skutečnosti především to, aby nedocházelo ke zvyšování administrativní zátěže poplatníků. Sám ji ale jednoznačně doporučuje. Naopak je tomu ve většině evropských zemí, kde vyhotovení této dokumentace již povinností je.

Ke zpracování dokumentace k převodním cenám ex ante by však mělo dojít zejména tehdy, pokud společnost realizuje transakci pouze se spojenou osobou a nemá tudíž k dispozici transakci, podle níž by mohla určit srovnatelnou cenu. Při daňové kontrole se totiž stává nepostradatelnou pomůckou k obhájení nastavených a fakturovaných cen. Dohledat všechny potřebné písemnosti, materiály či informace, které mohou být několik let staré a ještě k tomu v časovém limitu, není určitě nic snadného. Pokud se k tomu přidá např. změna struktury podniku, pracovníků na daných pozicích a podobně, stává se získání potřebných podkladů opravdovým problémem. Důvodem pro vypracování dokumentace s předstihem je také skutečnost, že v případě, kdy jsou transakce řádně zdokumentovány, doloženy a předloženy, je pak na správci daně, aby převodní ceny a předložené podklady rozporoval, sám doložil odlišné tržní ceny a dokázal, že právě tyto odpovídají principu tržního odstupu (pokud dokumentace předložena není, je toto důkazní břemeno na straně poplatníka).

Dokumentace k převodním cenám by se měla dle EU TPD skládat ze dvou částí:

- a) ze základní dokumentace (tzv. Masterfile) obsahující základní informace o celé skupině podniků, včetně ekonomické skutečnosti, celkovém přehledu o nadnárodní společnosti a vysvětlení interních obchodních vztahů. Cílem je, aby správce daně získal přehled o veškerých vztazích uvnitř skupiny a mohl tak lépe pochopit její celou politiku převodních cen,
- b) ze specifické dokumentace každého podniku ve skupině, která odpovídá požadovaným podmínkám daného konkrétního státu. Tato specifická dokumentace by měla obsahovat především podrobný popis podnikatelské činnosti a všech obchodních vztahů uskutečněných se spojenými osobami. Dále je nutné provést srovnávací a funkční analýzu, vysvětlení týkající se výběru a uplatňování metody tvorby převodních cen (tj. proč byla zvolena konkrétní metoda), případně další důležité informace o vnitřních a vnějších srovnatelných údajích a popis toho, jak je konkrétní podnik začleněn do celoskupinové politiky převodních cen.

Dle OECD (2015) má být výše zmiňovaná (dvoustupňová) dokumentace nahrazena třístupňovou. Dojde tak k rozšíření o dokumentaci tržeb a daní zaplacených ve všech státech, ve kterých skupina působí. Přidaná část nese označení „Country-by-country reporting“ a jde o dohodu týkající se automatické výměny informací sestavených nadnárodními společnostmi. Ministerstvo financí ČR se k této dohodě připojilo podpisem dne 27. ledna 2016.

Je na uvážení poplatníků, jaké dokumenty zajistí za skupinu jako celek a které dokumenty pak doplní každý podnik sám. Základní zásadou je, aby daná společnost měla k dispozici veškeré dokumenty, které po něm daný stát požaduje.

Ministerstvo financí ČR v souvislosti s rozsahem dokumentace plně akceptovalo výše uvedený koncept EU TPD a současně v Pokynu D-334 zohlednilo veškerá národní specifika a souvislosti. Dokumentace k převodním cenám je poplatníky předkládána v následujících případech:

- a) při prokazování daňové povinnosti,
- b) při podání žádosti o vydání závazného posouzení na základě § 38 nc ZDP,
- c) při zahájení řízení vedoucího k vyloučení dvojího zdanění na základě Arbitrážní konvence.

Společnost by měla dokumenty archivovat minimálně 10 respektive 5 let tj. po dobu, po kterou lze vyměřit či doměřit daň dle Daňového řádu a dle Zákona o účetnictví. V případech mezinárodních transakcí může být tato doba s ohledem na uplatňování mezinárodních smluv delší.

Při zpracovávání dokumentace týkající se služeb ve skupině je nutné dle Strouhala (2013) obhájit nejen cenu, ale prokázat také:

- a) substance test, který prokazuje, že ke službě opravdu došlo. Zabrání se tak fiktivním fakturacím a snižování základu daně (což se mnohdy děje díky fakturaci např. za manažerské poplatky). Jako důkazní prostředek je možno využít konkrétní výstupy poskytnutých služeb (například různé analýzy, finanční plány, písemné konzultace). U poradenských služeb poskytovaných fyzicky osobami vyslanými z mateřské společnosti se může jednat o účty za letenky, ubytování, zápisy z porad, elektronickou evidenci docházky, e-mailovou komunikaci apod.,
- b) benefit test, který identifikuje přínosy, které plynou z přijatých služeb. Společnost musí prokázat, co se skutečně poskytlo a jaký užitek z toho společnosti plyne. Benefitem může být například snížení nákladů, zvýšení výnosů, přístup ke speciálnímu know-how, snížení rizika, zajištění standardů kvality, důvěrnost interních dat, uvolnění zdrojů pro efektivní činnosti atd.

Pokud dokumentace zcela chybí či není dostatečná, přichází finanční úřad s propracovaným a detailním dotazníkem, který obsahuje více než 50 otázek a na jehož vyplnění je stanovena relativně krátká doba. Obsah dotazníku se tematicky z větší části překrývá s oblastmi, jež definuje již zmíněný Pokyn D-334. Pokud společnost předloží jen dílčí informace vytržené z ekonomického kontextu (tj. nezpracuje je formou dokumentace), může podle Szmaragowského (2013) čelit značným komplikacím v průběhu dalšího procesu dokazování.

2.6.1 Srovnávací analýza

Důležitou částí dokumentace je již zmiňovaná srovnávací analýza, která je součástí procesu volby nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen a její aplikace. Cílem je nalézt nejspolehlivější srovnatelné údaje. Jak se uvádí ve Finančním zpravodaji

č. 7/2010 je vyhledávání těchto údajů pouze částí srovnávací analýzy. Tato činnost by neměla být se srovnávací analýzou zaměňována, ani by od ní neměla být oddělována.

Při zjišťování srovnatelných údajů je možné provádět dle Strouhala (2013):

- a) přímé srovnání cen v případě, kdy firma prodává stejné výrobky nebo poskytuje stejné služby současně v rámci řízené i nezávislé transakce,
- b) externí srovnání v případě, kdy firma nemá k dispozici přímé srovnání cen. V takovém případě je nutné nalézt na trhu obdobné transakce (výrobky a služby), které jsou prodávány v nekontrolovaných transakcích. K tomuto účelu slouží různé databáze firem, věrohodné internetové zdroje, webové stránky, propagační materiály konkurenčních firem, výroční zprávy, statistické úřady apod. V ČR je nejvíce využívána databáze AMADEUS (provozovaná společností Bureau van Dijk Electronic Publishing), zejména proto, že ji používají i finanční úřady. Dále je možné použít například databázi Albertina Data (kteřou provozuje společnost Soliditet s.r.o.) a další mezinárodní i lokální databáze jako je Bloomberg, CreditInfo, OneSource, Reuters, RoyltySource). I přesto musí být poplatník stále na pozoru, protože jak uvádí Szmaragovski (2013), může od správce daně očekávat tyto otázky: „Proč byla zahrnuta tato společnost do srovnání, když z obchodního rejstříku či výroční zprávy vyplývá, že je součástí koncernu? Proč byla zahraniční entita koncernu v zisku, když s ní spojená česká společnost vykázala v kontrolovaném období velkou ztrátu?“,
- c) identifikaci firem působících ve stejném odvětví a zkoumání některých jejich finančních ukazatelů (např. hrubé marže, ziskové přírážky) pokud je poskytován jedinečný produkt nebo služba nemající na trhu obdoby.

Strouhal (2013) dále uvádí, že se pro srovnání transakcí většinou nevyužívají absolutní hodnoty, ale doporučuje se použít některou statistickou veličinu, nejčastěji interkvartilové rozpětí, v jehož rámci se mohou ceny za srovnatelné výrobky či služby pohybovat. Toto cenové rozpětí se zpravidla uvádí v procentech a je zaznamenáno právě v dokumentaci k převodním cenám.

V rámci srovnávací analýzy je užitečné zkoumat údaje i za několik let (nejedná se ale o systematický požadavek). Tyto údaje by ale měly být použity vždy, pokud hodnotu analýzy zvyšují, nebo vedou k pochopení skutečností a okolností řízené transakce. Užitečné jsou tyto údaje při poskytování informací o relevantních životních cyklech podni-

ku či výrobku v rámci srovnatelných transakcí (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010).

Aby se určil stupeň skutečné srovnatelnosti a následně se provedly příslušné úpravy pro zajištění tržních podmínek, je dle Strouhala (2013) nutné zohlednit tyto základní faktory:

- a) vlastnosti majetku a služeb, které jsou předmětem transakce
 - u hmotného majetku a zboží je třeba posoudit jejich kvalitu, objem nabídky na trhu, dostupnost na trhu, spolehlivost,
 - u nehmotného majetku je třeba zohlednit formu transakce (např. jde-li o poskytnutí či prodej licence), předpokládané zisky, délku a stupeň ochrany, typ majetku (patent, obchodní známka, know-how),
 - u služeb je třeba se zaměřit na povahu a rozsah, v jakém jsou poskytovány,
- b) vykonávané funkce, nesená rizika a využití aktiv – jedná se o tzv. funkční a rizikovou analýzu, jejímž cílem je nalézt a porovnat činnosti, míru odpovědnosti (rizika) a použitý majetek jednotlivých spojených podniků ve srovnání s nezávislými podniky. Směrnice OECD (2010) doporučuje, aby byla provedena vždy před rozhodnutím, která z metod je pro vnitroskupinové transakce vhodná. Sleduje se především výrobní činnost, výzkum a vývoj, řídicí funkce a míra rizika, kterou každý subjekt nese, distribuční činnost (kdy je rozdíl, zda výrobce prodává svoji produkci přímo nezávislému odběrateli či ji prodává přes závislého distributora),
- c) smluvní podmínky, podle nichž lze zjistit, jak mají být rozděleny zodpovědnosti, rizika či přínosy z prováděných činností. Jde např. o délku kontraktu, možnost vypovězení smlouvy s případnými finančními postihy, možnost úpravy ceny v případě změny cen vstupního materiálu na straně výrobce (stejně tak i v případě cen pro koncové zákazníky na straně distributora),
- d) ekonomické okolnosti představují srovnání podmínek na trhu, jakými jsou např. geografické umístění, velikost trhu, rozsah konkurence, dostupnost obdobného produktu, úroveň nabídky a poptávky, kupní síla, výrobní náklady, dopravní náklady, čas, regulace trhu, pracovní síla, efektivnost, ale např. i skutečnost, kdy je spojené osobě dodáváno 90 % produkce a nespojené pouze 10 % (podle základního mikroekonomického pravidla platí, že se zvyšujícím se

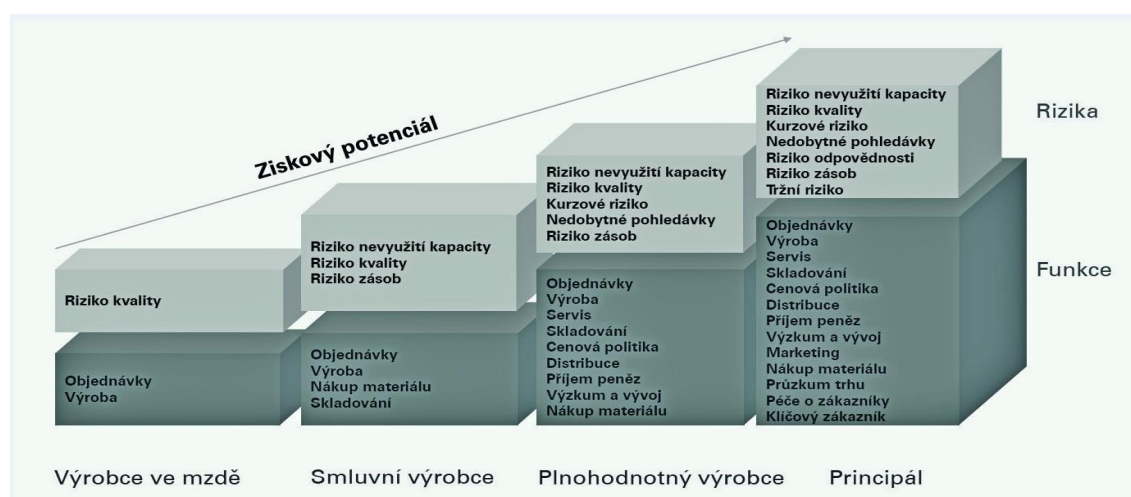
množstvím dodávaného či odebíraného statku klesá cena za jednotku dodávky),

e) podnikatelskou strategií, např.

- snaha o průnik na nový trh, kdy ceny mohou být do značné míry zkresleny vyššími náklady na zavedení produktu na trh při současném uplatnění nižší konečné prodejní ceny tohoto produktu,
- hlavní produkt je prodáván pod cenou a cena komplementárního produktu je realizována s vyšší přírůžkou, než by byla dosahována při samostatném prodeji. Celková ziskovost z prodeje obou výrobků je ale v součtu na obvyklé úrovni,
- prodej výrobních zařízení za nízkou cenu doplněný prodejem náhradních dílů za vyšší cenu,
- pokračování ve výrobě i ztrátového výrobku z důvodu získání dodatečného krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů, což zvyšuje celkovou ziskovost společnosti (i za cenu ztrátovosti výroby u této jednotlivé transakce).

Seznam faktorů srovnatelnosti není v žádném případě limitovaný. Současně odlišné ceny mezi závislými i nezávislými subjekty nemusí nutně znamenat nedodržení principu tržního odstupu. Právě proto by měli daňoví poplatníci v první fázi doložit veškeré podklady a argumenty, které by uvedenou cenovou odlišnost obhájily.

Obrázek 1 - Ziskový potenciál dle prováděných funkcí a nesených rizik

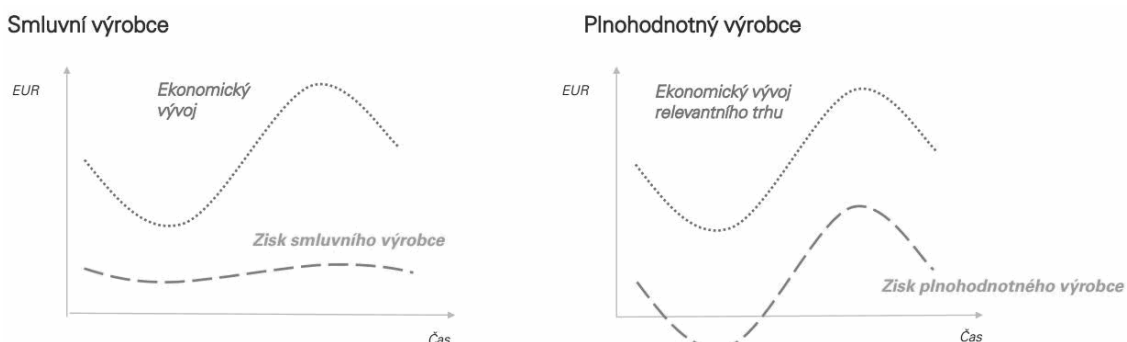


Zdroj: (Král, 2015, str. 38)

Jak je zřejmé z obrázku 1, nese smluvní výrobce nižší tržní riziko a principál čelí plnému tržnímu riziku.

Vývoj zisku v čase, v souvislosti s prováděnými funkcemi a nesenými riziky, je dle Krále (2015) znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 - Očekávaný dopad na zisk u smluvního a plnohodnotného výrobce



Zdroj: (Král, 2015, str. 39)

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že ve špatných letech dosahuje plnohodnotný výrobce vyšších ztrát než výrobce smluvní, a proto má v dobrých letech nárok i na vyšší zisky. V běžných tržních podmínkách se nepředpokládá, že by strana převedla riziko, které je vnímáno jako ekonomicky významné, výměnou za podstatné snížení ziskového potenciálu. I tato skutečnost potvrzuje, jak důležitou funkci při obhájení převodních cen, funkční a také riziková analýza zaujímá.

Níže je popsán typický proces, který lze dle Ministerstva financí ČR dodržovat při provádění srovnávací analýzy. Může být přípustný také jakýkoliv jiný, který povede k identifikaci spolehlivých srovnatelných údajů, protože spolehlivost výsledku je důležitější než samotný proces.

1. určení období (let), kterých se má analýza týkat,
2. obsáhlá analýza okolností daňového poplatníka,
3. pochopení zkoumaných řízených transakcí, a to především na základě funkční analýzy, za účelem:
 - volby testované strany (v případě potřeby),
 - nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen dle okolností daného případu,
 - finančního ukazatele, který bude testován (v případě transakční ziskové metody),
 - identifikace významných faktorů srovnatelnosti, které by měly být vzaty v úvahu,
4. zhodnocení případných stávajících interních srovnatelných údajů,

5. určení dostupných zdrojů informací externích srovnatelných údajů, pokud jsou nezbytné z pohledu jejich relativní spolehlivosti,
6. volba nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen. V závislosti na dané metodě současně stanovení relevantního finančního ukazatele (např. stanovení ukazatele čistého zisku v případě transakční metody čistého rozpětí),
7. identifikace potenciálních srovnatelných údajů (určení klíčových vlastností, které mají být dodrženy ze strany jakékoliv nezávislé transakce),
8. určení úprav srovnatelnosti a jejich provedení (v případě potřeby),
9. interpretace a použití shromážděných údajů,
10. určení odměny dle principu tržního odstupu.

(Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010)

2.6.2 Zjednodušená dokumentace

Na základě Pokynu GFŘ D-10 (2012), viz kapitola 2.4.2, může být vypracování dokumentace v některých případech jednodušší. Jde o koncept, který je využíván zejména ve Spojených státech amerických, kdy je poplatníkům dána možnost aplikace ziskové přírážky k nákladům v předem stanovené výši, která je určena ze strany správce daně.

Česká daňová správa považuje při aplikaci metody Cost+ adekvátní přírážku ve výši 3 - 7 %. V případě, že se přírážka pohybuje v tomto rozpětí, nevyžaduje se již odůvodnění jejího stanovení.

Aby poplatník mohl stanovit cenu za vnitroskupinové služby pomocí tohoto pokynu, musí se jednat o služby s nízkou přidanou hodnotou, jejichž definice má následující podobu:

- služby tvoří hlavní činnost subjektů,
- představují rutinní funkci,
- tvoří podstatný náklad či příjem zainteresovaných podniků,
- celková hodnota pro všechny transakce nepřekročí 10 % z obrátu a zároveň částku 50 mil. Kč u poskytovatele,
- celková hodnota pro všechny transakce nepřekročí 20 % z provozních nákladů a zároveň částku 50 mil. Kč u příjemce.

Tato zjednodušená dokumentace nemusí obsahovat kompletní dokumentaci podle Pokynu D-334. Musí obsahovat pouze identifikaci subjektů, popis služby, substance a be-

nefit test, strukturu nákladů sloužící jako základ pro kalkulaci ceny a informaci o tom, jaká metoda pro stanovení ceny byla použita. Nemusí ale již obsahovat funkční, rizikovou, srovnávací analýzu, analýzu trhu či celkové informace o skupině.

2.6.3 Předběžné cenové dohody (APA)

Pokyn D-333 (2010) obsahuje podrobné informace týkající se žádosti o závazné posouzení způsobu stanovení transferových cen (Advance Pricing Arrangements dále jen APA). Jde o dohodu mezi daňovým subjektem a daňovou správou o cenách a podmínkách dodání u transakcí mezi spojenými osobami a to ještě před jejich samotnou realizací. Posouzení se tak týká jen transakcí, které probíhají nebo v budoucnu proběhnou. Výsledkem není konkrétní cena za transakci, ale způsob jejího stanovení, který musí odpovídat principu tržního odstupu. Tyto dohody definují, kde a jakým způsobem budou zdaněny transakce mezi spojenými osobami ze dvou či více států. Zároveň eliminují riziko přecenění transakcí, následné doměření daně a případné sankce. Poplatek za vydání rozhodnutí činí 10 000 CZK a vztahuje se k podané žádosti bez ohledu na počet posuzovaných transakcí. Pokud správce daně navržený postup tvorby cen schválí, má poplatník jistotu, že taková cena nebude v následujících třech letech zpochybněna (podmínkou je, že se nezmění podmínky, za kterých byla správcem daně tvorba ceny odsouhlasena).

2.7 Metody stanovení převodních cen

V této kapitole jsou popsány metody pro stanovení převodních cen, které vymezuje Směrnice OECD. Žádná z metod není vhodná pro všechny možné situace a zároveň není nutné prokazovat, že určitá metoda vhodná není. Cílem je pro konkrétní případ nalézt vždy tu nejlepší metodu.

Proces volby by měl brát v úvahu především:

- a) silné a slabé stránky jednotlivých metod,
- b) shodnost metody vzhledem k provedené funkční analýze,
- c) dostupnost spolehlivých informací o nezávislých srovnatelných transakcích,
- d) úroveň srovnatelnosti řízených a nezávislých transakcí včetně spolehlivosti případných úprav nutných k zajištění jejich srovnatelnosti.

V některých případech je ale flexibilní přístup na místě. Jedná se především o případy, kdy volba dané metody nemusí být zcela jasná či není žádný z přístupů nezvratný. Pak je vhodné využít údajů z různých metod společně a pokusit se dosáhnout závěru, který by byl v souladu s principem tržního odstupu a z praktického hlediska by byl přijatelný pro všechny zainteresované strany. Samozřejmě je nezbytné brát v úvahu skutečnosti a okolnosti konkrétního případu, kombinaci dostupných důkazů a relativní spolehlivost různých zvažovaných metod (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010).

Všechny metody vycházejí primárně ze srovnání transakcí realizovaných mezi spojenými osobami s transakcemi realizovanými mezi nezávislými subjekty. Srovnává se obvykle:

- a) cena a marže (neboli přírážka) u tradičních metod,
- b) zisk u metod ziskových.

Dle Směrnice OECD rozeznáváme tyto základní metody:

- 1) tradiční transakční metody:
 - a) metoda srovnatelné nezávislé ceny,
 - b) metoda ceny při opětovném prodeji,
 - c) metoda nákladů a přírážky,
- 2) transakční ziskové metody:
 - a) transakční metoda čistého rozpětí,
 - b) transakční metoda rozdělení zisku.

Je možné aplikovat i jiné metody, ale vždy musí být dodrženy podmínky principu tržního odstupu. Navíc by mělo být vždy uvedeno a vysvětleno, proč jsou tyto metody více vhodné a proč zvolená jiná metodika poskytuje lepší řešení. Výběr příslušné metody závisí na provedené analýze, ale nelze striktně určit, kdy se která metoda použije. Vhodnost použití jednotlivých metod je tedy nutné posoudit zejména s ohledem na funkční a rizikový profil podniku (Ministerstvo financí, Pokyn D-332).

Při nastavování systému převodních cen uvnitř organizace je důležité zvážit organizační a behaviorální důsledky stejně jako technické aspekty. Důležité je správné nastavení zejména nových transakcí (Broadbent & Cullen, 2012).

Každá organizace by se ale měla snažit o to, aby se v systému nastavování cen „neztrátila“. Jak uvádí Smullen (2001): „*Organizace je vždy v nesnázích, pokud má spoustu*“.

účetních, je obklopena velkým týmem poradců a má nastavený složitý systém transferových cen“.

Szmaragowski (2013) uvádí, že se správci daně daleko více zaměřují na pochopení a analýzu výpočtu základny ceny než na výši připočítávané přírážky. Jako příklad uvádí konkrétní dožádání detailních informací v rámci výzvy správce daně: *„Doložte jednotlivé položky kalkulace na konkrétních číslech, tzn. jakým procentem je kalkulována materiálová režie (z jakých konkrétních částek bylo vycházeno), jak je kalkulována normohodina, jaký je plán normohodin pro jednotlivá období, na základě čeho bylo stanoveno procento správní a odbytové režie...“.* V případě skupinových služeb pak správce daně obvykle vyžaduje doložení použitých alokačních klíčů (včetně jejich výpočtu) a původní nákladovou základnu, na kterou byly tyto klíče použity.

2.7.1 Tradiční transakční metody

Tradiční transakční metody vycházejí vždy ze znalosti ceny nebo marže (neboli přírážky). Samozřejmě je nutné tyto ukazatele vždy upravit o vlivy, které mohou cenu nebo přírážku ovlivnit (Ministerstvo financí, Pokyn D-332).

Pokud mají tyto metody stejnou míru spolehlivosti jako transakční ziskové metody, je vhodné je vždy upřednostnit. Důvodem je především skutečnost, že jakýkoliv rozdíl mezi cenou řízené transakce a cenou v rámci srovnatelné nezávislé transakce je většinou přímo spjatý s obchodními a finančními podmínkami sjednanými při konkrétním kontraktu (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010).

Jelínek (2015) nicméně upozorňuje na skutečnost, že informace o tom, jak nezávislé podniky kalkulují své ceny, nejsou zpravidla dostupné (jako výjimku uvádí informace povinně zasílané na burzu, veřejné ceníky atd.). Marži či přírážku lze sice v některých případech určit z veřejně dostupných zdrojů (z finančních výkazů uveřejněných ve Sbírce listin), ale ani tato data nejsou pro plošná srovnání vhodná. Argumentuje tím, že pravidla výkaznictví se v každé zemi liší a výpočet stejně formulovaného vzorce, pro marži či přírážku, u několika společností z různých zemí vede většinou k nekonzistentním výsledkům. Největší problém vidí v rozdílném účtování nákladů. Např. druhové členění českého výkazu zisku a ztráty umožňuje stanovit hrubou obchodní marži u obchodních společností jako podíl obchodní marže a tržeb z prodeje zboží. Tato marže je ale neporovnatelná s marží u zemí, kde používají účelové členění nákladů. Upozorňuje na to, že

v žádném případě není správné srovnávat českou obchodní marži s Gross Profit dle britské výsledovky či s Bruttoergebnis vom Umsatz dle výsledovky německé. Současně uvádí, že nalezení dostatku srovnatelných nezávislých společností na území jednoho státu není pro srovnání většiny obchodních transakcí možné. Z tohoto důvodu doporučuje pro srovnávací analýzu cen, používat výběr společností z celé EU28.

2.7.1.1 Metoda srovnatelné nezávislé ceny

neboli Comparable uncontrolled price method, dále jen CUP

Tato metoda je v podstatě jedinou metodou, jejíž uplatnění výslovně předpokládá ustanovení § 23 odst. 7 ZDP. Jde o metodu, kterou obecně preferuje česká daňová správa s tím, že pokud ji lze uplatnit, měla by být aplikována (Sojka, 2013).

Metoda CUP je pro výpočet nejjednodušší, ale současně předpokládá nejvyšší míru srovnatelnosti jednotlivých transakcí. Mírné odchylky ve vlastnostech srovnatelných produktů či služeb totiž mohou způsobit velké výchylky v ceně. Aby nedošlo ke zkreslení ceny, musí být vybrán dostatečně velký reprezentativní vzorek konkurence (Mařík & kolektiv, 2011).

Těžkosti vznikající při snaze provést přiměřeně přesné úpravy by neměly použití této metody vyloučit. Pouze v případě, kdy nemohou být přiměřeně přesné úpravy provedeny (jako jsou unikátní, jedinečné transakce), je nutné použít jinou vhodnější metodu (Sojka, 2013).

Metodu CUP je možno rozdělit na interní a externí. Dle Strouhala (2013) jde o srovnatelnou transakci:

- interní v případě, kdy mateřská společnost prodává své výrobky současně dceřiné společnosti a také nezávislému odběrateli. Z pohledu srovnatelnosti je právě tato cena nejpřesnější, protože souvisí s výrobky, které byly vyrobeny za použití stejné technologie a za stejných podmínek, jako je tomu v případě výrobků prodávaných spojené osobě,
- externí vždy, pokud je na trhu možno nalézt totožný produkt a jeho cenu lze tedy považovat za srovnatelnou.

Metodu CUP lze dle Strouhala (2013) doporučit zejména při:

- a) prodeji identických nebo maximálně podobných výrobků:
 - na stejném trhu,

- ve stejnou dobu,
- s využitím maximálně podobné distribuční cesty,
- kdy v ideálním případě není výrobek doplněn žádnými nehmotnými aktivy, jakými je patent, licence nebo značka výrobku,

jejichž ceny a podmínky srovnávaných nekontrolovaných transakcí lze snadno ověřit na internetových stránkách konkurentů, propagačních materiálech či na některé komoditní burze. Může jít například o různé chemické sloučeniny, zemědělské produkty, kovy apod.,

- b) poskytování standardních služeb jako je účetnictví, daňové poradenství, právní služby atd., kdy lze relativně snadno ověřit hodinové sazby konkurenčních firem.

Jelínek (2015) uvádí konkrétní příklad, kdy je vhodné tuto metodu použít: *„Pokud dcerina společnost prodává matce běžný typ ocelových kontejnerů, měla by jí účtovat stejnou cenu, kterou účtuje nezávislému subjektu. Pokud je však mateřská společnost jediným odběratelem své dcery a tudíž není k dispozici porovnatelná cena, je potřeba zjistit, za kolik se ocelové kontejnery prodávají na trhu. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozšířený typ kontejneru, nebude problém nalézt dostatek údajů o srovnatelných cenách a stanovit obvyklé rozpětí jejich ceny“.*

2.7.1.2 Metoda ceny při opětovném prodeji

neboli Resale price method, dále jen RPM (v některých publikacích je značena též jako Resale price minus neboli R-)

Tato metoda stanovuje transferovou cenu v souladu s principem tržního odstupu pro prodejní transakce mezi spojenými organizacemi, které dále přeprodávají nebo distribuují výrobek nezávislým společností, a to bez výraznějšího dodatečného zpracování nebo přidané hodnoty. Hodí se tedy především pro model „závislý dodavatel a distributor a nezávislý kupující“. Nejužitečnější je použít ji u marketingových operací jako je propagace, distribuce či prodej. Strouhal (2013) ji naopak nedoporučuje použít u výrobních podniků a podniků s vysokou přidanou hodnotou či u služeb.

Při metodě RPM je pro zohlednění rozdílů v produktu zapotřebí provádět zpravidla méně úprav, než je tomu u metody CUP, neboť menší rozdíly ve výrobku nebudou mít pravděpodobně tak výrazný dopad na zisková rozpětí jako mají u ceny. Cenové rozpětí

je přesnější, pokud dojde k realizaci zboží (tj. k jeho následnému prodeji) během krátké doby. Čím více času uběhne, je třeba brát v úvahu další faktory – změnu trhu, měnových kursů, nákladů atd. (Mařík & kolektiv, 2011).

Cenu je nutné dle Maříka (2011) a Strouhala (2013) stanovit tak, aby podnik dosáhl srovnatelného cenového rozpětí, jakého by dosáhl nezávislý podnik. Distributor by měl pokrýt své prodejní a ostatní provozní náklady a dosáhnout přiměřeného zisku s ohledem na provozované funkce. Stanovení cenového rozpětí by v takových případech mělo zohledňovat:

- a) zda distributor funguje jako agent nebo jako příkazce,
- b) úroveň aktivit, které distributor vykonává. Tato úroveň může být různá – od případu, kdy vykonává pouze minimální služby jako např. dopravu, až po případ, kdy na sebe bere plné riziko vlastnictví spolu s plnou odpovědností a s riziky souvisejícími s reklamou, marketingem, distribucí a zárukou za zboží, financováním zásob a ostatními souvisejícími službami. Provádí-li běžnou zprostředkovatelskou činnost, může být cenové rozpětí vztaheno ke zprostředkovatelské provizi, která je obvykle vypočítána jako procento z prodejní ceny prodaného výrobku,
- c) zda má distributor výhradní právo prodávat zboží. Hodnota, kterou je třeba přiřadit takovému výhradnímu právu, bude záviset na jeho geografickém rozsahu a existenci relativní konkurence možných substitutů. Dohoda může být v tržní transakci cenná pro dodavatele i pro distributora, kterého může stimulovat k většímu úsilí prodávat určitou řadu zboží dodavatele. Díky určitému druhu monopolu totiž může potenciálně realizovat výrazný obrat bez většího úsilí.

Dle Maříka (2011) je vztah mezi transferovou cenou a základnou pro výpočet nezávislé ceny tento:

$$\text{Transferová cena} = \text{nezávislá cena} - \text{marže z prodeje závislé distribuce}$$

Hrubá marže se vypočte dle Strouhala (2013) takto:

$$\text{hrubá marže} = \frac{\text{výnosy} - \text{náklady na prodané zboží}}{\text{výnosy}}$$

2.7.1.3 Metoda nákladů a přírážky

neboli Metoda nákladů a přírážky (Cost Plus Method, dále jen Cost+)

Metoda Cost+ je dle Maříka (2011) a Sojky (2013) vhodná:

- při poskytování služeb,
- tam, kde jsou mezi spřízněnými stranami prodávány polotovary nebo nedokončená výroba,
- v případech, kdy spřízněné strany uzavřely dohody o společném využívání vybavení nebo dlouhodobé dohody o nákupu a dodávce,
- v oblasti obchodu,
- ve výrobních podnicích, kdy lze zjistit náklady na výkon, a ceny vstupů jsou nezávislé,
- z hlediska funkční analýzy pro transakce mezi propojenými osobami, kde kupující je strategickým vůdcem a prodávající je rutinní entitou – např. práce ve مزدě.

Směrnice OECD v souvislosti s touto metodou hovoří o tzv. hrubé ziskové přírážce, která neslouží pouze k tvorbě zisku, ale také k pokrytí nákladů přímo nesouvisejících s výrobním procesem. Prodejní cena je obecně dána jednotlivými nákladovými položkami uspořádanými do kalkulačního vzorce (Strouhal & kolektiv, 2013).

Typový kalkulační vzorec má dle Krutiny & Novotné (2009) zpravidla následující strukturu kalkulačních položek:

1. *přímý (jednicový) materiál*
 2. *přímé (jednicové) mzdy*
 3. *polotovary vlastní výroby*
 4. *ostatní přímé (jednicové) náklady*
 5. *výrobní režie*
- vlastní náklady výroby (provozu) = součet položek 1 až 5**
6. *správní režie*
- vlastní náklady výkonu = součet položek 1 až 6**
7. *odbytové náklady*
- úplné vlastní náklady výkonu = součet položek 1 až 7**
8. *zisk*
- výrobní cena = součet položek 1 až 8**
9. *obchodní a odbytové přírážky či srážky*
- prodejní cena = součet položek 1 až 9**

V kalkulačním vzorci jsou dle Hradeckého, Lanči & Šišky (2008) dvě základní skupiny nákladů:

- a) náklady přímé (jednicové), které se přímo přiřazují jednotlivým výkonům. Velikost přímých nákladů se určuje zpravidla na základě technickohospodářských norem. V podnicích se vyskytují i náklady, které mohou být vyvolány skupinou výrobků daného druhu. I tyto náklady lze přímo přičíst předmětu kalkulace. Nejdříve je ale nutno jejich podíl na kalkulační jednici zjistit dělením celkové částky takových nákladů počtem plánovaných (u předběžných kalkulací) nebo vyrobených (u výsledných kalkulací) kalkulačních jednic. Nutnou vlastností přímého nákladu nemusí být tedy jeho proporcionální charakter, charakteristický pro jednicové náklady,
- b) náklady nepřímé (režijní), které se společně vynakládají na více výkonů nebo na zajištění chodu celého podniku. Tyto náklady nemůžeme předmětu kalkulace přiřadit přímo. Přiřazují se k jednotlivým výkonům nepřímo prostřednictvím přírážek podle určitých klíčů. Patří sem např. úroky, pojistné, spotřeba elektrické energie apod.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že je vhodné, aby se podnik snažil co nejvíce nákladů přímo přiřadit k výrobní jednici v případě, že potřebuje obhájit vyšší transferovou cenu, a na druhou stranu velmi zřetelně oddělit přímé náklady od nepřímých (režijních) v případě, že chce obhájit nejnižší možnou cenu (Strouhal & kolektiv, 2013).

Pro správné stanovení převodní ceny je nezbytné zjistit, jakou ziskovou přírážku účtují nezávislí výrobci ke svým nákladům. Při samotné srovnávací analýze je dále nutné dbát na to, aby náklady pro výpočet převodní ceny byly definovány stejně, jako náklady nezávislých společností použitých v analýze (Jelínek, 2015).

Ziskové rozpětí srovnávané v řízené a nezávislé transakci je dle Směrnice OECD následující:

$$\text{ziskové rozpětí} = \frac{\text{prodejní cena výrobce} - \text{náklady na výrobu daného výrobku}}{\text{náklady na výrobu daného výrobku}}$$

Mařík (2011) i Strouhal (2013) se shodují, že vztah mezi transferovou cenou a základnou pro výpočet nezávislé ceny je tento:

$$\text{Transferová cena} = \text{nezávislá cena} + \text{přirážka závislého dodavatele (výrobce)}$$

Tato metoda je dle Machoně (1999) a Mařika (2011) spojena také s řadou problémů, které se týkají:

- a) nákladů
 - jejich možného nadsazení,
 - berou se v úvahu historické, pořizovací náklady,
 - některé náklady (např. na materiál, práci, dopravu) se během určitého období liší. Proto je vhodné náklady za toto období zprůměrovat. Zprůměrování je vhodné i v případě fixních nákladů, kdy objem činností kolísá,
 - rozvrhování režijních nákladů na jednotlivé výkony,
 - nestejný způsob účtování nákladů v jednotlivých státech,
 - často je tato metoda aplikovaná i tam, kde jsou spojenému podniku „vnučovány“ s přírážkou zjevně neefektivně vznikající produkty nebo služby. Toto může daňová správa rozporovat, a proto nelze přehlížet tržní realitu,
- b) schopnosti získat relevantní srovnatelné podklady, kdy zejména kalkulace a rozpočty jednotlivých podniků jsou velmi citlivé téma a získání těchto informací se stává velkým problémem,
- c) srovnatelnosti vykonávaných funkcí, kdy je nutné zajistit, aby posuzované transakce byly realizovány za srovnatelných nebo stejných podmínek.

Strouhal (2013) uvádí, že metoda Cost+ je široce akceptovaná různými jurisdikcemi. Přesto je toho názoru, že je relativně málo používaná kvůli složitostem spojeným se získáváním údajů pro srovnávání, kvantifikaci rizika, zapojení kapitálu a v neposlední řadě také pro nutnost vedení obsáhlé dokumentace.

Jelínek (2015) modifikuje uvedený konkrétní případ v kapitole 2.7.1.1 takto: *„Budou-li předmětem prodeje mezi matkou a dcerou namísto univerzálních kontejnerů například sedačky do konkrétního modelu osobního automobilu, nezbyvá, než porovnat ziskovou přírážku, kterou z jedné vyrobené sedačky dosahují nezávislí výrobci podobných autosedaček (ačkoli pro jiné modely či dokonce jiné značky aut). Pokud si tyto nezávislí srovnatelní výrobci autosedaček účtují ziskovou přírážku ke svým nákladům ve výši 10-15 %, stejnou přírážku k nákladům by měl účtovat také závislý výrobce dodávající autosedačky své mateřské společnosti. Je irelevantní, že se jedná o autosedačky pro jiný model či značku auta. Stačí, pokud závislý výrobce vykonává obdobné činnosti a nese srovnatelnou míru rizik v rámci svého podnikání jako nezávislí výrobci, jejichž finanční údaje sloužily pro výpočet obvyklé míry ziskové přírážky“.*

2.7.2 Transakční ziskové metody

Transakční ziskové metody zkoumají zisky, které vznikají v rámci určitých transakcí mezi sdruženými podniky. Tyto zisky mohou být relevantním ukazatelem toho, zda byla daná transakce ovlivněna podmínkami odlišnými od podmínek, které by byly za jinak srovnatelných okolností dohodnuty mezi nezávislými podniky (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010).

Tyto metody se začaly používat zejména díky nedostatečnosti tradičních transakčních metod, které jednoduše nemohly pokrýt všechny situace a praktické těžkosti s posuzováním obvyklé ceny. Jde především o obchodní transakce, u kterých často neexistuje externí trh. Transakce jsou totiž natolik jedinečné, že nelze nalézt adekvátní zdroj srovnání. Ale ani aplikace těchto metod není bezproblémová. Hlavním problémem je zvolení správného ukazatele ziskovosti. V různých zemích se používá jiné členění nákladů a jinak je definována i hrubá zisková marže. Z tohoto důvodu se používá provozní výsledek hospodaření (operating income), který snese srovnatelnost na relativně vysoké úrovni v různých daňových systémech (Strouhal & kolektiv, 2013).

Není vhodné aplikovat transakční ziskové metody pouze z toho důvodu, že je obtížné zjistit informace o nezávislých transakcích, případně z toho důvodu, že takovéto informace jsou v jednom či několika ohledech neúplné. Neměly by být v žádném případě používány tam, kde by vedly k zatěžování podniků nadměrnými daněmi především z toho důvodu, že realizují nižší než průměrné zisky, ani tam, kde by vedly k nedostatečnému zdanění podniků, které realizují vyšší než průměrné zisky. V rámci principu tržního odstupů neexistuje žádný důvod pro uvalení dodatečných daní na podniky, které jsou méně úspěšné než průměrný podnik, ani pro nedostatečné zdanění podniků, které jsou naopak nadprůměrně úspěšné, pokud lze jejich úspěch či neúspěch přisoudit obchodním faktorům (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010).

2.7.2.1 Transakční metoda čistého rozpětí

neboli Transactional Net Margin Method, dále jen TNMM (někdy označovaná též jako metoda transakční čisté marže)

Metoda zkoumá čisté ziskové rozpětí ve vztahu k příslušnému základu. Tj. porovnává finanční ukazatele související s řízenou transakcí s finančními ukazateli souvisejícími se srovnatelnou nezávislou transakcí. Tím, že využívá relativních veličin, umožňuje srov-

návat i transakce obtížně srovnatelné pomocí absolutních veličin. Je kladen větší důraz na funkční srovnatelnost než na charakteristiku výrobků. Požadavky na výběr srovnatelných nezávislých společností jsou tedy poměrně rozsáhlé. Na čisté rozpětí působí řada vlivů, které je nutno zohlednit. Jedná se o postavení firem v daném odvětví (konkurenci, strategii, strukturu kapitálu, velikost obratu, počet zaměstnanců, délku podnikání, účetnictví – rozdíly v tvorbě opravných položek a rezerv, a v neposlední řadě také náklady na outsourcing) (Ministerstvo financí, Pokyn D-332).

Jelínek (2015) uvádí, že relativně srovnatelný ukazatel zisku napříč jednotlivými státy lze nalézt na úrovni provozního výsledku hospodaření neboli Operating Income, popřípadě také EBIT. Poměřením provozního výsledku hospodaření vůči vhodně zvolené základně (zpravidla k celkovým provozním výnosům nebo nákladům) je možné odstranit nekonzistentnost v účtování mezi jednotlivými státy. Z tohoto důvodu je tedy tato metoda nejpoužívanější metodou při nastavení a obhájení výše transferových cen.

Jako základ pro porovnání čisté ziskové přírážky lze dle Maříka (2011) využít různých finančních ukazatelů. Jmenovatel by měl být přiměřeně nezávislý na řízených transakcích, jinak by neexistovalo žádné objektivní východisko. Není tedy možné například u poskytování služeb sdruženému podniku vážít ukazatel čistého zisku oproti příjmům z prodeje těchto služeb, protože se jedná o řízené prodeje, jejichž shoda s principem tržního odstupu je testována. Vhodným základem mohou být:

- tržby nebo distribuční provozní náklady pro distribuční činnosti,
- úplné náklady nebo provozní náklady pro služby či výrobní činnosti,
- provozní aktiva pro kapitálově náročné činnosti,
- jiné údaje, vhodné pro dané okolnosti např. podlahová plocha nájemních jednotek, váha přepravovaných výrobků, počet zaměstnanců, čas, vzdálenost apod.).

Výhodou metody TNMM je, že ji lze použít na různé typy transakcí (např. výrobu, distribuci, poskytování služeb apod.). Nalézá uplatnění i tam, kde se používá metoda nákladů a přírážky nebo metoda ceny při opětovném prodeji. Navíc má jednu velkou výhodu a tou je dostupnost dat. Z veřejně dostupných účetních výkazů lze snadno získat informace o ziscích podniků.

Metoda nesleduje, jak nezávislé společnosti tvoří cenu v konkrétní transakci, ale jaký zisk z této transakce dosahují. Transferová cena je pro společnost vypočtena tak, aby na konci zdaňovacího období zisk společnosti dosáhl předem požadované úrovně. Tato

úroveň je stanovena nejčastěji podílem provozního výsledku hospodaření k celkovým provozním nákladům (účtová skupina 50 až 55) nebo k tržbám za prodej zboží. Při výběru vzorku nezávislých srovnatelných společností je potřeba volit pouze takové, které vykonávají jen jedinou činnost, tj. stejnou činnost, jakou vykonává spojená osoba v posuzované transakci. Pokud by některá ze společností zahrnutých do vzorku vykonávala i jinou činnost, než která je předmětem srovnávací analýzy, bylo by konečné tržní rozpětí ziskovosti navíc ovlivněné zisky z nesrovnatelné činnosti (Jelínek, 2015).

Směrnice OECD, Finanční zpravodaj 7/2010 a Strouhal (2013) uvádějí, že pokud jsou jmenovatelem:

- a) náklady - měly by se zahrnovat pouze ty, které se přímo či nepřímo týkají zkoumané transakce a mají provozní povahu. V závislosti na skutečnostech a okolnostech daného případu můžeme použít jako nákladovou základnu skutečné, standardní či rozpočtované náklady. Použití skutečných nákladů může způsobit problém, protože testovaná strana nemusí mít motivaci náklady pečlivě monitorovat či snižovat. V ujednáních mezi nezávislými stranami totiž často bývá domluvena závislost fakturované ceny na skutečné výši nákladů.

Lepší situace se zdá být u stanovení standardních nákladů, kdy je jakékoliv snížení nákladů alokováno na výrobce. Na druhé straně jdou k tíži výrobce i případná zvýšení těchto nákladů. Použití plánovaných/rozpočtovaných nákladů může rovněž způsobit několik problémů, pokud dochází k velkým rozdílům mezi skutečnými a plánovanými náklady. Nezávislé strany pravděpodobně nebudou nastavovat ceny na základě plánovaných nákladů bez toho, aby se dohodly, jaké faktory budou brány v úvahu při stanovení rozpočtu, bez toho, aby věděly, jak se plánované náklady srovnávají se skutečnými náklady z předchozích let, a bez toho, aby se zabývaly tím, jak budou řešeny nepředvídatelné okolnosti,

- b) aktiva - je nutné rozhodnout, jak daná aktiva ocenit. Zda na základě účetní nebo tržní hodnoty.

Použití účetní hodnoty by mohlo srovnání zkreslit například mezi těmi podniky, které svá aktiva odepsaly, a těmi, které mají modernější a stále odpisovaná aktiva, případně mezi podniky, které používají nakoupená nehmotná aktiva, a ostatními podniky, které používají interně vytvořená nehmotná aktiva.

Použití tržní hodnoty by mohlo tento problém případně zmírnit, ačkoliv tato situace může vést k jiným problémům v oblasti spolehlivosti, pokud je oceňování aktiv nejisté. Tento přístup může být rovněž extrémně nákladný a náročný, především u nehmotných aktiv.

Strouhal (2013) uvádí další výhody této metody. Zejména že:

1. čistá rozpětí (např. návratnost aktiv, provozní příjem z prodejů apod.), jsou méně ovlivněna rozdíly v transakcích, než je tomu u ceny, která se používá u CUP metody,
2. čistá rozpětí jsou rovněž odolnější vůči některým funkčním rozdílům mezi řízenými a nezávislými transakcemi, než jak je tomu u hrubých ziskových rozpětí. Rozdíly ve vykonávaných funkcích mezi podniky se často odrážejí v rozdílech v provozních nákladech. V důsledku toho mohou mít podniky široký rozsah hrubých ziskových rozpětí, ale přesto dosáhnou zhruba obdobné výše čistého zisku,
3. není nutné určovat vykonávané funkce a přijaté odpovědnosti u více než u jednoho ze sdružených podniků,
4. není rovněž nezbytné vést účetní doklady a záznamy všech účastníků v podnikatelské činnosti na společném základě nebo přiřadit náklady všem účastníkům.

Mezi nevýhody metody TNMM patří dle Strouhala (2013) a Maříka (2011):

1. že čisté rozpětí daňového poplatníka může být ovlivněno některými faktory, které buď nemají žádný vliv, nebo mají méně významný či méně přímý vliv na cenu nebo na hrubé rozpětí,
2. že se tato metoda zaměřuje, stejně jako transakční metody, pouze na jeden zkoumaný subjekt. Jednostranná analýza tak nemusí pro účely srovnatelnosti brát v úvahu celkovou ziskovost kontrolované skupiny z řízených transakcí a může potenciálně přisoudit jednomu ze členů kontrolované skupiny takovou výši zisku, že implicitně ponechá ostatním členům skupiny nepravděpodobně nízkou nebo naopak vysokou úroveň zisku,
3. těžkosti při přiřazení nepřímých (režijních) nákladů určitému výkonu, který je předmětem transakce,

4. obtížný přístup k dostatečnému množství konkrétních informací o ziscích, stejně jako o příjmech a provozních nákladech, v rámci řízených transakcí tak, aby aplikace této metody byla přesvědčivá,
5. na druhé straně pak v závislosti na skutečnostech a okolnostech konkrétního případu a především na podílu fixních a variabilních nákladů může být tato metoda v porovnání s metodou ceny při opětovném prodeji citlivější na rozdíly ve využití kapacity, protože rozdíly v úrovních absorpce nepřímých fixních nákladů (např. fixních výrobních nákladů nebo fixních distribučních nákladů) by ovlivnily ukazatele čistého zisku, ale nemusí ovlivnit hrubé rozpětí nebo hrubou přírážku k nákladům, pokud se neodráží v cenových rozdílech.

2.7.2.2 Transakční metoda rozdělení zisku

neboli Profit split method (PSM)

Metoda rozdělení zisku vychází primárně ze zisku celé skupiny podniků, který je vygenerován pouze ze závislých transakcí. Tato metoda předpokládá, že mezi spojenými osobami nevzniká klasický výrobně dodavatelský vztah, ale že spojené osoby vykonávají společně podnikatelskou činnost, z které dosahují společný zisk. Cílem je objektivně tyto zisky rozdělit pomocí funkční analýzy. Metoda je založena na využívání interních informací (Mařík & kolektiv, 2011).

Dle Maříka (2011) má tato metoda dvě podoby:

- a) profit split method v užším slova smyslu, která se zabývá ziskem z celého souboru řízených transakcí, případně ziskem za určité období. Obecně jde o provozní zisky. Někdy může být ale vhodné provést rozdělení hrubých zisků a následně odečíst výdaje vynaložené jednotlivými podniky nebo přiřaditelné jednotlivým podnikům (s vyloučením nákladů, které byly vzaty v úvahu při výpočtu hrubých zisků). Toto je zejména vhodné v případě, kdy jde o vysoce integrované globální obchodní činnosti zahrnující různé druhy majetku, kdy je možné určit podniky, ve kterých jsou výdaje vynakládány, ale nelze přesně určit konkrétní obchodní činnosti, kterých se dané výdaje týkají,
- b) transactional profit method, která se zabývá zkoumáním zisku pouze u určité řízené transakce.

Celý výpočet transferové ceny při použití této metody je realizován dle Strouhala (2013) ve dvou krocích:

1. identifikace výše celkového zisku z řízených transakcí, kterých se sdružené podniky účastní (dále jen „kombinované zisky“). Za účelem stanovení kombinovaných zisků je nutné nejdříve stanovit pro všechny účastníky dané transakce shodné účetní standardy pro vykazování účetních položek, dále převést účetnictví všech na stejný základ (s ohledem na standard) a stejnou měnu a teprve pak tyto údaje sdružit,
2. následné rozdělení kombinovaného zisku mezi sdružené podniky na ekonomicky platné bázi, která by měla reflektovat stejné rozdělení, ke kterému by došlo mezi nezávislými podniky.

V praxi se kombinované zisky rozdělují podle jednoho či několika alokačních klíčů. Pokud je používáno několik alokačních klíčů, je rovněž nezbytné stanovit váhu jednotlivých klíčů za účelem určení relativních přínosů, který každý alokační klíč představuje pro získání kombinovaných zisků. Tzn., že po zjištění celkového zisku se pomocí funkční analýzy stanoví váhy sloužící pro jeho rozdělení. Dle Finančního zpravodaje 7/2010 mohou být alokačními klíči:

- a) hodnota - např. rozdělení 30 % ku 70 % na základě údajů o podobném rozdělení mezi nezávislými stranami,
- b) konkrétní proměnná – např. hodnota marketingových výdajů, počet zaměstnanců, počet serverů, podlahová plocha nájmu,
- c) hodnota vycházející z aktiv či kapitálu – vychází se z údajů získaných z rozvah jednotlivých stran transakce. Např. z provozních, dlouhodobých, či nehmotných aktiv nebo z použitého kapitálu. Použije se v případě, kdy existuje silná závislost mezi užitými aktivy či kapitálem a tvorbou hodnoty. Často ale dojde k situaci, kdy se ne všechna aktiva daňových poplatníků týkají příslušné transakce a jsou tedy nutné určité analytické činnosti, aby daňový poplatník mohl sestavit „transakční“ rozvahu, která bude použita pro aplikaci transakční metody rozdělení zisku,
- d) hodnota založená na nákladech v případě silné korelace mezi vynaloženými náklady a přidanou hodnotu (např. náklady na výzkum a vývoj mohou být vhodné pro výrobce, pokud se týkají vývoje významných obchodních nehmotných aktiv, jako jsou patenty). Používá se v případě, kdy je primárním fakto-

rem pro realizaci zisku lidská činnost – v tom případě jsou používány mzdové náklady. Při použití tohoto klíče je největším problémem určení, z jakého období budou náklady použity. Často totiž existuje prodleva mezi dobou, kdy jsou náklady vynaloženy a dobou, kdy je vytvořena hodnota,

- e) hodnota vycházející z investic – například v oblasti strojírenství, kdy jsou velké závislosti mezi hodnotou strojního parku a produkcí.

Existuje několik přístupů pro stanovení rozdělení zisků, a to na základě plánovaných, případně skutečných zisků, na kterých by se dohodly nezávislé podniky. Dle Strouhala (2013) jde například o analýzu zásluh a zbytkovou analýzu.

1. analýza zásluh představuje rozdělení zisků mezi sdružené podniky, které je provedeno tak, aby se blížilo tržní realitě. Toto rozdělení může být podpořeno srovnatelnými údaji. V případě, že tyto údaje k dispozici nejsou, je založeno na relativní hodnotě funkcí, které jednotlivé podniky vykonávají. Samozřejmě se zohledňuje použitý majetek a podstoupená rizika,
2. zbytková analýza rozděluje kombinované zisky ve dvou krocích:
 - a) nejdříve je každému z účastníků přisouzen takový zisk, aby byla dosažena základní návratnost odpovídající typu transakce, do které je zapojen (např. rentabilita aktiv či rentabilita tržeb). Tento počáteční zisk by byl zpravidla určen na základě jedné z tradičních transakčních metod s odkazem na odměnu v rámci srovnatelných transakcí mezi nezávislými podniky (Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010),
 - b) teprve ve druhém kroku se bere v úvahu jedinečný a hodnotný přínos účastníků. Zbytkový zisk (nebo ztráta) je přisouzen stranám na základě analýzy skutečností, jak by byl tento zbytek rozdělen mezi nezávislé podniky. Nejčastěji se při tom využívá dělení na základě nesených rizik a podle rozdělení nehmotných aktiv. Nejvíce zbytkového zisku tedy připadne podniku, který nese největší riziko a vlastní největší hodnotu nehmotných aktiv (Strouhal & kolektiv, 2013).

Jak se uvádí ve Finančním zpravodaji 7/2010 patří mezi výhody této metody:

- a) skutečnost, že nabízí řešení pro vysoce integrované činnosti, kdy jsou jednotlivé transakce natolik provázané, že by bylo obtížné posuzovat je odděleně a těžko je tedy srovnávat s nezávislými obchody - jednostranné metody by byly tedy nevhodné,

- b) to, že se nespolehá přímo na blízkce srovnatelné transakce mezi jinými nezávislými subjekty, a může být tedy užita i v případech, kdy žádné takové transakce nemohou být identifikovány,
- c) skutečnost, že v sobě skýtá flexibilitu tím, že bere v úvahu specifické a eventuálně jedinečné skutečnosti a okolnosti sdružených podniků, které se nevyskytují u nezávislých podniků. Tato flexibilita ale stále představuje přístup založený na principu tržního odstupu v rozsahu, ve kterém odráží to, co by v podobných situacích přiměřeně učinily nezávislé podniky,
- d) nižší pravděpodobnost, že některá ze stran řízené transakce získá extrémní a nepravděpodobný zisk, neboť jsou hodnoceny obě strany transakce. Tento aspekt může být obzvláště důležitý při analýze zásluh v souvislosti s nehmotným majetkem užívaným v rámci řízených transakcí. Tento dvoustranný přístup může být využit pro rozdělení zisků v rámci úspor z rozsahu nebo jiných společných hospodárností, přičemž je vyhovující pro daňové poplatníky i pro daňové správy.

Za nevýhody této metody se dle Finančního zpravodaje 7/2010 a Sojky (2013) dá považovat skutečnost, že:

- a) ji není vhodné použít v případech, kdy jedna strana transakce provádí pouze jednoduché funkce a nemá žádný významný jedinečný přínos. Nevhodnost vyplývá z nevhodnosti provedení funkční analýzy,
- b) sdružené podniky i daňové správy mohou mít problém při získávání informací od zahraničních poboček. Navíc může být obtížné měřit kombinované výnosy a náklady pro všechny sdružené podniky účastníci se řízených transakcí, neboť to vyžaduje vedení účetních záznamů na stejném základě tj. např. provádění účetních úprav a převod měn (proto je vhodné čerpat údaje z IFRS, kde je jednotné vykazování pravidlem). Dále pokud je tato metoda aplikována na provozní zisk, může být obtížné identifikovat vhodné provozní výdaje související s danými transakcemi a alokovat náklady mezi dané transakce a jiné činnosti sdružených podniků,
- c) je nutná výrazná součinnost všech daňových správ a právě díky tomu není metoda rozšířená.

3. METODIKA

Cílem této diplomové práce je nastínit problematiku převodních cen zejména v podmínkách České republiky a navrhnout nejvhodnější metody pro stanovení (obhájení) těchto cen v konkrétním podniku.

V teoretické části byly představeny jednotlivé metody, které vymezuje Směrnice OECD, bylo poukázáno na jejich výhody, nevýhody a možná úskalí s jejich použitím spojená. Dále byly shrnuty nejdůležitější informace, které by dokumentace k převodním cenám měla obsahovat především se zaměřením na obsah a důležitost srovnávací analýzy.

Cílem praktické části této práce je vypracovat pro konkrétní společnost mající vztahy se spojenými osobami dokumentaci k převodním cenám, která dosud ve společnosti chybí. Proto bylo nutné získat co nejvíce vhodných informací o konkrétním podniku, aby mohlo být provedeno doporučení a zdůvodnění nejvhodnější metody pro určení správnosti již používaných cen a současně mohlo dojít k prověření, zda jsou tyto ceny v souladu s principem tržního odstupu. Za tímto účelem bylo potřeba oslovit a spolupracovat s velkým množstvím zaměstnanců a vedoucích pracovníků zejména proto, aby byl pochopen výrobní proces; nastavení cen a kalkulací; kdo je zodpovědný za jaké činnosti; kdo, kde a o čem se rozhoduje; jaká je firemní strategie; kdo je zodpovědný za řízení vztahů s dodavateli; kdo a jak plánuje výrobu; kdo rozhoduje o investicích; kdo zodpovídá za kvalitu; zda existuje a jak funguje marketingová strategie; kdo provádí a plánuje prodej výrobků; kdo řídí vztahy se zákazníky; jak funguje poprodejní činnost (zákaznická podpora, vyřizování reklamací) apod.

Praktická část respektuje Směrnici OECD a doporučení Ministerstva financí ČR, konkrétně Pokyn D-334, který uvádí rámcový obsah dokumentace k převodním cenám. Bude dodržen doporučený sled informací o:

1. skupině – bude představena skupina jako celek, nastíněna krátká historie a popis jednotlivých divizí s informacemi o jejich hlavním výrobním programu,
2. konkrétní společnosti, pro kterou bude dokumentace vytvářena,
3. konkrétních transakcí, které se v roce 2015 uskutečnily mezi posuzovanou společností a ostatními spojenými osobami,

4. ostatních okolnostech ovlivňujících obchodní vztahy – bude provedena funkční analýza, tj. analýza prováděných funkcí, nesených rizik a vlastněných aktiv,
5. způsobu tvorby převodních cen, kterému bude předcházet doporučení nejvhodnější metody pro stanovení převodní ceny.

K ověření skutečnosti, zda výše ziskové přírážky odpovídá principu tržního odstupu, bude pro hlavní výrobní činnost použita metoda čistého rozpětí. Pro účely srovnávací analýzy, kterou tato metoda vyžaduje, budou data čerpána z databáze Albertina CZ Gold Edition 12/2015. Jako podpůrný zdroj informací budou využity informace z veřejně dostupných webových stránek analyzovaných srovnatelných společností, informace dostupné na http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz či na <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>. Potřebné výpočty budou provedeny v MS Excel s využitím zabudovaných funkcí sloužících pro výpočet konkrétních statistických ukazatelů (průměru, dolního a horního kvartilu, mediánu, minima, maxima). Pro určení obvyklé ziskovosti společností operujících ve stejném oboru jako posuzovaná společnost, bude aplikován ukazatel ziskové přírážky v níže uvedené podobě:

$$\text{zisková přírážka v \%} = \left(\frac{\text{provozní hospodářský výsledek}}{\text{provozní náklady}} \right) * 100$$

Pro zjištění reprezentativního vzorku údajů a současně za účelem omezení krátkodobých vlivů na trhu, bude pracováno s finančními údaji za čtyřleté období pokrývající roky 2010 až 2013. Pro tento účel bude použit vážený průměr v této podobě:

$$\text{vážený průměr} = \frac{\sum_{t=2010}^{2013} \text{provozní hospodářský výsledek}}{\sum_{t=2010}^{2013} \text{provozní náklady}}$$

U ekonomicky nejvýznamnější transakce, kterou je zpracování polotovarů a jejich následná několikanásobná výměna s další spojenou osobou, bude ověřováno, zda je zisková přírážka aplikovaná společností adekvátní. Cílem proto bude zdůvodnit výši této přírážky a to na základě postupného rozvrhu vah a bodové metody.

U vedlejších transakcí se spojenými osobami, které splňují předpoklady pro využití zjednodušené dokumentace k převodním cenám, bude postupováno dle Pokynu GFŘ D-10. U těchto transakcí bude dodržen následující postup:

1. identifikace subjektů a popis služby,
2. benefit a substance test,

3. kalkulace převodní ceny,
4. informace o tom, jaká metoda byla pro ověření správnosti již stanovené ceny použita.

Podklady k této části diplomové práce budou čerpány ze společnosti, která si nepřeje být konkrétně zmiňována. Proto bude společnost i ostatní spřízněné osoby uváděny pod zkratkami.

4. PRAKTICKÁ ČÁST – DOKUMENTACE K PŘEVODNÍM CENÁM

4.1 Vznik a historie skupiny

Počátky skupiny sahají do roku 1868, kdy v Německu otevřel mladý manželský pár obchod s potravinami a železářstvím a současně začal prodávat sodovou vodu v lahvičkách uzavřených ručně vyrobenou korkovou zátkou. Roku 1878 koupili manželé na výrobu těchto zátek stroj a začali je prodávat výrobcům nápojů. Prodej se rozšířil natolik, že v Rakousku v roce 1899 byla jejich synem založena továrna se 45 zaměstnanci. Bylo tak možné plně uspokojit stále se zvyšující poptávku. Od roku 1950 se továrna specializuje na výrobu plastů. V roce 1960 byl uveden do provozu první vstříkovací lis a v roce 1963 byla zahájena výroba různých druhů laboratorních produktů (jako první se začaly vyrábět Petriho misky). V roce 1986 proběhla restrukturalizace na holding. V souvislosti s politickými změnami v roce 1989 byly zakládány nové společnosti, vznikaly nové divize, probíhaly další restrukturalizace, skupina expandovala na nové trhy a rozšiřovala výrobní portfolio produktů. Tento proces trvá v podstatě neustále. V současné době se skupina skládá z 5 výrobních divizí a jedné divize zabývající se správou a pronájmem nemovitostí. Skupina soustřeďuje svou výrobu a prodej na více než 130 místech světa (v 31 zemích) a zaměstnává více jak 8 000 zaměstnanců. Od počátku vzniku je skupina v rodinném vlastnictví.

4.1.1 Finanční ukazatele skupiny

V tabulce 1 jsou uvedeny klíčové finanční ukazatele skupiny.

Tabulka 1- Klíčové finanční ukazatele skupiny v mil. EUR

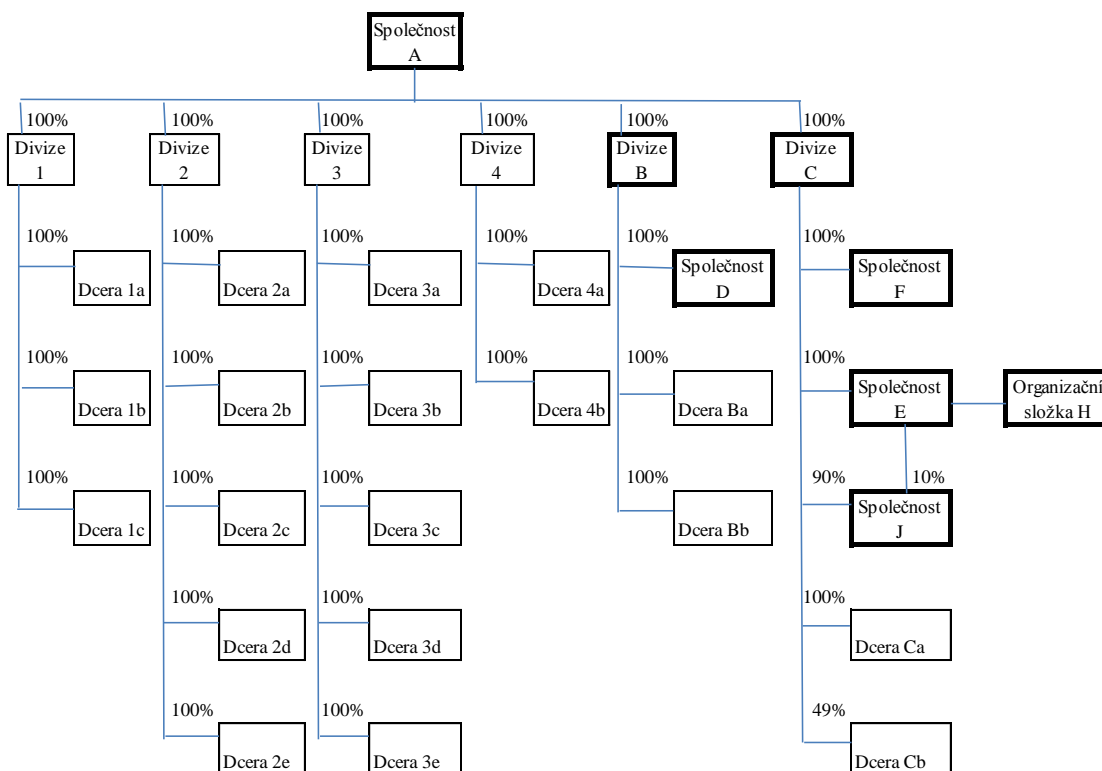
Popis\Rok	2013	2014
Konsolidované výnosy	1 293	1 320
Cash flow	83	113
Investice	61	81
Počet zaměstnanců	8 170	8 451
Výnosy na 1 zaměstnance	0,158	0,156

Zdroj: veřejně dostupné informace

4.1.2 Informace o skupině a její vlastnická struktura

Vrcholovou společností skupiny je společnost „A“, která se dělí do několika divizí. Jednotlivé divize se následně dělí na dceřiné společnosti, které mají další závody. Divize a dceřiné společnosti, které jsou na obrázku 3 tučně orámované, označují vztahy, kterými se bude tento dokumentační balíček blíže zabývat.

Obrázek 3 - Vlastnická struktura skupiny



Zdroj: internetové stránky + vlastní zpracování

Divize 1 je předním evropským výrobcem obalů pro potravinářský i nepotravinářský sektor. Díky technologické všestrannosti dodává své výrobky na potravinářský, zdravotnický, kosmetický, farmaceutický a chemický trh. V nedávné době byl otevřen závod v USA, z kterého výrobky směřují na americký a kanadský trh. Divize 1 dosáhla v roce 2014 obratu ve výši 507 mil. EUR, čistých investic ve výši 42 mil. EUR a zaměstnávala v průměru 3 465 zaměstnanců ve 31 závodech.

Divize 2 působí v oblasti biotechnologie, diagnostiky, lékařství a farmaceutickém průmyslu. Vyrábí zejména plastové zkumavky pro odběry krve, moči a dalších vzorků. Tyto zkumavky se používají ve více než 100 zemích světa. Divize 2 dosáhla v roce 2014 obratu ve výši 388 mil. EUR, zaměstnávala v průměru 1 801 zaměstnanců ve 23 závodech.

Divize 3 se specializuje na recyklaci a znovuvyužití materiálů pro nové produkty, které se používají v odvětví jako je stavebnictví, automobilový a letecký průmysl, sport, volný čas a akustika. Klíčovým odvětvím je výroba a zpracování flexibilní polyuretanové pěny (v Jižní Americe je v této oblasti největším výrobcem). Dále se specializuje na výrobu izolací pro zásobníky teplé vody, na výplně letadlových sedadel a potahů. Divize 3 dosáhla v roce 2014 obratu ve výši 256 mil. EUR, zaměstnávala v průměru 1 606 zaměstnanců v 50 závodech.

Divize 4 je jedním z předních výrobců interiérových částí a akustických komponent pro automobilový průmysl. V roce 2014 dosáhla obratu ve výši 106 mil. EUR, zaměstnávala v průměru 754 zaměstnanců v 6 závodech.

Divize B vznikla v roce 2007 a zaměřuje se na služby v oblasti správy nemovitostí. Podporuje expanzi skupiny a jednotlivých divizí. Jejím cílem je zajistit projektový management, jako je podpora a poradenství ve všech majetkových záležitostech, koordinace s jednotlivými divizemi a externími stavebními odborníky, řízení stavebního projektu, styk s úřady apod.

Divize C patří k nejvýznamnějším světovým výrobcům extruzních linek pro výrobu okenních profilů. Své výrobní závody má v České republice, USA a v Číně. Do této divize patří i společnost „H“, jejíž vztahy se spojenými osobami budou následně detailněji popsány. Tato divize dosáhla v roce 2014 obratu ve výši 71 mil. EUR, zaměstnávala 763 zaměstnanců v 10 závodech.

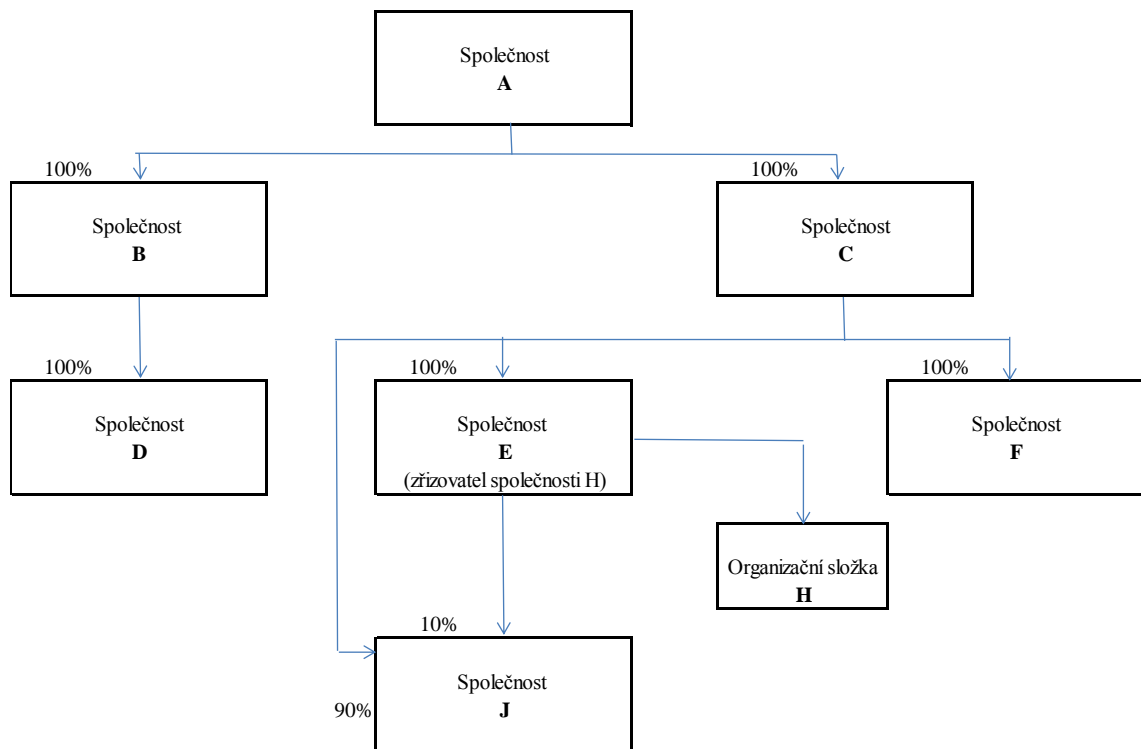
Společnost „A“ chce v budoucnu v jednotlivých divizích intenzivněji zavádět určité standardy a ve všech závodech zavést jednotné procesy. Je stanoven konkrétní cíl, podle kterého se do roku 2020 skupina zaměří na zvýšení efektivity ve všech oblastech podnikání, optimalizaci výrobního portfolia, další rozvoj celé organizace a rozšíří své působení na nové trhy. Je tak plánován plynulý přechod od koncernu s mezinárodní působností ke koncernu globálnímu. Cílem je tedy vytvořit takovou skupinu podniků, které jsou dokonale propojeny napříč všemi divizemi a všemi závody a zároveň využívají vzájemnou součinnost.

4.2 Informace o konkrétní společnosti

Společnost „H“ je organizační složkou zahraniční právnické osoby „E“ sídlící v Rakousku. Počátky společnosti „E“ spadají do roku 1977 a počátky české pobočky do roku 1993 (v roce 2007 došlo k odštěpení původní české pobočky. Vznikly tak dvě samostat-

né společnosti a to společnost „D“ zabývající se správou a pronájmem nemovitostí a společnost „H“). V roce 2007 vznikla zastřešující společnost „C“, která společnosti „H“ a „E“ zastřešuje. Na uvedeném obrázku 4 je znázorněna zjednodušená vlastnická struktura skupiny (respektive jen společnosti, se kterými měla společnost „H“ v roce 2015 obchodní vztahy).

Obrázek 4 - Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost „H“ provádí pro svého zřizovatele výrobní činnost (která je jejím hlavním předmětem činnosti). Dále je se spojenými osobami zapojena do dalších méně významných transakcí, jako je:

- a) poskytování účetních, správních a personálních služeb pro společnost „J“ a „D“,
- b) nájem veškerých výrobních, skladových a administrativních prostor od společnosti „D“,
- c) nájem veškerého IT zařízení od společnosti „C“,
- d) služby svařování od společnosti „J“.

4.3 Informace o hlavní výrobní činnosti

4.3.1 Výrobní proces

Společnost „E“ i „H“ vyrábí kompletní vytlačovací formy (extruzní nástroje) a jejich díly pro výrobu profilů rámu oken a dveří z plastových hmot. Obě společnosti spadají do divize vedené společností „C“, která se zabývá výrobou nástrojů, strojů a kompletních zařízení pro vytlačovací profily.

Pro výrobu vytlačovacích forem se používá převážně chromová ocel, která se vyznačuje nejen požadovanou otěruvzdorností, ale současně i obtížnou obrobiteľností. Pro výrobu jednotlivých dílů formy se používají buď nakupované polotovary z tohoto materiálu, nebo se na pile nařezou přířezy z válcovaného polotovaru požadovaného průřezu. Tento materiál je u firmy „H“ opracováván jak tradičními metodami (frézováním, broušením, leštěním, vrtáním), tak elektroerozí (tj. drátovým řezáním i hloubením). S ohledem na zpracováváný materiál a požadovanou přesnost se při výrobě používají přesná a tuhá obráběcí centra. Společnost „H“ nakupuje vstupy převážně od společnosti „E“, ale i od jiných nespojených osob. Veškerou svou produkci společnost „H“ prodává společnosti „E“.

Extruzní nástroj lze shrnout do čtyř částí:

- hlava – forma, kam se vhání roztavený plast,
- suchá kalibrace – tvarování a chlazení profilu,
- krátká kalibrace – vedení profilu,
- přístřík – dodatečné těsnění profilů.

Společnost „H“ provádí **kusovou výrobu** a zpracovává drahý polotovar vyráběný na zakázku. Výrobní proces zahrnuje celou řadu dílčích úkonů např. specifickou konstrukci produktu pro výrobu; naprogramování a seřízení výrobních strojů pro výrobu konkrétního produktu; řezání na drátořezu; hloubení; leštění; dělení; broušení; vrtání; frézování; montáž; kontrolu atd. Pořadí jednotlivých úkonů závisí na typu produktu. Část výrobního procesu u jednoho produktu může provádět pouze společnost „H“ a jinou část pouze společnost „E“. Podíl činností „H“ a „E“ je různý a to v závislosti na typu produktu a zakázce. Např. podíl společnosti „H“ na výrobě se odvíjí podle části nástroje od cca 10% při výrobě hlavy po 100 % při výrobě částí s označením KK a PCE. Podíl výroby podle počtu odpracovaných hodin byl v roce 2015 ve výši 43,51 % pro společnost „E“ a 56,49 % pro společnost „H“. Výrobní proces je mezi společnostmi „H“ a „E“

tedy značně provázaný a dochází mezi nimi k opakovaným přesunům polotovarů. Pouze ve společnosti „H“ probíhají např. ty fáze výrobního procesu, které jsou prováděny tradičními metodami. Opracování elektroerozí probíhá ve společnosti „E“ i „H“. Celý výrobní cyklus trvá zhruba 6 týdnů.

Každá fáze obsahuje několik dalších dílčích postupů. Na každý postup (opracování) je stanoven kusovník, který obsahuje:

- a) druh a množství plánovaného materiálu a jeho cenu,
- b) konkrétní výrobní středisko, na kterém bude výroba probíhat, plánovanou dobu práce a její cenu.

Materiál se oceňuje váženým aritmetickým průměrem, který se denně přepočítává. V kusovníku je tak plánované množství oceněné aktuálním váženým aritmetickým průměrem.

Práce se oceňuje náklady daného výrobního střediska. Každé výrobní středisko je rozděleno na pracoviště, která mají pro každý proces určený přesný čas. Permanentně se skutečný a plánovaný čas analyzuje. Odchytky mohou být dvojího charakteru:

- a) nahodilé – způsobené např. poruchou stroje (tyto nemají dopad na úpravu plánu),
- b) trvalé – odůvodnitelné, které se analyzují měsíčně a mají dopad na změnu plánu.

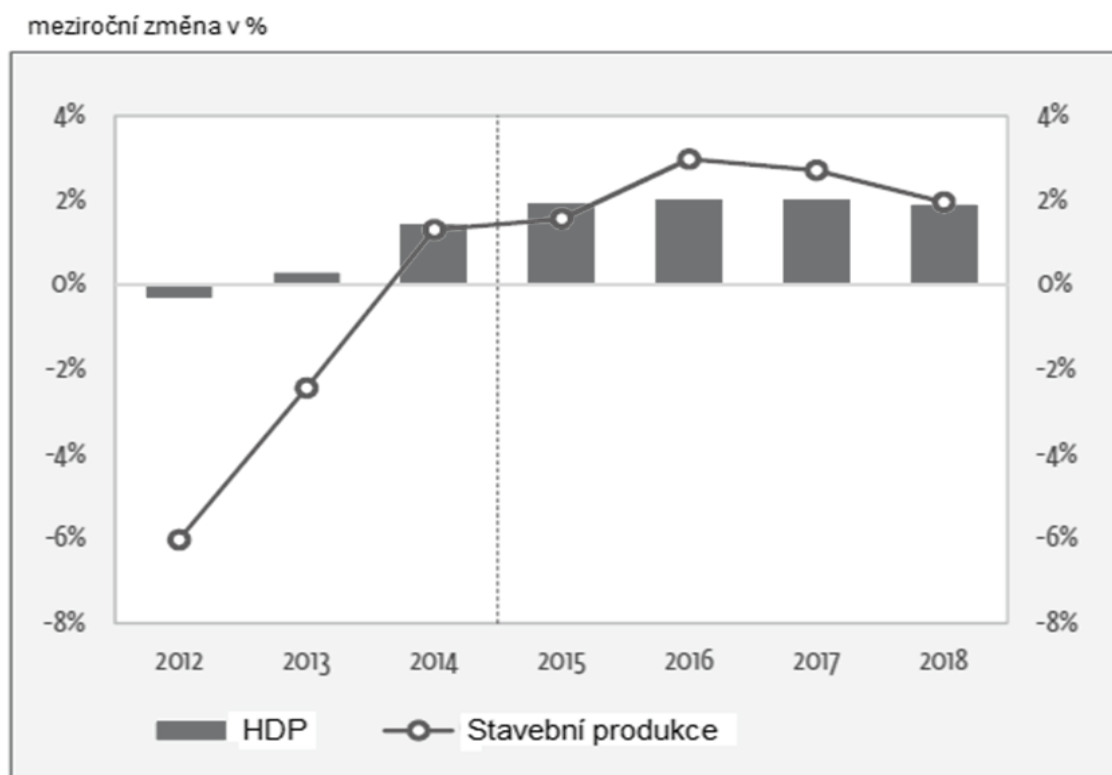
4.3.2 Tržní analýza

Dle statistického pohledu patří výroba pod oddíl 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Výrobní činnost společnosti „H“ lze klasifikovat především NACE kódem 25.73 „*Výroba nástrojů a nářadí*“ (tento NACE kód společnost používá i ve veškerých statistických hlášeních a stejný obor činnosti má zapsaný také v Živnostenském rejstříku).

Konkurenti divize „C“ jsou nezávislí výrobci vytlačovacích forem a jejich dílů, ale i samotní výrobci plastových oken a dveří, kteří mají často v rámci své skupiny vlastní výrobce vytlačovacích forem. Mezi hlavní konkurenty tak patří zejména firma Theysohn Extrusionstechnik GmbH (Rakousko), Friul Filiee S. P. A (Itálie), Bernhard Ide GmbH & Co. KG (Německo), Barrain SARL (Francie), Shanghai Jari Extrusion Technology Co., Ltd. (Čína).

Hlavními odběrateli finálních produktů jsou výrobci plastových profilů, zejména okeních. Poptávka po výrobcích divize „C“ je tak ovlivněna i situací na stavebním trhu. Divize „C“ generuje příjmy z prodeje svých produktů a služeb především na území Evropské unie. Jde zejména o firmy v Německu a Rakousku, jako je Rehau Group, Profine GmbH, Deceuninck GmbH a AES GmbH.

Obrázek 5 - Vývoj HDP a stavební produkce v zemích EUROCONSTRUCT



Zdroj: (Euroconstruct, 2015)

Na obrázku 5 je zobrazen vývoj stavební produkce a HDP v evropských zemích, které jsou součástí skupiny Euroconstruct³. Největší propad je patrný v roce 2012 (což bylo způsobeno především následky ekonomické krize v letech 2008 a 2009). Od roku 2012 je zřejmé postupné zlepšování jak vývoje HDP, tak objemu stavební produkce. Velmi příznivě je odhadováno množství stavební produkce v následujících letech, zejména pak pro rok 2016. Na rok 2018 je ovšem predikován mírný pokles. Tento vývoj by měl mít dopad i na tržby a vytížení výrobních kapacit společnosti „H“.

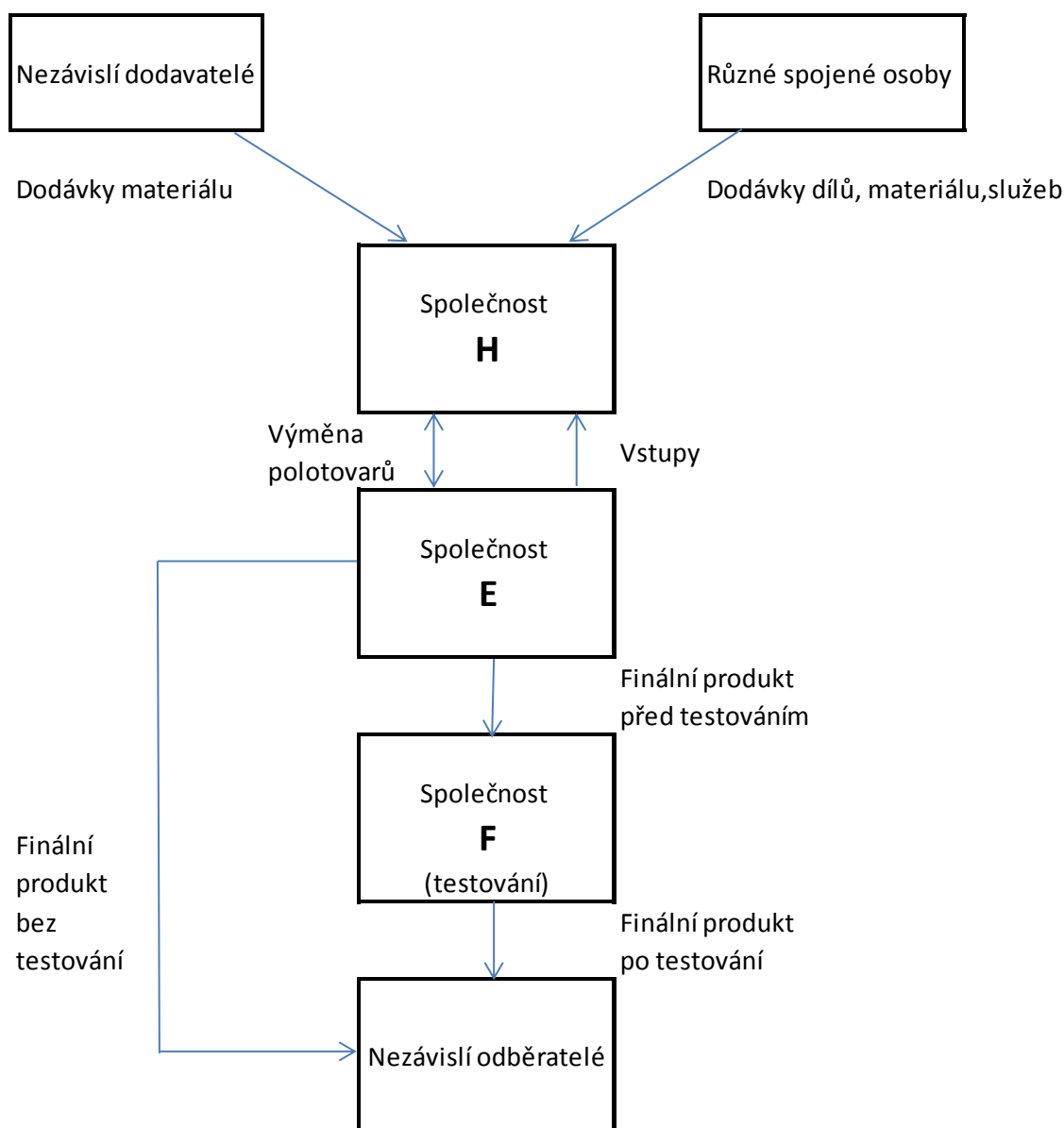
³ Přední evropská výzkumná skupina pro výzkum a analýzu stavebnictví, která zahrnuje 19 evropských zemí.

4.3.3 Popis hlavní obchodní transakce

Jak již bylo zmíněno, společnost „H“ dodává výstupy z výrobní činnosti pouze společnosti „E“ (v roce 2015 činil jejich objem 98,96 % z objemu celkových provozních výnosů). Společnost „E“ tyto výrobky dále prodává další spojené osobě „F“ (cca 80 % objemu produkce) nebo třetím stranám přímo na trh (jedná se o tzv. komponentní zákazníky a jde přibližně o 20 % objemu produkce). Společnost „F“ provádí dodatečné testování produktů, což představuje velmi náročný proces. Prodejní cena takto otestovaného produktu může být až dvojnásobná oproti produktu, který testován nebyl. Po otestování jsou výrobky prodávány nezávislým odběratelům. Výrobky, které jsou prodávány přes sesterskou společnost „F“ jsou výsledkem výzkumu a vývoje této společnosti. Know-how, konstrukce, funkce apod. byly vyvinuty právě touto společností. Jde o jedny z nejlepších nástrojů na trhu a jejich cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit je výrazně vyšší než hodnota nástrojů, které jsou vyráběny a dodávány pro komponentní zákazníky. Je nutné podotknout, že v tomto případě zákazník s výrobkem kupuje i služby technika, který výrobek nastaví, zprovozní a provede školení obsluhy. V případě komponentních dodávek dochází pouze k výrobě nástrojů dle požadavků a přání zákazníka již bez zkoušení a bez jakýchkoli dodatečných služeb.

Na obrázku 6 je uveden obchodní model, který je ve společnosti „H“ uskutečňován. Za hlavní vstup lze považovat dodávky materiálu od společnosti „E“ (v roce 2015 ve výši 50,22 % celkových provozních nákladů).

Obrázek 6 - Obchodní model



Zdroj: vlastní zpracování

Proces výměny polotovarů mezi společnostmi „H“ a „E“ je v účetnictví společnosti „H“ zohledněn jako přemístění zboží, a to v hodnotě bez započtení marže. Přemístění zboží je v účetnictví zaznamenáno prostřednictvím vnitropodnikového účtu, na který se účtuje na stranu MD a DAL podle směru pohybu. Pokud se přemísťuje polotovar ze společnosti „H“ do společnosti „E“, účtuje na stranu MD společnost „E“ a na stranu DAL společnost „H“, která současně vykazuje danou částku na účtu 601 jako tržbu. V případě, že dochází k pohybu ze společnosti „E“ do společnosti „H“, účtuje společnost „H“ na stranu MD a tento pohyb vykazuje na účtu 501 jako spotřebu materiálu. Tento vnitropodnikový účet slouží současně pro účetní i daňové účely. Podle přiřazeného kódu daně je

příslušná částka zohledněna v daňovém přiznání daně z přidané hodnoty. Společnost „H“ fakturuje společnosti „E“ za své výkony na základě hodinové sazby, která se skládá z odhadovaných nákladů a odhadovaného počtu hodin práce, jednotlivých výrobních středisek.

Výrobní střediska se dělí na přímá (kterých je 13) a nepřímá. Na každou výrobní zakázku, která je vložena do informačního systému SAP, je každým výrobním přímým střediskem (pomocí informačního systému WAY) hlášen skutečně odpracovaný čas. Každé přímé výrobní středisko má svoji hodinovou sazbu, která obsahuje vlastní náklady (např. mzdy, spotřebu obráběcích nástrojů, odpisy) a náklady na výrobní střediska nepřímá (jde o podpůrná střediska ve výrobě např. vedení a přípravu výroby).

Princip hodinových sazeb je pro obě společnosti „H“ i „E“ společný a jejich výpočet provádí společnost „E“. Hodinová sazba neobsahuje náklady na přímý (jednicový) materiál, kterým je zejména ocel, dále správní náklady a ziskovou přírážku.

Přímé výrobní náklady (kromě nákladů na jednicový materiál) představují skutečné náklady přímých výrobních středisek a jsou z 90 % brány jako variabilní a z 10 % jako fixní.

Přímé náklady na jednicový materiál, rovněž vstupují do nákladové základny, nicméně nejsou alokovány na jednotlivá střediska, ale jsou evidovány pod samostatným střediskem, z kterého jsou přiřazovány přímo na konkrétní výrobní zakázku dle zpracovaného kusovníku.

Nepřímé výrobní náklady jsou generovány podpůrnými středisky a jsou ze 100 % brány jako fixní. Jejich alokace na jednotlivá střediska probíhá na základě následujících alokačních klíčů:

- podíl nahlášených hodin daného střediska na celkovém součtu hodin,
- podíl podlahové plochy, které dané středisko zaujímá na celkové podlahové ploše výrobní haly,
- podíl počtu zaměstnanců konkrétního střediska na celkovém počtu zaměstnanců.

Pro každé středisko je použitý vždy nejvhodnější alokační klíč.

Hodinová sazba je kalkulována pro každé výrobní středisko čtvrtletně z hodnot za poslední rok. Každému čtvrtletí je v kalkulaci chronologicky přiřazena váha. Váhy jsou aplikovány v hodnotách 40 %, 30 %, 20 % a 10 % (nejaktuálnější údaje mají největší

váhu). Je-li podezření na menší vytížení, hodinové sazby jsou platné delší dobu, jinak by mohly nepřiměřeně vzrůst.

Tabulka 2 - Kalkulace hodinové sazby v EUR

Čtvrtletí	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady	Nahlášené hodiny	Váha	Kalkulovaná hodinová sazba
4.Q 2014	43 492	6 538	50 030	1 261	10 %	3,97
1.Q 2015	42 357	5 906	48 263	1 247	20 %	7,74
2.Q 2015	43 146	6 388	49 534	1 828	30 %	8,13
3.Q 2015	40 834	5 321	46 155	2 165	40 %	8,53
Celkem					100 %	28,37

Zdroj: interní data společnosti „H“ + vlastní zpracování

Příklad kalkulace hodinové sazby v EUR, jednoho výrobního střediska, platné pro 4. čtvrtletí roku 2015, je uveden v tabulce 2. Kalkulace hodinové sazby probíhá následujícím způsobem: celkové náklady (součet variabilních a fixních nákladů) je vydělen počtem hodin nahlášených za dané čtvrtletí, výsledná hodnota je vynásobená příslušnou váhou pro dané čtvrtletí. Výsledkem je hodinová sazba vztahující se k jednomu čtvrtletí. Hodinová sazba na následující čtvrtletí představuje součet sazeb za všechna čtvrtletí.

Průběžně, většinou po uzavření účetnictví daného měsíce, provede společnost „H“ cenové narovnání (dosud vždy ve formě vrubopisu) v takové výši, aby došlo k pokrytí skutečných provozních nákladů souvisejících s výrobní činností a současně bylo dosaženo ziskovosti (marže) na úrovni provozního výsledku hospodaření ve výši 2,5 %.

Tabulka 3 - Přehled cenového narovnání (vrubopisu) za srpen a září 2015 v CZK

Popis	Účet	CZK
Základ pro výpočet	501-559xxx	38 052 377
Úpravy o následující položky		
Prodej odpadního materiálu	642 901	-387 454
Poskytování účetních a správních služeb pro společnost "D"	602 901	-120 000
Poskytování účetních a správních služeb pro společnost "J"	602 902	-345 000
Celkem vyjmuto		-852 454
Upravený základ pro výpočet (neboli provozní výsledek po úpravě)		37 199 923
Marže (Cost+) 2,5 %		929 998
Provozní výsledek hospodaření před úpravou		-174 058
Vrubopis		1 104 056

Zdroj: interní data společnosti „H“ + vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 3 je zřejmé, že základnou pro výpočet ziskové přírážky jsou zůstatky na účtech 501 až 559 za příslušné období, kde je účet 501 snížen o hodnotu

přemístěného zboží mezi společnostmi „H“ a „E“, která je zaúčtována pomocí zmiňovaného vnitropodnikového účtu. Očištěním nákladové základny o náklady za toto přemístěné zboží je zajištěno, že je zisková přírážka aplikována pouze na přidanou hodnotu společnosti „H“. Nákladová základna je dále upravena o externí a interní náklady, které nesouvisí s výrobní činností. Jedná se například o náklady na prodej odpadního materiálu či náklady na poskytování administrativních služeb dalším spojeným osobám. V některých případech není společnost „H“ schopna tyto náklady přesně kvantifikovat a proto jsou pro úpravu nákladové základny použity hodnoty výnosů, které jsou k těmto nákladům přiřaditelné.

Obrázek 7 - Konkrétní účtování vrubopisu za období srpen + září 2015

View pořizování													
Číslo dokladu		8400039732		Účetní okruh		4000		Fiskální rok		2015			
Datum dokl.		23.10.2015		Datum účtování		23.10.2015		Období		10			
Reference		0045041247		Globál.č.									
Měna		EUR		Texty existují		<input type="checkbox"/>		Skup.ledgerů		<input type="checkbox"/>			
Ú	Pol	ÚK	Z	Účet	Označení	Částka	Měna	Částka ve FM	FMěna	Částka-FM2	FM2	Dň	Nákl.stř.
[40]	1	50		80999	FAKTERL. WIA	40.620,16-	EUR	40.620,16-	EUR	1.104.055,94-	CZK	C5	14500
	2	50		18507	ERWERBSTEUER	8.124,03-	EUR	8.124,03-	EUR	220.811,13-	CZK	WA	
	3	40		80999	FAKTERL. WIA	40.620,16	EUR	40.620,16	EUR	1.104.055,94	CZK	WE	14500
	4	40		15512	VST ZU ERWERBSST. AT	8.124,03	EUR	8.124,03	EUR	220.811,13	CZK	WE	

Zdroj: interní data společnosti „H“

K obrázku 7 je nutné poznamenat, že:

- se v účetním softwaru účtuje do rakouského účetního rozvrhu,
- vrubopis je účtován do následujícího účetního období (vyjma prosince, kdy se příslušný vrubopis musí zohlednit ve správném roce),
- účtování ve výši 1 104 055,94 CZK s kódem daně C5 odpovídá účtování na českém účtu 601 a současně se tato částka zohlední v přiznání DPH na řádku „20 - dodání zboží do jiného členského státu“.

4.3.4 Finanční ukazatele společnosti „H“

Tabulka 4 obsahuje vybrané finanční ukazatele společnosti „H“. V roce 2014 je patrná značná změna hospodářského výsledku před zdaněním oproti roku 2013. Tento rozdíl byl způsoben změnou ve způsobu stanovení daně z příjmů právnických osob.

Tabulka 4 - Vybrané finanční ukazatele společnosti "H" v tis. CZK

Popis\Rok	2013	2014
Aktiva netto	57 985	84 078
Provozní výsledek hospodaření	-57 846	10 004
Provozní náklady	468 904	482 335
Výsledek hospodaření před zdaněním	-58 851	9 644
Roční úhrn čistého obrátu	427 492	492 246
Průměrný počet zaměstnanců	182	182

Zdroj: příloha k účetní závěrce společnosti „H“

Na tomto místě je i pro pochopení následných souvislostí nutné poznamenat tyto skutečnosti:

- 1) společnost „H“ je organizační složkou zahraniční (rakouské) právnické osoby. V účetní závěrce za rok 2008 bylo uvedeno, že: *„Tato účetní jednotka není primárně založena za účelem dosažení zisku, ale je výrobním závodem svého zřizovatele, s nímž si vyměňuje zásoby vlastní výroby, což je považováno za přemístění obchodního majetku“*,
- 2) společnost „H“ nemá žádný základní kapitál,
- 3) účetnictví společnosti „H“ je začleněno do účetnictví mateřského závodu, kdy je účtováno do stejného (tj. rakouského) účtového rozvrhu, přičemž je účetnictví společnosti „H“ technicky oddělitelné. Jednotlivým rakouským účtům je na základě převodního můstku přiřazen český účet podle českých účetních zákonů a předpisů. Z důvodu trvalých rozdílů mezi českými a rakouskými účetními předpisy je obsah finančních výkazů upravován do podoby odpovídající českým mimo účetní systém,
- 4) do konce roku 2013 (včetně) byly stanoveny převodní ceny za dodávky mezi společnostmi „H“ a „E“ bez jakékoli přírážky. Současně byla stanovena výše daně z příjmů právnických osob na základě tzv. zvláštního způsobu zdanění. Každoročně byl s finančním úřadem sepsán protokol stanovující základ daně ve výši domluvené procentní sazby ze souhrnu nákladů účetní skupiny 51 – 55,
- 5) ze strany auditorů se stále zvyšoval tlak na co nejpřesnější „narovnání“ finančních výkazů tak, aby bylo účetnictví i daň z příjmů právnických osob v souladu s českými předpisy. Proto poprvé za rok 2014 začala společnost aplikovat 2,5% přírážku k celkovým provozním nákladům (účtová skupina 50 – 55) a současně vypočítala daň z příjmů právnických osob již běžným způsobem.

4.4 Funkční analýza

Funkční analýza poskytuje informace a zasvěcený pohled, které jsou nezbytné pro posouzení transakcí ve skupině a identifikaci nezávislých transakcí srovnatelných s transakcemi spojených osob. Cílem funkční analýzy, která zahrnuje přehled funkcí, rizik a vlastněných aktiv, je určení nejvhodnější metody pro stanovení převodních cen, které společnost „H“ se svými spojenými osobami uskutečňuje.

4.4.1 Přehled funkcí

Všeobecný management

Firemní strategie jsou vykonávány na úrovni vedení společnosti „C“. Strategické rozhodování však musí být v souladu se strategií vyvinutou na úrovni celé skupiny. Společnosti „H“ ani „E“ nejsou zapojeny do strategického rozhodování, jsou však zodpovědné za plnění a implementaci centrálně připraveného strategického plánu.

Controlling je vykonáván společností „H“ pouze částečně. Vykonávaná funkce zahrnuje např. finální cenové narovnání, přípravu rozpočtů s ohledem na výrobní aktivity a podkladů pro reporting. Schvalování rozpočtu je prováděno společností „C“.

Klíčovým manažerským informačním systémem je systém SAP a plánovací informační systém WAY, který se používá pro plánování výrobních aktivit. Tyto informační systémy jsou ve vlastnictví společnosti „C“ a spravovány společností „E“. Společnost „H“ vykonává jen uživatelské funkce.

Výzkum a vývoj

Výzkumné aktivity jsou prováděny na úrovni „C“ ve spolupráci s „A“. Výzkumné aktivity slouží k vytváření inovací, které jsou podkladem pro vývoj nových produktů a procesů.

Vylepšení výrobních procesů realizuje společnost „H“ samostatně. Již několik let je postupně (vzhledem k plnému zachování výroby) na jednotlivá střediska implementován systém KAIZEN. Cílem je dosažení nejefektivnějšího způsobu výroby produktů, zlepšení kvality, optimalizace pracovních postupů a dosažení úspory na výrobních nákladech.

Nákup vstupů

Řízení nákupu je ve společnosti „H“ prováděno pouze částečně. Nákup společného materiálu (tj. např. chromové oceli) je řízeno společností „E“. Nákup spotřebního materiálu je řízeno již samostatně společností „H“.

Plánování nákupu je prováděno oběma společnostmi „E“ i „H“ na základě vstupních dat od prodejních oddělení společnosti „F“ a odhadované poptávce komponentních zákazníků. K zajištění potřebných zdrojů je vždy vypracován plán nákupu, který se odvíjí především od předpokládaného objemu výroby a prodeje a je úzce spojen s řízením stavu zásob.

Skladování je prováděno každou společností jednotlivě v místě sídla každé společnosti. Zajištění dopravy vstupů je v zodpovědnosti dodavatele. Za přemísťování polotovarů mezi společnostmi „H“ a „E“ je zodpovědná společnost „H“. Náklady na dopravu pak vstupují do nákladové základny pro výpočet cenového narovnání.

Kontrola kvality na vstupu je vykonávána jak zaměstnanci společnosti „H“ při vyskladnění finálních produktů či přijetí meziproductů, tak zaměstnanci společnosti „E“ při nakládce meziproductů určených pro další zpracování v „H“ nebo při přijetí finálních produktů. Jedná se zejména o optickou kontrolu a kontrolu pomocí měřících přístrojů.

Výroba

Plánování výroby představuje přípravu výrobního harmonogramu, který zohledňuje dostupné výrobní kapacity (tj. strojní zařízení a pracovní síly), čas potřebný k přípravě strojů a jejich údržbu, dostupnost potřebného materiálu, dodávek a nedokončené výroby, jakož i poptávku po produktech (tj. typ a množství produktů). Na základě výrobního harmonogramu jsou nastavena strojní zařízení a vyráběny produkty. Cílem plánování výroby je optimalizace produktového toku a minimalizace prostojů. Hrubé plánování výroby (zejména koncový termín pro jednotlivé závody) vykonává společnost „E“ s využitím informačního systému WAY a to společně pro obě společnosti. Přesné a konkrétní plánování české výrobní části provádí již společnost „H“.

Rozhodování o investicích spočívá ve výběru a nákupu výrobního zařízení používaného společností při výrobě, může také zahrnovat rozhodování o odprodeji existujícího výrobního zařízení. Všechna rozhodnutí ohledně nových investic jsou vykonávána společnostmi „C“ a „E“ ve spolupráci s „H“, která dodává nezbytné vstupní informace.

Údržba představuje kombinace veškerých technických a administrativních činností, včetně kontrolních, určených k uchování strojního zařízení a vybavení použitého při výrobním procesu. Údržba zahrnuje opravy i výměny. Cílem je minimalizovat prostoje, poruchy a nouzové odstávky a optimalizovat využití zdrojů a životnost strojního zařízení a vybavení. Za údržbu výrobního zařízení je zodpovědná „H“.

Výrobní proces začíná přípravou výrobních kapacit. V závislosti na typu produktu, je třeba nakonfigurovat strojní zařízení a vložit nástroje potřebné pro výrobu konkrétního produktu. Po dokončení přípravy a konfigurace začíná samotný výrobní proces, který je realizován oběma společnostmi („H“ i „E“). Finální produkt je tak výsledkem spolupráce obou společností. Výroba ve společnosti „H“ probíhá na základě výrobních objednávek založených do systému WAY. Díky tomuto programu jsou prováděna zpětná hlášení o uskutečněné a dokončené výrobě a je možné sledovat využití jednotlivých středisek.

Kontrola kvality zahrnuje nadefinování kvalitativních standardů a požadavků. Ty jsou aplikovány nejen v samotném výrobním procesu, ale i při testech produktů. Kontrolu kvality produktů vyrobených v „H“ provádějí její zaměstnanci. Tato kontrola zahrnuje použití přesných optických přístrojů a různé měřicí techniky. Produkty jsou rovněž testovány u společnosti „E“ a také u společnosti „F“ při přijetí.

Skladování je prováděno opět po dokončení výrobního procesu. Výrobky jsou uskladněny ve vhodných skladovacích prostorech ve společnosti „H“ za účelem následné přepravy zpět do společnosti „E“. V závislosti na vlastnostech mohou podléhat zvláštním požadavkům na uskladnění, aby se zabránilo např. korozi a dalším typům znehodnocení. Po otestování ve společnosti „F“ jsou výrobky ihned exportovány k zákazníkům.

Odchozí logistika zahrnuje organizaci dopravy a samotnou dopravu produktů ze společnosti „H“ do společnosti „E“. Expedici produktů na trh externím (komponentním) zákazníkům či dodání do společnosti „F“ k testování provádí společnost „E“.

Marketing

Marketingová strategie obecně zahrnuje především plánování umístění výrobků na trh, plán oslovení zákazníků s cílem dosáhnout vlastních prodejních cílů. V rámci strategie jsou voleny kombinace marketingových nástrojů, jako je design produktu a jeho balení, použité prodejní kanály, komunikační strategie, či cena produktu. Marketingové aktivity zahrnují též rozvoj povědomí o značce na trhu. Tato strategie vzniká výhradně na úrovni

ni společnosti „F“. V souvislosti se zakázkami komponentních zákazníků pak v menší míře ve společnosti „E“.

Realizaci reklamy a samotnou propagaci výrobků společnost „H“ nevykonává (nedisponuje marketingovým oddělením). Marketingové funkce vykonává převážně společnost „F“ při prodeji konečným zákazníkům a okrajově i společnost „E“ při prodeji komponentním zákazníkům. Společnost „H“ provádí jen omezené reklamní činnosti v souvislosti s hledáním nových zaměstnanců.

Prodej

Rozvoj prodejních kanálů spočívá v jejich průběžné podpoře, tak i v zakládání nových distribučních cest pomocí dostupných marketingových nástrojů. Cílem je organizovat a rozvíjet prodej výrobků napříč různými obchodními úrovněmi v souladu s marketingovou strategií tak, aby byli obslouženi stávající zákazníci a získáni zákazníci noví. Tuto činnost vykonává výhradně společnost „F“ (v souvislosti s komponentními zákazníky velmi okrajově i společnost „E“).

Řízení vztahů se zákazníky představuje řízení a budování vztahů a kontaktů se zákazníky. Celkovým cílem je najít, přilákat a získat nové klienty, pečovat a uchovat si stávající klientelu, nalákat zpět bývalé klienty a snížit tak marketingové náklady. Aktivity v oblasti vztahů se zákazníky zahrnují mimo jiné pravidelnou analýzu nákupního chování zákazníků a přijímání marketingových nástrojů ke zlepšení jejich spokojenosti.

Plánování prodeje je výchozím bodem pro plánování poptávky a rozvržení výroby. Aktivity zahrnují analýzu poptávky stávajících a potenciálních zákazníků podle historických dat a předpovědí. Odhad budoucí poptávky bere v úvahu mimo jiné i makroekonomické faktory (jako je všeobecný hospodářský cyklus, očekávaný ekonomický vývoj v odpovídajících zákaznických segmentech a očekávané strategie konkurence). Řádné plánování prodeje je klíčové, protože jedině tak se zabrání nadměrným zásobám a blokování kapitálu na straně jedné a neschopnosti dodat požadované produkty nebo zpoždění dodávek na straně druhé.

Logistika k zákazníkům, jakož i všechny výše uvedené prodejní aktivity jsou prováděny společností „F“ ve spolupráci s „E“, případně společností „E“ samostatně při přímých dodávkách konečným zákazníkům. Společnost „H“ nemá prodejní oddělení jako takové. Také ceny a dodací podmínky se zákazníky vyjednává společnost „F“, případně „E“ při přímých dodávkách konečným zákazníkům.

Vystavování a odesílání faktur dle objednávek zákazníků provádí společnost „E“ či „F“, kterými je prováděna i správa nedobytných pohledávek vůči externím zákazníkům. Společnost „H“ fakturuje jen společnosti „E“.

Poprodejní činnost

Zákaznická podpora zahrnuje řadu služeb poskytovaných zákazníkům po prodeji zboží jako pomoc při instalaci, zaškolení a údržbě. Cílem je poskytnout sounáležitost pro správné používání zakoupeného zboží.

Vyřizování reklamací zahrnuje např. přijetí a zhodnocení reklamací zákazníků, související komunikaci, rozhodnutí, zda je reklamáce oprávněná, zařízení opravy či výměny výrobků.

Poprodejní činnost i vyřizování reklamací vykonává společnost „F“, případně „E“ při přímých dodávkách konečným zákazníkům.

Shrnutí funkcí

Tabulka 5 podává shrnující informace o vykonávaných funkcích pouze ve vztahu ke společnosti „H“ a to z důvodu určení, zda je tato společnost výrobcem ve mzdě, smluvním výrobcem apod. Velikost „x“ značí intenzitu konkrétní funkce. Pokud například jednotlivé společnosti provádějí údržbu jen svých vlastních zařízení, je „x“ uvedeno pouze u společnosti „H“.

Tabulka 5 - Vykonyvané funkce

Funkce	Společnost "H"	Společnost "E"	Společnost "F"	Společnost "C"
Všeobecný management				
Firemní strategie				X
Controlling	x	X		X
Manažerský informační systém	x	X		
Výzkum a vývoj				
Výzkumné aktivity				X
Vylepšení výrobních postupů	X			
Nákupy vstupů				
Řízení vztahů s dodavateli	x	X		
Plánování nákupu	x	X		
Skladování	X	X		
Kontrola kvality na vstupu	X	X		
Výroba				
Plánování výroby	x	X		
Investice	x	X		X
Údržba	X			
Výrobní proces	X	X		
Kontrola kvality na vstupu	X	X	X	
Skladování	X	X		
Odchozí logistika	X	X		
Marketing				
Marketingová strategie			X	
Reklama a propagace		x	X	
Prodej koncovým zákazníkům				
Rozvoj prodejních kanálů		x	X	
Řízení vztahů se zákazníky		x	X	
Plánování prodeje		x	X	
Logistika (k zákazníkům)		x	X	
Stanovení ceny		x	X	
Fakturace	x	x	X	
Poprodejní činnost				
Zákaznická podpora		x	X	
Vyřizování reklamací		x	X	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Přehled rizik

Aby byla předešlá analýza úplná, je nutné zohlednit i významná rizika, která každá ze stran podstupuje, a která mají v případě převodních cen zásadní význam. Níže jsou uve-

dena konkrétní rizika, která jsou spojena s výrobní činností společnosti „H“, a jejich rozložení mezi společnostmi ostatními.

Tržní riziko

Představuje možnost nedosažení předpokládaného výsledku či dosažení ztráty právě v důsledku tržních změn. Jde zejména o pokles poptávky po výrobcích, což může vést ke ztrátě podílu na trhu nebo k poklesu ziskové marže. Je nutné rozlišovat mezi krátkodobými dopady (v důsledku jisté míry nestálosti trhu) a dlouhodobými dopady, které vyžadují novou marketingovou strategii. Pokles poptávky může vyústit ve snížení prodávaného množství nebo prodejních cen. Prodejní ceny mohou poklesnout buď přímo (jsou účtovány nižší prodejní ceny) nebo nepřímo (odběratelům jsou poskytovány slevy či bonusy). Riziko změny cen na výstupu nese společnost „F“ a částečně i „E“.

Riziko změny ceny finálních produktů, které jsou distribuovány koncovým zákazníkům, je primárně neseno společnostmi „F“ či společnostmi „E“ při dodávkách přímo externím zákazníkům. Společnost „H“ vzhledem ke způsobu stanovení odměny za výrobní činnosti tržní riziko nenese.

Riziko změny ceny vstupů je vzhledem ke způsobu stanovení odměny neseno společnostmi „E“ a „F“.

Riziko poklesu poptávky finálních zákazníků po produktech je neseno společnostmi, které výrobky dodávají na trh, tj. společnostmi „F“ a „E“. Společnost „H“ toto riziko nenese.

Riziko konkurence je pro společnost „H“ považováno za nízké. Výroba mezi společnostmi „E“ a „H“ je vzájemně velmi úzce provázána. Proto by společnost „E“ musela překonat vysoké náklady na změnu dodavatele vzhledem ke specializaci a specifčnosti výroby. Konkurenční riziko směrem k finálním zákazníkům je neseno společnostmi, které výrobky dodávají na trh (tj. společnostmi „F“ a „E“).

Vstupy pro výrobní činnost společnosti „H“ jsou nakupovány v EUR i v CZK, výstupy jsou prodávány v EUR. Teoreticky tedy kurzové riziko na straně vstupů u společnosti „H“ existuje, ovšem vzhledem ke způsobu stanovení odměny za výrobní činnost je toto riziko přeneseno na společnost „E“. V případě prodeje produktů v jiné měně než v EUR je riziko neseno společnostmi, které výrobky dodávají na trh, tj. společnostmi „F“ a „E“.

Investiční riziko

Riziko nevytížení výrobních kapacit nese společnost „H“ pouze částečně. Sice mezi společnostmi „E“ a „H“ nebyla uzavřena smlouva, která by poskytovala společnosti „H“ garanci využití kapacit, ovšem vzhledem ke způsobu stanovení odměny toto riziko společnost „H“ plně nese. Využití výrobní kapacity se odvíjí od plánů odsouhlasených společnostmi „E“. V současné době společnost „H“ vyrábí při plném využití kapacit a všechny vyrobené produkty jsou okamžitě dodávány společnosti „E“.

Riziko výzkumu a vývoje, ve smyslu např. utopených nákladů, společnost „H“ nese, protože tyto činnosti vykonává společnost „C“.

Výrobní riziko

Riziko dodávek nesou společnosti „H“ i „E“. Toto riziko znamená, že suroviny a dodávky služeb a polotovarů nebudou k dispozici ve správném čase a na správném místě a také to, že nebudou v požadované kvalitě a množství. Důsledkem je pak zpoždění vnitřních procesů, což může mít za následek ztrátu zákazníků nebo nedostatečné využití výrobních kapacit. Společnost „F“ toto riziko nese jen velmi okrajově.

Výrobní riziko představuje případné dodatečné náklady v důsledku selhání materiálu, zpracování, plánování či montáže, které přesahují běžnou toleranci zahrnutou v rozpočtu. Náklady mohou být způsobeny dodatečným odpadem, zvýšenou spotřebou vstupů, ale i sankcemi za opožděné dodávky zákazníkům. Toto riziko nese nejvíce společnost „E“.

Riziko zásob představuje riziko poškození (např. fyzickým zničením či nesprávným skladováním) nebo zastarání zásob díky nízké poptávce po specifických produktech na trhu. Toto se může stát např. po uvedení nové generace výrobků s lepšími vlastnostmi nebo po uvedení substitutu daného výrobku na trh. Existující zničené nebo zastaralé zásoby mohou být buď zlikvidovány, nebo prodány za cenu nižší než je jejich účetní hodnota. Toto riziko je primárně neseo společností „E“, ale je omezeno funkčním systémem plánování. Riziko zastarání zásob částečně nese i společnost „H“. Riziko zásob finálních produktů je rovněž neseo společností „E“, protože produkty vyrobené společností „H“ jsou denně dopravovány k dalšímu opracování či prodeji do společnosti „E“.

Poprodejní riziko

Riziko záruk je přeneseno na společnost „F“ („E“ pouze v souvislosti s komponentními zakázkami) a to i přesto, že je funkce kontroly kvality zajišťována i společností „H“. Přenesení tohoto rizika vyplývá ze způsobu stanovení odměny.

Riziko dopravy, v podobě poškození či zničení během přepravy, je u společnosti „H“ omezené, protože je doprava zajišťována externími dopravci. Dodávky finálních produktů jsou zajišťovány společností „F“ a částečně i „E“.

Riziko nedobytných pohledávek z titulu dodávek společnosti „E“ společnost „H“ nenesou. S ohledem na prodej finálních produktů koncovým zákazníkům je riziko neseno společností „F“ nebo okrajově i „E“.

Společnost „H“ je ale informována o tom, že v případě dlouhodobého poklesu prodejních cen, poklesu poptávky po produktech, nevytížení výrobních kapacit, zvýšení výrobních nákladů v důsledku pochybení společnosti „H“, lze očekávat jednání o změně způsobu stanovení odměny tak, aby část těchto rizik dopadla více i na tuto společnost.

Shrnutí rizik je popsáno v tabulce 6, která ukazuje odpovědnost za konkrétní riziko. Velikost písmene „x“ značí jeho intenzitu opět pouze ve vztahu ke společnosti „H“.

Tabulka 6 - Přehled rizik

Riziko	Společnost „H“	Společnost „E“	Společnost „F“	Společnost „C“
Tržní riziko				
Riziko změny ceny na výstupu		x	X	X
Riziko změny ceny na vstupu		X		
Riziko poklesu poptávky		x	X	
Riziko konkurence		x	X	
Měnové riziko		x	X	
Investiční riziko				
Riziko nevytížení výrobních kapacit	x	X	X	
Riziko výzkumu a vývoje		x		
Výrobní riziko				
Riziko dodávek	x	X		
Riziko související s výrobní činností	x	X		
Riziko zásob	x	X		
Poprodejní riziko				
Riziko záruk		x	X	
Riziko dopravy		x	X	
Riziko nedobytných pohledávek		x	X	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Přehled aktiv

Společnost „H“ uskutečňuje výrobu a skladování v pronajatých prostorech, které jsou ve vlastnictví spojené osoby „D“. Společnost „H“ i „E“ vykazuje v rozvaze vždy svá vlastní výrobní zařízení. Společnost „H“ nemá žádný majetek na finanční leasing.

Zásoby jsou vlastněny zřizovatelem, tj. společností „E“. Část zásob, která je ke konci účetního období evidována na skladě společnosti „H“, je v její rozvaze také vykázána.

Veškeré IT zařízení vlastní společnost „C“.

Společnost „H“ při své činnosti využívá technologických postupů, které byly dříve vyvinuty společností „E“. Toto know-how společnost „H“ dále zdokonaluje.

Zákaznickou databázi vlastní společnost „F“ a „E“.

Ochrannou známku vlastní společnost „C“. Jde pouze o logo firmy.

V tabulce 7 jsou uvedena jednotlivá aktiva, která společnost „H“ vlastní. Velikost písmene „x“ značí objem vlastněných aktiv.

Tabulka 7 - Přehled aktiv

Aktiva	Společnost "H"	Společnost "E"	Společnost "F"	Společnost "C"
Hmotná aktiva				
Výrobní zařízení	X	X		
Zásoby - materiál, výrobky	x	X		
Sklady a výrobní haly	X(nájem)	X		
Nehmotná aktiva				
IT zařízení				
Know-how, patenty	x	X		
Zákaznická báze		x	X	
Ochranná známka				X

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Shrnutí funkční analýzy

Na základě provedené funkční analýzy tj. přehledu funkcí, rizik a vlastněných aktiv lze konstatovat, že společnost „H“:

- vykonává především výrobní funkci,

- nevstupuje do vztahů s konečnými zákazníky. Tento vztah zajišťuje společnost „F“ (ve výši 80 %), která vykonává nejvýznamnější funkce z pohledu dodavatelského řetězce, a s vlivem na jeho úspěšnost nese hlavní podnikatelská rizika,
- není zapojená do vývojových aktivit,
- nevlastní zákaznickou bázi,
- nevykonává marketingové funkce,
- lze považovat za smluvního výrobce vykonávajícího výrobní funkce a nesoucího omezená rizika v rámci daného trhu,
- principálem (zadavatelem smluvní výroby) ve vztahu ke společnosti „H“ je v tomto obchodním vztahu společnost „F“, což je možné dohledat také v účetní závěrce společnosti „E“ za rok 2014.

4.5 Ekonomická analýza hlavní výrobní činnosti

4.5.1 Výběr metody pro stanovení převodní ceny

Níže je, v souvislosti s hlavní výrobní činností, uvedeno doporučení nejvhodnější metody stanovení převodních cen pro určení co nejsprávnějšího ocenění ve shodě s principem tržního odstupu a je diskutováno potenciální použití ostatních metod. Výběr metody vychází ze Směrnice OECD a z českých předpisů týkající se převodních cen.

Metoda nezávislé srovnatelné ceny (CUP) – společnost „H“ realizuje výrobní činnost výhradně pro společnost ve skupině. Interní srovnatelnou transakci tudíž nelze identifikovat. Vzhledem k tomu, že jsou finální produkty jedinečné, zejména svou kvalitou a funkcí, není možné na volném trhu získat informace o cenách nezávislých výrobců a případně provést potřebné úpravy. Podmínky pro aplikaci CUP metody nebyly naplněny a je tudíž nutné pro ověření převodní ceny aplikovat jinou metodu.

Metoda ceny při opětovném prodeji (RPM) – metoda srovnává hrubé marže dosažené z prodeje produktů řízenou společností s hrubými maržemi dosaženými srovnatelnými nezávislými subjekty prodávajícími podobné produkty za obdobných podmínek. Navíc je tato metoda vhodná tam, kde je produkt spíše přeprodáván a zachovává si své původní vlastnosti či funkce. V tomto případě každá ze společností provádí na daném produktu další operace, díky kterým je jeho původní identita podstatně změněna. Z těchto důvodů byla tato metoda zamítnuta.

Metoda nákladů a přírážky (Cost+) – pro účely ověření souladu s principem tržního odstupu, vyžaduje přímá aplikace této metody detailní informace o nákladech a aplikované ziskové přírážce ve srovnatelných nezávislých transakcích. Z důvodu úzce propojených a specifických transakcí související s výrobní činností a vzhledem k téměř nemožnému zjištění srovnatelných informací byla tato metoda zamítnuta.

Transakční metoda rozdělení zisku (PSM) - je nejvhodnější metodou tam, kde každá zúčastněná entita na transakci vlastní významná nehmotná aktiva. Jelikož mají všechny zúčastněné entity separátní role, vykonávají rozdílné funkce a nesou rozdílná rizika, bylo použití této metody zamítnuto. Navíc informace o dosaženém zisku pouze ze vzájemně uskutečňovaných transakcí nelze získat. Společnost „C“ po přímé žádosti oznámila, že toto je jejím obchodním tajemstvím.

Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM) – tato metoda je vhodná v případě, kdy nemohou být rozumně a spolehlivě aplikovány jiné metody kvůli nedostatečným údajům nebo kde jsou tato data považována za neúplná, nedostatečná či nelze provést potřebné úpravy. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem a vzhledem k tomu, že společnost působí jako výrobní entita a její ziskovou přírážku lze porovnat se ziskovými přírážkami vybraných společností z různých databází, je nejvhodnější tuto metodu pro ověření převodní ceny (respektive ziskové přírážky) použít.

4.5.2 Srovnávací analýza pro ověření ziskové přírážky

Cílem této srovnávací analýzy je zjistit, v jakém rozpětí se pohybuje ziskovost společností vykonávajících obdobnou činnost jako je výrobní činnost společnosti „H“. Zjištěná výše ziskovosti má sloužit jako podklad k posouzení, zda je ziskovost společnosti „H“ v souladu s principem tržního odstupu.

Vzhledem k tomu, že je výrobní proces velice intenzivní z hlediska nákladů, lze jako nejvhodnější ukazatel pro ověření ziskovosti tj. výši připočítávané přírážky použít ukazatel rentability úplných provozních nákladů v této podobě:

$$\text{zisková přírážka v \%} = \left(\frac{\text{provozní hospodářský výsledek}}{\text{provozní náklady}} \right) * 100$$

Data pro tuto srovnávací analýzu byla čerpána z databáze Albertina CZ Gold Edition 12/2015 a byla exportována z databáze ke dni 12. 2. 2016. Databáze Albertina umožňu-

je aplikovat různá vyhledávací kritéria, podle nichž je možné provést nejpřesnější výběr srovnatelných společností.

Přímo v databázi byla nastavena tato kritéria:

- a) **odvětvová klasifikace činnosti** – v rámci databáze mají společnosti přiřazen zpravidla jeden primární kód klasifikace činností (CZ NACE), který zatřídí společnosti do skupin dle jejich hlavní činnosti. Tento primární kód je základním vyhledávacím kritériem, s jehož pomocí lze v rámci databáze vybrat potenciálně srovnatelné společnosti (společnosti vykonávající srovnatelné činnosti), které jsou předmětem srovnávacího testu (benchmarku). V souladu s popisem výrobní činnosti vykonávané společností „H“ byly vyfiltrovány společnosti s NACE kódem 25.73 – výroba nástrojů a nářadí,
- b) **rok vzniku společnosti** – nově vzniklé společnosti zpravidla vykazují v prvních letech finanční údaje, které se mohou výrazně lišit od let, ve kterých je již jejich obchodní činnost zaběhlá. Jelikož nastavení převodních cen má být dlouhodobé, byly vyloučeny společnosti vzniklé po roce 2008,
- c) **počet zaměstnanců** – v tomto kroku bylo aplikováno kritérium počtu zaměstnanců v rozmezí od 100 do 199 (společnost „H“ měla k 31. 12. 2015 průměrný počet zaměstnanců ve výši 182),
- d) **dostupnost dat** – za účelem zpřesnění výběru a zvýšení spolehlivosti byly z databáze získány informace o provozním hospodářském výsledku a provozních nákladech za roky 2010 až 2014.

Výsledný soubor společností byl z databáze Albertina vyexportován do excelovského souboru za účelem dalšího zpracování. Na základě prověření kvalitativních kritérií:

- a) byla ze souboru vyloučena společnost „H“,
- b) byly vyloučeny společnosti, u kterých nebyly finanční údaje v období let 2010 až 2014 kompletní,
- c) byla u všech společností výsledného vzorku zkontrolována jejich nezávislost (tj. zda nejsou součástí skupiny). Vlastnická struktura a případné transakce ve skupině byly zkontrolovány z dostupných údajů na stránkách ministerstva spravedlnosti www.justice.cz. Společnosti, které nesplňovaly kritérium nezávislosti, byly vyloučeny.

Zisková přírážka byla vypočtena jen za období 2010 až 2013 a to vzhledem k tomu, že finanční údaje za rok 2014 nebyly u mnoha společností k dispozici.

Dále pro zjištění reprezentativního vzorku údajů a současně za účelem omezení krátkodobých vlivů na trhu, byly použity finanční údaje za čtyřleté období pokrývající roky 2010 až 2013. Pro tento účel byl použit vážený průměr v této podobě:

$$\text{vážený průměr} = \frac{\sum_{t=2010}^{2013} \text{provozní hospodářský výsledek}}{\sum_{t=2010}^{2013} \text{provozní náklady}}$$

Výše uvedeným postupem byl získán finální soubor poskytující údaje o 10ti výrobních společnostech, které lze s ohledem na jejich činnost považovat za rámcově srovnatelné se společností „H“. Jejich seznam, včetně finančních údajů, je uveden v Příloze 1.

Následující tabulka 8 shrnuje výsledky provedené analýzou za jednotlivé roky i souhrnně za celé sledované období.

Tabulka 8 - Analýza ziskové marže z databáze Albertina

Popis\Rok	2010	2011	2012	2013	Zisková marže (vážený průměr)
Minimum	1,82	-1,97	-78,95	-82,88	1,20
Dolní kvartil	2,75	2,79	0,77	3,45	2,13
Medián	3,83	8,49	5,66	9,35	5,26
Horní kvartil	7,03	9,81	10,11	11,70	9,43
Maximum	8,19	13,83	12,58	13,45	11,41

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z databáze Albertina

Funkce minimum a maximum mají v tabulce 8 pouze informativní charakter.

Medián je prostřední hodnotou souboru.

Použití horního a dolního kvartilu slouží k vyloučení krajních hodnot. Výsledný interval představuje 50 % všech zahrnutých hodnot. Jedná se o hodnoty, které leží nejbližší mediánu, přičemž z každé strany mediánu je zohledněn stejný počet hodnot. V množině všech čísel od 0 do 100 jde o rozpětí čísel mezi 25 až 75.

4.5.3 Shrnutí

Analýzou za použití databáze Albertina bylo zjištěno, že ziskovost na úrovni provozních nákladů u výrobních společností, jejichž činnost lze považovat za rámcově srovnatelnou s činností společnosti „H“, se v dlouhodobém horizontu let 2010 až 2013 pohybovala v interkvartilovém rozpětí od 2,13 % do 9,43 % s mediánem hodnot 5,26 %.

Rozmezí mezi vypočtenými kvantily je v praxi chápáno jako rozpětí tržní. Proto lze konstatovat, že přírůžka ve výši 2,5 % aplikovaná společností „H“ na její celkové provozní náklady odpovídá principu tržního odstupu.

4.6 Převodní ceny za přijatou službu svařování

4.6.1 Identifikace subjektů a popis služby

Společnost „H“ nakupuje od spojené osoby „J“ služby svařování. Protože se jedná o službu, kterou společnost „J“ poskytuje běžně i nezávislým společnostem, lze pro ověření převodní ceny použít metodu CUP.

4.6.2 Benefit a substance test

Využívání služeb svařování od společnosti „J“ je pro společnost „H“ ze všech úhlů pohledu výhodné. Hlavním důvodem je skutečnost, že se poskytovatel nachází ve stejné výrobní hale. Ušetřené náklady v souvislosti s dopravou a s tím související časová úspora jsou nepopíratelné. Objem těchto požadovaných služeb není veliký. Náklady na tuto službu byly v roce 2015 ve výši 485 tis. CZK a v roce 2014 ve výši 481 tis. CZK. Společnost „H“ se tak v žádném případě nevyplatí zřizovat svářečské pracoviště, zaměstnávat vlastní svářeče či využívat služeb jiných společností.

4.6.3 Kalkulace převodní ceny

V tabulce 9 je uvedená kalkulační cena za hodinu svařování v případě, kdy si odběratel dodá svůj vlastní materiál.

Tabulka 9 - Kalkulovaná cena za hodinu svařování

Kalkulační položka	CZK
Variabilní náklady (materiál, svařovací dráty apod.)	335,21
Fixní náklady (odpisy, elektrická energie apod.)	271,90
Vlastní náklady výroby (dále jen VNV)	607,11
Správní režie (náklady střediska správy) 3 % z VNV	18,21
Vlastní náklady výkonu	625,32
Zisk ve výši 6 % z vlastních nákladů výkonu	37,52
Cena bez DPH za 1 hodinu svařování	662,84

Zdroj: podklady od společnosti „J“ + vlastní zpracování

V momentě, kdy je s odběratelem uzavřena dohoda o provedení požadované služby, založí společnost „J“ novou výrobní zakázku pod konkrétním číslem. Pod číslem této zakázky je zaznamenávána veškerá spotřeba materiálu a skutečně odpracované hodiny v souvislosti s danou zakázkou.

Správní režie ve výši 3 % je určena jako podíl celkových skutečných tržeb společnosti „J“ a celkových nákladů týkající se střediska správy za období 1-11/2015. Výše této správní přírážky je platná v období 12/2015 až 11/2016.

Zisk ve výši 6 % vychází z plánu pro rok 2016.

Výše uvedená hodinová sazba je fakturována spojeným i nezávislým společností shodně.

4.6.4 Shrnutí

Převodní cena za svařování je tedy v souladu s principem tržního odstupu.

4.7 Převodní ceny za poskytování účetních, správních a dalších služeb

4.7.1 Identifikace subjektů a popis služby

Společnost „H“ má se společnostmi „J“ a „D“ uzavřenu smlouvu o poskytování účetních, správních a personálních služeb. Důvodem je, že tyto společnosti nemají zřízeny svá vlastní účetní, správní a personální oddělení. Poskytovatel na základě této smlouvy poskytuje tyto služby:

- měsíční zpracování ekonomické a účetní agendy včetně potřebných daňových přiznání,
- veškeré práce spojené s účetní závěrkou včetně inventury účtů,
- zpracování IFRS,
- přípravu pro audit,
- roční vypracování daně z příjmu právnických osob,
- měsíční, čtvrtletní a roční statistická hlášení,
- kontakt se třetími osobami jako jsou banky, státní instituce apod.,
- jiné služby spojené se správou firmy a jejího chodu (recepcie apod.),
- personální služby včetně zpracování podkladů pro mzdy.

4.7.2 Benefit a substance test

Poskytování těchto služeb umožňuje plně využít kvalifikované zaměstnance společnosti „H“, kteří se ve své činnosti specializují pouze na určitou problematiku (např. pouze na problematiku DPH, problematiku DPPO, zpracování mezd, personalistiku, účtování přijatých a vydaných faktur apod.). Pokud by nebyly poskytovány výše uvedené služby i zmiňovaným společností, nebylo by dosaženo plného vytížení těchto zaměstnanců. Musel by být snížen jejich stav, pracovní činnosti by musely být přerozděleny mezi menší počet zaměstnanců a kvalita odborných znalostí by nebyla na původní vysoké úrovni.

4.7.3 Kalkulace převodní ceny

Cena za výše uvedené služby vychází ze skutečně odpracovaných hodin násobených hodinovou sazbou, která vyplývá z interních propočtů účetní jednotky. Fakturovaná hodinová sazba obsahuje průměrnou hodinovou sazbu jednotlivých zaměstnanců včetně sociálního, zdravotního pojištění, penzijního připojištění apod. Jednotliví zaměstnanci si každodenně vedou tzv. timesheety, do kterých zaznamenávají čas, přesný popis činnosti a společnost, pro kterou danou činnost vykonávali. V tabulce 10 je uveden přehled fakturovaných služeb včetně celkové fakturované částky za rok 2015.

Tabulka 10 - Poskytnuté účetní, správní a personální služby za rok 2015

Popis	Počet hodin		Hodinová sazba	Fakturace bez DPH v CZK		
	Společnost "D"	Společnost "J"		Společnost "D"	Společnost "J"	Celkem
Účetnictví a daně	999	4 152	250	249 750	1 038 000	1 287 750
Správní náklady	1 344	960	350	470 400	336 000	806 400
Personální služby	0	2 484	280	0	695 520	695 520
Celkem	2 343	7 596		720 150	2 069 520	2 789 670

Zdroj: interní data společnosti + vlastní zpracování

4.7.4 Shrnutí

Vzhledem k tomu, že na trhu lze zjistit ceny, které fakturují za stejné služby nezávislé společnosti, lze pro ověření převodní ceny použít metodu CUP.

Prověřením trhu bylo zjištěno, že se fakturované ceny společností „H“ podstatným způsobem neodchylují od tržních cen a bylo proto konstatováno, že je tato cena v souladu s principem tržního odstupu.

4.8 Převodní ceny za nájem nebytových prostor

4.8.1 Identifikace subjektů a popis služby

Společnost „D“ má se společností „H“ uzavřenu nájemní smlouvu na pronájem veškerých nemovitostí související s výrobou a administrativní činností společnosti „H“. Společnost „D“ je ve 100% vlastnictví společnosti „B“. Společnost „B“ je interním poskytovatelem služeb, který v sobě v rámci koncernu soustřeďuje kompetence v oblasti nemovitostí a je činný v oblasti správy a pronajímání nemovitostí převážně pro skupinu.

4.8.2 Benefit a substance test

Cílem je zajistit efektivní management tak, aby se jednotlivé divize mohly soustředit na svou klíčovou činnost a mohly otázky spojené s nemovitostmi vyčlenit. Veškerý organizační a strategický rozvoj provádí společnost „B“. Společnost „D“ je mezičlánkem mezi společností „B“ a ostatními výrobními společnostmi sídlící na území České republiky. Úkolem společnosti „D“ je zajišťovat tyto funkce:

- nákupy nemovitostí v ČR a jejich následný pronájem či prodej,
- pronájem vlastněných nemovitostí,
- styk s úřady a právníkem,
- ve spolupráci se společností „B“ zajistit případný projektový management včetně případné stavební dokumentace.

Společnost „D“ nezaměstnává žádný vlastní personál. Naopak využívá služeb společnosti „H“, ve které jsou na plný úvazek zaměstnáni pracovníci, kteří provádějí potřebné činnosti i pro společnost „D“. Tyto činnosti jsou následně společností „H“ na společnost „D“ fakturovány – viz předešlá kapitola 4.7.

4.8.3 Kalkulace převodní ceny

Nájemné se počítá na základě níže uvedeného vzorce:

$$\text{nájemné} = (\text{pořizovací cena nemovitosti} + \text{vedlejší náklady}) * 6,75 \%$$

Pokud by bylo provedeno technické zhodnocení, výše nájmu se adekvátně zvýší. Přírážka ve výši 6,75 % je nastavena tak, aby hodnota nájmu v souhrnu za 16 let mimo jiné pokryla i celkovou pořizovací cenu dané nemovitosti. V nájemní smlouvě je ujednána také indexační doložka.

Měsíční nájem za rok 2015 činil 631 788 CZK. Společnost „H“ má pronajato 6 071 m² plochy. Společnost tak za 1 m² platí 104,07 CZK.

4.8.4 Shrnutí

Pro ověření převodní ceny lze v tomto případě využít metodu CUP. Vzhledem k tomu, že má společnost „D“ k dispozici vypracovaný znalecký posudek, dle kterého se cena nájmu za 1 m² ve stejné lokalitě pohybuje ve výši 100 až 110 CZK lze konstatovat, že cena nájmu společnosti „H“ odpovídá principu tržního odstupu.

4.9 Převodní ceny za nájem IT zařízení

4.9.1 Identifikace subjektů a popis služby

Společnost „H“ má se společností „C“ uzavřenu smlouvu o nájmu IT zařízení. Z této smlouvy vyplývá, že společnost „C“ poskytuje IT podporu všem společnostem skupiny. Tato podpora obsahuje:

- nájem veškeré IT techniky (softwarů, hardwarů, kopírovacích strojů, tiskáren telefonů apod.),
- vytváření koncepce jednotné a standardizované infrastruktury IT,
- údržbu a ošetřování systémů překračujících sídlo firmy (jako je např. archivace dokladů, reportovací systémy),
- zajištění připojení v sídle firmy (internet, e-mail, firewall).

Ve smlouvě je také uvedeno, že společnost „H“ hradí za výše uvedené činnosti servisní poplatky obsahující mimo jiné nájem a celkové náklady v souvislosti s touto službou

spojené. K těmto nákladům je dle principu metody Cost+ připočítávána 3% zisková přírážka.

4.9.2 Substance a benefit test

Výhodou pro skupinu je transparentnost všech nákladů do jednoho místa, sdílené licence, úspory z rozsahu při nákupu většího množství IT zařízení apod.

Důkazem, že k výše popisované službě skutečně dochází, je skutečnost, že společnost „H“ nevlastní žádný IT majetek, přesto používá telefony, mailové adresy, kopíruje, skenuje faktury a dodací listy, účtuje v programu SAP apod. Výhodou této služby pro společnost „H“ je podstatné snížení mzdových nákladů. V této souvislosti byli v roce 2012 propuštěni 3 zaměstnanci. Pouze na mzdových nákladech (včetně sociálního a zdravotního pojištění) došlo k úspoře cca 3 205 tis. CZK. Společnost „H“ neřeší žádné problémy s IT zařízením spojené. V případě jakýchkoli problémů využívá „HOT“ linku a daný problém musí být co nejrychleji společností „C“ vyřešen. Přehled nákladů za nájem IT zařízení za období let 2013 až 2015 zachycuje tabulka 11.

Tabulka 11 - Náklady za nájem IT zařízení v tis. CZK

Popis\rok	2013	2014	2015
Náklady společnosti "H" za nájem IT zařízení	4 612	4 635	5 083

Zdroj: interní data společnosti + vlastní zpracování

4.9.3 Kalkulace převodní ceny

Společnost „C“ vystavuje společnosti „H“ fakturu dle těchto zjištění:

- nájem za software a hardware vycházející z pořizovací ceny (vždy konkrétní částka dle charakteru a počtu zařízení),
- celkové personální náklady související s poskytováním této služby (podkladem je vždy timesheet za konkrétní měsíc),
- veškeré náklady na údržbu (odpisy, opravy, náhradní díly, upgrade, update apod.) rozpočítané dle charakteru a počtu zařízení,
- veškeré další náklady vzniklé v souvislosti se službou rozpočítané dle charakteru a počtu zařízení,
- k výše uvedeným nákladům se připočítává 3% zisková přírážka.

4.9.4 Shrnutí

Vzhledem k tomu, že je u této služby aplikována metoda Cost+ s 3% ziskovou přírůžkou a tato služba splňuje aspekty zjednodušené dokumentace, na základě které česká daňová správa akceptuje přírůžku v rozmezí 3 -7 % za cenu tržní, lze konstatovat, že cena za nájem IT zařízení odpovídá principu tržního odstupu.

5. DISKUSE

5.1 Shrnutí zjištěného stavu

Vedení společnosti „H“ si je vědomo problematiky související s převodními cenami. Za tímto účelem proto byla vypracována dokumentace k převodním cenám v souladu se Směrnicí OECD a doporučením Ministerstva financí ČR (konkrétně v souladu s Pokynem D-334). V této dokumentaci byly mimo jiné detailně popsány a analyzovány všechny transakce uskutečněné v roce 2015 mezi společností „H“ a ostatními spojenými osobami. U hlavní podnikatelské činnosti, kterou je výrobní činnost, byla pro obhájení převodní ceny použita transakční metoda čistého rozpětí. Vzhledem ke specifčnosti, složitosti a ojedinelosti výrobního procesu nebylo možné použít jinou metodu. Podkladem pro vyhotovení srovnávací analýzy, kterou tato metoda vyžaduje, byly vybrané informace z databáze Albertina. Další, méně významné transakce, splňují předpoklady pro využití zjednodušené dokumentace.

V tabulce 12 je uveden přehled všech uskutečněných transakcí se spojenými osobami v roce 2015, doporučená nejvhodnější metoda a její zdůvodnění pro posouzení správnosti převodní ceny.

Tabulka 12 - Přehled uskutečněných transakcí se spojenými osobami v roce 2015

Popis transakce	Doporučená metoda	Důvod
Hlavní výrobní činnost	Transakční metoda čistého rozpětí	Neexistence srovnatelné transakce a produktu
Přijatá služba svařování	Metoda srovnatelné nezávislé ceny	Dostupnost obvyklé ceny za srovnatelnou službu
Poskytování účetních, správních a personálních služeb	Metoda srovnatelné nezávislé ceny	Hodinová sazba
Nájem nebytových prostor	Metoda srovnatelné nezávislé ceny	Dostupnost obvyklé ceny za srovnatelnou službu
Nájem IT zařízení	Metoda nákladů a přírážky	Paušální cena + další související náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Podle obecně akceptované metodologie bylo konstatováno, že všechny výše uvedené transakce mezi spojenými osobami jsou v souladu s principem tržního odstupu. Již zmiňovanou srovnávací analýzou za použití databáze Albertina bylo ověřeno, že se zisková přírážka ve výši 2,5 %, aplikovaná při hlavní výrobní činnosti na celkové provozní

náklady, nachází ve zjištěném interkvartilovém rozpětí, které se pohybuje v rozmezí od 2,13 % do 9,43 % s mediánem 5,26 %.

Skutečností ovšem také je, že výše této přírážky nemá žádný podklad, z kterého by vycházela. Dle vedení společnosti „H“ byla tato výše určena „velmi rychle“ na jedné schůzce, které se účastnily společnosti „A“, „C“, auditorská firma a vedení společnosti „H“. Na tomto jednání byla stanovena výše ziskovosti tak, aby byla „adekvátní“. Finanční úřad i jiné instituce by si mohly klást otázku: „*Jaká je v tomto případě adekvátní přírážka? Je 2,5% přírážka relevantní? Proč není např. ve výši 5 % či naopak nižší?*“ Stejnou otázku by si mělo položit i vedení společnosti „H“.

5.2 Zdůvodnění ziskové přírážky u hlavní výrobní činnosti

Jednou z možností zjištění adekvátní přírážky by mohlo být použití metody rozdělení zisku (PSM), kdy se celkový zisk dosažený ze společně uskutečňovaných transakcí objektivně rozdělí mezi jednotlivé společnosti pomocí funkční analýzy. V podstatě jde o to, vybrat alokační klíče (v tomto případě se jedná o prováděné funkce a nesená rizika) a těmto klíčům přiřadit určitou váhu podle toho, jaký přínos jednotlivý alokační klíč, vzhledem k dosaženému zisku, představuje. Konečným výsledkem by pak byl procentní podíl konkrétní společnosti na celkovém zisku, dle kterého by se podle metody PSM celkový zisk rozděloval. Vzhledem k tomu, že v tomto případě nelze zjistit celkový zisk ze společně uskutečňovaných transakcí, není možné tuto metodu aplikovat. Zjištěný výsledek ale může sloužit jako podklad pro obhájení ziskové přírážky. Tento postup je plně v souladu se Směrnicí OECD, dle které je naopak vhodné využít údajů z různých metod společně tak, aby byl zajištěn co nejobjektivnější přístup a co nejlepší přiblížení se tržním podmínkám.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem proto byla provedena dodatečná analýza, která by měla podpořit výši aplikované přírážky ve společnosti „H“. Za tímto účelem bylo použito vícekritériálního, postupného rozvrhu vah. Pro vyhodnocení jednotlivých kritérií byla následně použita bodová metoda. Konkrétně bylo postupováno tímto způsobem:

- a) výroba byla rozdělena do dvou základních skupin. Výroba Alfa, u které probíhá testování výrobků a výroba Beta, která je určena pro komponentní zákazníci

- ky (tj. neprobíhá u ní testování). Výrobě Alfa byla přiřazena váha 0,80 a výrobě Beta váha 0,20. Tyto váhy odpovídají velikosti objemu uskutečněných zakázek za předešlé dva roky. Součet těchto vah (V1) je roven 1,
- b) u každého druhu výrobku byly stanoveny další dvě oblasti a to oblast funkcí a oblast rizik. Oblasti funkcí byla přiřazena váha 0,60 a oblasti rizik byla přiřazena váha 0,40. Součet vah těchto kritérií (V2) je u každého jednotlivého výrobku roven 1,
 - c) každá jednotlivá oblast (oblast funkcí a rizik) byla doplněna o základní kategorie (např. strategické rozhodování, výzkum a vývoj, marketing apod.). Každé této základní kategorii byla přiřazena váha dle důležitosti na dané oblasti. Tyto váhy (V3) byly opět normovány tak, aby jejich součet v rámci každé základní funkční kategorie byl roven 1,
 - d) podmnožinu každé základní kategorie tvoří již konkrétní funkce a rizika, kterým byly opět přiřazeny váhy podle významu na základní funkční kategorii. Součet vah všech konkrétních funkcí a rizik (V4) v jednotlivé kategorii je roven 1,
 - e) výsledné váhy kritérií byly vypočítány vynásobením všech jednotlivých vah. Tzn. výsledné váhy kritérií = $V1 * V2 * V3 * V4$,
 - f) normování vah kritérií i vah jednotlivých subkritérií pak zabezpečuje, že výsledné váhy kritérií, vypočtené výše specifikovaným vynásobením, jsou opět normovány, takže jejich součet přes celý soubor kritérií je roven 1,
 - g) na vyhodnocení jednotlivých kritérií byla použita bodovací metoda, kde byl jednotlivým konkrétním funkcím přiřazen počet bodů ze stupnice 0 až 5. Body z této stupnice byly přiřazeny vždy všem společnostem tj. společnosti „H“, „E“, „F“ a „C“ podle toho, jakou měrou se na konkrétní funkci podílejí či jaká rizika nesou,
 - h) vynásobením celkové váhy a přiřazeného počtu bodů bylo zjištěno ohodnocení konkrétní funkce a rizika u jednotlivé společnosti,
 - i) součtem jednotlivých ohodnocení všech konkrétních funkcí a rizik (současně pro výrobu Alfa i Beta) byl zjištěn podíl dané společnosti na těchto kritériích,
 - j) následně byl vždy jednotlivý podíl vydělen součtem všech podílů jednotlivých společností a vynásoben 100. Tím byla zjištěna konkrétní procentní výše jednotlivé společnosti na celkových prováděných funkcích a nesených rizicích.

Přehled podrobného ohodnocení vykonávaných funkcí a nesených rizik je pro výrobu Alfa uveden v Příloze 2 a pro výrobu Beta v Příloze 3. Tabulka 13 uvádí již ohodnocení souhrnné.

Tabulka 13 - Podíl vykonávaných funkcí a nesených rizik jednotlivými společnostmi

Popis	Ohodnocení vykonávaných funkcí a nesených rizik				
	Společnost "H"	Společnost "E"	Společnost "F"	Společnost "C"	Celkem
Výroba Alfa - funkce	0,28	0,62	1,59	1,35	3,84
Výroba Alfa - rizika	0,17	0,75	1,35	0,11	2,38
Výroba Beta - funkce	0,07	0,39	0,00	0,11	0,57
Výroba Beta - rizika	0,04	0,33	0,00	0,00	0,37
Celkem Alfa + Beta	0,56	2,09	2,94	1,57	7,16
Procentní vyjádření	7,82%	29,19%	41,06%	21,93%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, společnost „H“ se podílí 7,82 % na celkových prováděných funkcích a nesených rizicích.

5.3 Doporučení

V souvislosti s hlavní výrobní činností společnosti „H“ je **jednoznačně doporučována revize ziskové přírážky** a to především na základě těchto skutečností:

1. dosud uplatňovaná přírážka se na základě srovnávací analýzy z databáze Albertina sice pohybuje v interkvartilovém rozpětí, ale značně se blíží její dolní, krajní hodnotě,
2. po provedení vícekritériálního rozvrhu vah v souvislosti s prováděnými funkcemi a nesenými riziky bylo zjištěno, že se společnost „H“ podílí na těchto činnostech ve výši 7,82 %. Tento výsledek samozřejmě vychází ze subjektivního stanovení vah (konzultované s vedením společnosti „H“), které by bylo nutné podrobit analýze citlivosti, tj. bylo by nutné nalézt nejdůležitější faktory, které nejvíce tento závěr ovlivňují. Bylo by pak postupováno např. tímto způsobem:
 - a) kritérium „Strategické rozhodování“ dle Přílohy 2 přispívá 0,48 body k celkovému ohodnocení společnosti „C“ ve výši 1,57 (viz tabulka 13). To je téměř 31 %,
 - b) otázka by měla znít: „Není kritérium „Strategického rozhodování“ nadhodnoceno?“

Cílem analýzy citlivosti by tak bylo zdůvodnění stanovení vah. Současně by byla nutná sounáležitost všech společností z důvodu co největší objektivnosti při rozdělování těchto vah a přidělování bodů.

Doporučovanou revizi ziskové příirážky umocňuje další zjištěná skutečnost a tou je absence manažerských poplatků v nákladech společnosti „H“. Jak bylo konstatováno na základě funkční analýzy, je společnost „H“ smluvním výrobcem a mnoho činností je prováděno na vyšších místech divize „C“. Při nastavené aplikaci ziskové příirážky, která pokrývá jak celkové provozní náklady související s výrobní činností, tak zaručuje dosažení ziskovosti právě ve výši 2,5 %, dochází nejenom ke značnému zkreslování hospodářského výsledku, ale účetnictví nepodává věrný a poctivý obraz skutečnosti.

Tabulka 14 - Vliv absence manažerských poplatků na daň z příjmů právnických osob

Popis	CZK	CZK
Manažerské poplatky ve výši 500 000 CZK	NE	ANO
Základ pro výpočet (účty 501-559)	38 052 377	38 552 377
Úpravy o položky nesouvisející s výrobní činností	-852 454	-852 454
Upravený základ pro výpočet	37 199 923	37 699 923
Marže (Cost+) 2,5 % neboli provozní HV po úpravě	929 998	942 498
Provozní výsledek hospodaření před úpravou	-174 058	-674 058
Vrubopis	1 104 056	1 616 556

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 14 je nastíněna fiktivní výše provozního výsledku hospodaření v situaci bez/s přeúčtováním manažerských poplatků v odhadované výši 500 000 CZK za dva měsíce. Je tedy zřejmé, že pokud nedochází k přeúčtování těchto poplatků, je při zachování nastaveného modelu nižší nejen provozní hospodářský výsledek, ale i daň z příjmů právnických osob.

6. ZÁVĚR

Společnosti provádějící transakce se spojenými osobami často zvažují, zda podstoupí martyrium spojené se zpracováním dokumentace k převodním cenám či nikoli. Stále je totiž v povědomí veřejnosti chybná informace, že stačí, když bude daňový poplatník tvrdit, že se jedná o tržní cenu a od finančního úřadu bude očekávat prokázání opaku. Zde je třeba zdůraznit, že důkazní břemeno leží vždy na poplatníkovi. Zejména on musí předložit argumenty podporující jeho tvrzení o tržní ceně.

Určení správné převodní ceny pro daňové účely je závislé na řadě faktorů, zejména na informacích z externího trhu i zkoumaného podniku a také na schopnostech a zkušenostech osob, které tyto ceny tvoří. U těchto cen se jedná vždy o logiku a úsudek. Je dokonce velmi časté, že se převodní ceny liší od cen tržních, ať již z důvodu synergických efektů či jiných skutečností. Je pak jen na daňovém subjektu, aby okolnosti, které vedou k rozdílu mezi cenou stanovenou mezi spojenými osobami a cenou tržní, doložil a obhájil.

Neméně důležité je najít skutečné ekonomické nositele zisku, identifikovat je, obhájit jejich význam či naopak zanedbatelnost. Finanční úřady totiž čím dál častěji zkoumají, zda převodní ceny respektují rozsah skutečně vykonávaných funkcí a nesených rizik daňového subjektu ve skupině. Tímto v podstatě ověřují princip tržního odstupu a správné vykázání základu daně z příjmů českých společností.

Všeobecným doporučením je vždy předcházet případným problémům, které by mohly vzniknout v souvislosti s daňovou kontrolou a dokumentací k převodním cenám vyhotovit ex ante. Dohledávat všechny potřebné písemnosti, materiály a informace až v průběhu daňové kontroly, kdy je poplatník minimálně pod časovým tlakem, může být dosti problematické. Dalším důvodem je i přirozená fluktuace pracovníků. Noví zaměstnanci nemusí mít dostatečně přesné a kompletní informace o uskutečněných transakcích v minulosti.

Otázkou dále je, zda je pro společnost výhodnější vypracovat dokumentaci vlastními silami či využít služeb specializovaných společností. V této souvislosti je nutné mít na paměti, že součinnosti se daňový poplatník nevyhne ani při druhé variantě. Protože jen daňový subjekt ví, jak jsou nastavené vnitřní procesy, jaké druhy výroby probíhají, k jakým transakcím se spojenými podniky dochází. Jen on zná nastavení skupinové strategie, kalkulace apod. Specializované firmy spíše poplatníky vedou. Určují, jaké

informace jsou potřebné a nezbytné a tyto informace vyžadují předložit. Důležitým aspektem je také přístup k relevantní databázi, kdy cena za roční licenci může několikanásobně překročit cenu za vyhotovení dokumentace externí firmou. Všechny tyto skutečnosti by měl daňový subjekt zvážit a individuálně se rozhodnout.

Daňový poplatník by neměl zapomínat také na průběžnou kontrolu a aktuálnost již zpracované dokumentace. Vztahy se spojenými osobami jsou totiž živým organismem, který se neustále mění a vyvíjí. Dochází k novým transakcím, novým informacím, k novému nastavení cenových kalkulací, rozpočítávání nákladů apod.

Nejdůležitější ale je, aby problematika převodních cen nebyla vnímána jako další administrativní zátěž. Společnosti by se na tuto oblast měly dívat z jiného úhlu pohledu. Zaměření se na podstatu podnikání i jednotlivých transakcí, by měly brát jako velké pozitivum, při kterém mají možnost zmapovat a zanalyzovat skutečně realizované vnitropodnikové transakce, kalkulace, rozpočty, režijní přírážky apod. Správně zpracovaná a vyhotovená dokumentace k převodním cenám může současně posloužit jako argument při jednáních se spojenými osobami, které jsou často v silnější vyjednávací pozici.

Právě díky vzrůstajícímu tlaku, v souvislosti s převodními cenami ze strany daňové a finanční správy, mají společnosti v rukou jedinečnou příležitost, jak spravedlivého narovnání cen mezi spojenými osobami dosáhnout.

7. CITOVANÁ LITERATURA

- Baistrocchi, E., & Roxan, I. (2012). *Resolving Transfer Pricing Disputes*. Cambridge: Cambridge University.
- Bakker, A., & Levey, M. M. (2012). *Transfer Pricing and Intra-group Financing*. Amsterdam: IBFD.
- Bláha, R. (2013). O povinné dokumentaci k převodním cenám budeme muset diskutovat. *Horizonty KPMG*(červen 2013), stránky 4-5.
- Broadbent, M., & Cullen, J. (2012). *Managing Financial Resources*. Oxford: Routledge.
- Durčáková, J., & Mandel, M. (2010). *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press.
- Dvořáček, J., Boukal, P., Klečka, J., & Mikan, P. (2014). *Due diligence - podstata, postupy, použití*. Praha: Wolters Kluwer.
- Euroconstruct. (12/ 2015). *Dne 4. prosince 2015 se v Budapešti uskutečnila jubilejní 80. konference Euroconstruct*. Načteno z <http://www.euroconstruct.cz/?p=597#more-597>
- European Commission. (28. 01. 2016). *Commission presents new measures against corporate tax*. Načteno z http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-159_en.htm
- Generální finanční ředitelství. (08. 11. 2012). *Pokyn GFŘ D-10 ke službám s nízkou přidanou hodnotou poskytovaným mezi spojenými osobami/sdruženými podniky*. Načteno z <http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/PokynGFR-D-10.pdf>
- Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing.
- Jelínek, M. (2015). Metody stanovení převodních (transferových cen). *Daňový a účetní TIP*(18/2015), stránky 1-2.
- Kocman, M., & Tomeš, P. (2013). Arbitrážní konvence a následná úprava dvojího zdanění u převodních cen. *Daně a právo v praxi, měsíčník vydavatelství Wolters Kluwer*(2013/8), stránky 36-38.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Král, M. (9. 12. 2015). *Role funkčního a rizikového profilu při nastavení převodních cen*. Načteno z <http://www.kpmg.com/CZ/cs/hidden/Documents/KPMG-Business-Forum-jizni-Cechy-Miroslav-Kral.pdf>.
- Králíček, V., & Molín, J. (2014). *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer.

- Krutina, V., & Novotná, M. (2009). *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Machková, H., Černošlávková, E., & Sato, A. (2010). *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing.
- Machková, H., Černošlávková, E., & Sato, A. (2014). *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing.
- Machoň, L. (1999). *Nadnárodní společnosti a jejich transferové ceny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Mařík, M., & a kolektiv. (2011). *Metody oceňování podniku pro pokročilé*. Praha: Ekopress.
- Ministerstvo financí, Finanční zpravodaj 7/2010. (5. 1. 2011). *Přehled srovnatelnosti a ziskových metod: revize Kapitoly I-III Směrnice o převodních cenách*. Načteno z <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/financni-zpravodaj/2010/financni-zpravodaj-cislo-72010-1551>
- Ministerstvo financí, Pokyn D-332. (14. 12. 2010). *Sdělení Ministerstva financí k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky-převodní ceny*. Načteno z <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/financni-zpravodaj/2010/financni-zpravodaj-cislo-62010-1552>
- Ministerstvo financí, Pokyn D-333. (14. 12. 2010). *Sdělení k závaznému posouzení způsobu, jakým byla vytvořena cena sjednávaná mezi spojenými osobami*. Načteno z <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/financni-zpravodaj/2010/financni-zpravodaj-cislo-62010-1552>
- Ministerstvo financí, Pokyn D-334. (14. 12. 2010). *Sdělení k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami*. Načteno z <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/financni-zpravodaj/2010/financni-zpravodaj-cislo-62010-1552>
- Nerudová, D. (2014). *Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie*. Praha: Wolters Kluwer.
- OECD. (2009). *Modelová smlouva o zamezení dvojího zdanění příjmů a majetku*. (D. Nerudová, & K. Šimáčková, Překl.) Praha: Wolters Kluwer ČR.
- OECD. (2010). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). *Action 13: Country-by-Country Reporting Implementation Package*. Načteno z <http://www.oecd.org/>: <http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/beps-action-13-country-by-country-reporting-implementation-package.pdf>

- Romancov, M. (2009). Transferové ceny-co nového? *Bankovníctví, měsíčník vydavatelství Economia*(2009/3), str. 30.
- Smullen, J. (2001). *Transfer Pricing for Financial Institutions*. Cambridge: Woodhead Publishing.
- Sojka, V. (2013). *Mezinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Strouhal, J., & kolektiv. (2013). *Oceňování v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer.
- Szmaragowski, D. (2013). Zkušenosti z daňových kontrol. *Horizonty KPMG*(červen 2013), stránky 12-13.
- Szmaragowski, D., & Kiss, J. (15. 10. 2014). <http://cfoworld.cz>. Načteno z <http://cfoworld.cz/legislativa/oecd-predlozila-prvni-serii-doporuceni-nejen-k-prevodnim-cenam-3280>
- The UK Government Web Archive. (4. 6. 2012). *What is transfer pricing all about?: How did the UK's transfer pricing rule evolve?* Načteno z <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hmrc.gov.uk/manuals/intmanual/intm431070.htm>
- United Nations. (2013). *Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries*. Načteno z http://www.un.org/esa/ffd/documents/UN_Manual_TransferPricing.pdf
- Zamazalová, M., & kolektiv. (2010). *Marketing*. Praha: C.H.Beck.

8. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Ziskový potenciál dle prováděných funkcí a nesených rizik	20
Obrázek 2 - Očekávaný dopad na zisk u smluvního a plnohodnotného výrobce	21
Obrázek 3 - Vlastnická struktura skupiny.....	44
Obrázek 4 - Zjednodušená organizační struktura	46
Obrázek 5 - Vývoj HDP a stavební produkce v zemích EUROCONSTRUCT	49
Obrázek 6 - Obchodní model.....	51
Obrázek 7 - Konkrétní účtování vrubopisu za období srpen + září 2015.....	54

9. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Klíčové finanční ukazatele skupiny v mil. EUR	43
Tabulka 2 - Kalkulace hodinové sazby v EUR	53
Tabulka 3 - Přehled cenového narovnání (vrubopisu) za srpen a září 2015 v CZK.....	53
Tabulka 4 - Vybrané finanční ukazatele společnosti "H" v tis. CZK	55
Tabulka 5 - Vykonávané funkce	61
Tabulka 6 - Přehled rizik	64
Tabulka 7 - Přehled aktiv	65
Tabulka 8 - Analýza ziskové marže z databáze Albertina.....	69
Tabulka 9 - Kalkulovaná cena za hodinu svařování	70
Tabulka 10 - Poskytnuté účetní, správní a personální služby za rok 2015	72
Tabulka 11 - Náklady za nájem IT zařízení v tis. CZK	75
Tabulka 12 - Přehled uskutečněných transakcí se spojenými osobami v roce 2015	77
Tabulka 13 - Podíl vykonávaných funkcí a nesených rizik jednotlivými společnostmi	80
Tabulka 14 - Vliv absence manažerských poplatků na daň z příjmů právnických osob	81

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Výsledný vzorek srovnatelných společností z databáze Albertina

Příloha 2 - Celkové ohodnocení prováděných funkcí a nesených rizik pro výrobu Alfa

Příloha 3 - Celkové ohodnocení prováděných funkcí a nesených rizik pro výrobu Beta

11. SUMMARY

The aim of this diploma thesis was to outline the issue of transfer pricing, especially under the conditions of the Czech Republic and to elaborate the documentation for specific company carrying out relationships with related parties.

The individual methods of assessment of these prices, defined by OECD Directive, were introduced in the theoretical component. The advantages, disadvantages and possible obstacles connected to its usage were described. The summarization of most important information needed for transfer pricing documentation is also included.

The practical component includes functional analysis of specific company being the initial base for selecting the most suitable method for determining transfer pricing. Furthermore, all the transactions from the year 2015 amongst related parties were identified and described in detail.

In relation to the main production activity the method of net range was used for transfer price verification. The comparative analysis was made on the basis of selected data from the Albertina database. To verify the profit margin applied by the company for production, it was used the multi-criterion and gradual weight schedule with subsequent application of point method.

This thesis revealed defects that have been presented to the representatives of the company's management. It was stated that it is necessary to perform the revision of profit margin because of profit misinterpretation and lower tax payment of corporate income tax. Moreover, accounting does not offer the valid and reliable reflection of reality.

It was clearly demonstrated that the elaboration of transfer pricing documentation is not a useless administrative burden. On the contrary, it is an important base for mapping and analysing inter-company transactions, compiling calculations, determining overhead margin, etc. Correctly elaborated documentation can be used also as an argument in negotiation with related parties that are usually in a stronger negotiating position or in dealing with financial administration regarding tax inspection.

This work was elaborated within the project GAJU 149/2014/S.

Keywords: transfer pricing, arm's length prices, associated enterprises, controlled transaction.

JEL Classification: F38, H2.

Příloha 1 - Výsledný vzorek srovnatelných společností z databáze Albertina

Číslo	IČO	CZ.NACE	Název společnosti	Provozní hospodářský výsledek					Provozní náklady					Zisková přírážka				
				2010	2011	2012	2013	Σ 2010-2013	2010	2011	2012	2013	Σ 2010-2013	2010	2011	2012	2013	průměr
1	25327933	25730	Pilana Wood, s.r.o.	13 227	20 787	22 549	29 286	85 849	185 366	207 781	212 973	217 703	823 823	7,14	10,00	10,59	13,45	10,42
2	25551108	25730	Moravská Modelárna, a.s.	1 409	1 590	6 024	2 440	11 463	69 720	64 065	83 455	79 299	296 539	2,02	2,48	7,22	3,08	3,87
3	25576909	25730	Narex Žďánice, s.r.o.	13 440	18 836	18 103	17 414	67 793	164 025	204 549	192 269	194 027	754 870	8,19	9,21	9,42	8,98	8,98
4	25820214	25730	A.P.S., s.r.o.	4 841	11 817	6 509	13 022	36 189	119 334	130 994	158 973	133 890	543 191	4,06	9,02	4,09	9,73	6,66
5	25932853	25730	Alerna Lanškroun, a.s.	4 810	15 887	16 110	19 350	56 157	133 127	136 609	155 790	161 050	586 576	3,61	11,63	10,34	12,01	9,57
6	25971689	25730	Plastic Parts & Technology, s.r.o.	3 989	-2 758	-11 331	16 555	6 455	155 536	140 007	109 543	131 181	536 267	2,56	-1,97	-10,34	12,62	1,20
7	26044595	25730	Mosled, s.r.o.	11 848	15 004	-11 423	-10 342	5 087	177 003	188 617	14 468	12 478	392 566	6,69	7,95	-78,95	-82,88	1,30
8	26319101	25730	Hofmeister, s.r.o.	3 089	7 602	2 760	7 448	20 899	169 900	205 317	214 638	227 889	817 744	1,82	3,70	1,29	3,27	2,56
9	47451467	25730	TSS, s.r.o.	11 919	23 795	24 764	20 882	81 360	150 129	172 048	196 823	194 289	713 289	7,94	13,83	12,58	10,75	11,41
10	48950726	25730	Narex Bystřice, s.r.o.	2 458	252	419	2 763	5 892	74 504	83 448	69 365	69 251	295 568	3,30	0,31	0,60	3,99	1,99

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 - Celkové ohodnocení prováděných funkcí a nesených rizik pro výrobu Alfa

Váha (V1)	Váha (V2)	Základní funkční kategorie	Váha (V3)	Konkrétní funkce	Váha (V4)	Váha celkem (V ₁)*(V ₂)*(V ₃)*(V ₄)	Spoleklost "H"		Spoleklost "E"		Spoleklost "F"		Spoleklost "C"			
							Výkon funkce (H)	Ohodnocení (V ₂ *H)	Výkon funkce (E)	Ohodnocení (V ₂ *E)	Výkon funkce (F)	Ohodnocení (V ₂ *F)	Výkon funkce (C)	Ohodnocení (V ₂ *C)		
0,80	0,60	Strategické rozhodování	0,2	Finanční strategie	0,30	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5	0,24		
				Finanční řízení	0,25	0,02	1	0,02	2	0,05	3	0,07	5	0,12		
				Controlling	0,25	0,02	1	0,02	3	0,07	3	0,07	5	0,12		
				Výzkum - zejména teoretický	0,50	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	4	0,19	5	0,24		
				Vývoj - praktická aplikace	0,50	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	4	0,19	5	0,24		
				Logistika - nákup	0,20	0,02	2	0,04	5	0,10	5	0,10	5	0,00		
				Plánování	0,10	0,01	1	0,01	5	0,05	5	0,05	5	0,00		
				Investice	0,15	0,01	2	0,03	5	0,07	2	0,03	5	0,07		
				Lůžba	0,15	0,01	3	0,04	4	0,06	3	0,04	4	0,00		
				Výrobní proces	0,20	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08	4	0,00		
0,80	0,2	Marketing	0,2	Optimalizace výroby	0,20	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	5	0,24		
				Marketingová strategie	0,50	0,05	0,00	0,00	5	0,24	5	0,24	5	0,00		
				Reklama a propagace	0,50	0,05	0,00	0,00	5	0,24	5	0,24	5	0,00		
				Rozvoj prodejních kanálů	0,20	0,02	0,00	0,00	5	0,10	5	0,10	4	0,08		
				Rizici vztahů se zvládnutky	0,20	0,02	1	0,02	5	0,10	5	0,10	5	0,00		
				Stanovení ceny a fakturace	0,20	0,02	0,00	0,00	1	0,02	5	0,10	5	0,00		
				Základní podpora	0,20	0,02	0,00	0,00	1	0,02	5	0,10	5	0,00		
				Vytváření reklamaci	0,20	0,02	0,00	0,00	1	0,02	5	0,10	5	0,00		
				Celkem funkce	1,0	0,48	0,28	0,62	1,59	1,35						
				0,4	0,3	Tržní riziko	0,3	Riziko změny ceny na výstupu	0,20	0,02	0,00	0,00	5	0,10	0,00	0,00
Riziko změny ceny na vstupu	0,30	0,03	1					0,03	3	0,09	3	0,09	5	0,00		
Riziko poklesu popularity	0,50	0,05	0,00					0,00	5	0,14	5	0,14	5	0,00		
Riziko konkurence	0,10	0,01	0,00					0,00	5	0,05	5	0,05	5	0,00		
Měnové riziko	0,10	0,01	0,00					0,00	2	0,02	5	0,05	5	0,00		
Riziko vyřízení výrobní kapacity	0,65	0,04	1					0,04	4	0,17	4	0,17	4	0,00		
Riziko vzhůru a vzhůře	0,35	0,02	0,00					0,00	5	0,11	5	0,11	5	0,11		
Riziko dodávek	0,50	0,05	1					0,05	5	0,24	4	0,19	5	0,00		
Riziko související s výrobou	0,35	0,03	1					0,03	5	0,17	4	0,13	5	0,00		
Riziko zásob	0,15	0,01	1					0,01	5	0,07	5	0,07	5	0,00		
0,4	0,2	Poprodejní rizika	0,2	Riziko záruk	0,40	0,03	0,00	0,00	5	0,13	5	0,13	5	0,00		
				Riziko dopravy	0,10	0,01	0,00	0,00	5	0,03	5	0,03	5	0,00		
				Riziko dovozních pohledávek	0,50	0,03	0,00	0,00	5	0,16	5	0,16	5	0,00		
				Celkem rizika	1,0	0,32	0,17	0,75	1,35	1,11						
				Celkem výroba Alfa					1,38	2,94						

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 - Celkové ohodnocení prováděných funkcí a nesených rizik pro výrobu Beta

Váha (V1)	Váha (V2)	Základní funkční kategorie	Váha (V3)	Konkrétní funkce	Váha (V4)	Váha celkem ($\sum_{i=1}^4 V_i \cdot V_2 \cdot V_3 \cdot V_4$)	Společnost "H"		Společnost "E"		Společnost "F"		Společnost "C"				
							Výkon funkce (H)	Ohodnocení (VΣ*H)	Výkon funkce (E)	Ohodnocení (VΣ*E)	Výkon funkce (F)	Ohodnocení (VΣ*F)	Výkon funkce(G)	Ohodnocení (VΣ*G)			
0,20	0,2	Strategické rozhodování	0,2	Finanční strategie	0,50	0,01	0,00	1	0,01	4	0,02	0,00	5	0,06			
				Finanční řízení	0,25	0,01	0,00	1	0,01	4	0,02	0,00	4	0,02			
				Controlling	0,25	0,01	0,00	1	0,01	4	0,02	0,00	4	0,02			
		Výzkum a vývoj	0,2	Výzkum - zejména teoretický	0,50	Vývoj - praktická aplikace	0,50	0,01	0,00	2	0,01	4	0,02	0,00	0,00		
						Logistika - nákup	0,20	0,00	0,00	1	0,00	5	0,02	0,00	0,00		
						Planování	0,10	0,0024	0,00	1	0,00	4	0,01	0,00	0,00		
	Výroba	0,2	Výroba	0,15	Investice	0,15	0,0036	0,00	4	0,01	4	0,01	0,00	0,00			
					Údržba	0,15	0,0036	0,00	2	0,01	4	0,02	0,00	0,00			
					Výrobní proces	0,20	0,0048	0,00	4	0,02	4	0,02	0,00	0,00			
	0,60	Marketing	Marketing	0,2	Optimalizace výroby	0,20	0,0048	0,00	5	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00			
					Marketingová strategie	0,50	0,01	0,00	5	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00			
					Reklama a propagace	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00			
Rozvoj prodejních kanálů					0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00				
Řízení vztahů se zákazníky					0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00				
Stanovení ceny a fakturace					0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00				
0,20	0,2	Prodej, poprodějí činnost	0,2	Základní podpora	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00				
				Výřizování reklamaci	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00				
				Celkem funkce	1,0	0,12	0,07	0,07	0,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11			
				0,4	Třízní riziko	Třízní riziko	0,3	Riziko změny ceny na vstupu	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	
								Riziko změny ceny na výstupu	0,30	0,01	0,00	1	0,01	3	0,02	0,00	0,00
								Riziko poklesu popularity	0,30	0,01	0,00	5	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
								Riziko konkurence	0,10	0,00	0,00	5	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
								Měnové riziko	0,10	0,00	0,00	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
								Riziko investiční kapacity	0,50	0,01	0,01	4	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
				0,4	Investiční riziko	Investiční riziko	0,2	Riziko výžurnu a výroje	0,50	0,01	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	
								Riziko dodávek	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00	
								R. související s výrobou	0,65	0,02	0,08	1	0,02	5	0,08	0,00	0,00
Riziko zásob	0,15	0,00	0,00					5	0,02	0,00	0,00	0,00					
Riziko záruk	0,20	0,00	0,00					5	0,02	0,00	0,00	0,00					
Riziko dopra vy	0,60	0,01	0,05					5	0,05	0,00	0,00	0,00					
0,20	Poprodějí rizika	Poprodějí rizika	0,2	R. nedobrych pohledavek	0,20	0,00	0,00	5	0,02	0,00	0,00	0,00					
				Celkem rizika	1,0	0,08	0,04	0,04	0,33	0,00	0,00	0,00					
				Celkem rizika	1,0	0,11	0,11	0,11	0,71	0,00	0,00	0,11					
				Celkem rizika	1,0	0,08	0,08	0,08	0,33	0,00	0,00	0,11					
				Celkem rizika	1,0	0,08	0,08	0,08	0,33	0,00	0,00	0,11					
				Celkem rizika	1,0	0,08	0,08	0,08	0,33	0,00	0,00	0,11					

Zdroj: vlastní zpracování