



Breakfast at
ALDER&SOUND's

The European Tax Innovator of the Year in 2013 | The Best European Newcomer in 2012 | The Finnish Transfer Pricing Firm of the Year in 2011



Liiketoimintamallien optimointi: Keskitetyn päämiesmallin houkuttelevuus kasvussa

Breakfast at Alder & Sound's | 29.5.2013

Liiketoimintamallien optimointi: Keskitetyn päämiesmallin houkuttelevuus kasvussa



1. Alkusanat ja ajankohtaista siirtohinnoittelusta
2. Feasibility: Päämiesmalli liiketoiminnan optimoinnin työkaluna
3. Design: Päämiesmallin suunnitteluvaihtoehdot
4. Implementation and maintenance: Päämiesmallin jalkautus käytäntöön ja sen tehokkuuden ylläpito

Siirtohinnoittelu noussut valtamedian puheenaiheeksi



- Mielenkiinto siirtohinnoittelua kohtaan kasvaa edelleen
- Uusi APA-ohjeistus valmisteilla
- KHO:2013:36 – ”Location savings”
- Useita kymmeniä tapauksia prosessissa
- Tarkastelun kohteena erityisesti
 - Globaalista liiketoiminnasta Suomeen jäävä tulo (profit split)
 - Aineettomat oikeudet
 - Konsernin sisäinen rahoitus
 - Toimintamallien muutokset
- Sekä yritysten että verottajan mielenkiinto erilaisia päämiesmalleja kohtaan on lisääntynyt merkittävästi

Ajankohtaista | Ulkomaat

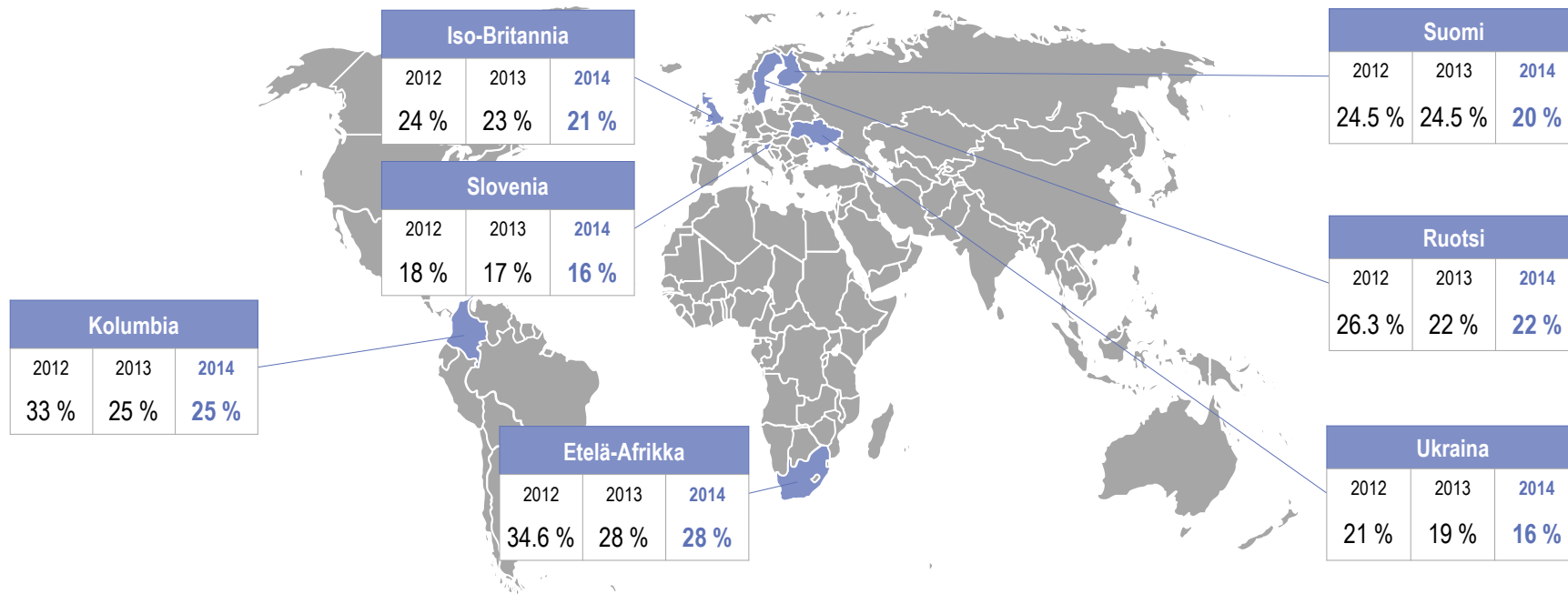
Eri maiden veroviranomaiset ajautumassa “hajautettuun malliin”



- OECD:ltä ohjeluonnos verottajille yritysten merkittävien siirtohinnoitteluriskien tunnistamiseksi
- Maakohtaista uutta lainsäädäntöä ja tarkentavaa ohjeistusta julkaistaan nyt hurjalla vauhdilla
- Useita merkittäviä tapauksia – etenkin Intiassa
 - Nokia
 - Shell
 - Kodak
 - Honda
- Paikallisten käytäntöjen tunteminen ja etukäteisen sopimisen merkitys tulee korostumaan merkittävästi

Ajankohtaista | Muuttuva yhteisöverotuksen toimintaympäristö

Viime vuosina useat valtiot ovat laskeneet yhteisveroastetta houkutelakseen ulkomaista yritys toimintaa



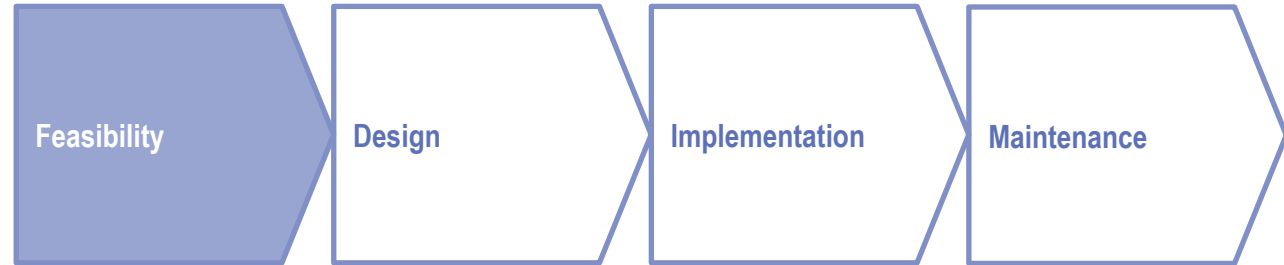


Feasibility: Päämiesmalli liiketoiminnan optimoinnin työkaluna

Tero Ahonen | Associate

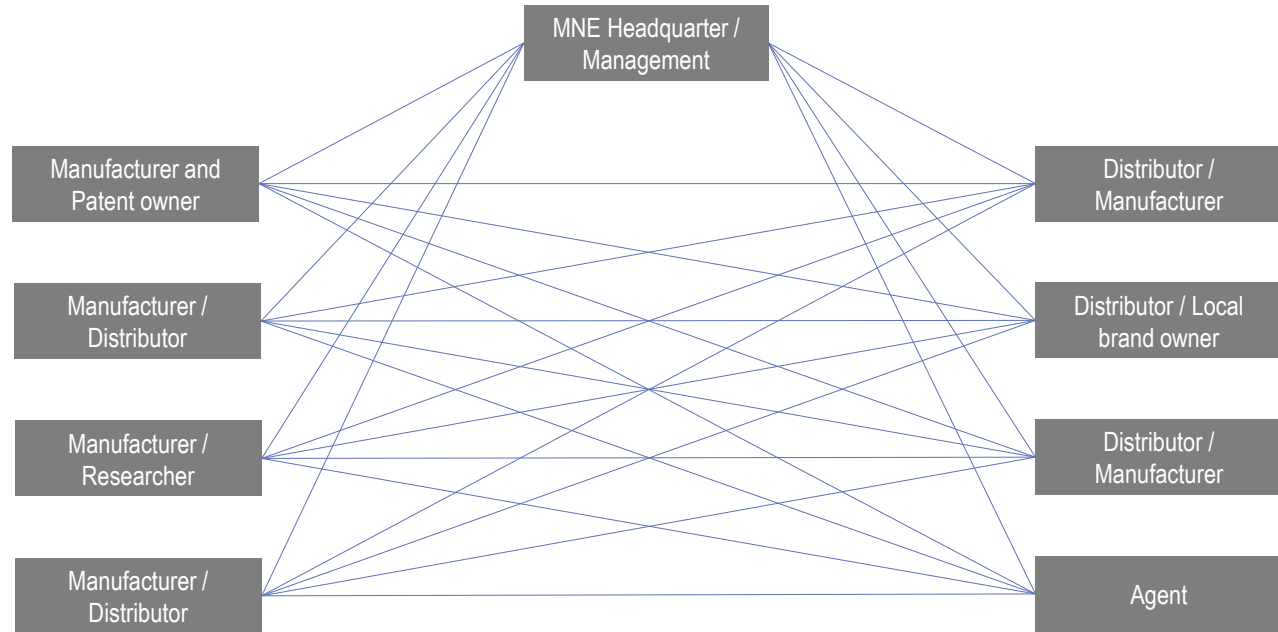
Liiketoimintamallin optimointiprosessi

Feasibility –vaiheen tarkoituksena on selvittää eri vaihtoehdot liiketoimintamallin optimoimiseksi



Perinteinen hajautettu malli

Alla on esitetty esimerkki perinteisestä hajautetusta liiketoimintamallista (ns. *spider's web*)



Vaihtoehtoiset keskitetyt mallit

Keskitetyt liiketoiminta- ja siirtohinnoittelumallit globaali trendi



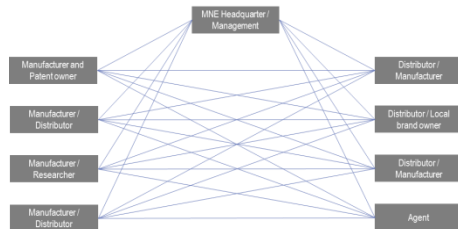
- Keskitetty hankintayhtiö (*centralized procurement company*)
- Päämiesmalli (*principal model*)
- Palveluiden päämiesmalli (*principal model for services*)
- Franchising-mallit (*franchise models*)

Liiketoimintamallin optimointi

Liiketoimintamallin optimointi (BMO) poistaa tehostomuutta ja tuottaa operationaalisia ja taloudellisia hyötyjä

Hajautettu liiketoimintamalli

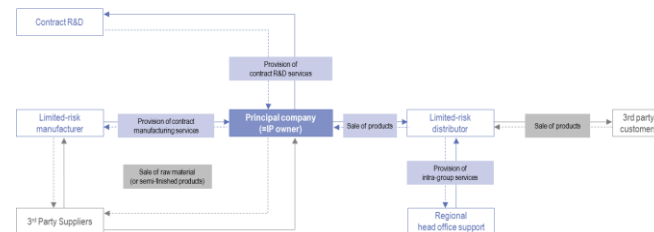
- Lyhytkatseinen suunnittelu
- Vaihtelevat toimintatavat ja prosessit
- Päällekkäiset funktiot
- Vaihtelevat suorituskyvyn seurantarjestelmät
- Epäjohdonmukainen organisaatorakenne
- Roolit, rakenne ja toimintojen lokaatiot usein historiallisen kehityksen tulosta



BMO

Keskittetty liiketoimintamalli

- Johdonmukainen toimintamalli ja keskitetty vastuu keskeisistä liiketoimintaprosesseista
- Keskittetty suunnittelu sekä strategian ja toimintojen asettaminen
- Johdonmukainen suorituskyvyn seuranta
- Roolit, rakenne ja toimintojen lokaatiot usein historiallisen kehityksen tulosta
- Mahdollisuus resurssien jaettuun hyödyntämiseen



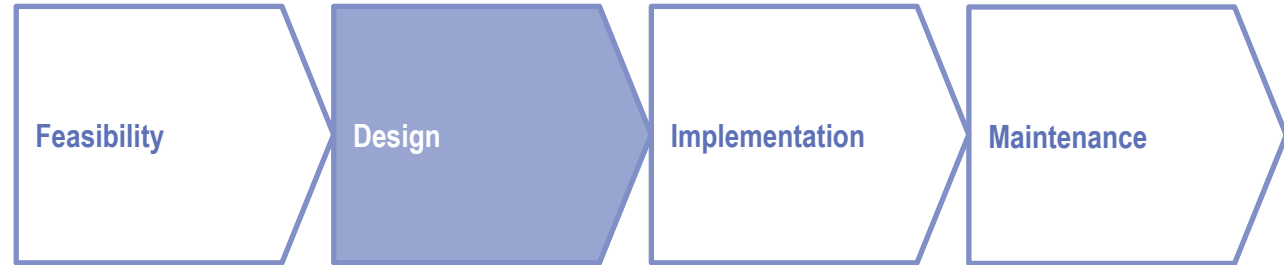


Design: päämiesmallin suunnittelu

Tero Ahonen | Associate

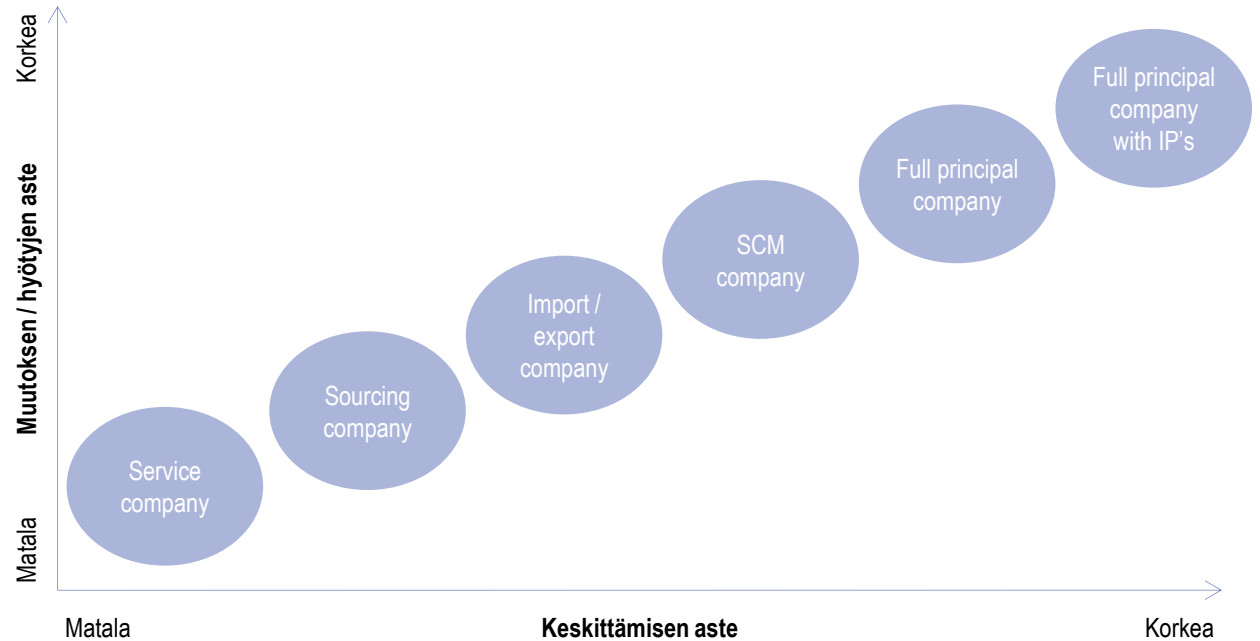
Liiketoimintamallin optimointiprosessi

Tarkemman suunnitteluvaiheen tarkoituksena on valmistella tuleva malli varsinaista toteutusta varten



Keskittämisen aste

Mitä keskitetymmpi malli, sitä suuremmat odotettavissa olevat liiketoiminnalliset ja verotukselliset hyödyt



Keskittämisen mahdollistamat verohyödyt

Keskitetyn mallin verohyödyt riippuvat pitkälti keskeisten tuottoajurien huomioimisesta ja sijoittamisesta

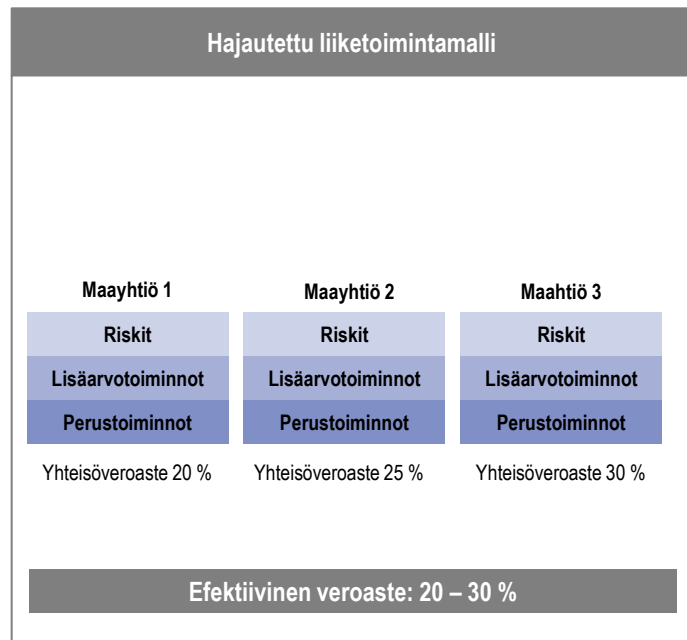


Verotettava tulo yhteensä

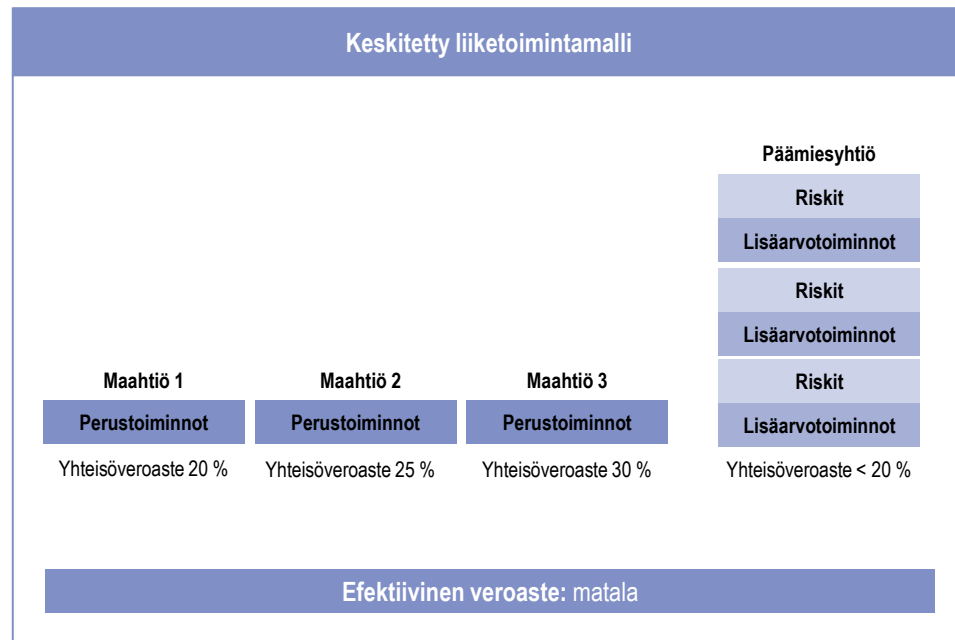
Riskit	<ul style="list-style-type: none">➤ Valuuttasuojaukset➤ Luottotappiot➤ Vakuutusvastuut➤ Markkinariski➤ ...
Lisäarvotoiminnot	<ul style="list-style-type: none">➤ Hankinta➤ Tuotantoketjun hallinta➤ Alueellinen markkinointi ja kontaktit➤ IPR➤ ...
Perustoiminnot	<ul style="list-style-type: none">➤ Paikallinen myynti➤ Paikallinen tuotanto➤ Paikallinen logistiikka➤ Paikallinen hallinto➤ ...

Keskittämisen mahdollistamat verohyödyt (jatkuu)

Keskitetyn mallin verohyödyt riippuvat pitkälti keskeisten tuottoajurien huomioimisesta ja sijoittamisesta



BMO



Tuottoajurien siirtäminen – toiminnot, omaisuuserät, riskit

OECD:n näkökanta liiketoiminnan uudelleenjärjestelyihin



- ▶ Olisiko riippumaton osapuoli oikeutettu kompensatioon toimintojen, omaisuuserien ja / tai riskien siirrosta?
 - ▶ Olisiko riippumaton osapuoli oikeutettu korvaukseen sopimuksen purkuun tai merkittävään muuttamiseen liittyen?
- Uudelleenjärjestelyn taustalla olevat liiketoiminnalliset syyt (*business case*) tulisi aina dokumentoida sekä koko konsernin että yksittäisen yhtiön osalta
- Vahva fokus osapuolten “saatavilla olevilla realistisilla vaihtoehdoilla”
 - Ei selkeää tai yksiselitteistä ohjeistusta mahdollisen kompensaation tai korvauksen markkinaehtoisien tason määrittämisestä

Liiketoiminnallisten ja verotuksellisten hyötyjen yhteys

Ilman aitoja liiketoiminnallisia hyötyjä on vaikea suunnitella tai toteuttaa myöskään verotehokasta mallia



► Toimiakseen optimoidun liiketoimintamallin on täytettävä kolme ehtoa:

1. Käytännöllisyys
2. Riittävä substanssi
3. Kestävyys

Keskitetyn päämiesmallin soveltuvuus

Millaiset konsernit voivat hyötyä keskittämisestä?



Perusedellytykset (*prerequisites*):

- Juridinen presenssi usealla alueella ympäri maailmaa
- Rajat ylittävä toimitus- ja arvoketju, rajat ylittävää (sisäistä) kauppaa
- Pyrkimys keskitettympään johtamismalliin

Laukaisevat tekijät (*triggering factors*)

- Siirtyminen lokaalista toiminnasta kohti alueellista tai globaalia toimintamallia
- Yrityskaupat ja -järjestelyt
- Rajat ylittävien toimitus-, kaupp- ja arvoketjujen parantaminen
- Toimintaprosessien standardisointi ja / tai systeemien harmonisointi
- Toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) implementointi
- Korkeat paikalliset veroasteet, korkea efektiivinen (konserni)veroaste
- Systemaattisen, tulli- ja arvonlisäveromaksuihin kohdistuvan arviointimekanismin puute

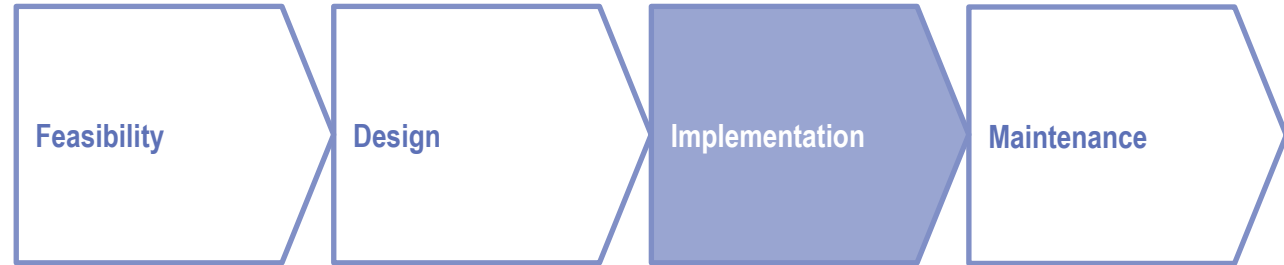


Implementation and maintenance: Päämiesmallin jalkautus käytäntöön ja sen tehokkuuden ylläpito

Petteri Rapo | Associate

Liiketoimintamallin optimointiprosessi

Implementointivaiheessa optimoitu liiketoimintamalli jalkautetaan käytäntöön



Optimoidun liiketoimintamallin implementointi

Sisäinen viestintä ja integroitu lähestymistapa avainasemassa joskus pitkähkössä implementointiprosessissa



- Keskimääräinen implentointiprosessin kesto 6-36 kk
- Sisäinen viestintä ja integroitu lähestymistapa avainasemassa
- Valmius muutoksiin implementointiprosessinkin aikana

Optimoidun liiketoimintamallin implementointi

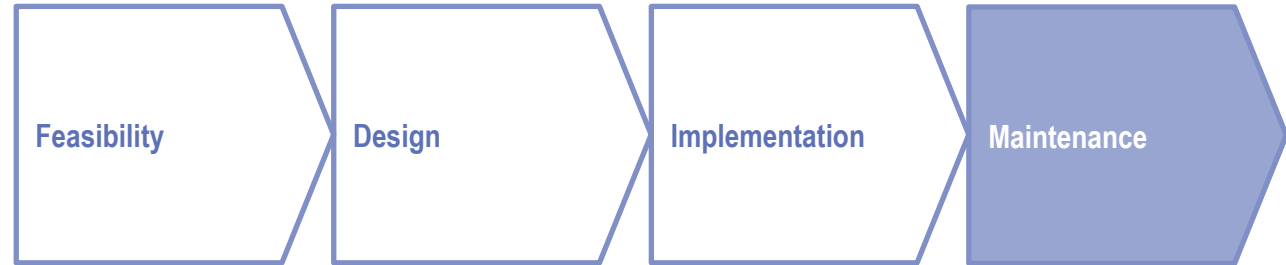
Implementointiprosessiin liittyy useita, osin päällekkäisiäkin näkökohtia



- ▶ Riippuen valitusta mallista, ainakin seuraavat näkökohdat otettava huomioon:
 - Operationaalinen malli
 - Siirtohinnoittelumalli
 - Juridinen rakenne
 - Organisaatorakenne
 - Vero- ja muut velvoitekysymykset (lähdeverot, arvonlisävero, tullit)
 - Rahoitusrakenne (sisäinen / ulkoinen)
 - Aineettomat oikeudet (IPR)
 - Sopimukset (sisäiset / ulkoiset)
 - IT ja muut järjestelmät
 - HR ja johdon kannustejärjestelmät

Liiketoimintamallin optimointiprosessi

Ylläpitovaiheessa varmistetaan implementoidun liiketoimintamallin toimivuus ja tehokkuus myös jatkossa



Optimoidun liiketoimintamallin ylläpito

Ylläpitovaiheessa varmistetaan implementoidun liiketoimintamallin toimivuus ja tehokkuus myös jatkossa



- Toteumien valvonta ja mallin mahdollinen hienosäätö
- Muutosten huomiointi:
 - liiketoiminnoissa
 - kannattavuudessa (lyhyt- / pitkäaikainen)
 - paikallisissa lainsäädännöissä
 - verrokkitiedossa
- Jatkuva suunnittelu- ja kehitystyö, valmius muutoksiin



Breakfast at
ALDER&SOUND's

The European Tax Innovator of the Year in 2013 | The Best European Newcomer in 2012 | The Finnish Transfer Pricing Firm of the Year in 2011