

# ALDER & SOUND

[aldersound.fi](http://aldersound.fi)

# SIIRTOHINNOITTELMALLIN SUUNNITTELU JA IMPLEMENTOINTI

A&S Webinaari | Tiistai 30.8.2022 klo 9.30-11.00

Petteri Rapo | Managing Partner

# A&S Webinaari | Äänessä tänään

Petteri on kokenut asiantuntija ja luotettu neuvonantaja siirtohinnoittelukysymyksissä



## PETTERI RAPO | Managing Partner

- ▶ Laaja kokemusta kansainvälisten konsernien pitkäjänteisestä neuvonannosta. Johdon ja hallitusten luotettu neuvonantaja vaativissa vero- ja siirtohinnoittelukysymyksissä.
- ▶ Erikoistunut kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyviin verokysymyksiin, sisäisten toiminta- ja siirtohinnoittelumallien muutos- ja optimointiprojekteihin, aineettomien ja sisäisen rahoituksen siirtohinnoitteluun sekä digitaalisten ratkaisujen ja työkalujen hyödyntämiseen asiantuntijatyön tehostamisessa.



# ME OLEMME A&S

Yritysesittely

# 2010

**perustettu**

# 35+

**kokenutta asiantuntijaa**

# 800+

**tyytyväistä asiakasta**

**Alder & Sound sai alkunsa tarpeesta löytää vaihtoehto kankeille toimintatavoille ja hierarkkisille organisaatioille.**

Vuodesta 2010 olemme palvelleet laajaa joukkoa kotimaisia ja kansainvälisiä asiakkaitamme kattavien asiantuntijapalveluiden muodossa. Toimimme myös alan johtavien digitaalisten ratkaisujen edustajana Pohjoismaissa sekä Baltiassa.

**Keskitymme kaikessa toiminnassamme asiakkaalle tuotettavan lisäarvon maksimointiin.**

Toteutamme toimeksiannot integroidusti eli yhden luukun -periaatteella, suunnittelusta toteutukseen.

**Olemme asiakaslähtöinen ja ketterä, kokeneiden asiantuntijoiden muodostama organisaatio.**

Työskentelyssämme korostuu käytännöllinen lähestymistapa ja tarjoamme asiakkaillemme joustavia, kattavia ja kustannustehokkaita ratkaisuja.

# Käytännönläheistä ja ratkaisukeskeistä neuvonantoa juuri sinun tarpeisiisi

**Kasvu ja kansainvälinen liiketoiminta**

**Neuvonanto ja päivittäisen liiketoiminnan tukipalvelut**

**Yritysjärjestelyt**

**Yksityishenkilöt**

## **VERO- JA LAKIPALVELUT**

Laaja valikoima integroituja vero- ja lakipalveluita, suunnittelusta toteutukseen.

## **SIIRTOHINNOITTELU**

Suomen johtava siirtohinnoittelutiimi palveluksessasi.

## **TALOUDELLINEN NEUVONANTO**

Riippumatonta taloudellista neuvonantoa kaupungin kokeneimmalta toimeksiantotiimiltä.

- + Tuotteistetut palvelukonseptit**
- + Digitaaliset ratkaisut**

**HELSINKI**

**TAMPERE**

**TURKU**

**+ muu maailma**



Laaja, tarkoin valittu ja käytännössä testattu kumppani-verkostomme kattaa kuusi maanosaa ja yli 150 maata.

# AGENDA | Tiistai 30.8.2022

Siirtohinnoittelumallin suunnittelu ja implementointi

- 1 JOHDANTO:** Tavoitteena markkinaehtoperiaatteen toteutuminen
- 2 SUUNNITTELU:** Konsernin toimintamallin linkitys markkinaehtoiseen sisäiseen hinnoitteluun
- 3 IMPLEMENTOINTI:** Konkreettiset toimenpiteet siirtohinnoittelumallin käyttöönottamiseksi



# JOHDANTO

Tavoitteena markkinaehtoperiaatteen toteutuminen

# TOIMINTAMALLI | Tyypillinen siirtohinnoitteluprosessi

Hyvin suunniteltu & toteutettu sisäinen toimintamalli on kaiken perusta.



# TOIMINTAMALLI | Tyypillinen siirtohinnoitteluprosessi

Hyvin suunniteltu & toteutettu sisäinen toimintamalli on kaiken perusta.



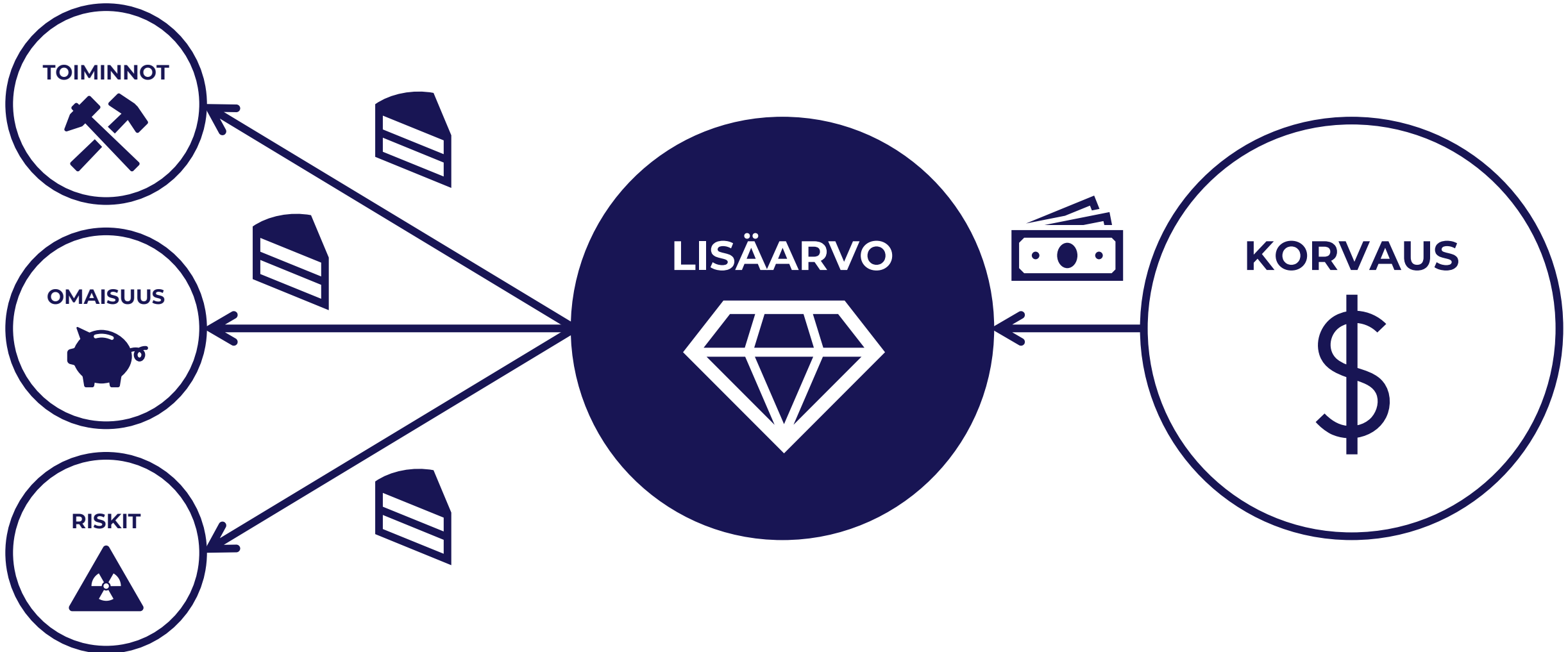
# PERIAATTEET | Markkinaehtoperiaatteen ydinajatus

Post-BEPS (lokakuusta 2015 lähtien)

Markkinaehtoinen siirtohinnoittelu johtaa verotusoikeuden *oikeudenmukaiseen jakautumiseen* monikansallisen konsernin toimintamaiden välillä sen paikallisille yksiköille allokoitujen *keskeisten toimintojen* sekä tärkeiden *riskien ja omaisuususerien* mahdollistaman **arvonluonnin** (*value creation*) suhteessa.

# PERIAATTEET | Markkinaehtoperiaatteen ydinajatus [JATKUU]

Post-BEPS (lokakuusta 2015 lähtien)



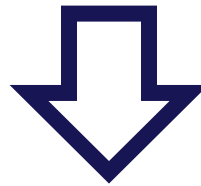
# PERIAATTEET | Markkinaehtoperiaate käytännössä

Markkinaehtoperiaatteen soveltaminen käytännössä on usein haastavaa

## Siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden arviointi



## Osapuolten lisäarvokontribuutioiden asianmukainen kompensointi



## Verotusoikeuden oikeudenmukainen jakautuminen

# SIIRTOHINNOITTELU- MALLIN SUUNNITTELU

Konsernin toimintamallin linkitys markkinaehtoiseen sisäiseen hinnoitteluun

# SUUNNITTELU | Uuden siirtohinnoittelumallin suunnittelu

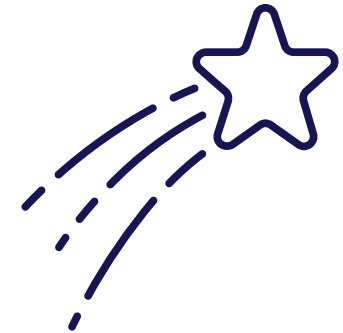
Milloin sisäisen toiminta- ja siirtohinnoittelumallin soveltuvuutta tulisi (uudelleen)arvioida?

## PERUSEDellyTYKSET:

- ▶ Juridinen ja operatiivinen läsnäolo useassa maassa
- ▶ Rajat ylittävä arvoketju & merkittävää kauppaa konserniyhtiöiden välillä

## LAUKAISEVIA TEKIJÖITÄ / TAPAHTUMIA:

- ▶ Liiketoiminta- ja organisaatiomallin evoluutio (keskittyminen / hajautuminen)
- ▶ Yritysjärjestelyt (esim. fuusiot tai yrityskaupat)
- ▶ Rajat ylittävään toimitus-, transaktio- tai arvoketjuun liittyvät toimenpiteet
- ▶ Prosessien standardointi ja / tai järjestelmien harmonisointi
- ▶ Veroasteisiin liittyvät huomiot
- ▶ Compliance-prosesseissa havaitut puutteet





# SUUNNITTELU | Hyvän mallin tunnusmerkit

Millainen on hyvä siirtohinnoittelumalli?

- ☑ **SOPIVUUS:** Huomioi tosiseikat ja osapuolten roolit sekä toiminnalliset profiilit
- ☑ **JOUSTAVUUS:** Mahdollistaa liiketoiminnan muutoksiin reagoimisen
- ☑ **YKSINKERTAISUUS:** Selkeä, ymmärrettävä ja läpinäkyvä kokonaisuus
- ☑ **KESTÄVYYS:** Tukee riittävän verovarmuuden saavuttamista (esim. ennakkolliset menettelyt)
- ☑ **VEROTEHOKKUUS:** Optimoi konsernin efektiivisen veroasteen ja kassaverot
- ☑ **KEVYT HALLINNOITAVUUS:** Minimoi sisäisen hallintotyön määrän

# SUUNNITTELU | Sisäinen toiminta- & siirtohinnoittelumalli

Konsernin sisäisen toimintamallin pitäisi linkittyä saumattomasti siirtohinnoittelumalliin



Konserniyhtiöiden roolit ja vastuualueet

Markkinaehtoperiaatteen toteutumisen varmistaminen

**“Miten konserni toimii?”**

**“Miten transaktiot hinnoitellaan?”**



# SUUNNITTELU | Suunnitteluprosessin vaiheet

Siirtohinnoittelumallin suunnitteluprosessin vaiheet

- 1) Tosiasioiden selvittäminen (osapuolten tilanne & vallitsevat olosuhteet)
  - 2) Toiminto- ja arvoketjuanalyysin laatiminen
  - 3) Sisäisten transaktioiden tunnistaminen ja määrittely
  - 4) Sisäisten ja ulkoisten hinnoittelumenetelmien soveltuvuuden arviointi
  - 5) Markkinaehtoperiaatteen toteutumisen varmentaminen
- } taloudellinen analyysi

# SUUNNITTELU | Toiminto- ja arvoketjuanalyysit





Toimintoanalyysi pohjustaa arvoketjuanalyysiä, joka varmentaa markkinaehtoisuuden



# SUUNNITTELU | Toiminto- ja arvoketjuanalyysit [JATKUU]

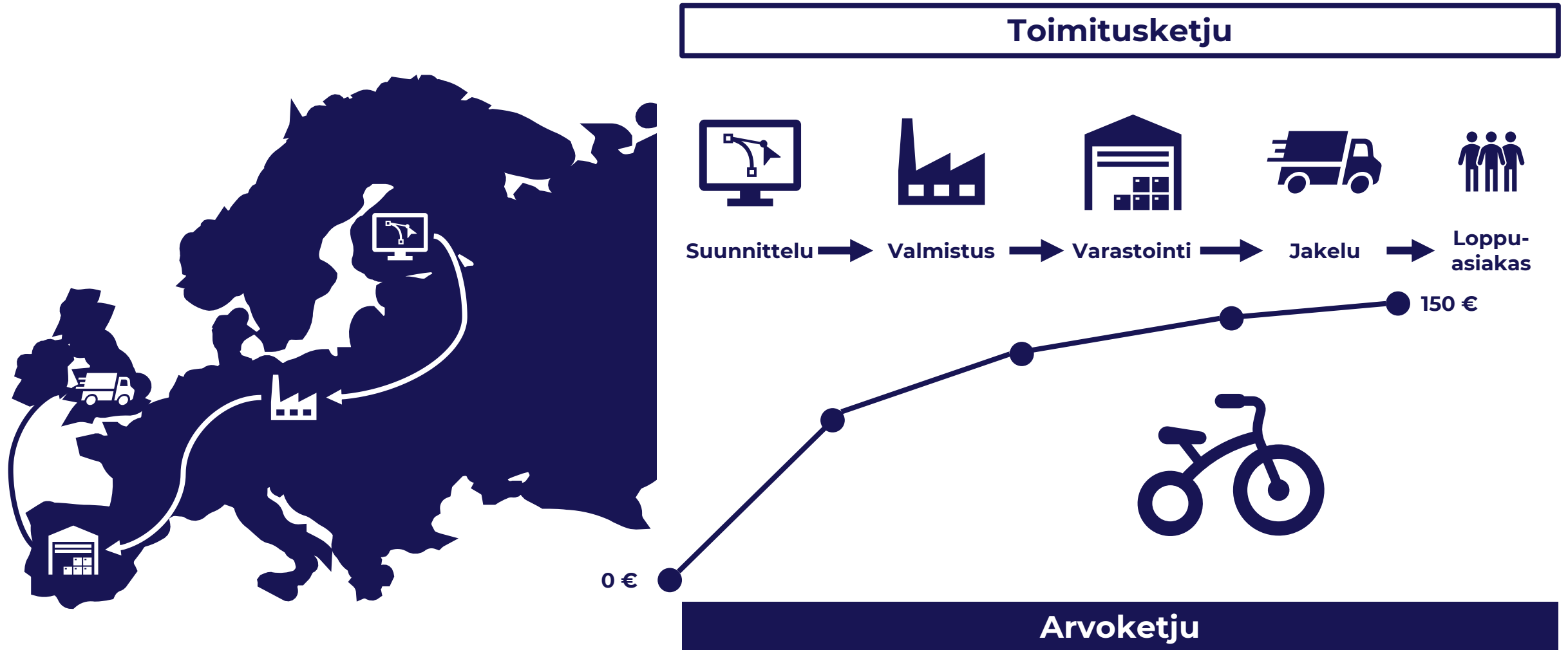
- R** Responsible
- A** Accountable
- C** Consulted
- I** Informed

Yksinkertainen esimerkki toiminto- ja arvoketjuanalyysistä

KONSERNIYHTIÖT	Keskeiset toiminnot	Keskeiset omaisuuserät (aineellinen & aineeton)	Keskeiset riskit	Johtohenkilöt ja vastualueet (RACI)
 <b>OY POLKUPYÖRÄ AB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strateginen suunnittelu ja operatiivinen johtaminen</li> <li>▶ Tuotekehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tuotemerkki</li> <li>▶ Mallisuoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Investointiriski</li> <li>▶ Liiketoimintariski</li> <li>▶ Varastoriski</li> <li>▶ Takuuriski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Liiketoimintajohto <b>A</b></li> <li>▶ Osto- &amp; myyntijohtajat <b>R</b></li> <li>▶ Kehitysjohtaja</li> <li>▶ Konsernihallinto</li> </ul>
 <b>FAHRRAD GMBH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Komponenttien hankinta</li> <li>▶ Valmistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alihankintasopimukset</li> <li>▶ Valmistuslaitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Laaturiski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - <b>R</b></li> <li>▶ - <b>C</b></li> </ul>
 <b>BICICLETA S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Varastointi ja logistiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Varastotilat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - <b>I</b></li> </ul>
 <b>BICYCLE LTD.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Myynti ja markkinointi</li> <li>▶ Jakelu</li> <li>▶ Huolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asiakaslistat</li> <li>▶ Asiakassopimukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - <b>C</b></li> </ul>

# SUUNNITTELU | Toiminto- ja arvoketjuanalyysit [JATKUU]

Markkinaehtoinen siirtohinnoittelu → verotusoikeuden oikeudenmukainen jakautuminen



# SUUNNITTELU | Sisäisten transaktioiden perustyytit

Asianmukainen tunnistaminen ja määrittely on edellytys markkinaehtoisuudelle

## ► TAVARAKAUPPA

- Myynnin **toimintamalli** (hinnoittelu, neuvotteluvaltuudet, sopimukset jne.), toiminnan **todellinen luonne (lisäarvokontribuutiot)** sekä **laajuus** (esim. tavaroiden hankinta, kuljettaminen ja varastointi)
- **Aineellinen ja aineeton omaisuus**
- Riskien **tunnistaminen, kontrolli ja kyky kantaa** (esim. hinnoitteluun, tuoteportfolion määrittämiseen, varastonhallintaan ja myyntisaamisiin liittyvät riskit)

## ► PALVELUT

- **Palvelun tarjoajan** saatava markkinaehtoinen korvaus tuottamastaan palvelusta.
- **Palvelua ostavan yhtiön** näkökulmasta palveluveloituksen tulisi olla sellainen, jonka myös riippumaton yhtiö olisi valmis vastaavasta palvelusta maksamaan.

## ► AINEETTOMAT

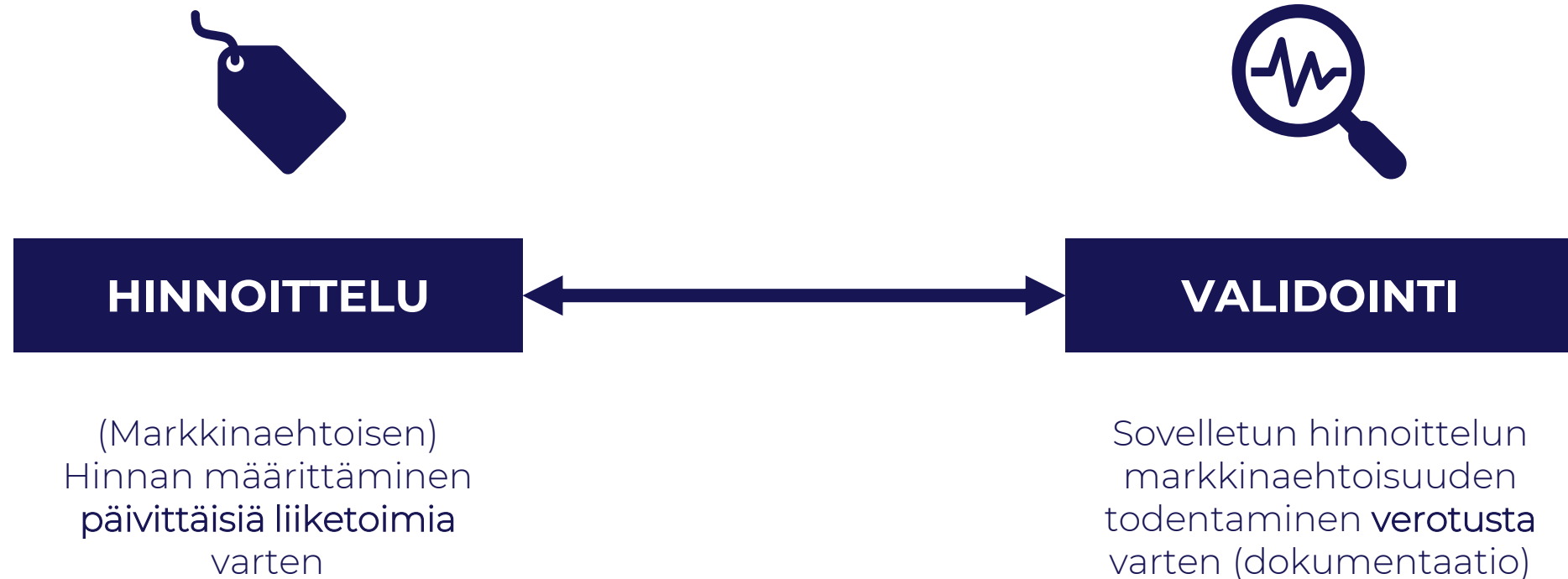
- Tunnistaminen
- Kehittäminen vs. luovutus / siirto
- Arvonmäärityksen epävarmuus

## ► RAHOITUS

- Rahoitusteoria vs. erillisyhtiöperiaate
- Kokonaiskuvan hahmottaminen
- Johdonmukaiset hinnoitteluperiaatteet

# SUUNNITTELU | Sisäiset ja ulkoiset hinnoittelumenetelmät

Päivittäinen hinnoittelu vs. verotuksellinen validointi





# SUUNNITTELU | Sisäiset ja ulkoiset hinnoittelumenetelmät

Päivittäinen hinnoittelu vs. verotuksellinen validointi

## SISÄISET HINNOITTELUMENETELMÄT

- ▶ Käytetään osapuolten välisten liiketoimien hinnoitteluun konsernin päivittäisessä toiminnassa
- ▶ Johdon päätettävissä, työkaluina esim. hintalistat, neuvottelut
- ▶ Ei verotuksellista sääntelyä; usein valinnassa määrittävinä tekijöinä kirjanpitoon ja raportointiin liittyvät sisäiset seikat
- ▶ Tulleihin ja arvonnisäverotukseen liittyvät seikat otettava kuitenkin huomioon → saattavat olla joskus ristiriidassa siirtohinnoittelun kanssa

**HINNOITTELU**

## ULKOISET HINNOITTELUMENETELMÄT

- ▶ Käytetään liiketoimien hinnoittelun markkinaehtoisuuden todentamiseen (validointi) verotusta varten
- ▶ OECD:n ohjeiden mukaiset siirtohinnoittelumenetelmät (CUP, RPM, CPM, TNMM, PS)
- ▶ Soveltuvimman menetelmän valinta ja soveltaminen ovat keskeinen osa siirtohinnoitteludokumentation pakollista sisältöä
- ▶ Riippumaton ja luotettava vertailutieto avainasemassa

**VALIDOINTI**

# SUUNNITTELU | Ulkoiset menetelmät / OECD

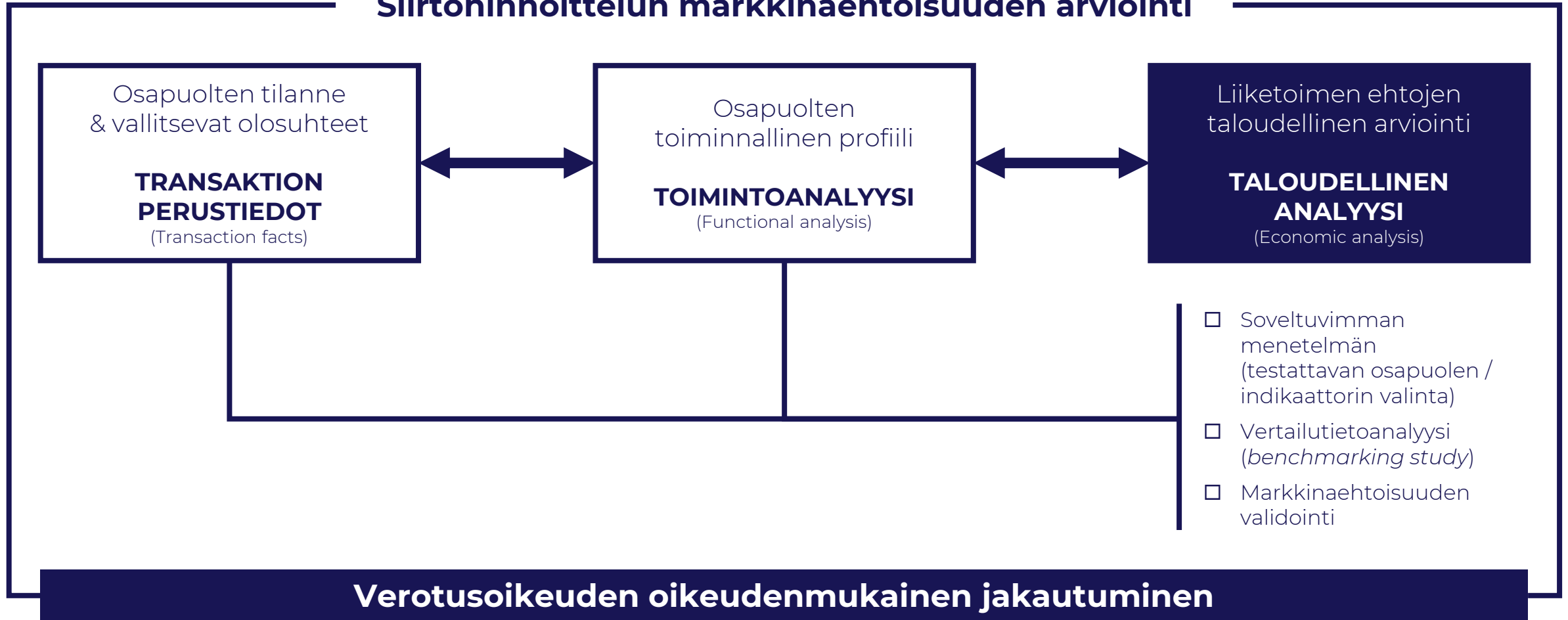
Ulkoisia hinnoittelumenetelmiä hyödynnetään markkinaehtoisuuden validoinnissa

Menetelmä	* Yksipuolinen menetelmä	Lyhenne	Huomioitavaa		
<b>Comparable Uncontrolled Price Method</b> Markkinahintavertailumenetelmä		CUP	PARAS	▶ Vaikea soveltaa käytännössä luotettavan vertailutiedon (sisäiset / ulkoiset verrokki) puutteen vuoksi	H I N N O I T T E L U
<b>Resale Price Method *</b> Jälleenmyyntihinta		RPM, R-		▶ Vaikea soveltaa käytännössä luotettavan ja riittävän vertailukelpoisen tiedon puutteen vuoksi ▶ Vaatii testattavan osapuolen valinnan	
<b>Cost Plus Method *</b> Kustannusvoittolisä		CPM, C+		▶ Vaikea soveltaa käytännössä luotettavan ja riittävän vertailukelpoisen tiedon puutteen vuoksi ▶ Vaatii testattavan osapuolen valinnan	
<b>Transactional Net Margin Method *</b> Liiketoiminettomarginaali		TNMM	YLEISIN	▶ Vaatii testattavan osapuolen & voittoindikaattorin ( <i>Profit Level Indicator</i> , PLI) valinnan	T U L O S
<b>Profit Split Method</b> Voitonjakamismenetelmä		PS		▶ Soveltuu lähinnä pitkälle integroituneiden toimintojen arviointiin	

# SUUNNITTELU | Taloudellinen analyysi

Toimintoanalyysi pohjustaa markkinaehtoisuuden validointia

## Siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden arviointi



# SUUNNITTELU | Taloudellinen analyysi [JATKUU]

Taloudellisen analyysin puitteissa määritellään testattava kohde & vertailu

## ► Soveltuvimman ulkoisen siirtohinnoittelumenetelmän valinta

- Testattavan osapuolen & tunnusluvun valinta

## ► Vertailuarviointi (*comparability analysis*)

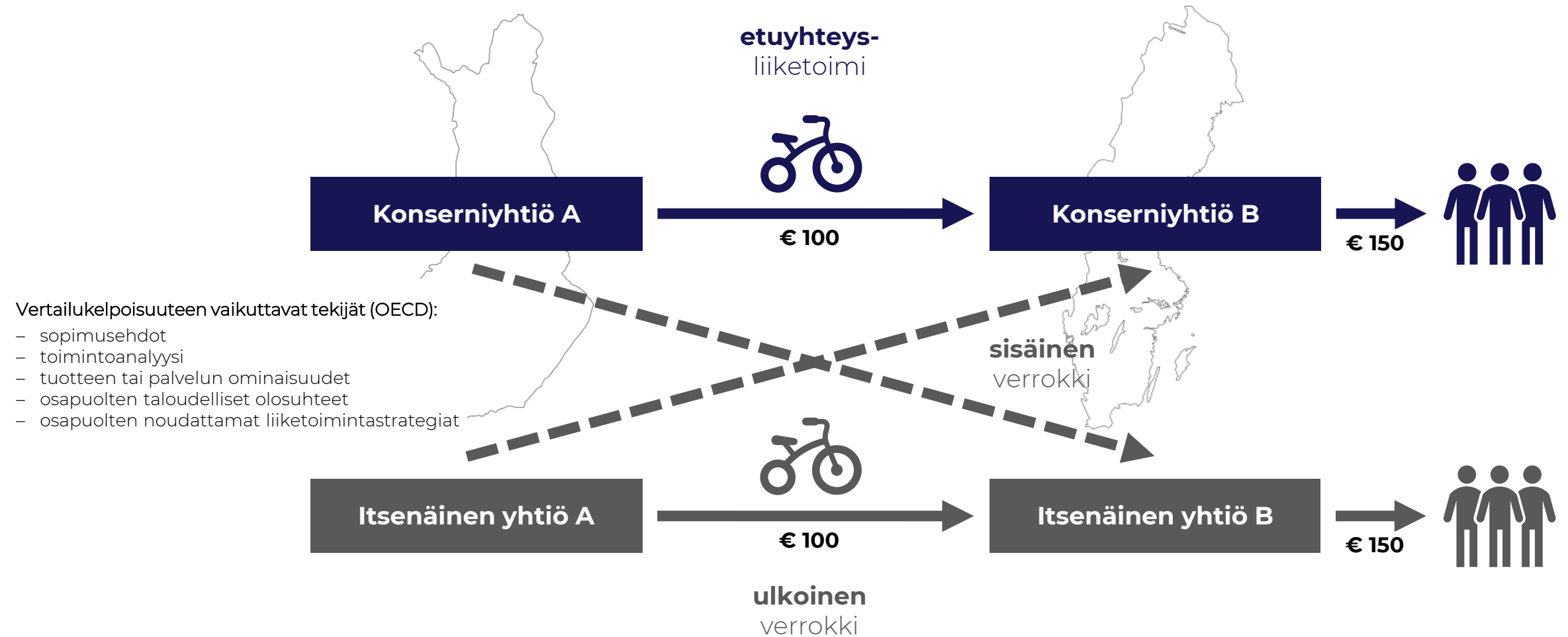
- Etuyhteydessä tehdyn liiketoimen ehtoja vertaillaan riippumattomien osapuolten välisten liiketoimien ehtoihin → edellytyksenä riippumattomien osapuolten välisten liiketoimien **vertailukelpoisuus**
  - Jos mikään liiketoimien välinen ero ei voisi olennaisesti vaikuttaa menetelmässä tutkittavaan tekijään (esimerkiksi hintaan tai katteeseen) tai jos kohtuullisen tarkkoja oikaisuja voidaan tehdä erojen olennaisten vaikutusten poistamiseksi
  - **OECD**: sopimusehdot, toimintoanalyysi, tuotteen tai palvelun ominaisuudet, osapuolten taloudelliset olosuhteet, osapuolten noudattamat liiketoimintastrategiat
- **Vertailukohteet**: sisäiset ja ulkoiset verrokkit → **vertailutietoanalyysi** (*benchmarking study*)

## ► Markkinaehtoisuuden validointi

- Valitun ulkoisen siirtohinnoittelumenetelmän soveltaminen ja vertailuarvioinnin lopputuleman toteaminen

# SUUNNITTELU | Taloudellinen analyysi [JATKUU]

Etuyhteysliiketoimen ehtoja vertaillaan riippumattomien liiketoimien ehtoihin



# SUUNNITTELU | Hinnoittelu & validointi

Operatiivinen vs. verotuksellinen siirtohinnoittelu

**Operatiivinen** siirtohinnoittelu

**Verotuksellinen** siirtohinnoittelu



**TOIMINTOANALYYSI**  
(osapuolten tilanne, olosuhteet  
ja toiminnalliset profiilit)



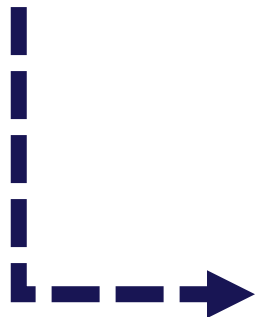
**SIIRTOHINNAN  
ASETTAMINEN**  
(päivittäiset liiketoimet)



**TALOUDELLINEN  
ANALYYSI**  
(markkinaehtoisuuden  
validointi)

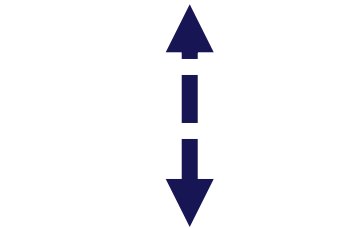


**SIIRTOHINNOITTELU-  
DOKUMENTAATIO**  
(lakisääteinen velvollisuus)



**MARKKINAHINTA- /  
TOIMIALA-ANALYYSI**  
päivittäisten transaktioiden  
hinnanasetantaa varten

**'ex ante'**



**VERTAILUTIETO-  
ANALYYSI**  
markkinaehtoisuuden  
validointia varten

**'ex post'**

# SUUNNITTELU | Muutoksen kompensointi

Osapuolten taloudellisessa asemassa tapahtuvien muutosten huomiointi

- ▶ Osana taloudellista analyysiä tulee arvioida myös tarve **markkinaehtoiselle konversiokompensaatiolle** liittyen uuden siirtohinnoittelumallin käyttöönottoon.
  - Konversiokompensaatiolla (kertamaksu tai esim. laskeva rojalti) huomioidaan osapuolten taloudellisessa asemassa tapahtuneet / tapahtuvat muutokset
  - Kompensaation suuruus linkittyy aina osapuolten toiminnallisiin profiileihin (toiminnot, omaisuus, riskit) sekä niissä tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin

# SUUNNITTELU | Muut huomioitavat seikat

Sisäisten transaktioiden hinnoittelun lisäksi tulee huomioida kokonaiskuva

- ▶ Juridinen ja organisatorinen rakenne
- ▶ Muut veroseuraamukset (esim. lähdeverot, VAT, tullit)
- ▶ Rahoitusrakenne (sisäinen / ulkoinen)
- ▶ Aineettomat
- ▶ Sopimukset (sisäiset & ulkoiset)
- ▶ ICT ja keskeiset raportointijärjestelmät
- ▶ HR ja johdon insentiivit
- ▶ Dokumentaatio ja raportointi (esim. DAC6)
- ▶ ...



# SIIRTOHINNOITTELU- MALLIN IMPLEMENTOINTI

Konkreettiset toimenpiteet siirtohinnoittelumallin käyttöönottamiseksi

# IMPLEMENTOINTI | Tuumasta toimeen

Konkreettiset toimenpiteet uuden siirtohinnoittelumallin implementoimiseksi

- ❑ **Ennakolliset menettelyt (= verovarmuus)**
- ❑ **Sisäisten sopimusten laadinta / päivitys**
- ❑ **Sisäisten ohjeiden ja järjestelmien päivitys (esim. laskutus)**
  - Sisäiset koulutukset
  - Rutiinit ja vuosikello
- ❑ **Dokumentaatio ja raportointi**
  - Konversiodokumentaatio (defense file)
  - Siirtohinnoitteludokumentaation laadinta / päivitys
  - DAC6 (jos tarpeen)

# MUUTOSPROSESSI | Business Model Optimization (BMO)

Sisäisten toiminta- ja siirtohinnoittelumallien muutosprosessit ovat usein monivaiheisia



**Q & A**

# SEURAAVAT A&S-WEBINAARIT | Syksy 2022

Järjestämme syksyllä 2022 jälleen useita ajankohtaisia webinaareja

## ▶ LIIKETOIMINNAN KANSAINVÄLISTYMINEN:

- Osa 1: Ulkomaille sijoittautuminen ja tuloverotuksen kiinteä toimipaikka  
Tiistai 13.9.2022 klo 10.00-10.45
- Osa 2: Työntekijöiden kansainvälinen liikkuvuus  
Tiistai 20.9.2022 klo 10.00-10.45

## ▶ ENNAKOLLISUUS:

- Verovarmuutta etsimässä – Ennakolliset prosessit kansainvälisessä verotuksessa  
Torstai 13.10.2022 klo 10.00-11.30

## ▶ TILINPÄÄTÖS:

- Tilinpäätöksen verosuunnittelu  
Tiistai 1.11.2022 klo 10.00-11.00

## ▶ PALKITSEMINEN:

- Kokonaisvaltainen palkitseminen organisaation kilpailuvalttina  
Tiistai 22.11.2022 klo 10.00-11.00

*Jokaisesta webinaarista on saatavilla jälkikäteen katsottavissa oleva tallenne, joten kiinnostavaan tilaisuuteen kannattaa rekisteröityä, vaikka live-esitystä ei pääsisikään katsomaan.*

Kaikki tulevat ja menneet tapahtumat (myös esitysmateriaalit):

**[aldersound.fi/tapahtumat](https://aldersound.fi/tapahtumat)**



[aldersound.fi](http://aldersound.fi)

