

# Sisäisen siirtohinnoittelun suunnittelu

Case: Jyväskylän koulutuskuntayhtymä

Sari Tirkkonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Tirkkonen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.5.2015
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sisäisen siirtohinnoittelun suunnittelu</b> Case: Jyväskylän koulutuskuntayhtymä		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Anne Eskola		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän koulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa yhtenäistä siirtohinnoittelua kohdeorganisaatiolle Jyväskylän koulutuskuntayhtymälle. Koulutuskuntayhtymän sisäiset liiketapahtumat tapahtuvat sekä kotimaassa toimivien tulosityksiköiden että koulutuskuntayhtymän ja tytäryhtiö ao-koulutus Oy:n välillä. Yhtenäinen siirtohinnoittelumalli mahdollistaisi tulosityksiköiden välisten resurssien tehokkaamman hyödyntämisen ja edistäisi yhteistyötä kun kaikki osapuolet määrittävät sisäiset siirtohinnot samoilla periaatteilla. Koulutuskuntayhtymän ja tytäryhtiön väliseen siirtohinnoitteluun vaikuttavat verottajan asettamat vaatimukset koskien siirtohintojen markkinaehtoisuutta.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka pohjautui kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluun valittiin ulkopuolinen siirtohinnoittelun asiantuntija sekä kaksi henkilöä kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perustana olivat operatiivinen siirtohinnoittelu, siirtohinnoitteluun liittyvät OECD:n siirtohinnoittelumenetelmät, toimintoanalyysi ja markkinaehtoperiaate.</p> <p>Tutkimuksen mukaan siirtohintojen määrityspäätökset operatiivisessa siirtohinnoittelussa voivat olla erilaiset kuin verotuksessa. Siirtohintojen tulisi olla liiketoiminnan kannalta oikeat, jotta niiden avulla pystytään saavuttamaan vakaa hintataso ulkoisilla markkinoilla. Siirtohintoja asetettaessa tulee huomioida, että kaikille liiketoimen osapuolille muodostuu verotettavaa tuloa. Verottajaa varten tehtävän siirtohinnoitteludokumentoinnin yksi tärkeimmistä osista on toimintoanalyysi. Tutkimuksen tuloksena muodostettiin prosessikuviokuva, joka toimii apuna laadittaessa toimintoanalyysia kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti suunniteltaessa sisäistä siirtohinnoittelua.</p>		
Avainsanat ( <u>asiasanat</u> ) siirtohinnoittelu, operatiivinen siirtohinnoittelu, siirtohinnoittelumenetelmät, toimintoanalyysi, markkinaehtoisuus		
Muut tiedot		



Author(s) Tirkkonen, Sari	Type of publication Master's thesis	Date 28.5.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 80	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Designing internal transfer pricing</b> Case: The Jyväskylä Educational Consortium		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Anne Eskola		
Assigned by Jyväskylä Educational Consortium		
Abstract <p>The aim of the study was to find out what should be taken into consideration when designing uniform transfer pricing for the target organization, the Jyväskylä Educational Consortium. The internal business transactions of the target organization take place between domestic profit centres, the Educational Consortium and the subsidiary aeducation Ltd. A uniform transfer pricing model would allow for a more efficient resource allocation between the profit centres and promote the cooperation when all parties were to determine their prices on the same principles. The demands imposed by the tax authorities affect the transfer pricing between the Jyväskylä Educational Consortium and the subsidiary when it comes to market-based transfer prices.</p> <p>A qualitative case study based on the target organization was chosen as the research method. The data was collected using theme interviews by an external expert on transfer pricing and by two employees from the target organization. The theoretical framework of the study was based on operational transfer pricing, the OECD transfer pricing methods, a functional analysis and the arm's length principle.</p> <p>According to the results, the principles for determining transfer prices in operational transfer pricing may differ from those used in taxation. For the purpose of business activities, the transfer prices should be just right in order to result in stable prices in the external market. When setting the transfer prices, it should be taken into consideration that all the parties in business transactions accrue taxable income. One of the major aspects of the transfer pricing documentation drafted for the tax authorities was the functional analysis: a process chart was designed, which can assist in determining the functional analysis at the target organization. The results of the study have many applications in designing the transfer pricing of an organization.</p>		
Keywords/tags ( <u>subjects</u> ) transfer pricing, operational transfer pricing, transfer pricing methods, function analysis, the arm's length principle		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	7
2.2 Aineiston keruu ja analysointimenetelmät .....	8
2.3 Aiemmat tutkimukset .....	13
<b>3 Siirtohinnoittelu .....</b>	<b>16</b>
3.1 Siirtohinnoittelu operatiivisessa johtamisessa .....	19
3.2 Markkinaehtoperiaate ja dokumentointi .....	24
3.3 Toimintoanalyysi.....	26
<b>4 Siirtohinnoittelumenetelmät .....</b>	<b>30</b>
4.1 Markkinahintavertailumenetelmä.....	31
4.2 Jälleenmyyntihintamenetelmä .....	32
4.3 Kustannusvoittolisämenetelmä .....	33
4.4 Liiketoimintomarginaalimenetelmä .....	34
4.5 Voitonjakamismenetelmä.....	36
4.6 Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu ja valinta .....	37
<b>5 Sisäisen siirtohinnoittelun suunnittelu Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä .....</b>	<b>40</b>
5.1 Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ja nykytilanne.....	40
5.2 Tutkimustulokset .....	45
5.2.1 Siirtohinnoittelun tavoitteet ja suunnittelu .....	46

5.2.2 Siirtohintojen määrittäminen .....	48
5.2.3 Toimintoanalyysin laatiminen .....	54
5.2.4 Markkinaehtoisuuden testaaminen ja dokumentointi .....	59
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>64</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>75</b>
Liite 1. Haastattelulomake, organisaatio .....	75
Liite 2. Haastattelulomake, siirtohinnoittelun asiantuntija.....	76
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Yrityksen sisäisen siirtohinnoittelutilanteen syntyminen.....	19
KUVIO 2. Operatiivisen siirtohinnoittelun menetelmät .....	23
KUVIO 3. Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu .....	37
KUVIO 4. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.2.2014 .....	42
KUVIO 5. Siirtohinnoittelun tavoitteet ja määrittäminen .....	54
KUVIO 6. Toimintoanalyysin laatimisprosessi .....	58
KUVIO 7. Markkinaehtoisuuden testaaminen ja dokumentointi.....	64

## 1 Johdanto

Organisaatioiden välinen kansainvälinen liiketoiminta lisääntyy, ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Maailman taloudellinen integraatio ja maiden välisten kaupan esteiden vähentyminen edistävät tätä suuntausta. (Reimers 2014, 1.) Kun organisaatio laajentaa kotimaahan tai kotimaan rajojen ulkopuolelle, on mietittävä, miten konsernin sisäiset liiketapahtumat suunnitellaan. Kun liiketapahtumia hinnoitellaan eri maissa tapahtuviksi, hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon veroviranomaisten kansainväliset määräykset.

Siirtohinnoittelu liittyy toisiinsa etuyhteydessä olevien organisaatioiden välisiin liiketoimiin. Tällaisten liiketoimien osuus maailmankaupasta on merkittävä. OECD eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (Organisation for Economic Co-Operation and Development) on esittänyt arvioita, joiden mukaan jopa yli 60 prosenttia maailmankaupasta koostuu kansainvälisten yritysryhmien sisäisestä kaupankäynnistä. Siirtohinnoittelun kansainvälinen painoarvo onkin viime aikoina kasvanut huomattavasti. (HE 107/2006, 5.) Etlan Ali-Yrkön ja Rouvisen (2015) mukaan iso osa Suomen ulkomaankaupasta käydään samaan konserniin kuuluvien yksiköiden välillä. Näissä kaupoissa käytetyt konsernien sisäiset siirtohinnat heijastuvat suoraan siihen, miltä Suomen vienti ja tuonti näyttävät.

Siirtohinnoittelu on hyvin ajankohtainen aihe julkisuudessa tällä hetkellä. Siirtohinnoittelu koetaan suuryrityksissä maailmanlaajuisesti tärkeimmäksi ja kriittisimmäksi veroasiaksi (Ernst & Young 2010, 7). Yleisesti on tullut käsitys, että siirtohinnoittelun avulla kansainväliset organisaatiot välttävät Suomen verotusta. Siirtohinnoittelun perustana on markkinaehtoperiaate, jonka mukaan konsernin sisäisissä liiketoimissa on noudatettava samoja hinnoitteluperiaatteita kuin mitä noudatettaisiin toisistaan riippumattomien organisaatioiden välillä. Kuitenkin kansainväliset yritykset saattavat käyttää siirtohinnoittelussa markkinaehtoperiaatetta korkeampaa hintaa ja näin siirtää suomalaisen tytäryhtiön tuloksesta osan tai jopa kaiken veroparatiisimaassa si-

jaitsevaan konserniyrytykseen. Edellä mainittu käytäntö on ilmeisen yleinen, sillä Verohallinto arvioi Suomen menettävän vuosittain verotuloja yli 300 miljoonaa euroa siirtohinnoittelun väärinkäytösten takia. (Valtionvarainvaliokunta 2014.)

Verohallinnossa on meneillään siirtohinnoitteluhanke, jonka tavoitteena on verovalvonnan ja ohjauksen tehostaminen. Kuntaliiton Hakolan (2014) lausunnon mukaan verotustietojen julkisuutta tulisi lisätä. Suomi on EU:n neuvoston työryhmässä kannattanut maakohtaista veroraportointia. Maakohtainen raportointi lisäisi yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä ja helpottaisi yritysten toiminnan arviointia esimerkiksi siirtohinnoittelun näkökulmasta. Ali-Yrkön (2013) mukaan Kansantalouden kannalta siirtohinnoissa kyse ei ole vain verotuksesta. Siirtohinnoittelulla on suurempi merkitys sille maalle, jossa tuotteen tai palvelun arvonlisä syntyy.

Siirtohinnoittelun merkitys on lisääntynyt niin verotuksen kuin konsernin operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Siirtohinnoittelu perustuu yleensä yrityksen strategiaan. Yrityksen eri yksiköille on määritelty strategiasta johdetut liiketoiminnalliset tavoitteet. (Jaakkola ym. 2012, 123.) Sisäinen siirtohinnoittelu kannustaa yrityksen eri yksiköitä tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Verotuksen kannalta siirtohinnoittelu on merkitsevä, jos liiketapahtumat tapahtuvat toisiinsa etuyhteydessä olevien eri juridisten osapuolten välillä. Kun siirtohinnoittelua tarkastellaan kansainvälisen verotuksen näkökulmasta, otetaan huomioon myyntitapahtumat, jotka ovat eri maisissa sijaitsevien konserniyhtiöiden välisiä liiketapahtumia. (HE 107/2006, 3.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäiseen siirtohinnoitteluun, jonka tarkastelun kohteena olevat liiketapahtumat tapahtuvat kotimaassa toimivan konsernin tulosityksiköiden välillä sekä kohdeorganisaation ja tytäryhtiön välillä. Tutkimuksen kohteena on kunnallinen toimija, joka tuottaa julkisia palveluja. Vuoden alussa 2015 kohdeorganisaatiosta yhtiöitettiin kuntalain muutoksen 2a § mukaisesti sellainen toiminta, jossa toimintaa harjoitetaan kilpailuilla markkinoilla (L 626/2013). Kohdeorganisaation ja tytäryhtiön väliseen liiketoimintaan vaikuttavat siirtohinnoittelua koskevat

verotukselliset säännökset. Kohdeorganisaatiossa tarvitaan yhtenäinen siirtohinnoittelumalli tulosityksiköiden väliseen liiketoimintaan. Siirtohinnoittelumallin tarkoituksena on ohjata organisaation eri tulosityksiköitä toimimaan koko organisaation kokonaisuutena mukaisesti. Siirtohinnoittelu on ajankohtainen aihe myös muissa kunnallisissa organisaatioissa, joissa kuntalain muutos on aiheuttanut yhtiöittämisvelvoitteita.

Kohdeorganisaatioon suunniteltavalla yhtenäisellä siirtohinnoittelumallilla ja sen tuottamalla hyödyllä voidaan tulevaisuudessa vastata julkisen sektorin niukkenevaan rahoitukseen. Suomen Pankin Helvi Kinnusen ja Juho Kostiaisen (2010) mukaan julkisen talouden kestävyteen tähtäävän strategian yhtenä tavoitteena on keskittyä julkisen talouden tuottavuuteen, jolloin kuntien ja valtion palveluja voitaisiin tuottaa aiempaa edullisemmin. Strategian lähtökohtana on ollut, että julkinen sektori tulisi tarjoamaan myös pitkällä aikavälillä koulutus-, hyvinvointi- ja terveyspalveluja samantasoisina ja yhtä kattavina kuin tällä hetkellä.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa yhtenäistä siirtohinnoittelua kohdeorganisaatiolle, Jyväskylän koulutuskuntayhtymälle. Sisäistä siirtohinnoittelua tutkimuksen aiheeksi ehdotti koulutuskuntayhtymän talousjohtaja. Koulutuskuntayhtymässä yhtenäistä siirtohinnoittelumallia ei ole vielä käytössä, ja tarve sellaiselle on olemassa. Aiheen valintaan vaikuttivat oma kiinnostukseni organisaation liiketoimintaan ja sisäisen laskennan asioihin sekä aiheen ajankohtaisuus.

Sisäisen siirtohinnoittelumallin avulla voidaan kehittää oppilaitosten välistä kurssivaihdantaa. Sisäinen siirtohinnoittelu kannustaa resurssien tehokkaaseen käyttöön (Kuntaliitto 2009, 99). Yhtenäinen sisäinen siirtohinnoittelumalli mahdollistaisi tehokkaamman toiminnan, jolla voitaisiin saada aikaan kustannussäästöjä. Kurssivaih-



dantaa voidaan toteuttaa myymällä sisäisesti tulosityksiköltä toiselle kurssikokonaisuuksia tai yksittäisiä opiskelijapaikkoja alkaville kursseille. Kun myydään yksittäisiä kurssipaikkoja, voi kurssilla opiskella useamman tulosityksikön opiskelijoita samanaikaisesti. Yhtenäinen siirtohinnoittelumalli toimisi tulosityksiköiden välisen kurssivaihdannan hinnoittelun apuna. Toimivan siirtohinnoittelumallin avulla tulosityksiköiden todelliset tulokset voitaisiin tarkemmin määrittää. Yhtenäiset pelisäännöt siirtohinnoittelussa edistäisivät yhteistyötä kaikkien osapuolten määrittäessä sisäiset siirt hinnat samoilla periaatteilla. Toimiva siirtohinnoittelumalli mahdollistaisi tulosityksiköiden välisten todellisten resurssien hyödyntämisen.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatioon kuuluvasta Jyväskylän aikuisopisto liikelaitoksesta yhtiötettiin kuntalain muutoksen mukaan sellainen toiminta, jossa selkeästi toimitaan yleisillä kilpailuilla markkinoilla. Tutkimuksessa tulee selvittää, mitä tulee ottaa huomioon kohdeorganisaation ja yhtiön välisessä sisäisessä kaupassa, johon liittyvät kahden eri juridisen toimijan väliset verotukselliset siirtohinnoittelusäännökset. Kuntalain muutos on aiheuttanut monille koulutusorganisaatioille ja muille kunnallisille toimijoille yhtiöittämisvelvoitteita. Kun organisaatioiden liiketoimintaa muutetaan ja kehitetään, tulee ottaa huomioon verottajan vaatimukset, jotka liittyvät sisäiseen kaupankäyntiin. Siirtohinnoittelu aiheena on ajankohtainen monissa kunnallisissa organisaatioissa.

Tutkimuksen kohteena olevat sisäiset liiketapahtumat tapahtuvat sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kotimaassa toimivien tulosityksiköiden, että Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ja vasta perustetun tytäryhtiö ao-koulutus Oy:n välillä. Siirtohinnoitteluun liittyvät ulkomaan verotuksen yksityiskohdat jätetään vähemmälle tässä tutkimuksessa. Täysin niitä ei voi sulkea kuitenkaan pois, koska ne liittyvät konkreettisesti siirtohinnoittelun käsitteeseen. Kohdeorganisaatio kehittää kansainvälistä koulutusvientiä, joten tulevaisuudessa ulkomaan verotuksen asiat voivat olla ajankohtaisia. Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä siirtohinnoitteluun liittyviin määräyksiin ja sääntöihin. Tarkoitus on selvittää, mitä palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustan-

nuksia pitää laskea mukaan sisäisiä siirtohintoja määritettäessä. Sisäisen siirtohinnoittelun tulee kannustaa yhteistyöhön organisaation sisällä, joten siirtohinnoittelun määrittämiseen vaikuttavat myös yksiköiden mielipiteet siirtohinnoitteluun liittyvistä asioista. Uuden sisäisen siirtohinnoittelumallin pitää tyydyttää kaikkia osapuolia. Mikä kuuluu prosessiin ja mikä jää sen ulkopuolelle, on tutkimusprosessin määrittelykyky. Tutkija joutuu käyttämään tässä omaa harkintaa. (Laine ym. 2007, 49.)

## 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksella pyritään etsimään vastauksia kysymykseen:

- Mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa siirtohinnoittelua kohdeorganisaatiolle Jyväskylän koulutuskuntayhtymälle?

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkin antaminen (Kananen 2008, 24). Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, ja ihmistä suositaan tiedon keruun työvälineenä. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 164.) Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia toiminnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2006, 83).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, joka pohjautuu kohdeorganisaatioon. Siirtohinnoittelua tarkastellaan koko kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimusta voidaan soveltaa, kun tutkimuksen kohteena toimii yksittäisen havainnon syvälinen kuvaus (Metsämuuronen 2006, 64). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen kes-

keisin tavoite (Eriksson ym. 2005, 4). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa erilaisista toimijoista, tapahtumista ja prosesseista (Laine ym. 2007, 48). Yinin (2009, 2) mukaan tapaustutkimus on suositeltava menetelmä silloin, kun tutkimuskysymys esitetään ”miten” tai ”miksi” ja kun tutkijalla on vähän kontrollia tapauksiin. Tapaustutkimus on usein ”askel toimintaan”. Tutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen, ja tutkimuksen tuloksia sovelletaan myös käytännössä. (Metsämuuronen 2006, 91.)

Tutkimusaihe perustuu kohdeorganisaatioon, joten tutkimus ei ole täysin yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta päätarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmällistä tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla (Eriksson 2005, 3). Tutkimukselle tarvitaan taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan (Eskola ym. 2003, 81). Teorian tehtävä on keskeinen myös keskusteltaessa tutkimuksen pätevydestä (Laine ym. 2007, 34). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sisäistä siirtohinnoittelua, siirtohinnoittelumenetelmiä ja toimintoanalyysia. Siirtohinnoittelu määritellään näiden käsitteiden avulla. Siirtohinnoitteluun liittyvät olennaisena osana OECD:n kansalliset määräykset, ja niitä käsitellään viitekehyksessä yleisesti. Viitekehyksessä käsitellään myös operatiivista siirtohinnoittelua.

## 2.2 Aineiston keruu ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineiston keruuseen Yin (2009, 98) nostaa esiin kuusi eri lähdettä: dokumentit, haastattelut, arkistomateriaalit, vapaa havainnointi ja seuraaminen, osallistuva havainnointi sekä fyysiset artefaktit. Tapaustutkimuksessa monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä voidaan käyttää rinnakkain (Eriksson 2005, 27).

Tutkimusta suunniteltaessa tulee selvittää, miten tapausta pystyy ylipäänsä tutkimaan, onko aineiston saaminen mahdollista tai hankalaa, ja ovatko haastateltavat halukkai-

ta vastaamaan kysymyksiin (Eriksson 2005, 23). Siirtohinnoittelu aiheena on yrityksissä usein luokiteltu salaiseksi sisäiseksi tiedoksi, joten haastattelun saaminen ulkopuolisesta organisaatiosta on haastavaa. Siirtohinnoittelu malleihin liittyvät tutkimusaineistot ovat empiiriseltä osaltaan usein määritelty salaisiksi, joten tutkittua tietoa asiasta on vaikea saada.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelu on usein päämenetelmä. Haastattelun etuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2008, 205.) Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijajoutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. (Eskola ym. 2003, 85.) Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi ym. 2008, 42).

Haastattelu valitaan Hirsjärven ym. (2008, 205) mukaan usein seuraavista syistä:

- Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa kohteena. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue.
- Ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.
- Halutaan selventää saatavia vastauksia.
- Halutaan syventää saatavia tietoja. Voidaan pyytää perusteluja tai tehdä lisäkysymyksiä.
- Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita asioita.

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strukturoitu haastattelu (tai lomakehaastattelu), puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu

(Eskola ym. 2003, 86). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi ym. 2008, 47). Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet määritellään etukäteen. Aihepiireittäin kysymykset voivat olla avoimia. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueiden järjestys ja laajuus kuitenkin vaihtelevat haastattelusta toiseen. Teemahaastattelu luo haastattelutilanteelle tiukat rajat ja mahdollistaa yksilöllisten tulkintojen esittämisen. (Eskola ym. 2003, 86 - 88.)

Haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Sisältö- ja tilanneanalyysin avulla tutkija on päättänyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysinsa perusteella hän kolmannessa vaiheessa laatii haastattelurungon. Neljänneksi ja viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi ym. 2008, 47.) Vaikka haastateltavia olisi ollut pienehkö määrä, se ei silti merkitse sitä, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavien välillä on ollut, sitä rikkaampi on myös kertynyt materiaali. (Hirsjärvi ym. 2008, 135.)

Tämän tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan käyttämällä aineiston keruumenetelmänä teemahaastatteluja ja yrityksen tietoja sekä dokumentteja. Teemahaastattelu toteutetaan kolmessa osassa. Ensin haastatellaan organisaation ulkopuolista siirtohinnoittelun asiantuntijaa ja sen jälkeen kahta henkilöä kohdeorganisaatiosta. Haastattelurunko muodostetaan käsittelemään osin samoja asioita, mutta haastateltavien erilainen kokemus aiheesta vaikuttaa haastattelurungon kysymysten laadintaan ja teemojen rajaamiseen. Kohdeorganisaatiossa haastateltavien vähäinen kokemus siirtohinnoittelusta vaikuttaa siihen, että kaikkia pääteemoja ei näissä haastatte-

luissa käsitellä. Kuntayhtymän sisäisissä haastatteluissa halutaan kartoittaa myös mielipiteitä tulosityksiköiden välisestä siirtohinnoittelusta.

Ensimmäisenä haastatellaan organisaation ulkopuolista siirtohinnoittelun asiantuntijaa. Asiantuntija valitaan asiantuntijayrityksestä, joka tarjoaa organisaatioille siirtohinnoitteluun liittyvää asiantuntijapalvelua. Asiantuntijalla on vahva osaaminen ja kokemus siirtohinnoitteluaiheesta useiden eri asiakkaiden kanssa ja hänellä on erikoisosaamista siirtohinnoitteluun liittyviin veroasioihin. Asiantuntijan haastattelun myötä tutkimukseen saadaan ulkopuolista asiantuntevaa ja riippumatonta näkökulmaa. Pääteemat ulkopuoliselle haastattelulle ovat siirtohintojen suunnittelu ja määrittäminen, miten toimintoanalyysi laaditaan sekä mitä liittyy markkinaehtoisuuteen ja dokumentointiin.

Organisaation sisäisiin haastatteluihin valitaan organisaation sisältä kaksi henkilöä. Organisaation haastateltavat valitaan heidän asemansa ja pitkän työhistoriansa perusteella. Tavoitteena on haastatella kuntayhtymän talousjohtajaa, sillä hän vastaa kuntayhtymän yhteisistä palveluista ja hänellä on kokonaisvaltainen ymmärrys kuntayhtymän taloudesta. Lisäksi haastatellaan yhden tulosityksikön kehittämisestä vastuullista henkilöä. Kehittämisestä vastuullinen henkilö valitaan sellaiselta tulosityksiköstä, jonne operatiivista siirtohinnoittelua suunnitellaan otettavaksi käyttöön. Sisäisten haastattelujen tavoitteena on selvittää, mitä tavoitteita siirtohinnoittelulle on ja yleisesti kartoittaa mielikuvaa siitä, mitä sisäisten siirtohintojen määrittämisessä tulisi ottaa huomioon ja miten ne tulisi määrittää.

Tutkimuksen analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa olennaisesti tutkimuskysymys: Mikä on tutkimuksen tarkoitus ja tavoite? Onko tarkoitus tulkita ja ymmärtää tapausta sisältäpäin, vai onko tarkoitus selittää jonkin ilmiön olemusta tai kehittymistä? Usean analyysimenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa käytetään, kun tavoitellaan tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson 2005, 30.) Kvalitatiivinen tutkimus joustaa niin aineistojen kuin menetelmien suhteen. Aineistoa voidaan käsitellä kvali-

tatiivisen tutkimuksen eri menetelmillä ja jopa kvantitatiivisen tutkimuksen keinoilla. (Kananen 2008, 58.) Kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisten menetelmien yhteisenä piirteenä korostuu näkökulma mm. kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkityksiin, ilmaisuun ja kieleen. (Koppa 2014.)

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Koppa 2014.) Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö: Mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän? Alustavan luokittelun jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja. Aineistosta on tarkoitus etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Opin näytetyöpakki 2015.) Teemahaastattelussa haastattelut toteutetaan teemoittain, mutta aineistosta saattaa nousta esiin myös uusia teemoja (Kananen 2008, 91).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola ym. 2003, 210). Tutkijan näkökulma vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijalla on omat ennakkokäsityksensä, intressit, esitulkkeittuneisuus ja situaatio lähteä tutkimaan valitsemaansa kohdetta. Luotettavuuden arvioinnissa tutkijan näkökulmasta keskeistä on kuvata ne asiat avoimesti, joissa tutkijalla ja tutkimuskohteella on yhteys. (Metsämuuronen, 2006, 198 - 199.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon kerääjän ja tutkijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittaminen tutkimusmateriaaliin ja tulkintaan on aina mahdollista (Kananen 2008, 122). Tutkimuksessa tutkijan tulisi olla mahdollisimman objektiivinen niin, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan, arvostuksiaan jne. tutkimuskohteeseen (Eskola ym. 2003, 17).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa kannattaa muistaa, että tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä. Tutkija toimii taloustehtävissä organisaation yhteisissä palveluissa. Tutkija ei toimi sisäisen hinnoittelun tehtävissä kohdeorganisaatiossa, joten hänellä ei ole ennakoasenteita eikä oletuksia tutkimuksen aiheesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 232.) Tutkimuksessa aineiston keruun yhteydessä tehdään tarkka kuvaus aineiston hankinnasta ja olosuhteista.

### 2.3 Aiemmat tutkimukset

Siirtohinnoittelu on ajankohtainen aihe, ja siitä on tehty tutkimuksia Suomessa muun muassa verotuksen ja dokumentoinnin näkökulmasta. Tutkimuksia on tehty liittyen siirtohinnoittelumenetelmiin ja markkinaehtoisuuteen sekä muutamia tutkimuksia siirtohinnoittelumalleista. Suomessa siirtohinnoitteluun liittyviä tutkimuksia on kuitenkin kokonaisuutena melko vähän. Siirtohinnoittelumalleihin liittyvät tutkimukset on yleensä tutkimusosion suhteen määritelty salaisiksi.

Verotuksen näkökulmasta on tehty siirtohinnoittelua koskevia tutkimuksia. Ernst & Young on vuodesta 1997 lähtien kolmen vuoden välein julkaissut siirtohinnoitteluun liittyvän tutkimuksen, jossa käsitellään siirtohinnoitteluun liittyviä trendejä maailmanlaajuisesti. Ernst & Youngin Global Transfer Pricing 2010 -tutkimukseen osallistui 877 vastaajaa monikansallisista yrityksistä, 25 eri maasta. Tutkimuksessa selvisi, että siirtohinnoittelu koettiin tärkeimmäksi ja kriittisimmäksi veroasiaksi yrityksissä. Tämä trendi siirtohinnoittelun tärkeyden suhteen on pysynyt samana vuodesta 1997 lähtien. Sen jälkeen vuonna 2013 Ernst & Young julkaisi uuden siirtohinnoitteluun liittyvän tutkimuksen Navigating the choppy waters of international tax 2013 Global Transfer Pricing Survey. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi tulokseksi nousi riskienhallinnan merkitys jota 66 % vastaajista piti tärkeimpänä asiana siirtohinnoittelussa.



Muutos riskienhallinnan tärkeyteen on vuoden 2010 tutkimukseen nähden merkittävä, koska tuolloin vastaava luku oli 34 %.

Suomessa on tehty siirtohinnoitteluun liittyviä tutkimuksia. Satu Koponen pro gradu-tutkielmassaan (2009) tutki pankin sisäisen siirtohinnoittelun merkitystä ohjauksessa. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena Suomessa toimivasta pankista. Tutkielmassa käsiteltiin, miten pankin käyttämä siirtohinnoittelumenetelmä toimii osana pankin ohjausjärjestelmää ja miten se tukee organisaation kykyä ja motivaatioita toimia koko pankin kannalta kannattavasti. Tutkielmassa keskityttiin pankin sisäisen siirtohinnoittelun rooliin ohjaustyökaluna. Tutkimuksessa selvitettiin teoriaan pohjautuvat siirtohinnoittelumenetelmien vaihtoehdot ja niitä verrattiin kohdeyrityksen käyttämään malliin. Tutkimuksessa havaittiin, että siirtohinnoittelumallin keskeisin haaste on saada se sopeutumaan riittävän nopeasti markkinaolosuhteiden muutoksiin siten, että se tukee pankin strategisia tavoitteita.

Marjo Liimatainen ylemmässä amk-opinnäytetyössään (2009) on selvittänyt case-yrityksen John Crane Safematic Oy:n siirtohinnoitteludokumentaatiota. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää siirtohinnoitteludokumentaatiolle asetetut vaatimukset sekä Suomen lainsäädännön että toimeksiantajan näkökulmasta ja laatia toimiva siirtohinnoitteludokumentaatiomalli case-yritykselle. Tutkimus on tehty toimintatutkimuksena, ja tutkimuksen pohjalta yritykselle on laadittu siirtohinnoitteludokumentaatiomalli. Tutkimuksen case-yrityksellä on toimintaa Suomen ulkopuolella, joten kansalliset siirtohinnoitteluohjeet ja verosäännökset liittyvät tutkimuskohteeseen. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, ja tutkimuksen keskeinen tulos on kohdeorganisaatiolle rakennettu dokumentaatiomalli.

Maria Puiston pro gradu-tutkielman (2008) tarkoituksena oli selvittää, onko vaihtomaisuuden siirtohinnoittelun markkinaehtoisuus muuttunut tai muuttumassa lähitulevaisuudessa ja mitkä ovat mahdollisen muutoksen syyt. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja rajattiin koskemaan suomalaisten julkisten osakeyhtiöiden

edustamia konserneja. Tutkimuksessa kartoitettiin vaihto-omaisuuden siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden nykytilaa, kehitystä, kehityksen taustatekijöitä ja niiden vaikutusta siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuteen. Tulosten perusteella voitiin todeta, että markkinaehtoisuuden nykytila on varovaisesti arvioiden kohtuullisella tasolla. Odotettavissa on markkinaehtoisuuden lisääntyvät tulevaisuudessa siirtohinnoittelukäytäntöihin tehtävien muutosten myötä.

Piipa Poutiainen pro gradu-tutkielmassaan (2014) käsittelee monikansallisen yrityksen markkinaehtoista siirtohinnoittelua, menetelmän kehittämistä, implementointia ja dokumentointia. Tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena on ollut määrittää kohdeorganisaatiolle yrityksen intressit täyttävä markkinaehtoinen siirtohinnoittelumenetelmä noudattaen OECD:n ja Suomen lainsäädännön siirtohinnoittelunormeja ja valmistella tarvittava dokumentaatio koko konsernin käyttöön. Tutkimuksessa määriteltiin kohdeorganisaatiolle siirtohinnoittelumenetelmä ja laadittiin siirtohinnoitteludokumentaatio. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka siirtohinnoittelumenetelmiä on tutkittu jo useiden vuosien ajan, vieläkin ei ole löydetty yhtä yhtenäistä siirtohinnoittelumenetelmää, joka soveltuu kaikkiin yrityksiin. Syinä tälle voidaan nähdä mm. yritysten rakenteiden ja strategioiden erilaisuus, jolloin siirtohinnoittelumenetelmät ovat aina tapauskohtaisia.

Tuomas Haapanen pro gradu-tutkielmassa (2009) on tutkinut siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden todentamista siirtohinnoittelumenetelmillä. Tutkimuksessa on selvitetty, miten siirtohinnoittelun markkinaehtoisuus toteutuu eri siirtohinnoittelumenetelmissä. Lisäksi tutkimuksessa on tutkittu eri siirtohinnoittelumenetelmiä, koska eri menetelmät ovat tärkeässä osassa markkinaehtoisuuden määrittämisessä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty käsiteanalyttistä tutkimusta. Tutkimuksessa markkinaehtoisuuden osalta havaittiin, että markkinaehtoperiaatteen mukaan samaan etupiiriin kuuluvien yhtiöiden välisissä liiketoimissa tulisi käyttää ehtoja, joita keskenään riippumattomat osapuolet käyttäisivät samanlaisissa liiketoimissa vertailukelpoisissa olosuhteissa. Siirtohinnoittelumenetelmien osalta johtopäätöksiä puolestaan

ovat, että markkinaehtoisuus toteutuu eri tavoin eri siirtohinnoittelumenetelmissä ja ettei yksikään menetelmä sovellu kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin eikä minkään yksittäisen menetelmän soveltuvuutta pidä torjua.

Näissä tutkimuksissa keskityttiin pääasiassa siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden toteutumiseen ja dokumentointiin. Siirtohinnoittelun suunnitteluun ja yhtenäisiin siirtohinnoittelumalleihin liittyvät tutkimukset ovat vähäisempiä ja julkiselle puolelle tehtyjä siirtohinnoitteluun liittyviä tutkimuksia ei löytynyt.

### 3 Siirtohinnoittelu

Siirtohinnoittelulla tarkoitetaan toisiinsa etuyhteydessä olevien osapuolten tekemän liiketoimen hinnoittelua. Siirtohinnoittelulla on olennainen merkitys tuloverotuksessa, koska liiketoimessa käytetty hinta vaikuttaa osapuolen verotettavan tulon tai tappion määrään. Verotuksen kannalta siirtohinnoittelu on merkitsevä, jos sisäiset liiketapahtumat tapahtuvat eri juridisten osapuolten välillä. Eri yritysten välisessä liiketoimessa, kun molemmat osapuolet ovat toisistaan riippumattomia, liiketoimen ehtojen määrittämiseen vaikuttavat ulkoiset markkinat ja tällöin verotettava tulo kohdentuu oikealle verovelvolliselle. Sen sijaan etuyhteydessä olevien osapuolten, kuten samaan konserniin kuuluvien yritysten väliseen hinnoittelutilanteeseen, markkina-voimat eivät vaikuta samalla tavalla. Siirtohinnoittelu voi näin ollen etuyhteystilanteessa poiketa siitä, mitä hinnoittelu olisi toisistaan riippumattomien osapuolten välillä. (HE 107/2006, 3.)

Kun siirtohinnoittelua tarkastellaan kansainvälisen verotuksen näkökulmasta, otetaan huomioon myyntitapahtumat, jotka ovat eri maissa sijaitsevien konserniyhtiöiden välisiä liiketapahtumia. Nämä liiketapahtumat vaikuttavat suoraan siihen, mihin valtioon tulo syntyy ja missä valtiossa sitä voidaan verottaa. (Jaakkola ym. 2012, 124 - 125); (HE 107/2006, 3.) Kahdenkertaisen verotuksen välttämiseksi valtioiden välille on solmittu verosopimuksia. Verosopimukset ovat valtioita sitovia kansainvälisiä

sopimuksia, joiden säännökset menevät kansallisen lainsäädännön edelle. (Karjalainen & Raunio 2006, 17.) Verosopimusten avulla valtiot jakavat verotusoikeuttaan kansainvälisissä tilanteissa, joissa verovelvollinen saa tuloa eri maasta kuin missä on verovelvollinen. Suomen ja muiden maiden solmimat verosopimukset pohjautuvat pitkälti OECD:n malliverosopimukseen. (Jaakkola ym. 2012, 24.) Verosopimuksilla pyritään lisäksi estämään niin sanottuja nollaverotustilanteita. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi, jos valtioiden välillä solmitun verosopimuksen nojalla toinen valtio on oikeutettu verottamaan tiettyä henkilöä, mutta valtion oma lainsäädäntö estää verottamisen. (Kuosmanen 2014, 153.) Kansainvälisten yritysten voittojen siirtoihin korkean verotuksen maista matalamman verotuksen maihin on puututtu monissa maissa. Maat ovat yrittäneet kitkeä konsernin sisäisten kauppojen voitonsiirtoa siirtohinnoittelusäännösten avulla. (Kari ym. 2014, 6.)

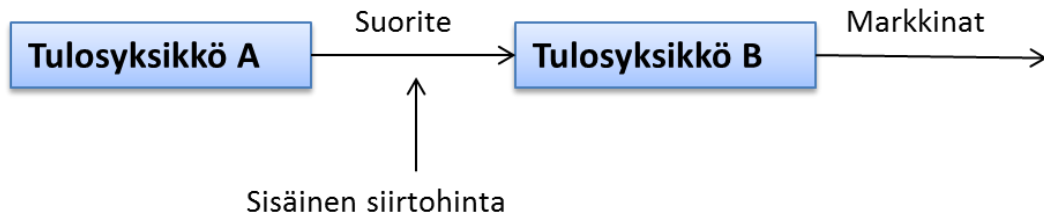
*Merkittäviä siirtohinnoittelua koskevia säännöksiä ovat myös Suomen tekemien verosopimusten etuyhteydessä keskenään olevia yrityksiä koskevat artiklat, jotka perustuvat OECD:n malliverosopimuksen 9 artiklaan. Artiklan 1 kappale edellyttää, että sopimusvaltion yritys välittömästi tai välillisesti osallistuu toisen sopimusvaltion yrityksen johtoon tai valvontaan tai omistaa sen osan pääomasta, taikka samat henkilöt välittömästi tai välillisesti osallistuvat sekä sopimusvaltion yrityksen että toisen sopimusvaltion yrityksen johtoon tai valvontaan tahi omistavat osan niiden pääomasta. Edellytyksenä on lisäksi, että tällaisissa olosuhteissa yritysten välillä sovitaan kaupp- tai rahoitussuhteissa ehdoista ja määrätään ehtoja, jotka poikkeavat siitä, mitä riippumattomien yritysten välillä olisi sovittu. Näiden edellytysten täytyessä kaikki tulo, joka ilman näitä ehtoja olisi kertynyt toiselle näistä yrityksistä, mutta niiden vuoksi ei ole sille kertynyt, lukea tämän yrityksen tuloon ja verottaa siitä tämän mukaisesti. (HE 107/2006, 4.)*

Konsernin sisäiset liiketoimet voivat koskea aineellista omaisuutta, aineetonta omaisuutta, palveluja tai rahoitusta. Aineellisen omaisuuden kysymyksessä ollen transaktion kohteena voivat olla esimerkiksi koneet, kalusto, vaihto-omaisuus kuten raaka-aineet, puolivalmisteet, valmiit tuotteet tai varaosat. Siirtohinnoittelun kannalta olennaista on myös aineettoman omaisuuden hyödyntäminen ja luovuttaminen kon-

serniyhtiöiden välillä. Aineeton omaisuus jaetaan yleensä valmistustoimintaan ja markkinointiin liittyviin aineettomiin oikeuksiin. (Karjalainen & Raunio 2006, 97.)

Siirtohinnoittelun keskeisin tehtävä on määrittää sisäisen liiketapahtuman kohteena olevalle suoritteelle hinta, jonka ostava yksikkö maksaa myyvälle yksikölle. Tällöin suoritteen vaihdanta ei tapahdu markkinoilla ja normaali hinnanmuodostus mekanismi puuttuu. Siirtohintojen määrittelyssä tulisi kuitenkin ottaa huomioon hinnanmuodostusmekanismien piirteet. Siirtohinnoittelun tehtävänä on ohjata yksiköitä toimimaan koko yrityksen etujen mukaisesti. Optimaalista on jos siirtohintaa on määriteltä siten, että toimiessaan omien etujensa mukaisesti ostava ja myyvä yksikkö samalla toimivat koko yrityksen eduksi. Jos siirtohintaa, jonka myyvä yksikkö veloittaa ostavalta yksiköltä, on korkeampi kuin ulkopuolinen markkinahinta, on se signaali ostavalle yksikölle hankkia suorite yrityksen ulkopuoliselta toimittajalta. Jos taas hinta on matalampi tai sama kuin ulkopuolinen markkinahinta, johtaa se helpommin sisäiseen ostoon. Siirtohintojen määrittäminen niin, että hinta tyydyttää kumpaakin yksikköä, on koko yrityksen etu. (Vehmanen & Koskinen 1997, 259 - 260.)

Tulosityksiköiden välisissä liiketapahtumissa aiheutuu luovuttavalle yksikölle tulovaikutus ja vastaanottavalle yksikölle kustannusvaikutus (Järvenpää ym. 2010, 367). Sisäisten siirtohintojen avulla pystytään paremmin määrittämään tulosityksiköiden todelliset tulokset. Siirtohinnoittelu luo perustan myös budjetoinnille ja valvonnalle. Siirtohinnoittelun avulla yksiköt saavat realistisen perustan kannattavuuden arvioimiseksi ja suunnittelemiseksi. Siirtohinnat pitäisi määrittellä oikeudenmukaisesti jotta sisäisiltä erimielisyyksiltä vältyttäisiin. Erimielisyydet tulisi ratkaista taloudellisin perustein ja siksi siirtohinnoittelun periaatteet olisi tärkeää täsmentää etukäteen. Siirtohintojen tehtävänä on myös määrittää suoritteiden ulosmyyntihinta arvonmuodostusketjun päättekohdassa tapahtuvassa hinnoittelussa. Siirtohintaa kertoo suoritteen kokonaiskustannukset. (Vehmanen & Koskinen 1997, 260 - 261.)



KUVIO 1. Yrityksen sisäisen siirtohinnoittelutilanteen syntyminen (ks. alkuperäinen kuvio: Neilimo ja Uusi-Rauva 2005, 261).

### 3.1 Siirtohinnoittelu operatiivisessa johtamisessa

Siirtohinnoittelu perustuu yleensä ainakin epäsuorasti yrityksen missioon tai strategiaan. Yrityksellä on strategiasta johdetut liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden saavuttamiseen yritys pyrkii. Useammassa maassa toimiva yritys määrittää eri yksiköidensä tehtävät ja tavoitteet strategioiden mukaan. Yrityksen yksiköiden välisten liiketapahtumien siirtohinnoittelu perustuu useimmiten näiden omiin toimintoihin, riskeihin ja omaisuuseriin. Yritys voi vapaasti asettaa konsernin sisäisissä liiketapahtumissa sovellettavat siirtohinnot, kunhan hinnoittelulla tavoitetaan markkinaehtoinen lopputulos verotuksen näkökulmasta. Siirtohintaa valitaan siten, että se parhaiten edistää konsernin liiketoiminnallisia tavoitteita. (Jaakkola ym. 2012, 123.)

Konserneissa operatiivinen organisaatio ei yleensä noudata konsernin juridista rakennetta, vaan useita yrityksiä johdetaan ja/tai hallinnoidaan yhtenä kokonaisuutena. Tällaisissa tapauksissa konserniyhtiöiden välillä luovutetaan palveluja, joista tulee veloittaa käypä korvaus. Muutoinkin toimintoja voidaan konsernissa keskittää tavalla, joka edellyttää palvelujärjestelmän luomista. (Karjalainen & Raunio 2006, 97.) Siirtohintojen tarkoituksena on ohjata eri yksiköitä toimimaan kunnan kokonaisuutien mukaisesti. Siirtohintojen avulla nähdään, miten tuotteen kokonaiskustannus muodostuu tuotannon eri vaiheissa. (Kuntaliitto 2009, 99.)

Operatiivisen johtamisen organisaatio perustuu liiketoiminnallisiin yksiköihin, joista käytetään nimityksiä kuten liiketoiminta-alue, divisioona tai tulosityksikkö. Näiden yksiköiden tulosta arvioidaan ja vertaillaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja toisten yksiköiden tuloksiin. Kun siirtohinnoittelua tarkastellaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta, tarkastellaan sisäisiä myyntitapahtumia kahden eri tulosityksikön välillä. Verotuksessa saman konsernin organisaation muodostavat juridiset yhtiöt, joita arvioidaan erillisinä verovelvollisina. Sisäinen myyntitapahtuma ei ole verotuksen kannalta merkitsevä jos se tapahtuu yhden juridisen yhtiön sisällä yhdessä maassa. (Jaakkola ym. 2012, 124 - 125.)

Sisäisessä kaupassa ja siirtohinnan määrittelyssä on tulosityksikköohjauksen kannalta hyväksi havaittuja periaatteita. Ensimmäinen periaate on tulosityksikköjen autonomian kunnioittaminen. Myyvän ja ostavan yksikön johdon on saatava itsenäisesti päättää kaupan toteutumisesta ja ehdoista. Ostavalla yksiköllä pitää olla mahdollisuus hankkia palvelu tai komponentti myös ulkopuolelta. Kilpailu luo tehokkuutta myös yrityksen sisälle. Luovuttavalla yksiköllä pitää olla myös mahdollisuus määrittää hinta, jolla sisäinen kauppa kannattaa tehdä. Toinen periaate koskee siirtohinnan määrittymistä vaihtoehtoiskustannusten perusteella. Vaihtoehtoiskustannus huomioi myyvän yksikön tuotantotilanteen. Jos kapasiteettia on vapaana, vaihtoehtoiskustannus on myyntikatteen menetys. Tällöin kannattava siirtohintana on hinta, jolla saadaan katetuksi kiinteitä kustannuksia. (Järvenpää ym. 2010, 368.)

Kun siirretään suoritteita sisäisenä liiketapahtumana yrityksen sisällä tulosityksiköltä tai kustannuspaikalta toiselle, veloitusperusteena käytetään yleensä kustannusperusteista siirtohintaa. Tuotantoyksikön kannalta suoritteen siirtohinnalla on tärkeä merkitys. Siirtohinnoittelu kannustaa resurssien tehokkaaseen käyttöön edellyttäen, että hinnoittelu perustuu todelliseen omakustannushintaan. (Kuntaliitto 2009, 99.)

Operatiivisessa siirtohinnoittelussa noudatetaan Jaakkolan ym. (2012, 128) mukaan seuraavia menetelmiä:

- markkinahintaan perustuva siirtohinta
- rajakustannuksiin perustuva siirtohinta
- kokonaiskustannuksiin perustuva siirtohinta
- kokonaiskustannuksiin ja voittolisään perustuva siirtohinta
- neuvoteltu siirtohintaa.

Markkinahintaan perustuvan siirtohinnan hinnoittelu lähtee markkinahintatasosta (Puolamäki 2007, 125). Hinta määräytyy markkinoilla myynnissä olevan vastaavan tuotteen mukaan tai vaihtoehtoisesti sen hinnan mukaan, jolla tuote ostettaisiin ulkopuoliselta yritykseltä (Järvenpää ym. 2010, 369), (Vehmanen & Koskinen 1997, 263). Tällöin markkinat määräävät siirtohinnan (Vehmanen & Koskinen 1997, 263).

Rajakustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa siirtohinnat perustuvat lyhyen aikavälin muuttuviin kustannuksiin, eli suoriin kustannuksiin, ja vaihtelevaan osuuteen kiinteistä kustannuksista. Koska rajakustannusten ymmärretään vastaavan vain tuotannon lyhyen aikavälin muuttuvia kustannuksia, myyvä yksikkö ei pysty tällöin kattamaan kiinteitä kustannuksiaan, poistojaan eikä rahoituskustannuksiaan. Tällöin myyvä yksikkö joutuu toimimaan tappiolla. Myöhemmin käsiteltävät OECD:n siirtohinnoitteluohjeet eivät tunne tätä menetelmää. Verotuksessa tällainen siirtohintaa ei ole yleensä markkinaehtoinen. Vain harvat yritykset soveltavat rajakustannukseen perustuvaa siirtohinnoittelua. (Jaakkola ym. 2012, 128 – 130.)

Kokonaiskustannuksiin perustuvassa siirtohinnoittelussa hinnoittelu perustuu suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan (Puolamäki 2007, 125). Kokonaiskustannus sisältää kaikki välittömät ja välilliset kustannukset, jotka suoritteen tuottamiseen kuluvat pidemmällä aikavälillä (Jaakkola ym. 2012, 128). Kaikki kustannusperusteiset siirtohinnoittelumenetelmät voidaan tulkita pyrkimyksiksi ilmaista sisäisestä kaupasta aiheutuvat marginaalikustannukset annetuissa olosuhteissa. Yrityksen voiton kannalta optimaalisimmat siirtohinnat toteutuvat kun marginaalikustannuksiksi valitaan tavoit-



tekapasiteetin mukaiset kokonaiskustannukset pitkällä aikavälillä. Siirtohintaa tulisi asettaa:

Siirtohintaa = Kassamenokustannukset + vaihtoehtoiskustannukset.

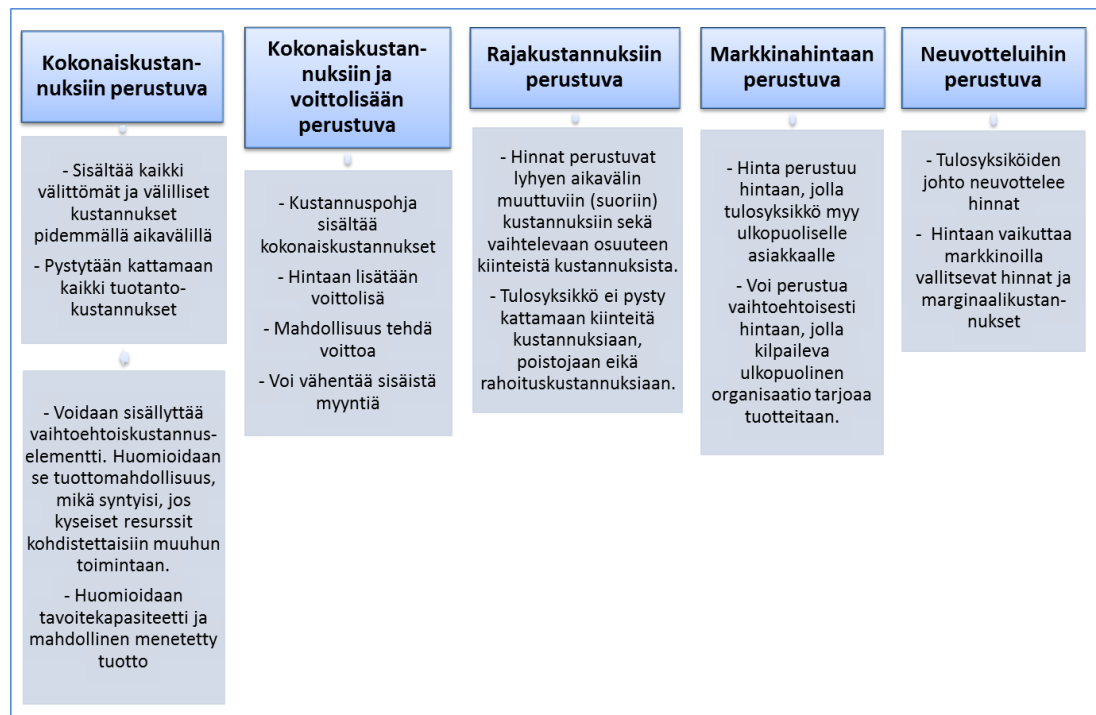
Kassamenokustannukset sisältävät ainakin välittömät aineet ja palkat. Vaihtoehtoiskustannukset tarkoittavat niitä kustannuksia, jotka aiheutuvat koko tarkasteltavalle yrityskokonaisuudelle kyseisen liiketapahtuman seurauksena. (Vehmanen & Koskinen 1997, 262, 266 - 267.) Vaihtoehtoiskustannus aiheutuu siitä tuottomahdollisuudesta, mikä syntyisi, jos kyseiset resurssit kohdistettaisiin johonkin muuhun toimintaan (Kuntaliitto 2009, 100.)

Siirtohintaa voi perustua kokonaiskustannuksiin ja siihen lisättävään voittolisään. Pelkään kustannukseen perustuvalla siirto hinnalla myyvä tulosyksikkö ei saa voittoa työstään, joten tässä vaihtoehdossa kokonaiskustannuksiin lisätään voittolisä. Tässä vaihtoehdossa myyvällä tulosyksiköllä on mahdollisuus tehdä voittoa. Kun kustannuspohja sisältää kokonaiskustannukset, voittolisä kuvaa myyvälle yksikölle kohdistuvaa osuutta konsernin kokonaisvoitosta. Voittolisän vuoksi siirtohintaa on korkeampi ja se voi aiheuttaa sen, että konsernin sisäinen myynti jää alhaisemmaksi kuin mikä olisi optimaalisinta. Jos tuotanto muodostuu monesta eri vaiheesta eri yksiköissä ja jokainen lisää oman voittolisän siirtohintaan, muodostuu kumuloitunut voittolisä suureksi viimeiselle tulosyksikölle, joka myy tuotteen ulkopuolelle. (Jaakkola ym. 2012, 128, 132.)

Siirto hinnat voidaan määrittellä myös neuvotteluun perustuvina hintoina. Tulosyksikköohjauksen periaatteiden noudattaminen tarkoittaa sitä, että sisäinen kauppa ja siirto hinta ovat aina neuvottelun tulos. Neuvottelemalla voidaan määrittellä pidemmän aikaa voimassa olevat siirto hinnat, tai jokaisesta kaupasta voidaan neuvotella erikseen. Neuvottelu aiheuttaa kustannuksia eikä jatkuva neuvottelu siten ole järke-

vää. (Järvenpää ym. 2010, 370.) Markkinaehtoisuuden näkökulmasta siirtohintojen neuvottelemineen on markkinaehtoista käyttäytymistä.

*Kun tuottajayksikön tuotannolle ei ole aitoja markkinoita ja tuottajayksiköllä on vapaata kapasiteettia, siirtohintana voidaan käyttää tuotantokustannuksia alhaisempaa hintaa. Siirtohintana käytetään tällöin muuttuvia kustannuksia, eli minimikalkyylin ylittävää hintaa. Tällöin tuottaja pystyy vähintään kattamaan lisätuotannosta aiheutuvat kustannukset myyntihinnalla ja jos siirtohintana lisäksi ylittää minimikalkyylin mukaisen hinnan, myynnistä tulee katetta tuottajayksikölle. Myyjän kannalta edullisempaa hinnoitella tuotanto minimikalkyylin ylittävällä hinnalla kuin pitää kapasiteetti vajaakäytössä. (Kuntaliitto 2009, 100.)*



Kuvio 2. Operatiivisen siirtohinnoittelun menetelmät. Kuvio muodostettu Jaakkolan ym. (2012, 128 – 134) ja Kuntaliiton (2009, 100) mukaan.

Toimintaan tai tuotteeseen josta lain perusteella voidaan laskuttaa enintään sen valmistamisesta aiheutuneet tuotantokustannukset, ei saa sisäisin siirtohinnoin kohdistaa laskennallisia yleishallinnon kustannuksia tai korvauksia tuotantovälineisiin sitoutuneelle pääomalle. (Kuntaliitto 2009, 100.) Tällaista kunnallista palvelua ovat esimerkiksi terveydenhuollon palvelut.

### 3.2 Markkinaehtoperiaate ja dokumentointi

OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan konsernin sisäisissä liiketapahtumissa pitää noudattaa markkinaehtoperiaatetta, arm's length principle (Jaakkola ym. 2012, 47). Markkinaehtoperiaatteen mukaan etuyhteydessä toisiinsa olevien osapuolten välisissä liiketoimissa on noudatettava ehtoja, joita olisi käytetty toisistaan riippumattomien yritysten välillä vastaavissa olosuhteissa (HE 107/2006, 3; Jaakkola ym. 2012, 26). Markkinaehtoperiaate on ilmaistu VML 31 §:ssä ja OECD:n malliverosopimuksen 9 artiklassa. Markkinaehtoperiaatteen noudattamisen valvonta varmistaa, etteivät monikansalliset yritykset voi itse päättää, mihin ne maksavat veronsa. Mikäli yritykset eivät toimi markkinaehtoisesti, veroviranomainen voi oikaista transaktion vastaamaan sitä, miten liiketoimi olisi suoritettu riippumattomien yritysten välillä. (Kuosmanen 2014, 157.)

Siirtohinnoittelun keskeisiä ongelmia on markkinaehtoperiaatteen tunnistaminen ja markkinaehtoisen hinnan määrittäminen (Reimers 2014, 3). Markkinaehtoperiaatteen käytännön soveltamisen ongelmia esiintyy mm. jos konserniyhtiöt käyvät kauppaa tuotteilla, joita ei ole sellaisenaan saatavilla avoimilla markkinoilla. Tällaisia tuotteita voivat olla esimerkiksi pitkälle kehitetyt erikoistuotteet tai erilaiset jalostetut puolivalmisteet. Konserniyhtiöiden toiminta voidaan järjestää myös tavalla, josta toisilleen riippumattomat yritykset eivät sopisi. Konsernilla saattaa olla yhteinen liiketressi ja liiketaloudellisesti saattaa olla perusteltua toimia yhteiseen lukuun. (Karjalainen & Raunio 2006, 46 – 47.)

Markkinaehtoperiaatetta sovelletaan vertaamalla konserniyhtiöiden väliseen transaktioon liittyviä ehtoja ja / tai sen tuottamia tuloksia vastaaviin riippumattomien osapuolten välisiin transaktion ehtoihin ja tuloksiin (Karjalainen & Raunio 2006, 47). Transaktioiden vertailukelpoisuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon Karjalaisen & Raunion (2006, 47) mukaan:

- transaktion kohteena olevan tuotteen luonne
- transaktion osapuolten toiminnot ja omaksumat riskit
- transaktioon liittyvät sopimusehdot
- transaktioon liittyvät taloudelliset muuttujat
- liiketoimintastrategioiden vaikutus transaktioon.

Markkinaehtoperiaate on siirtohinnoittelun perusta, jota noudatetaan kansainvälisesti. Dokumentointivelvoite edellyttää verovelvollisen laativan vuosittain siirtohinnoittelustaan dokumentoinnin. (Verohallinnon julkaisu 2013, 258.) Markkinaehtoperiaatetta sovelletaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin samoin edellytyksin kuin suurempiin yrityksiin. Veroviranomaiset voivat tutkia pienen tai keskisuuren yrityksen siirtohinnoittelua ja voivat pyytää tarvittaessa selvitystä siirtohinnoittelun markkinaehtoisuudesta. (Karjalainen & Raunio 2006, 31.)

Siirtohinnoitteludokumentoinnilla tarkoitetaan verovelvollisen laatimia asiakirjoja, joiden perusteella voidaan todeta periaatteet, joita verovelvollinen noudattaa siirtohinnoittelussa. Näiden dokumenttien mukaan voidaan arvioida, onko markkinaehtoperiaatetta noudatettu etuyhteydessä olevien osapuolten välisissä liiketoimissa. (Jaakkola ym. 2012, 21.) Dokumentoinnin tarkoituksena on myös antaa verovelvolliselle suojaa veroviranomaisten jälkikäteen tekemiä siirtohinnoitteluvoikaisuja vastaan ja vähentää tällaisiin liiketoimiin kohdistuvaa kaksinkertaisen verotuksen riskiä (Jaakkola ym. 2012, 34). Dokumentoinnista voi olla hyötyä myös yritykselle konsernin rakenteen ja liiketoimintamallien suunnittelussa ja havainnollistamisessa (Valtioneuvosto 2014, 22). Ernst & Youngin 2010 kansainvälisiin siirtohinnoittelutrendeihin liittyvän tutkimuksen mukaan suuryritykset kiinnittävät toiminnassaan tarkkaa huomiota siirtohinnoitteludokumentointiin. Uusimman Ernst & Youngin 2013 tutkimuksen mukaan verottajan dokumentaatiovaatimukset ovat koko ajan kasvaneet.

Siirtohinnoittelun dokumentointivelvoite koskee sellaisia konsernin sisäisiä liiketoimia, joissa toinen osapuoli on ulkomaalainen (Laaksonen ym. 2007, 10). Dokumen-

tointivelvollisuus ei kuitenkaan koske kaikkia yrityksiä. Laissa pienet ja keskisuuret yritykset on vapautettu siirtohinnoittelun dokumentointivelvollisuudesta. Pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi katsotaan komission suosituksen 2003/361/EY mukaan yritys, jolla on alle 250 työntekijää ja jonka taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa tai liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen on täytettävä riippumattomuutta kuvaavat ja muut komission suositukseen sisältyvät tunnusmerkit. Käytännössä tämä tarkoittaa että pieni tai keskisuuri yritys ei ole osa suurempaa konsernia. (Jaakkola ym. 2012, 32.)

*Siirtohinnoitteludokumentointiin on sisällytettävä seuraavat tiedot:*

1. kuvaus liiketoiminnasta;
2. kuvaus etuyhteyssuhteista;
3. tiedot etuyhteyssuhteessa tehdyistä liiketoimista sekä yrityksen ja sen kiinteän toimipaikan välisistä toimista;
4. toimintoarviointi etuyhteyssuhteessa tehdyistä liiketoimista sekä yrityksen ja sen kiinteän toimipaikan välisistä toimista;
5. vertailuarviointi käytettävissä oleva tieto vertailukohteista mukaan lukien;
6. kuvaus siirtohinnoittelumenetelmästä ja sen soveltamisesta.

*Edellä 4 – 6 kohdassa mainittuja tietoja ei edellytetä, jos verovelvollisen ja liiketoimen toisen osapuolen välillä tehtyjen liiketoimien yhteismäärä on verovuonna enintään 500 000 euroa. (HE 107/2006, 23.)*

Siirtohinnoitteluoikaisutapauksissa sovelletaan samoja verokorotusta koskevia säännöksiä kuin muissakin tapauksissa, jossa verovelvollisen verotettavaa tuloa lisätään veroviranomaisen aloitteesta. Siirtohinnoitteludokumentoinnin laiminlyönnistä on säädetty erillinen veronkorotus, johon ei vaikuta, onko siirtohinnoittelussa noudatettu markkinaehtoperiaatetta vai ei. Veronkorotuksesta on säädetty VML 32 §:ssä (Laki verotusmenettelystä). (Karjalainen & Raunio 2006, 31.) Vastaavasti VML 31 §:ssä on säädetty siirtohinnoitteluoikaisusta, jos siirtohinnoittelussa on poikettu markkinaehtoperiaatteesta (Jaakkola ym. 2012, 36).

### 3.3 Toimintoanalyysi

Toiminto- ja riskianalyysi on yksi siirtohinnoitteludokumentaation tärkeimmistä osista. Toiminto- ja riskianalyysi on tärkeä osa erityisesti tätä seuraavan osion eli siirtohinnoittelumenetelmän valinnan ja taloudellisen analyysin laatimisen kannalta. Näin siksi, että ilman selvyyttä toimintojen ja riskien sekä omaisuuserien jakautumisesta konserniyhtiöiden välillä ei transaktioiden markkinaehtoisuuden osoittamiseen parhaiten soveltuvaa siirtohintamenetelmää voida valita, jolloin myöskään markkinaehtoisuutta ei voida arvioida eikä osoittaa. (Jaakkola ym. 2012, 113.) Toimintoanalyysissa arvioidaan etuyhteyssuhteessa tehdyissä liiketoimissa ja riippumattomien yritysten vertailukelpoisissa liiketoimissa suoritettuja toimintoja. Toimintoanalyysissa otetaan huomioon omaisuus ja otetut riskit. (Laaksonen ym. 2007, 22.) Toimintoanalyysi on työkalu, jolla kerätään tietoa ja selvitetään liiketoimeen vaikuttavat tosiseikat ja olosuhteet (Verohallinto 2012,16).

Toiminto- ja riskianalyysissa tarkastellaan konserniyhtiöiden välisiä liiketoimia erittäin yksityiskohtaisesti, joten analyysin laatimiseksi tarvitaan liiketoiminnasta vastaavien henkilöiden tietämystä. Nämä analyysit laaditaan yleensä haastatteleamalla eri toimintojen vastuuhenkilöitä, esimerkiksi myyntijohtajaa, liiketoimintayksikön päällikköä ja toimitusjohtajaa. (Jaakkola ym. 2012, 113.) Saatujen tietojen perusteella laaditaan liiketoimien osapuolista toimintoanalyysit, joista tulee käydä ilmi muun muassa yhtiöiden toiminnot, riskit, liiketoimintaan sitoutuneet varat ja aineettomat oikeudet (Karjalainen & Raunio 2006, 52). OECD:n siirtohinnoitteluohjeet ja siirtohinnoittelua koskevat paikalliset säädökset, kuten VML Suomessa, ohjeistavat, että toimintoanalyysi tulee laatia kaikista transaktion osapuolista. Laatiminen tulee tehdä liiketoimikohtaisesti. Toimintoanalyysissä keskeisintä on yhtiön liiketoiminnan ymmärtäminen. Markkinaehtoisuuden tarkastelu edellyttää, että yhtiön toimintaympäristöstä ja liiketoiminnasta syntyy riittävän tarkka kuva, joka mahdollistaa oikean vertailukohteen valinnan ja yhtiön aseman määrittelyn suhteessa valittuun vertailukohteseen. (Karjalainen & Raunio 2006, 53 – 55.)

Toimintoanalyysin avulla pyritään tunnistamaan niitä liiketoimintaan liittyviä toimintoja, joita osapuolilla on. Toimintoja voivat olla muun muassa suunnittelu, valmistus, kokoonpano, tutkimus- ja kehitystoiminta, jakelu, markkinointi, mainonta, kuljetus, rahoitus ja johtaminen. Toimintoja voivat olla myös laadunvalvonta, pakkaus, varastointi, tukkumyynti, vähittäismyynti, asiakaspalvelu ja hallinto. (Laaksonen ym. 2007, 23.) Toimintoarvioinnissa voidaan keskittyä esittämään seikkaperäinen arviointi taloudellisesti olennaisista toiminnoista, joilla on merkitystä liiketoiminnan arvon luomisessa (Verohallinto 2012, 18).

Riskeillä on vaikutusta yhtiöiden tulonodotuksiin. Riskien määrittely toimintoanalyysissä liittyy yhtiön tulostason määrittelyyn ja yhtiön tyypittämiseen, kuten toimintojenkin määrittely. Toimintoanalyysia tehtäessä pyritään tunnistamaan yhtiön kantamat riskit joita ovat muun muassa:

- tutkimus ja tuotekehitys, tuotevastuuriski
- investointi ja omaisuus, laitteet
- takuuriski
- taloudelliset riskit esimerkiksi valuuttakurssiriski, luottotappioriski
- markkinariski
- kapasiteettiriski
- varastoriski. (Jaakkola ym. 2012, 117; OECD 2010, 13.)

Takuuriski liittyy esimerkiksi siihen, kuka kantaa takuun aiheuttamat kustannukset viallisen tuotteen palautuksesta ja mikä on viallisten tuotteiden määrä. Tuotevastuuriski on takuuriskiä laajempi, koska sen ulottuvuus voi olla ajallisesti pidempi. Tuotevastuuriski jakaantuu usein useamman yrityksen välille jo tuotevastuuta koskevan lainsäädännön nojalla. Suomen tuotevastuuta koskeva lainsäädäntö asettaa vastuuseen myyjän lisäksi myös valmistajan ja mahdollisen maahantuojan.

Valuuttakurssiriski liittyy valuuttojen kurssivaihteluihin. Tämä riski liittyy esimerkiksi eri maaosissa toimivien yhtiöiden väliseen kauppaan, jossa on sovittu käytettävän liiketoimissa USA:n dollareita. Valuuttakurssien muutokset voivat vaikuttaa tuotteen hinnan nousuun ja näin vaikuttaa merkittävästi yhtiöiden tuloksellisuuteen. Luottotappioriski liittyy erilaisten saatavien, kuten myyntisaatavien varmuuteen. Luottotappioriskin merkitys voi vaihdella toimialasta riippuen. Keskeisintä on, kuka riskin kantaa, vai onko riski esimerkiksi jaettu useiden yritysten kesken. (Karjalainen & Raunio 2006, 60 - 61.)

Markkinariskillä tarkoitetaan riskiä, että yritys ei pysty myymään tuotteitaan tai palveluitaan voitolla, tai että yritys ei pysty myymään niitä lainkaan. Markkinariski voi toteutua lisääntyneessä kilpailutilanteessa tai kysynnän muuttuessa. (Laaksonen ym. 2007, 25.) Varastoriski on merkittävä tekijä yhtiön tulonodotuksia määriteltäessä. Varastoriski kuvaa riskiä, joka liittyy varastossa oleviin tuotteisiin. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat varastoriskiin, esimerkiksi elintarvikkeiden pilaantuminen, tai tuotteen alttius hinnan vaihteluille. (Karjalainen & Raunio 2006, 58 – 59.)

Toimintoarvioinnissa merkityksellistä on, miten riski on jaettu osapuolten välillä ja mikä on kunkin riskin todellinen merkitys osapuolille (Jaakkola ym. 2012, 115). Riskianalyysillä on keskeinen merkitys siirtohinnoittelussa yhtiöiden tyypittämisen sekä tulonodotusten suhteen. Riskien analysointi on keskeinen osa yhtiön siirtohinnoittelupolitiikan toimivuuden analysointia. Keskeistä on ymmärtää yhtiön toimintatapa ja sen omaksuma riskin määrä. Riskeillä on vaikutusta yhtiön tyypittämiseen siinä mielessä, että yhtiön tyypittämisen yhteydessä määritellään sekä toiminnan että sen omaksuman riskiprofiilin puitteet. (Karjalainen & Raunio 2006, 60 – 62.)

Siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden analysointiin kuuluu testattavan osapuolen valinta. Testattava osapuoli on transaktion osapuolista se, jonka osalta siirtohinnoittelun markkinaehtoisuutta analysoidaan. Testattavaksi osapuoleksi valitaan yleensä se osapuoli, joka on toiminnoiltaan ja riskeiltään yksinkertaisin. Toimintoanalyysi on



tässäkin merkittävässä osassa, koska toimintoanalyysin perusteella kerättyä tietoa käytetään testattavan osapuolen valinnassa. (Karjalainen & Raunio 2006, 63.) Testattava osapuoli on valittava, jos siirtohinnoittelumenetelmänä sovelletaan jälleenyntihinta-, kustannusvoittolisä- tai liiketoiminettomarginaalimenetelmää. Esimerkiksi konsernin sisäisissä palveluissa testattavana osapuolena on palvelun tarjoaja. Toimintoarvioinnissa selvitetään palvelun tarjoajan toiminnot, omaisuus ja riskit. Sen jälkeen vertailuarvioinnissa vertaillaan tätä osapuolta riippumattomiin palvelun tuottajiin. Toimintoanalyysi on lähtökohtaisesti tehtävä liiketoimen molemmista osapuolista, jotta pystytään hahmottamaan liiketoimen sisältö. Testattava osapuoli, vertailukohteet ja sovellettava siirtohinnoittelumenetelmä pystytään valitsemaan vasta sen jälkeen, kun molempien osapuolien toiminnoista on käytettävissä riittävästi tietoa. (Laaksonen ym. 2007, 28.)

## **4 Siirtohinnoittelumenetelmät**

Siirtohinnoittelumenetelmät, niiden valinta ja soveltaminen pohjautuvat OECD:n ohjeistukseen. OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa menetelmät jaetaan kahteen ryhmään, perinteisiin liiketoimimenetelmiin (traditional transaction methods) ja liiketoimien voittotasoa testaaviin menetelmiin (transactional profit methods). Siirtohinnoittelumenetelmän valintaan vaikuttaa konsernin sisäisissä liiketapahtumissa osapuolina olevien yhtiöiden liiketoiminta sekä yhtiöiden liiketapahtumiin liittyvät toiminnot ja riskit. (Jaakkola ym. 2012, 73.)

Siirtohinnoittelun onnistumisessa on kysymys siitä, että löydetään oikea ja kuhunkin tilanteeseen sopivin siirtohinnoittelumenetelmä. Tietyt menetelmät ovat suositeltavampia OECD:n mukaan, mutta kaikki menetelmät eivät sovi jokaiseen tapaukseen. Toimintoanalyysi luo perustan menetelmän valinnalle ja menetelmän avulla voidaan selvittää erot organisaation siirtohinnoittelun ja vertailun kohteena toimivan liiketoimen osapuolen välillä. (OECD 2010, 21.) Yrityksillä ei ole velvollisuutta käyttää OECD:n siirtohinnoittelumenetelmiä siirtohintojensa asettamiseen. Siirtohintoja ase-

tettaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että näiden liiketapahtumien markkinaehtoisuus tulee osoittaa OECD:n siirtohinnoittelumenetelmien avulla. (Jaakkola ym. 2012, 73 - 74.)

#### 4.1 Markkinahintavertailumenetelmä

Markkinahintavertailumenetelmä (comparable uncontrolled price method, CUP) on OECD:n ensisijaisesti suosittelema menetelmä. Menetelmässä verovelvollisen etuhyteydessä tehdyissä liiketoimissa käytettyjä siirtohintoja verrataan vertailukelpoihin riippumattomien osapuolten kanssa tehdyissä liiketoimissa käytettyihin hintoihin. Liiketapahtumat ovat vertailukelpoisia silloin, kun mikään ero niiden välillä ei merkittävästi vaikuta myytävän suoritteiden hintaan riippumattomien osapuolten välillä tai kun tällaisten erojen vaikutus voidaan riittävän luotettavasti oikaista (Jaakkola ym. 2012, 75).

Vertailukelpoisia transaktioita ovat ne, joissa samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään sekä konserniyhtiölle että ulkopuoliselle, tai kun samaa tai vertailukelpoista tuotetta ostetaan sekä konserniyhtiöltä että ulkopuoliselta. Tällöin on kyseessä sisäinen vertailuhinta. Kun samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään ja ostetaan toisistaan riippumattomien ulkopuolisten yritysten välillä, on kyseessä ulkoinen vertailuhinta. (Karjalainen & Raunio 2006, 67.)

Markkinahintavertailumenetelmää käytettäessä edellytyksenä on, että tarkastelun kohteena olevista liiketoimista löytyy riittävästi vertailutietoa. Menetelmä on luotettava varsinkin silloin, kun riippumattomat yritykset myyvät täsmälleen samanlaisia tuotteita kuin konserniyhtiöt keskenään. (Jaakkola ym. 2012, 76.) Pienikin ero palvelussa tai tuotteessa voi vaikuttaa hintaan siten, että liiketoimet eivät ole enää vertailukelpoisia. Markkinahintavertailumenetelmää harkittaessa tuotteen ominaisuuksien (esim. laatu, luotettavuus, saatavuus) lisäksi myös muut OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaiset vertailukelpoisuuden tekijät on otettava huomioon. Näitä tekijöitä

ovat muun muassa: toiminnot, sitoutuneet varat ja riskit, sopimusehdot, taloudelliset olosuhteet. (Karjalainen & Raunio 2006, 69; OECD 2010, 24.) Vertailtaessa markkinahintavertailumenetelmää operatiivisen siirtohinnoittelun markkinahintaan perustuvaan menetelmään, voidaan havaita menetelmien olevan identtiset (Jaakkola ym. 2012, 129).

#### 4.2 Jälleenmyyntihintamenetelmä

Jälleenmyyntihintamenetelmä (resale price method, RPM) lähtee hinnasta, jolla etupiiriyritykseltä ostettu tuote myydään edelleen riippumattomalle ostajalle. Siirtohinnan määrittämisessä jälleenmyyntihinnasta vähennetään kohtuullinen alennus, jälleenmyyntikate (myyntikate, bruttomarginaali, resale price margin). Jälleenmyyntikatella jälleenmyyjän tulee kattaa liiketoimintansa kustannukset ja tehdä toimintaansa nähden kohtuullinen voitto. Kohtuullisen katteen määrittämisessä tulee ottaa huomioon toimintoihin käytetyt varat ja riskit. Jälleenmyyntihintamenetelmää käytettäessä vertailu tapahtuu käytännössä myyntikatteen tasolla. (Karjalainen & Raunio 2006, 73; OECD 2010, 25.) Jälleenmyyjän saaman myyntikatteen markkinaehtoisuutta arvioidaan vertaamalla sitä myyntikatteeseen, jonka jälleenmyyjä ansaitsee myydessään konsernin ulkopuolisilta tahoilta hankkimiaan tuotteita (sisäinen verrokki). Riippumattomilta tahoilta tapahtuneiden ostojen puuttuessa myyntikatetta verrataan siihen myyntikatteeseen, jonka riippumattomat jälleenmyyjät ansaitsevat myydessään samantyyppisiä tuotteita (ulkoinen verrokki). (Jaakkola ym. 2012, 78.)

Jälleenmyyntihintamenetelmää käytettäessä vertailukelpoisuudelle ei aseteta yhtä tiukkoja vaatimuksia kuin markkinahintavertailumenetelmää käytettäessä. Jälleenmyyntihintamenetelmää käytettäessä jälleenmyyjän toimintojen (toimintaan sitoutuneiden varojen ja riskien) samankaltaisuuden vaatimus on olennainen. Vertailukelpoisuuteen on myös muilla osatekijöillä vaikutusta kuten esimerkiksi sopimusehdoilla, taloudellisilla olosuhteilla ja liiketoimintastrategioilla. Jälleenmyyjän saamaa katetta tulee verrata myyntitoiminnan kannalta samankaltaisten tuotteiden myynnistä

saatuun katteeseen. Jälleenmyyntihintamenetelmä on OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan käyttökelpoisiin sellaisessa toiminnassa jossa jälleenmyyjä ei tee mitään toimia, jotka nostavat tuotteen arvoa. (Karjalainen & Raunio 2006, 75.)

#### 4.3 Kustannusvoittolisämenetelmä

Kustannusvoittolisämenetelmä (cost plus method, CP) liittyy kustannuksiin, jotka aiheutuvat tuotteen (tai palvelun) toimittamisesta samaan etupiiriin kuuluvalle ostajalle. Siirtohintaa saadaan lisäämällä kustannuksiin kohtuullinen kate (voittolisä, profit mark up). Toiminnon riskit ja käytetyt varat tulee ottaa huomioon katelaskennassa. Kohtuullisella voittolisällä tuotteen myyjän tulee tehdä toimintaansa nähden kohtuullinen voitto. (Karjalainen & Raunio 2006, 77; OECD 2010, 29.) Kustannusvoittolisämenetelmää käytetään usein erilaisten palvelujen siirtohinnoittelussa. Näitä palveluja ovat konsernin hallintopalvelut, valmistuspalvelut, tuotekehityspalvelut. Menetelmää käytetään usein myös komponenttien ja muiden puolivalmiiden tuotteiden siirtohinnoittelussa konserniyhtiöiden välillä. (Karjalainen & Raunio 2006, 77 - 78.)

Kustannusvoittolisämenetelmässä olennaista on oikean kustannuspohjan ja voittolisän määrittäminen (Jaakkola ym. 2012, 80). Myyjän saama voittolisä voidaan määrittellä vertaamalla sitä siihen voittolisään, jonka myyjä ansaitsee myydessään tuotteita riippumattomalle ulkopuoliselle ostajalle. Mikäli tällaista vertailuhintaa ei ole käytettävissä, voidaan kohtuullinen voittolisä määrittää tarkastelemalla voittolisää, jonka ulkopuolinen yritys ansaitsee toiminnastaan. (Karjalainen & Raunio 2006, 78.) Vertailukelpoisuuden varmistamiseksi kustannusvoittolisämenetelmää sovellettaessa tulee kustannuspohja määrittellä tarkasti (Jaakkola ym. 2012, 80). Etupiiritransaktio ja riippumattomien osapuolten välinen liiketapahtuma ovat vertailukelpoisia jos mikään vertailtavien liiketapahtumien tai niiden osapuolena olevien yritysten välinen ero ei olennaisesti vaikuta kustannusvoittolisän määrään avoimilla markkinoilla. Tai jos tällaisten erojen vaikutus voidaan poistaa tekemällä kohtuullisen tarkkoja oikaisuja. Kustannusvoittolisämenetelmää käytettäessä toimintojen samankaltaisuuden vaati-

mus on olennainen. Kustannusvoittolisämenetelmää käytettäessä huomioidaan yleensä toteutuneet todelliset kustannukset. Joissain tapauksissa keskikustannusten käyttäminen on perusteltua. (Karjalainen & Raunio 2006, 78 - 79.)

#### 4.4 Liiketoiminettomarginaalimenetelmä

Liiketoiminettomarginaalimenetelmä (transactional net margin method, TNMM) pyrkii määrittämään yrityksen liikevoiton liiketoiminnoittain ja vertaamaan sitä riippumattomien yritysten vastaavista liiketoimista saamaan liikevoittoon. Liikevoittoa verrataan tapauksen mukaan sopivimpaan pohjaan esimerkiksi liikevaihtoon, kustannuksiin tai taseen loppusummaan. (Jaakkola ym. 2012, 83.)

Myyjän saama nettomarginaali lähipiiritransaktiosta voidaan määritellä siitä nettomarginaalista, jonka sama yritys ansaitsee riippumattoman osapuolen kanssa tehdysä vertailukelpoisessa liiketoimessa (sisäinen verrokki). Mikäli sisäisiä verrokkeja ei ole käytettävissä, voidaan kohtuullinen nettomarginaali määrittää vertaamalla siihen nettomarginaaliin jonka jokin ulkopuolinen yritys ansaitsee vastaavasta toiminnastaan. OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan TNMM:ää käytettäessä tarkastellaan nettomarginaalia suhteessa sopivaan pohjaan. Useimmiten vertailulukuna käytetään liikevoittoa, jolloin rahoitustuotot ja –kulut sekä tuloverot eivät vaikuta vertailuun. Vertailukelpoisuuden edellytykset ovat samat kuin perinteisiä siirtohinnoittelumenetelmiä käytettäessä. Etupiiritransaktio ja riippumattomien osapuolten välinen transaktio ovat vertailukelpoisia, jos mikään vertailtavien transaktioiden tai niiden osapuolena olevien yritysten välinen ero ei olennaisesti vaikuta nettomarginaalin määrään avoimilla markkinoilla ja tällaisten erojen olennaiset vaikutukset voidaan poistaa tekemällä kohtuullisen tarkkoja oikaisuja. (Karjalainen & Raunio 2006, 82.) Tätä menetelmää käytettäessä tuotteiden samankaltaisuuden vaatimus ei ole niin merkitsevä kuin aiemmin esiteltyjen menetelmien kohdalla (OECD 2010, 33).

Liiketoiminettomarginaalimenetelmä soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa konsernin sisäisen liiketapahtuman toinen osapuoli tuottaa rutiiniluontoisesti tavaroita tai palveluja toiselle osapuolelle, joka puolestaan on vastuussa vaativammista toiminnoista joihin sisältyy oleellisia riskejä. Liiketoiminettomarginaalimenetelmän yksi merkittävimmistä vahvuuksista on, että liikevoittotason tietoja on melko helppo löytää, kun vertailukohteina käytetään tietopankeista etsittyjen vertailukelpoisten yritysten tunnuslukuja. Muita vahvuuksia on, että liiketapahtumakohtaiset tai tuote-erot vaikuttavat liikevoittoon osoittaviin tunnuslukuihin vähemmän kuin esimerkiksi markkinahintavertailumenetelmällä tutkittavaan hintaan. Liikevoittoon osoittavat tunnusluvut saattavat olla vähemmän herkkiä pienille eroavaisuuksille vertailtavien yhtiöiden toiminnoissa ja riskeissä kuin esimerkiksi myyntikate. (Jaakkola ym.2012, 83 – 84.)

Liiketoiminettomarginaalimenetelmän heikkoutena on puolestaan se, että yhtiön poikkeuksellisen korkea tai alhainen kannattavuus voi johtua muusta seikasta, kuin markkinaehtoisesta tasosta poikkeavasta hinnasta tai myyntikatteesta. Esimerkiksi erot toiminnan tehokkuudessa vaikuttavat liikevoittoon. Toinen TNMM:n heikkouksista liittyy transaktio – tai transaktiotyyppikohtaisuuteen. Kun siirtohinnoittelun markkinaehtoisuuden tarkastelu tapahtuu liikevoiton tasolla, myös liikekustannukset on jaettava transaktioittain tai -tyypeittäin jotta voidaan selvittää hinnoiteltavan transaktion tai -tyypin liikevoitto. Käytännössä menetelmää sovelletaan usein yhtiötasolla siten, että yrityksen kaikkien transaktioiden arvioidaan kuuluvan samaan transaktiotyyppiin. (Karjalainen & Raunio 2006, 84.)

Liiketoiminettomarginaalimenetelmää käytettäessä riskien jakautumisella transaktion osapuolten kesken on olennainen merkitys. Riskin toteutumiseen varautuminen sekä myös riskin toteutuminen vaikuttavat tuloksen tasoon. Riskin vaikutusta kannattavuuteen ja siirtohinnoitteluun on vaikea määrittää, ja siksi riskien arvioiminen jää usein yleiselle tasolle. TNMM:ää käytettäessä vertailukelpoisuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten markkinoiden kannattavuus, kilpailuolosuhteet ja korvaavien tuotteiden saatavuus. Myös yrityksen sisäiset tekijät kuten kilpailuasema, tarvittava

pääoma ja sen hinta sekä liiketoiminnan vaihe vaikuttavat kannattavuuteen. Siten muilla kuin tuotteista tai toiminnoista aiheutuvilla vertailukelpoisuuden osatekijöillä (sopimusehdoilla, taloudellisilla olosuhteilla ja liiketoimintastrategioilla) on keskeinen merkitys vertailukelpoisuutta arvioitaessa. (Karjalainen & Raunio 2006, 83.) TNMM menetelmä vastaa kokonaiskustannuksiin ja voittolisään perustuvaa siirtohintamenetelmää joka kuuluu operatiivisiin siirtohinnoittelumenetelmiin (Jaakkola ym. 2012, 131).

#### 4.5 Voitonjakamismenetelmä

Voitonjakamismenetelmässä (profit split method) määritellään samaan etupiiriin kuuluvien yritysten yhdessä harjoittamasta liiketoiminnasta syntynyt voitto, joka jaetaan osapuolten kesken markkinaehtoisesti eli tavalla, joilla toisistaan riippumattomat osapuolet jakaisivat vastaavasta toiminnasta syntyneen voiton. Voitonjakamismenetelmä edellyttää toimintoanalyysin tekemistä, jossa otetaan huomioon liiketoiminnan kunkin osapuolen kyseisessä toiminnassa käyttämä omaisuus sekä riskien ja toimintojen jakautuminen osapuolten kesken. (Jaakkola ym. 2012, 90; OECD 2010, 45.)

Voitonjakamismenetelmää voidaan soveltaa sellaisissa tilanteissa, joissa etupiiritransaktion osapuolet harjoittavat toimintaa yhdessä siten, ettei transaktiota voida tarkastella osapuolten osalta erikseen. Voitonjakamismenetelmässä vertailutietojen hankkiminen keskittyy siihen, miten toisistaan riippumattomat osapuolet sopisivat voiton jakamisesta vertailukelpoisissa olosuhteissa. (Karjalainen & Raunio 2006, 85 - 86.) Voitonjakamismenetelmän keskeinen vahvuus on siinä, että se soveltuu sellaisten konsernien sisäisten liiketapahtumien tarkasteluun, joissa molemmat osapuolet suorittavat vaativia toimintoja, kantavat merkittäviä riskejä ja käyttävät arvokkaita omaisuuseriä (Jaakkola ym. 2012, 90).

Voitonjakamismenetelmässä voidaan jakaa yhdistetty voitto (combined profits) tai jäännösvoitto (residual profit). Yhdistetty voitto voidaan yleensä jakaa osapuolten kesken heidän toimintojensa arvon keskinäisen suhteen perusteella. Jaettaessa jäännösvoittoa käytetään residual profit split -menetelmää, jolloin molempien osapuolten rutiiniluontoisille liiketoimille erotetaan ns perustuotto, minkä jälkeen jäännösvoitto voidaan jakaa osapuolten kesken. (Karjalainen & Raunio 2006, 87.)

#### 4.6 Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu ja valinta

Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu tapahtuu tuloslaskelman eri tasoilla. Markkinahintavertailumenetelmässä eli CUP:ssa tarkastelu tapahtuu liikevaihdon tasolla. Jälleenmyyntihintamenetelmän ja kustannusvoittolisämenetelmän vertailu tapahtuu myyntikatteen tasolla. Voittopohjaisissa menetelmissä markkinaehtoisuuden tarkastelu tapahtuu liikevoiton tai muun kannattavuutta kuvaavan tunnusluvun avulla. (Karjalainen & Raunio 2006, 89.)

Liikevaihto (myynnin kulut)	<b>Vertailukelpoinen riippumaton hinta</b>	
Myyntikate (jakelun ja hallinnon kulut)	<b>Jälleenmyyntihintamenetelmä</b>	<b>Kustannusvoittolisämenetelmä</b>
Liiketuotto	<b>TNMM</b>	<b>Voitonjakamismenetelmä</b>

KUVIO 3. Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu (Karjalainen & Raunio 2006, 89).

CUP -menetelmässä voidaan siirtohinnoittelua tarkastella sekä ostajan että myyjän näkökulmasta. CUP:ssa vertailtavien transaktioiden pitää olla toiminnoiltaan ja ulkoisilta olosuhteiltaan niin samankaltaisia, että käytännössä menetelmän käyttäminen on harvoin mahdollista. Jälleenmyyntihintamenetelmän, kustannusvoittolisämenetelmän ja liiketoiminettomarginaalimenetelmän yhtenä piirteenä on, että ne tarkas-



televat siirtohinnoittelua lähipiiritransaktion toisen osapuolen näkökulmasta. Jälleenmyyntihintamenetelmä ja kustannusvoittolisämenetelmä eivät edellytä tuotekohtaista vertailukelpoisuutta, mutta sen sijaan toimintojen ja ulkoisten olosuhteiden samankaltaisuuden vaatimus näissä menetelmissä on. Voittopohjaisista menetelmistä liiketoiminettomarginaalimenetelmän käytössä riskiprofiililla on olennainen merkitys. Menetelmää käytettäessä ulkoiset tekijät ja muut kuin tuotteisiin tai toimintoihin liittyvät sisäiset tekijät, vaikuttavat vertailukelpoisuuteen. (Karjalainen & Raunio 2006, 89 - 91.)

Voitonjakamismenetelmää sovellettaessa tutkitaan liiketoimen molempia osapuolia. Testattavan osapuolen valintaan vaikuttavat erityisesti vertailutiedon saatavuus ja sen luotettavuus. (Jaakkola ym. 2012, 273.) Haittapuolena menetelmän käytössä on työläys, koska analyysit on siinä tehtävä kahteen kertaan, molemmista transaktion osapuolista erikseen. Voitonjakamismenetelmässä vertailukelpoisuuden edellytykset ovat vähäisimmät. Periaatteessa menetelmää voidaan soveltaa vertailutietoja käyttämättä, kunhan voiton jakoperuste on perusteltavissa. (Karjalainen & Raunio 2006, 89 - 91.)

Menetelmää valittaessa tulee huomioida, ollaanko vertailemassa yhtä vai useampaa eri tuotetta. Kun analysoidaan yksittäisen tuotteen myyntiä, jolle olisi saatavilla luotettava vertailuhinta, saattaa CUP -menetelmä olla paras vaihtoehto. Jos myydään useita samankaltaisia tuotteita, joiden erikseen testaaminen on mahdotonta tai työlästä, silloin joko RPM - tai TNMM -menetelmä saattaa soveltua tilanteeseen paremmin. Ideaalitalanteessa markkinaehtoisuutta tulisi tutkia liiketoimikohtaisesti. OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa otetaan huomioon se, että yksittäisen liiketoimen tutkiminen on usein mahdotonta, jolloin läheisesti toisiinsa liittyvien liiketoimien markkinaehtoisuus voidaan tutkia kokonaisuutena. (Jaakkola ym. 2012, 266; OECD 2010, 54 - 55.)

OECD:n ohjeet tarkastelevat vertailukelpoisuutta ja siirtohinnoittelumenetelmien soveltamista teoreettisista lähtökohdista. OECD:n mukaan toimintoanalyysi tehdään etupiiritransaktion osapuolesta ja vertailukelpoisesta yrityksestä. Yritys saattaa kuitenkin olla täysin ulkopuolinen taho, esimerkiksi kilpailija. Käytännössä toimintoanalyysia ei tehdä ulkopuolisista tahoista, koska tarvittavat tiedot eivät ole julkisesti saatavilla. Kaikkia menetelmiä käytettäessä vertailuaineisto perustuu julkisista lähteistä saataviin tietoihin, joten vertailuaineiston voidaan olettaa edustavan joka suhteessa keskimääräistä tasoa. (Karjalainen & Raunio 2006, 91 - 92.)

OECD:n ohjeiden mukaan siirtohinnoittelumenetelmistä tulee käyttää CUP –menetelmää mikäli mahdollista. Jos tämä menetelmä joudutaan hylkäämään, tulisi valita jälleenmyyntihintamenetelmä tai kustannusvoittolisämenetelmä. Mikäli näidenkään käyttö ei ole mahdollista, viimeisinä vaihtoehtoina tulisi valita voitonjakamismenetelmä tai TMNN -menetelmä. (Karjalainen & Raunio 2006, 92 - 93.)

OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan markkinaehtoperiaate ei edellytä useamman kuin yhden siirtohinnoittelumenetelmän käyttöä. Sen mukaan tarkempi siirtohinnoitteluanalyysi tehdään transaktioittain tai transaktiotyypeittäin vain yhtä siirtohinnoittelumenetelmää käyttäen. (Karjalainen & Raunio 2006, 92 - 93; OECD 2010, 22 – 23.) Jos yhdenkään menetelmän käyttäminen ei johda luotettavaan lopputulokseen, OECD:n siirtohinnoitteluohjeet hyväksyvät useiden menetelmien käyttämisen yhdessä. (Karjalainen & Raunio 2006, 92 - 93.) Sisäisten palvelujen siirtohinnoitteluun soveltuvia hinnoittelumenetelmiä ovat yleensä kustannusvoittolisämenetelmä ja liiketoimintomarginaalimenetelmä (Valtioneuvosto 2014, 15).

OECD:n siirtohinnoittelumenetelmien avulla on tarkoitus jälkikäteen osoittaa, että käytetyt siirtohinnat ovat olleet markkinaehtoiset. Suomi on OECD:n jäsenvaltiona sitoutunut noudattamaan siirtohinnoitteluohjeita. Siirtohinnoitteluun voidaan säännömukaisen verotuksen yhteydessä tai jälkiverotuksin puuttua, mikäli siirtohinnoittelu poikkeaa markkinaehtoisuudesta. (Verohallinto 2012, 6 – 8.) OECD:n siirtohin-

noitteluohjeiden mukaan siirtohintojen asettamisessa voi käyttää muitakin menetelmiä kuin ohjeissa mainitut menetelmät (Karjalainen & Raunio 2006, 94 - 96). Tärkeintä on lopulta siirtohintojen markkinaehtoisuus, ei menetelmä, jolla se osoitetaan (Jaakkola ym. 2012, 261).

## **5 Sisäisen siirtohinnoittelun suunnittelu Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus. Ensimmäisessä osassa kuvataan kohdeorganisaatio Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, ja kartoitetaan sisäisten palvelujen siirtohinnoittelun nykykäytäntöä. Tähän kuvaukseen käytetään organisaation sisäisestä järjestelmästä saatuja tietoja, tilinpäätöskirjaa, 2013 – 2016 strategiaa ja organisaation Intranetia. Seuraavissa luvuissa käydään läpi haastatteluista saatua aineistoa teemoittain. Tutkittavia pääteemoja ovat siirtohinnoittelun tavoitteet ja suunnittelu, siirtohintojen määrittäminen, toimintoanalyysin laatiminen, markkinaehtoisuus ja siirtohinnoitteludokumentointi.

### **5.1 Jyväskylän koulutuskuntayhtymä ja nykytilanne**

Tämän tapaustutkimuksen kohteena on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, joka toimii toisen asteen koulutuksen järjestäjänä. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tehtävänä on järjestää ammatillista toisen asteen koulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta. Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on myös hoitaa koulutukseen liittyvää kehittämistä, tutkimusta ja palvelua. Kuntayhtymä järjestää lisäksi taiteen perusopetusta ja lukiota koskevan lainsäädännön mukaista koulutusta. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymän perussopimus 2009, 1.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on kahdentoista keskisuomalaisen kunnan omistama koulutuksen järjestäjä. Koulutuskuntayhtymän jäsenkuntia ovat Hankasalmi,

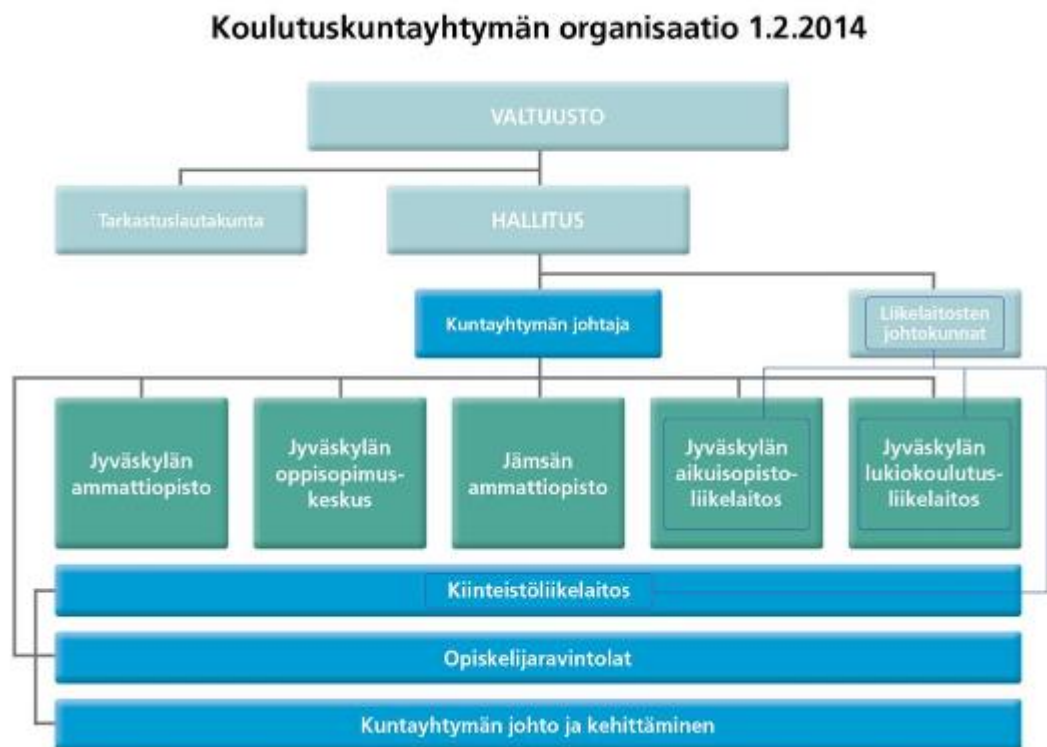
Joutsa, Jyväskylä, Jämsä, Keuruu, Kuhmoinen, Laukaa, Luhanka, Muurame, Petäjävesi, Toivakka ja Uurainen. Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on valtuusto, hallitus, tarkastuslautakunta, johtoryhmä, kaksi neuvottelukuntaa ja kolme liikelaitoksen johtokuntaa (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä). Lisäksi kuntayhtymään kuuluu ao-koulutus Oy:n hallitus.

Valtuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto koostuu jäsenkuntien jäsenistä, jotka määräytyvät periaatteella yksi jäsen jäsenkunnan alkavaa 5 000 asukasta kohden. Valtuusto valitsee kuntayhtymän hallituksen, johon kuuluu yhdeksän jäsentä ja jokaisen henkilökohtainen varajäsen. Hallitus valvoo kuntayhtymän etua, edustaa ja tekee sen puolesta sopimukset. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymän perussopimus 2009, 2 - 3.) Koulutuskuntayhtymän valtuusto valitsee kuntayhtymän johtajan, joka johtaa hallituksen alaisena kuntayhtymän hallintoa, taloutta sekä muuta toimintaa (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä/päätöksenteko).

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on Suomen suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Jyväskylän lukiokoulutuksen järjestäjänä koulutuskuntayhtymä kuuluu myös maan suurimpiin toisen asteen yleissivistävän koulutuksen järjestäjiin. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä/Strategia.) Koulutuskuntayhtymä järjestää koulutusta kuntayhtymän tilinpäätöksen 2013 mukaan noin 20 000 opiskelijalle. Tästä koulutusvolyymista muodostuvat koulutuskuntayhtymän opiskelijatuotot, jotka vuonna 2013 olivat 99,9 miljoonaa euroa. Opiskelijatuotot muodostivat 83,6 prosenttia kuntayhtymän ulkoisista 119,5 miljoonan euron toimintatuotoista. Sisäisten myynti- ja vuokratulojen kanssa koulutuskuntayhtymän toimintatuotot olivat 144,6 miljoonaa euroa. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2014, 5.)

Kuntayhtymässä työskentelee 1 239 työntekijää. Kuntayhtymän vuosikate vuonna 2013 oli 17,3 miljoonaa euroa ja suunnitelman mukaisten poistojen jälkeen tilikauden tulos oli 10,5 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma oli 125,7 miljoonaa euroa. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2014, 5.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä koostuu toisen asteen oppilaitoksista ja yksiköistä. Niitä ovat Jämsän ammattiopisto, Jyväskylän ammattiopisto (johon liittyy ravintola Priimus), Jyväskylän oppisopimuskeskus, kuntayhtymän johto sekä kuntayhtymän liikelaitokset Jyväskylän aikuisopisto, Jyväskylän lukiokoulutus ja kiinteistöliikelaitos. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymän oppilaitokset ja yksiköt ovat kukin omia tulosityksiköitään, joilla jokaisella on tulosvastuullinen johtaja. Jokainen tulosityksikkö muodostuu useista kustannuspaikoista.



KUVIO 4. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio 1.2.2014 (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä/Päätöksenteko). Organisaatioon lisäyksenä vuoden 2015 alusta alkaen tytäryhtiö ao-koulutus Oy.

Kuntayhtymään on perustettu tytäryhtiö ao-koulutus Oy, joka aloitti toimintansa vuoden 2015 alusta alkaen toteuttamaan kilpailutilanteessa markkinoilla harjoitettavaa koulutusmyyntiä. Kuntalaki velvoittaa yhtiöittämään koulutusmyynnin. Tytäryhtiö on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kokonaan omistama osakeyhtiö. Yhtiö to-

teuttaa Puolustusvoimien kuljettajakoulutukset, yritys- ja henkilöstökoulutuksia ja erilaisia lupakoulutuksia. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä / ao-koulutus Oy.)

Koulutuskuntayhtymän tärkein rahoitusmuoto on erilaiset valtionosuudet, jotka kattavat noin 85 prosenttia kuntayhtymän kustannuksista. Kuntayhtymä saa lisäksi tuottoja hankerahoituksena, työvoimakoulutuksen ja yritysten henkilöstökoulutuksen myynnistä sekä muusta erilaisesta liiketoiminnasta. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän suurin tuloerä on ammatillisen peruskoulutuksen valtionosuus. Valtionosuudet perustuvat tutkintokohtaisiin yksikköhintoihin, jotka vahvistetaan vuosittain kullekin vuodelle. Opetushallitus suorittaa käyttömenojen valtionosuuslaskentaa varten kaksi kertaa vuodessa perustietokyselyt, joiden mukaan valtionosuudet määräytyvät. Valtionosuusuudistuksen jälkeen valtionosuus sisältää myös rakentamiseen tarkoitettua valtionosuutta, joka aiemmin myönnettiin rakennusprojektikohtaisesti. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä / Intra / Rahoitusmuodot.)

Aikuisopisto ja Jämsän ammattiopisto saavat valtionosuutta myös ammatilliseen lisäkoulutukseen, joka myönnetään toteutuneiden opiskelijatyövuosien perusteella. Lisäksi koulutuskuntayhtymä saa valtionosuutta taiteen perusopetukseen sekä Oksa-perusopetukseen ja sen lisäopetukseen. Oksa perusopetus on suunnattu nuorille, joilta puuttuu perusopetuksen päättötodistus, tai nuorille, joilla on perusopetuksen päättötodistus mutta he tarvitsevat lisäopetusta tai arvosanojen korotusmahdollisuuden. Oppisopimuskoulutus ja lukiokoulutus rahoitetaan myös valtionosuudella. Kuntayhtymä toteuttaa valtion rahoituksella myös aikuiskoulutusta erilaisilla osaamisohjelmilla kuten Nuorten aikuisten osaamisohjelma ja Aikuisten osaamisperustan vahvistaminen-ohjelma. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä / Intra / Rahoitusmuodot.)

Koulutuksen valtionosuutta leikataan ja jatkossa on löydettävä keinoja tehostaa toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on ehdottanut vuoden 2015 talousarviota varten noin 100 miljoonan euron säästöjä jotka kohdentuvat muun muassa lukiokoulutukseen, ammatilliseen peruskoulutukseen, ammatilliseen aikuiskoulutukseen, am-

mattikorkeakoulujen rahoitukseen, oppilaitosten perustamiskustannusten valtionosuuteen, vapaan sivistystyön rahoitukseen sekä teattereiden, orkestereiden ja museoiden rahoitukseen (Oph 2014). Kuntayhtymän johtajan Vesa Saarikosken (2015) mukaan rahoitus vähenee lähivuosina merkittävästi. Yhteiskunta käytti vuonna 2012 toisen asteen koulutukseen kolme miljardia euroa. Vuoteen 2017 tultaessa panostus pienenee 600 miljoonalla eurolla.

Kuntayhtymän päähaasteena tulevaisuudessa nähdään julkisen talouden niukkeneminen. Kuntayhtymän tavoitteena on entistä tehokkaamman kuntayhtymä-kehyksen hyödyntäminen. Nopeassa tahdissa syntyvä rahoitusvaje edellyttää Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä valintoja ja sopeuttamista, uusien toimintatapojen ja -mallien omaksumista sekä uusien tulonlähteiden hyödyntämistä. Suurena koulutuksen järjestäjänä Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on säästöjen tekemiseen ja lisäresurssien etsintään monia muita koulutuksen järjestäjiä laajempi keinovalikko. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä/Tietoa meistä/Strategia.)

Tulosityksikköorganisaatiosta aiheutuu välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Välittömät kustannukset on kohdistettavissa suoraan laskentakohteelle, esimerkiksi kustannuspaikalle tai yksikölle. Välilliset kustannukset ovat yleiskustannuksia joita ei voida suoraan kohdistaa laskentakohteelle, vaan usein joudutaan soveltamaan erilaisia laskennallisia jakoperusteita. (Järvenpää ym. 2010, 365.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä tukitoimintojen kustannuksia kohdistetaan tulosityksiköille vyöryttämällä tai laskuttamalla sisäisesti. Yhteiset kustannukset kohdistetaan ostolaskujen tiliöinnin yhteydessä hallinnon kustannuspaikoille. Jakoperustetta käyttämällä ne jaetaan hallinnon kustannuspaikoilta koulutusaloille. Jakoperuste tarkoittaa sitä suuretta, jonka perusteella tulosityksikkö on muodostanut vyörytysprosenttinsa (esimerkiksi opiskelija- tai henkilöstömäärä, neliöt jne.). Prosenttiosuudet tarkistetaan ja määritellään vuosittain. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä / Intra / Talous.)

Valtionosuudet kohdistetaan tulosityksiköille erikseen määritellyin perustein, jotka määräytyvät koulutusalan yksikköhinnan ja opiskelijamäärien mukaan. Osa valtionosuuksista kohdistetaan kuntayhtymän johdon ja kehittämisen tulosityksikölle. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä / Intra / Talous.)

Koulutus kuntayhtymässä sisäistä hinnoittelua sovelletaan Oppilasravintoloiden ja ravintola Priimuksen sisäisissä kokous- ja neuvottelutarjoiluissa, kokoustilavuokrissa ja oppilasruokailuissa. Kiinteistöliikelaitos laskuttaa sisäisesti koulutilavuokria sekä siivous- ja vahtimestaripalveluita. Jyväskylän aikuisopisto tarjoaa sisäisesti koulutuspalveluita muun muassa oppisopimuskeskukselle ja ao-koulutus Oy:lle. Aikuisopiston ja Oppisopimuskeskuksen tulosityksiköiden välillä on siirtohinnoittelussa käytössä puitesopimuksia. Siirtohinnoittelun määrittäminen ei ole yhdenmukaista ja usein hinnoittelun tilalla on käytössä palvelujen sisäisiä vaihdantasopimuksia.

## 5.2 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluissa pyrittiin selvittämään, mitä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa sisäistä siirtohinnoittelua. Ulkopuolinen haastattelu toteutettiin 27.2.2015 Helsingissä KPMG päätoimistolla. Haastattelu suoritettiin rauhallisessa kokoustilassa ja haastattelu kesti n. 1 tunnin. Haastattelun antoi KPMG:n siirtohinnoittelun asiantuntija, jolla on pitkä kokemus siirtohinnoittelusta ja kansainvälisestä verotuksesta. Haastattelu tallennettiin sanelimeen, josta se kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Organisaation sisäiset haastattelut toteutettiin ulkopuolisen asiantuntijan haastattelun jälkeen. KPMG:n asiantuntijan haastattelusta saatiin lisähuomioitavaa jatko haastatteluihin. Ensimmäiseksi haastateltiin Jyväskylän lukiokoulutus liikelaitoksen kehittämispäällikköä. Haastattelu toteutettiin 16.3.2015 Jyväskylässä koulutuskuntayhtymän kokoustilassa ja haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastattelu tallennettiin sanelimeen ja haastattelun jälkeen se kirjoitettiin tekstimuotoon. Toinen organisaation sisältä haastateltava oli kuntayhtymän talousjohtaja. Haastattelu toteutettiin 16.3.2015 talousjohtajan huoneessa ja oli kestoltaan noin puoli tuntia. Haastattelu



tallennettiin sanelimeen ja haastattelun jälkeen se kirjoitettiin tekstimuotoon. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 28 sivua.

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Aineiston purkaminen teemoihin helpottaa tutkijan analyysia, koska samaan teemaan liittyvät vastaukset saadaan helpommin esille. Tämä muodostaa kuitenkin ongelman, koska haastattelun kokonaisuus voi olla vaikea hallita. (Hirsjärvi ym. 2008, 141 - 143.) Tutkimuksen tulosten esityksessä on käytetty suoria lainauksia tulkinnan selventämiseksi. Suorat kommentit on sen jälkeen tulkittu tarkennetusti. Suoriin kommentteihin on merkitty haastattavat: asiantuntija (A), henkilö 1 (H1) ja henkilö 2 (H2).

### 5.2.1 Siirtohinnoittelun tavoitteet ja suunnittelu

Tutkimuksen yhtenä pääteemana oli sisäisen siirtohinnoittelun tavoitteet ja suunnittelu. Näitä teemoja kysyttiin siirtohinnoittelun asiantuntijalta sekä kummaltakin organisaatiosta haastatteluun valitulta.

*Siirtohintojen suunnittelu ja asettaminen on eteenpäin katsovaa, silloin suunnitellaan tulevaisuutta. Kun yrityksen liiketoiminta muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, niin joudutaan miettimään uudelleen mitenkä siirtohinnot asetetaan tässä uudessa liiketoiminta tilanteessa. (A)*

*Yritykset joutuvat suunnittelemaan siirtohintojaan ja tarkastelemaan markkinaehtoperiaatteen toteutumista, jotta pystytään vastaamaan viranomaisten määräyksiin. Yritysten tavoitteena siirtohinnoittelulta on, että siirtohintojen pitää olla markkinaehtoisia. Yritykset haluavat että siirtohinnoittelu ei aiheuta heille veroriskejä, se on markkinaehtoista ja että johdon aikaa ei tulevaisuudessa tule menemään siihen, että jouduttaisiin riitelemään verottajan kanssa siirtohinnoista. (A)*

Siirtohinnoittelun tavoitteet verotuksen näkökulmasta ovat erilaisia kuin organisaation operatiivisesta näkökulmasta. Verotuksen näkökulmasta asiaan vaikuttavat eri maiden määräämät verolait ja markkinaehtoisuuden toteutuminen. Kun organisaati-

oiden liiketoiminta muuttuu ja sitä kehitetään, täytyy ottaa huomioon olosuhteiden muutosten vaikutukset esimerkiksi verotukseen.

*Siirtohinnoittelulla yritykset pyrkivät sisäisesti siihen, että se kannustaisi yrityksen eri yksiköitä tehokkuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen operatiivisessa toiminnassa. (A)*

*Siirtohinnoittelu antaa mahdollisuuden tehostaa toimintaa ja purkaa niitä päällekkäisyyksiä, mitä tällä hetkellä tietyissä määrissä on. (H1)*

*Siirtohinnoittelu on tehokkuuden etsintää. Jos ajattelee ihan pelkästään tulosalueiden välistä myyntiä, niin siinä ensisijainen etu on synergiaetujen etsintä. (H2)*

*Siellä missä osataan jotain tehdä niin sillä myös se tehtäisiin. (H2)*

Operatiivisten tulosityksiköiden välisen sisäisen siirtohinnoittelun päätavoitteena pidettiin tehokkaamman toiminnan saavuttamista. Konsernin synergiaetujen hyödyntämisellä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä kun kohdeorganisaatiossa voidaan käyttää sujuvammin eri tulosityksiköiden palveluja. Synergiaetujen käyttäminen mahdollistaa myös laadukkaamman palvelun tarjonnan asiakkaille.

*Että se olisi mahdollisimman läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja kannustaisi molempia sekä tuottavaa tulosaluetta että myyvää ja laskuttavaa tulosaluetta. (H2)*

*Se selkiyttäisi ja tekisi kaikille osapuolille oikeudenmukaiseksi tulojen saamisen ja kulujen menemisen... mielestä aika läpinäkyvää.. (H1)*

*Myyvältä tulosityksiköltä puuttuu motiivi jos se ei itse hyödy siitä oikeestaan yhtään mitään. (H2)*

Siirtohintojen tavoitteena on luoda organisaation tulosityksiköiden välillä oikeudenmukaisempaa tuottojen ja kustannusten kohdentumista. Oikea tulojen ja kulujen ohjautuminen koettiin kannustavaksi, koska silloin omalla toiminnalla on mahdollista vaikuttaa tulokseen. Tulosityksikoilla on myös selkeämmät mahdollisuudet nähdä, mis-

tä heidän toimintansa tulos muodostuu. Yhdeksi siirtohinnoittelun tärkeimmistä tavoitteista koettiin motivaation luominen. Ilman motivaatiota todellisia synergiaetuja ei voi syntyä. Tulosityksiköiden pitää jotenkin hyötyä yhteistyöstä.

*Jos olisi ihan selkeät pelisäännöt ja hinnat, niin se selkeyttäisi toinen toiselle myymistä ja ostamista. (H2)*

Selkeät toimintaohjeet siirtohintojen määrittämisessä koettiin helpottavan ja selkeyttävän sisäisen kaupan toimintaa. Kun ohjeet ovat selkeät ja tulosityksiköiden kesken sovitut, motivoi se tulosityksiköitä kehittämään ja lisäämään sisäistä yhteistyötä.

### 5.2.2 Siirtohintojen määrittäminen

Tutkimuksen yhtenä teemana oli siirtohintojen määrittäminen. Asiaa haastateltiin niin tulosityksiköiden kuin kuntayhtymän ja yhtiön välisen siirtohinnoittelun kannalta. Teemaa kysyttiin asiantuntijalta sekä kummaltakin organisaation edustajalta.

*Siirtohinnoittelun tulee olla linjassa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. (A)*

*Välillä yrityksen operatiivinen siirtohinnoittelu ja verotuksen siirtohinnoittelu eivät mene ihan linjassa. Sen takia, että yrityksen näkemys siitä, millaista siirtohinnoittelua liiketoimintayksiköiden välillä pitäisi noudattaa, ei mene saman kaavan mukaan kuin verottaja odottaa. Silloin yleensä ratkaisu on se, että jollakin tavalla joudutaan näitä operatiivisen siirtohinnoittelun siirtohintoja oikaisemaan verotusta varten tai sitten jos yrityksen laskentajärjestelmä sen mahdollistaa, noudatetaan ihan tietoisesti erilaisia siirtohintoja sisäisessä laskennassa, johdon laskennassa ja sitten toisaalta verotuksessa. (A)*

Sisäisten siirtohintojen asettamisessa pitää ottaa huomioon organisaation liiketoimintastrategia. Organisaatioiden operatiivisessa siirtohinnoittelussa voidaan käyttää eri määrittäisperusteita kuin verottajaa varten tehdyissä siirtohinnoissa. Jos eri siirtohintojen määrittäisperusteita käytetään, kannattaa tutkia, voidaanko organisaation

käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän automaatiota käyttää hyväksi tehtäessä näitä oikaisuja.

*Siirtohinnot pitäisi laskea tällaisessa kontekstissa missä mekin ollaan niin mahdollisimman avoimesti. Niin että ostaja ja myyjä tietää mitä sinne laitetaan. (H2)*

*Siirtohinnoittelun myötä päästäisiin oikeampaan kuvaan siitä, miten palvelu ja toiminta vastaa kulurakennetta. Vieläkin tarkempaan ja selkeämpään voitaisiin mennä. (H1)*

Kummatkin organisaation haastateltavat kommentoivat, että sisäiset siirtohinnot tulisi määritellä mahdollisimman avoimesti. Liiketoimessa mukana olevien tulosityksiköiden tulisi tietää, mitä siirtohintoihin lasketaan mukaan. Siirtohinnot pitää laskea sitten, että ne vastaavat palvelun toteuttamisen todellisia kuluja.

*Meidän rakenteessa on hirveän tärkeitä että sinne laitetaan esimerkiksi oikeat tilakustannukset ja kaikki vyörytettävät kustannukset eli nämä yleishallinnon kustannukset, jotka sisältävät tietotekniikan ja kaiken semmoisen. (H2)*

*Esimerkiksi normaaliopettajan palkkakulu kurssiin liittyen mutta sitten mikä on hallinnon osuus tai mikä on sihteerityön osuus. Mitkä on tilojen vuokrat ja kaikki. (H1)*

*Missä määrin tiettyjen henkilöiden työpanosta lasketaan mukaan tiettyihin toimintoihin. Voitaisiin esimerkiksi tuntiajanseurannan perusteella selvittää mikä osuus työpanoksesta kuuluu tiettyihin toimintoihin. (H1)*

*Kun on viimeisen päälle laskettu niin, että on välittömät kulut ja kaikki välilliset kulut ja kaikki yleiskulut, tilat ja kaikenmaailman siivoukset ja kaikki mitä siihen kuuluu ja sen opettajan palkka. Opettajan palkka sisältää kännykän, työterveyshuollon ja kaikki kouluttamiset ja sairaspäivät, lomakorvaukset ja kaikki niin ei siinä sen jälkeen tarvitse olla enää katetta. (H2)*

*Mutta jos me kuntayhtymän tulosalueiden kesken ajatellaan niin toki ainakin niin että kaikki ne kulut ja kustannukset mitä johonkin toimin-*

*taan liittyy, niin ne pystyttäisiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon siinä kokonaisuudessa. (H1)*

Siirtohintojen asettamisessa pidettiin tärkeänä, että kaikki kustannukset joita johonkin toimintaan välittömästi tai välillisesti liittyy, pitää pystyä mahdollisimman tarkasti ja oikein laskemaan mukaan tulosityksiköiden väliseen siirtohintaan. Siirtohintoihin tulee laskea mukaan esimerkiksi oikeat tilakustannukset sisältäen vuokratulot, siivoukset ja vahtimestareiden palvelut. Siirtohintoihin pitää ottaa huomioon kaikki organisaation vyörytettävät eli yleishallinnon kustannukset. Lisäksi otetaan huomioon kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät laskennalliset palkkakulut kuten opettajien lomakorvaukset, sairauslomakulut, työterveyden kulut ja kännykkäkulut.

Tulosityksiköiden välisessä siirtohinnoittelussa molemmat organisaation haastateltavat pitivät omakustannushintaista siirtohinnoittelua riittävänä. Kun siirtohintaan on laskettu kaikki kustannukset tarkasti, ei sisäistä katetta tarvitse olla.

*Yritys saa asettaa siirtohintansa sillä tavalla kun parhaaksi näkee. Verottaja hyväksyy sen, kunhan siirtohinnat johtavat sellaiseen lopputulokseen jolla ne voidaan osoittaa markkinaehtoisiksi. Verottaja katsoo lopputulosta. (A)*

*Yhtiön välillä voittolisää on nyt laitettu 3 % kate päälle. Meidän näkemysemme ja monen kollegan, joita on haastateltu että 3 %:n kate on erittäin yleinen näissä yhtiökuvioissa. Sen takia että se tekee tästä hinnasta markkinaehtoisien. (H2)*

*Yleiskustannukset otetaan sen kuluvan vuoden budjetista. (H2)*

*Käytännössä yritysten kannattaa jo etukäteen suunnitella siirtohinnat vaikka seuraavan vuoden budjetin perusteella. Jos budjetoidaan yrityksen myyvän tietyn määrän tuotteita/palveluita ja kiinteät kustannukset arvioidaan olevan tietyllä tasolla. Tämän perusteella voidaan lisätä vaikka 5 %:n voittolisä. (A)*

Verotuksen näkökulmasta organisaatio voi asettaa siirtohinnat itse määräämällään tavalla. Hintojen täytyy kuitenkin johtaa markkinaehtoiseen lopputulokseen. Kohdeorganisaatiossa on tytäryhtiön kanssa sovittu, että laskettujen kulujen päälle laite-

taan 3 %:n kate. Asiantuntija esittää myös voittolisän lisäämistä prosenttiosuuden mukaan lasketun omakustannushinnan päälle. Organisaatiossa siirtohinnat on määriteltä käyttämällä apuna kuluva vuoden budjettia. Asiantuntijan mukaan siirtohinnat kannattaa suunnitella ja arvioida budjetin mukaan. Hintoihin voidaan lisätä sen jälkeen arvioitu voittolisäprosentti.

*Siirtohintoja asetettaessa vaikeutena on löytää semmoinen siirtohintaa, joka on operatiivisesti riittävän yksinkertainen niin, että jokaisen kaupan yhteydessä ei tarvitse käyttää tunteja siihen että mietitään, mitä siirtohintaa tällä kertaa käytetään kun myydään tuotteita tytäryhtiölle. Haastetta tähän siirtohinnan asettamiseen aiheuttaa vielä se, että siirtohinnan pitäisi kohtuullisella varmuudella johtaa markkinaehtoiseen lopputulokseen. (A)*

*Yritykset saa asettaa siirtohintansa vaikka jos myydään konsernin sisällä tavaroita, tekemällä jonkun hintalistan myytävälle tavaroille. Jos konsernin sisällä käydään kauppaa palveluilla, niin että joku yhtiö tekee vaikka alihankintapalvelua toiselle, niin nämä palvelut voidaan hinnoitella vaikka tuntihintalistan perusteella. (A)*

*Ajatuksena on että siirtohinnat naulataan kiinni vuosittain. (H2)*

Siirtohintojen asettamisen vaikeutena on löytää operatiivisesti riittävän yksinkertainen tapa. Siirtohintojen asettamisen pitää olla yksinkertaista siten, että tarjousta tehtäessä hinnan laskemiseen ei menisi kohtuuttomasti aikaa. Haasteena yksinkertaiselle siirtohintojen laskennalle on riittävän tarkkojen ja markkinaehtoisten siirtohintojen aikaansaaminen.

Kohdeorganisaation ja tytäryhtiön väliset sisäiset siirtohinnat on sovittu puitesopimuksella vuodeksi kerrallaan. Konsernin palveluille tai tuotteille voisi rakentaa yhteisen hintalistan tai tuntihintalistan. Sen avulla hinnat voidaan saada nopeasti tarjouspyyntöön.

*Siirtohinnat pitäisi asettaa sillä tavalla että myyntiyhtiönkin pitäisi pysyä tekemään voittoa jotta mm. myyntiyhtiön kotimaan verottaja olisi tyytyväinen. Myyntiyhtiöönkin pitäisi muodostua verotettavaa tuloa. (A)*

*Tavoitteena on se että molemmat voittaa. Elikkä tuotettaisiin siellä missä koulutus tuotetaan ja katetta jäisi myös sille yhtiölle, joka sitä sitten myy. (H2)*

*Kun jokainen organisaatio toimii, niin pitäisi siinä tietty kate olla, jotta siinä olisi motivaatio sitä tuottaa. (H1)*

Sisäisten siirtohintojen asettamisessa verotukselliselta kannalta tulee ottaa huomioon, että kumpaankin liiketoimessa mukana olevaan yhtiöön pitää muodostua verotettavaa tuloa. Kummankin yhtiön kotimaan verottajan vaatimukset liiketoimelle täytyvät silloin. Organisaation haastateltavat näkivät myös, että katteen muodostuminen kummallekin osapuolelle on tärkeää, ja näin yritystoiminnan pitääkin toimia.

*Me voidaan määrittää siirtohintoja jo alun alkaen tällaisella cost plus menetelmällä niin että tytäryhtiö veloittaa kustannuksensa ja voitollisän vaikkapa kerran kuukaudessa emoyhtiöltä. Tämän menetelmän ongelma taas on se että se ei hirveästi kannusta tytäryhtiötä kustannustehokkuuteen. (A)*

*Tytäryhtiön johdon henkilökohtaiset mittarit, joita heidän kehityskusteluissa arvioidaan, asetetaan jonkun sisäisen laskennan tehokkuusluvun mukaan. Ei suinkaan sen tytäryhtiön voiton perusteella, koska se voittohan määräytyy sitä suuremmaksi mitä enemmän kustannuksia he aiheuttaa. (A)*

*Eli siirtohintojen asettamisessa pitää ottaa huomioon tällaisetkin seikat, miten se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen se siirtohintaa. (A)*

Jos liiketoimen osapuolten välillä siirtohinnat asetetaan siten, että tytäryhtiö saa veloittaa kaikki kustannuksensa ja voitollisän kuukausittain emoyhtiöltä, se ei kannusta tytäryhtiötä kustannustehokkuuteen. Tytäryhtiön ei tarvitse silloin huolehtia aiheuttamistaan kustannuksista, mikä on konsernin kannalta epäedullista. Ratkaisuna ongelmaan asiantuntija esitti, että asiaan pyrittäisiin vaikuttamaan tytäryhtiön johdon henkilökohtaisten tulostuntien avulla. Tulostuntien pitää asettaa siten, että mitä kustannustehokkaammin tytäryhtiö pystyy toimimaan, sitä paremman henkilökohtaisen bonuksen tytäryhtiön johto saa. Siirtohintojen asettamisessa pitää siis ottaa huomioon myös ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat asiat.

*Jos käytetään esimerkiksi kovin alhaisia siirtohintoja, voi olla pelko että nämä myyntiyhtiön henkilöt siirtää sitä alhaista siirtohintaa eteenpäin asiakkaille ja myy konsernin tuotteita liian halvalla asiakkaille. Kun tavoitteena on se, että pyritään hyvään, vakaaseen hintatasoon konsernin tuotteilla. Tämä saattaa olla hyvin tärkeä operatiivinen näkökohta kun mietitään että millaisia siirtohintojen pitäisi olla. (A)*

*Eli siirtohintojen määrittämisessä pitää ottaa huomioon paitsi se, että se johtaa markkinaehtoiseen lopputulokseen verotuksen näkökulmassa, sen pitää olla myöskin liiketoiminnan kannalta järkevä ja sen pitää ohjata ihmisiä oikeanlaiseen toimintatapaan. (A)*

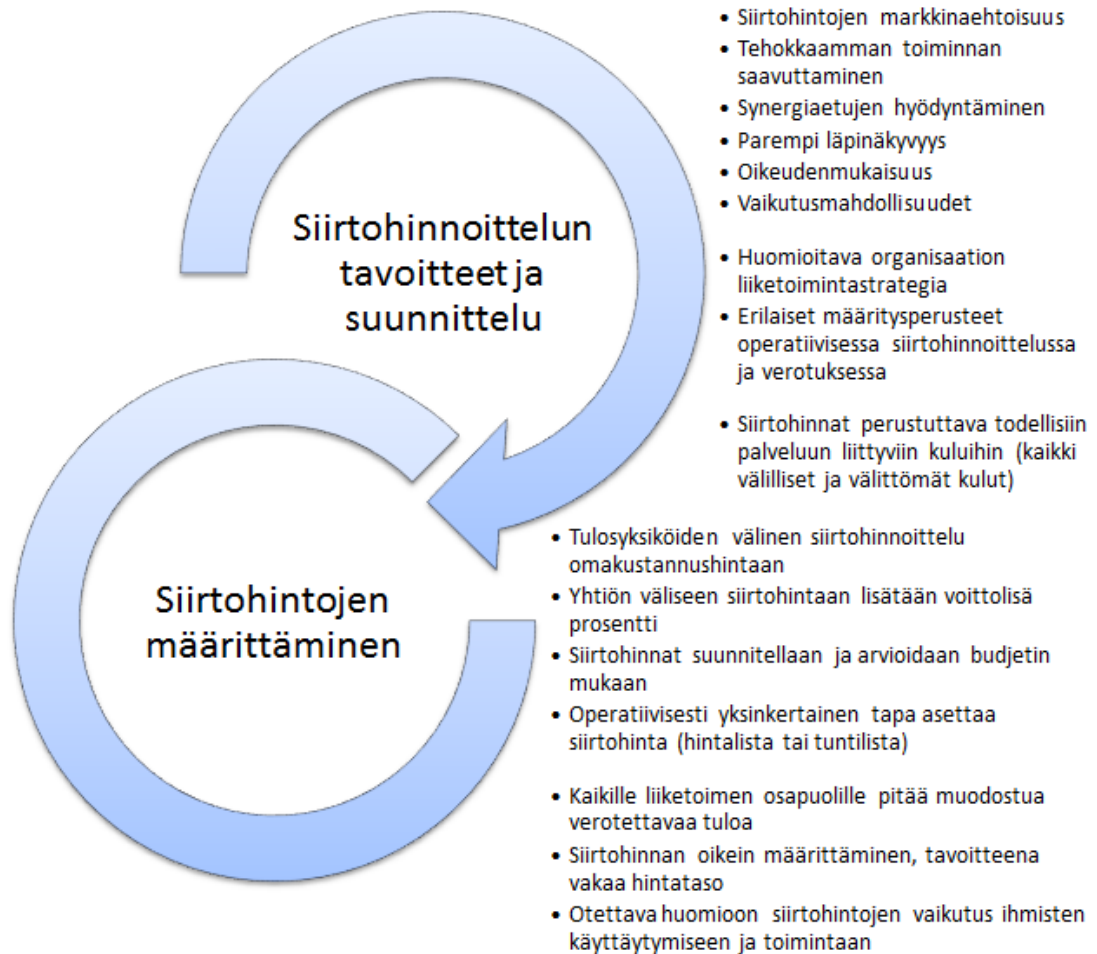
Siirtohintojen asettamisessa on tärkeä, että hinnat on asetettu oikein. Hinnat eivät saa olla liian edullisia tai liian kalliita. Siirtohintojen tavoitteena on pyrkiä hyvään ja vakaaseen hintatasoon. Liian edulliset siirtohinnat voivat aiheuttaa sen, että myyntiyhtiö siirtää alhaisia siirtohintoja eteenpäin asiakkaalle myyntihinnan muodostuksessa. Siirtohinnoittelun pitää pyrkiä pitkällä tähtäimellä vakaaseen tasoon. Markkinaehtoisuuden täyttymisen lisäksi siirtohintojen asettamisessa pitää ottaa huomioon se, miten siirtohinnat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja toimintatapaan.

*Kun on saavutettu yhteisymmärrys siitä, mitä siirtohintojen pitäisi olla, viimeistään siinä vaiheessa pitäisi tehdä jonkinlainen konsernin sisäinen sopimus tai jonkinlainen dokumentti siitä, että mitä velvollisuuksia ja mitä vastuita mukana olevilla yhtiöillä on kullakin. (A)*

*Tämän kirjallisen dokumentoinnin merkitys on noussut jatkuvasti ja luultavasti se nousee tulevaisuudessa entisestään, koska verottaja odottaa että aivan samalla tavalla, kun riippumattomien yritysten kanssa kirjallisesti sovitaan kaupan ehdoista. Niin myös konsernin sisällä pitäisi kaupan ehdoista sopia kirjallisesti. (A)*

Organisaation operatiivisten liiketoimien välillä pitäisi tehdä aina kirjalliset sopimukset. Dokumenteista pitää selvittää, mitä velvoitteita ja vastuita liiketoimessa mukana olevilla on, ja miten siirtohinnat ja muut kaupan ehdot on sovittu. Organisaation sisäisen dokumentoinnin merkitys on kasvanut koko ajan ja verottajakin voi tarvittaessa vaatia organisaatiota esittämään tällaisia dokumentteja.





KUVIO 5. Siirtohinnoittelun tavoitteet ja määrittäminen

### 5.2.3 Toimintoanalyysin laatiminen

Toimintoanalyysin laatimiseen liittyviä asioita kysyttiin siirtohinnoittelun asiantuntijalta. Kohdeorganisaatioissa toimintoanalyysia ei ole vielä tehty, joten kokemusta asiasta ei ollut.

*Ensiksi taustamateriaalina pyydetään yrityksen liiketoimintastrategia, joka on kirjattu paperille ja pyydetään kopiot konsernin sisäisistä sopimuksista jos sellaisia on laadittu, koska niistä saa jo hyvää kuvaa siitä että millaisia vastuita konserniyhtiöillä jo on. Mutta näitä me käytetään lähinnä taustatietomateriaalina ja tärkein tiedonhankintakeino on yhtiön avainhenkilöiden haastattelu. (A)*

Toimintoanalyysi käynnistetään siten, että ensin tutkitaan organisaation liiketoimintastrategiaa. Organisaation sisäisistä sopimuksista saadaan kuva siitä, millaisia vastuita ja velvoitteita organisaation yhtiöiden välillä on. Organisaation avainhenkilöiden haastattelu on tärkein tiedonhankintakeino.

*Toimintoarviointi tulisi laatia sillä tavalla, että katsotaan mitä liiketoimintaa konserni kokonaisuutena harjoittaa. Liiketoiminta pitäisi pilkkoa eri vaiheisiin, noin aluksi. (A)*

*Ajatellaan että kyseessä olisi joku tavaroita valmistava konserni, joka suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteita asiakkaille. Liiketoiminnan päävaiheet olisi ensinnäkin myynti ja markkinointi. (A)*

*Sitä seuraava vaihe olisi näiden tuotteiden valmistus. Eli jossakin pitää olla tuotantolaitos jossa ne valmistetaan. Ja kolmantena sellaisena toimintojen pääryhmänä on sellaiset valmistusta tukevat toiminnot esimerkiksi raaka-aineiden hankinta sourcing eli jostain pitää saada raaka-aineita joista tuotteita valmistetaan. Jotenkin pitää järjestää logistiikka eli se, että raaka-aineet saapuvat tehtaalle oikeaan aikaan ja sitten se että valmiit elintarvikkeet siirtyy oikeaan aikaan kaupan hyllyille tuoreina ja houkuttelevina eikä muutama päivä varastossa maanneena. Ja sitten neljäntenä vaiheena toimintoja, mitä pitäisi miettiä on tutkimus ja tuotekehitys. (A)*

Toimintoanalyysi pitää laatia siten, että ensin selvitetään millaista liiketoimintaa organisaatio kokonaisuutena harjoittaa. Tässä tulee käydä läpi kaikki erilaiset liiketoimet. Sen jälkeen liiketoiminta pitää hajottaa eri päävaiheisiin ja selvittää, mistä eri toiminnoista kokonaisuus muodostuu.

*Ja käytäisiin vaikka myyntiprosessia tarkemmin läpi että kenen tehtävänä on ylläpitää tällasta key account management suhdetta tärkeimpiin asiakkaisiin. (A)*

*Kenen tehtävänä on järjestää mainoskampanjoita tästä meidän tuotteesta eli pilkkoa myynti ja jakeluprosessi pieniin vaiheisiin ja käydä vaihe vaiheelta läpi että missä konserniyhtiössä tehdään mitään asiaa. (A)*

*Miten valmistus on järjestetty konsernissa, tapahtuuko se yhden juridisen yhtiön puitteissa vaikkapa sen omistamassa tehtaassa ja mitä vaiheita valmistusprosessiin sisältyy. (A)*

*Sitten on tietysti varsinainen tuotanto ja sen tekeminen, laadun tarkkailu ja varmistus, siirto lähettämöön. Jälleen käydään läpi että millä yhtiöllä on vastuu tästä tuotantoprosessin mistäkin vaiheesta. (A)*

Toimintoarvioinnissa liiketoiminnan pääprosessit jaetaan tarkemmin pienempiin vaiheisiin. Tarkoituksena on käydä läpi vaiheittain, missä yhtiössä tehdään mitään asiaa ja mitä prosesseihin sisältyy. Organisaation liiketoiminta pilkotaan toimintoarvioinnissa mahdollisimman pieniin toimintoihin. Sen jälkeen käydään läpi, mikä yhtiö on vastuussa mistäkin liiketoimintaprosessin vaiheesta.

*Ja sitten pitää vielä määritellä mitkä näistä vaiheista on yrityksen menestyksen kannalta enemmän rutiinin omaisia ja mitkä on keskeistä lisäarvoa tuottavia vaiheita. (A)*

*Niin että verottajan ajattelu on se että sellaiset konserniyhtiöt, jotka hoitaa tällaisia rutiinin omaisia tehtäviä, niiden pitäisi saada pieni mutta tasainen osuus konsernin voitosta. Ja ne konserniyhtiöt, jotka tekee tällaista keskeistä lisäarvoa tuottavia toimintoja, niin niille pitäisi kertyä kaikki konsernin jäävä ylijäämä voitto sen jälkeen kun rutiinitoimintoja tekevät yhtiöt ovat saaneet omansa. (A)*

*Ja tappioiden pitäisi myöskin kertyä niihin yhtiöihin joihin vastaavasti voitotkin kertyy siinä tapauksessa että liiketoiminta ei kannata. (A)*

Toimintoarvioinnissa pitää organisaation toimintojen määrittämisen jälkeen selvittää, mitkä näistä toiminnoista ovat keskeistä lisäarvoa tuottavia vaiheita ja mitkä rutiinin omaisia vaiheita. Verottajan tulkinnan mukaan ne yhtiöt, jotka tuottavat keskeisiä lisäarvoa tuottavia toimintoja, niiden pitää saada konsernin ylijäävästä voitosta kaikki sen jälkeen kun rutiinitoimintoja tekevät yhtiöt ovat ensin saaneet omansa. Vastavasti jos liiketoiminnasta syntyy tappiota, tulee tappioidenkin kertyä näihin lisäarvoa tuottaviin yhtiöihin.

*Verottaja on hyvin kiinnostunut aineettomista oikeuksista ja mikä konserniyhtiö omistaa ja kehittää aineettomia oikeuksia. Oli ne sitten vaikka tavaramerkkejä, tai jotain teknisiä aineettomia oikeuksia. (A)*

*Aineettomia oikeuksia ovat tavaramerkit, patentit, tekniset menetelmät, jotka ovat yrityksen liikesalaisuuksia tai yrityksen toiminnan kannalta luodut tärkeät asiakassuhteet tai jakeluverkostot. Tällaiset asiat ovat verottajan silmissä aineettomia oikeuksia ja niiden osalta pitäisi miettiä mille konserniyhtiölle nämä aineettomat oikeudet kuuluu. (A)*

Toimintoarvioinnissa organisaation pitää miettiä, liittykö organisaation liiketoimintaan tärkeitä aineettomia oikeuksia. Aineettomia oikeuksia ovat esimerkiksi tavaramerkit, patentit, erilaiset tekniset menetelmät tai organisaation toiminnan kannalta tärkeät asiakassuhteet tai jakeluverkostot. Tällaiset asiat ovat verottajan silmissä aineettomia oikeuksia ja ne luovat lisäarvoa organisaatiolle. Toimintoarvioinnissa aineettomien oikeuksien suhteen pitää miettiä mille konserniyhtiölle nämä oikeudet kuuluvat.

*Sen lisäksi että yrityksen toiminnot on pilkottu pieniin palasiin ja käyty läpi, niin pitäisi miettiä mitä riskejä yrityksen liiketoimintaan sisältyy. Tämä toimintojen riskianalyysi kattaa niin liiketoiminnan riskit kuin toiminnotkin. (A)*

*Pitäisi miettiä mitkä niistä ovat oikeasti merkittäviä ja tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kannalta ja mitkä yhtiöt kantaa tällaisia oikeasti merkittäviä riskejä. (A)*

*Tietysti yrityksen tällaiset konsernin sisäiset sopimukset on hyvä lähtökohta, koska niistähän pitäisi käydä läpi mitä toimintoja ja riskejä kukin konserniyhtiö tekee. (A)*

*Parin kolmen tunnin haastattelut ovat tärkeä työmenetelmä toimintojen ja riskien selvittämiseen. (A)*

Toimintoarvioinnin lisäksi pitää käydä läpi kaikki riskit, mitä organisaation liiketoimintaan sisältyy. Riskeistä pitää tutkia, miten merkittäviä ja tärkeitä ne ovat organisaation liiketoiminnan kannalta. Yhtiöittäin pitää myös tutkia, mihin yhtiöihin mitkään riskit liittyvät. Riskejä voidaan selvittää käyttämällä apuna konsernin sisäisiä sopimuksia. Myös organisaation sisäiset haastattelut ovat tärkeitä riskien selvityksessä.



KUVIO 6. Toimintoanalyysin laatimisprosessi

#### 5.2.4 Markkinaehtoisuuden testaaminen ja dokumentointi

Markkinaehtoisuuden testaamista ja dokumentointia teemoina kysyttiin siirtohinnoittelun asiantuntijalta. Kohdeorganisaatiossa kumpaakaan näistä toiminnoista ei oltu vielä tehty, joten kokemusta asiasta ei ollut. Teemaa käsiteltiin kuitenkin organisaation sisäisissä haastatteluissa, joten mielipiteitä dokumentoinnista on esitetty tuloksissa.

*Verottaja katsoo lopputulosta eli millaiseen taloudelliseen lopputulokseen siirtohinnot johtaa. (A)*

*Heti kun tällainen kunnallinen liikelaitos yhtiöitetään, niin silloin nousee esiin tarve huolehtia myös verotuksen näkökulmasta siitä, että siirtohinnot ovat markkinaehtoisia. (A)*

Kun tarkastellaan kuntaa tai kunnallista liikelaitosta ja sen tulosyksiköiden välistä siirtohinnoittelua, niiden väliset liiketoimet eivät ole verotuksen kannalta merkityksellisiä. Kun tällainen kunnallinen liikelaitos yhtiöitetään, verotuksen näkökulmasta nousee tarve huolehtia siirtohintojen markkinaehtoisuudesta. Markkinaehtoisuuden tarkastelussa verottaja tutkii, mihin lopputulokseen siirtohinnot johtavat, eli ovatko siirtohinnot vertailukelpoisia muiden samanlaista toimintaa tuottavien, kilpailevilla markkinoilla toimivien organisaatioiden kanssa.

*Käytännössä hyvin usein päädytään transactional net margin eli TNMM menetelmään. Tämän menetelmän soveltamiseen löytyy riittävästi taloudellisia tietoja. (A)*

*Periaatteessa teoreettisesti paras siirtohinnoittelumenetelmä olisi CUP menetelmä eli sisäiset verrokkit. Tämä menetelmä tulisi kyseeseen silloin kun yrityksellä olisi täsmälleen samanlaisia liiketapahtumia ulkoisten osapuolien kanssa kuin mitä sillä on konsernin sisällä. Käytännössä kuitenkin tällaisia tilanteita on äärimmäisen harvoin, koska harva konserni käy ihan samanlaista kauppaa ulkoisten osapuolien kanssa kuin mitä on konsernin sisäiset liiketapahtumat. (A)*

OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaan arvioidaan, mikä siirtohinnoittelumenetelmä parhaiten soveltuu organisaation markkinaehtoisuuden testaamiseen. Asiantuntijan mukaan käytännössä usein päädytään käyttämään TNMM:ää eli liiketoimintomarginaalimenetelmää, koska menetelmän soveltamiseen vaadittavia taloudellisia tietoja löytyy helposti. Asiantuntijan mukaan CUP eli markkinahintavertailumenetelmä olisi teoreettisesti paras. CUP -menetelmän vaatimuksena on, että vertailtavien organisaatioiden liiketapahtumien välillä ei saa olla mitään merkittävää eroa. Käytännössä tällaista vertailukohdetta on vaikea löytää.

*Toimintojen riskianalyysin perusteella voidaan määrittää että mikä konserniyhtiö on tällainen testattava osapuoli. Ja yleensä valitaan tällainen yhtiö jolla on vähemmän merkittäviä toimintoja, vähemmän merkittäviä riskejä testattavaksi osapuoleksi ja jonkun sen taloudellisen tunnusluvun perusteella arvioidaan että onko se saanut riittävästi voittoa toimintoihinsa ja riskeihinsä nähden ja sen perusteella arvioidaan onko siirtohinnat markkinaehtoisia. (A)*

*Markkinaehtoinen hinta ei ole yksi ainoa tarkka luku vaan se on vaihteluväli jolle riippumattomien yritysten vastaava tunnusluku asettuu. (A)*

Markkinaehtoisuuden toteutuminen määritellään toiminto- ja riskianalyysin perusteella. Konsernin yhtiöistä valitaan testattavaksi sellainen yhtiö, joka on toiminnoiltaan ja riskeiltään yksinkertaisin. Sen jälkeen valitun siirtohinnoittelumenetelmän avulla tarkastellaan kyseisen yhtiön jonkin taloudellisen tunnusluvun perusteella, minkälaista voittoa se on saanut toimintoihinsa ja riskeihinsä nähden.

Markkinaehtoinen hinta on vaihteluväli, jolle vertailussa mukana olleiden riippumattomien organisaatioiden vastaava tunnusluku asettuu. Jos yhtiön tunnusluku asettuu tälle selvitetyle hintavälille, voidaan hinta todeta markkinaehtoiseksi.

*Verottaja odottaa että esimerkiksi myyntiyhtiö on vähäriskinen osapuoli jonka pitäisi saada pientä mutta tasaista voittoa. Silloin me sitten arvioidaisiin vuoden lopuksi siirtohinnan markkinaehtoisuutta sillä että katsottaisiin että millaisen tuloksen myyntiyhtiö on tehnyt. (A)*

*Jos tällainen myyntiyhtiö sitten tekisikin isoja tappioita, sitten pitäisi keksiä joku perustelu sille. (A)*

Verottaja odottaa, että tällaisen vertailussa mukana olevan vähäriskisen yhtiön pitää saada kustannustensa päälle pientä mutta tasaista voittoa. Voiton ja tappion pitää jakautua toimintojen ja riskien suhteessa konsernin yhtiöiden välille. Jos tällainen toiminnoiltaan ja riskeiltään yksinkertainen yhtiö tekee isoja tappioita, pitää verottajaa varten tehdä selvitys, mistä tappio johtuu. Tappio voi johtua esimerkiksi jostakin toteutuneesta riskistä.

*Verovuoden päätyttyä tehdään siirtohinnoitteludokumentointi josta toteutuneiden lukujen perusteella arvioidaan johtiko tämä sovellettu siirtohinnoittelumenetelmä markkinaehtoiseen lopputulokseen. (A)*

*Verottaja katsoo vuoden lopussa siirtohinnoitteludokumentoinnista, millaiseen lopputulokseen hinnoittelu on johtanut. Onko mukana olleet yhtiöt saaneet sellaisen osuuden konsernin kokonaistuloksesta, joka vastaa niiden osuutta konsernin lisäarvosta. Tämä määrittää yrityksen toimintojen ja riskien ja omaisuuserien tarkalla arvioinnilla siirtohinnoitteludokumentoinnissa. (A)*

*Tällaiset asiat pitää pystyä selittämään, että miksi myyntiyhtiö ei tehnytäkään voittoa vaan hyvistä suunnitelmista huolimatta teki tappiota. (A)*

Siirtohinnoitteludokumentointi tehdään verovuoden päätyttyä eli jälkikäteen. Jos toteutuneet tapahtumat vastaavat budjetoituja lukuja ja yhtiöt ovat saaneet suunnitellut osuutensa voitosta, voidaan todeta, että siirtohinnot ovat olleet markkinaehtoisia. Toiminto- ja riskianalyyseissä on määritetty, miten ne yhtiöiden kesken jakaantuvat ja sen mukaan myös arvioidaan, millaisen osuuden yhtiöt ovat saaneet konsernin tuloksesta. Myös jos yhtiö on tehnyt tappiota, dokumentoinnissa pitää esittää syyt, miksi näin on käynyt. Esimerkiksi onko joku riskeistä toteutunut tai onko siirtohinna asetettu epäedullisesti yhtiön kannalta.

*Käytännössä yhtiöt ei aina tee joka vuosi jollekin yhtiölle siirtohinnoitteludokumentointia vaan saattaa olla että niitä päivitetään kol-*



*men vuoden välein. Mutta, verotarkastuksessa ainakin Suomessa verottaja nykyään vaatii siirtohinnoitteludokumentoinnin jokaiselle vuodelle. (A)*

*Joo, siirtohinnoitteludokumentointi vaatimusta ei ole mutta käytännössä tiukan paikan tullen yritys saattaa joutua kokoamaan tiedot, jotka käytännössä vastaa siirtohinnoitteludokumentointia. (A)*

*Dokumentointi asiaa ja toimintoarviointia ei voida sivuuttaa. Mielestäni dokumentaatio pitäisi tehdä. (H2)*

*...tehdä dokumentaatiot niin, että ne tarvittaessa löytyy kun markkinaehtoisuuden tarkistamistilanne tulee. (H1)*

Siirtohinnoitteludokumentaatio pitää tehdä jokaiselle juridiselle yhtiölle vuosittain. Käytännössä organisaatioissa saatetaan dokumentaatiota päivittää kolmen vuoden välein, mikäli merkittäviä muutoksia toiminnassa ei ole ollut. Verotarkastuksessa Suomessa pitää kuitenkin esittää dokumentointi jokaiselta vuodelta erikseen. Mikäli organisaatio ei tee sisäistä kauppaa ulkomaille vaan liiketoimintaa on vain Suomessa toimivien yhtiöiden välillä, dokumentoinnin vaatimusta ei ole. Asiantuntija huomauttaa, että käytännössä verottaja voi vaatia siirtohinnoitteludokumentointia vastaavat tiedot myös kotimaassa toimivilta yhtiöiltä. Markkinaehtoperiaate koskee myös kotimaassa sisäistä kauppaa tekeviä yhtiöitä.

Organisaation sisäisissä haastatteluissa käsiteltiin siirtohinnoitteludokumentoinnin tekemistä lyhyesti. Kumpikin haastateltava piti tärkeänä, että virallinen dokumentointi siirtohinnoittelusta organisaatioon tehdään ja näin varaudutaan mahdollisiin verotarkastuksiin.

*Tähän asti tällaisissa kotimaisissa tilanteissa kysymys on ollut erityisesti lainoista, joita vaikkapa kaupunki on antanut omistamalleen energiayhtiölle. Silloin, mitä on pitänyt tehdä, on pitänyt pystyä osoittamaan että lainan korko on markkinaehtoinen. (A)*

*...satamakin on saanut lainaa siltä kaupungilta, joka sen omistaa, se on saanut vuokrata maa-alueita sataman käyttöön ja silloin tietysti pitää*

*pystyä osoittamaan että näitten maa-alueitten vuokrataso on markkinaehtoinen. (A)*

Asiantuntija esitti esimerkein millaisissa tilanteissa verottaja on ollut kiinnostunut kunnan tai kunnallisen liikelaitoksen siirtohinnoitteluun liittyvistä asioista. Varsinkin jos kaupunki tai kunta on myöntänyt lainaa tai vuokrannut jotain etuyhteydessä toimivan yhtiön käyttöön, tulee siirtohintojen markkinaehtoisuuden osoittaminen helposti eteen. Siirtohinnoittelun säännökset koskevat myös tällaista lainan antamista. Pitää myös pystyä osoittamaan, että lainalle määritelty korko on markkinaehtoinen.

*Suomessa verottaja odottaa että analysoidaan tämän lainan saajan luottokelpoisuutta vähän samoilla menetelmillä, joita pankki käyttää kun pankki arvioi, että minkälaisilla koroilla joillekin lainan pyytäjälle annetaan lainaa. Siinä otetaan huomioon tämän lainaa hakevan yrityksen tasetilanne ja sen kannattavuus aikaisempina vuosina, tulevaisuuden näkymät, minkälaisia vakuuksia tällä yrityksellä on tarjota lainalle. Missä valuutassa ja kuinka pitkäksi aikaa laina annetaan. Tällaisia asioita, jotka vaikuttaa luottokelpoisuuteen ja lainan ehtoihin. (A)*

*Valitettavasti Suomessa veroviranomainen ei hyväksy tällaisia pankkien lainatarjouksia riittävän vahvaksi todisteeksi lainojen markkinaehtoisuudesta. Vaan veroviranomainen on kertonut että he on katsonut että pankistahan saa sellaisen lainatarjouksen kun pyytää. (A)*

Suomen verottaja vaatii, että etuyhteydessä toimivien organisaatioiden, myös kunnallisten toimijoiden tulee keskinäisissä lainoissaan käyttää markkinaehtoisia lainaehtoja. Veroviranomainen ei hyväksy pankkien lainatarjouksia riittävän vahvaksi todisteeksi markkinaehtoisuudesta. Markkinaehtoinen laina pitää määrittää samoilla menetelmillä, joita pankki käyttää arvioidessaan minkälaista korkoa asiakkaalleen tarjoaa. Menetelmissä otetaan huomioon lainaa tarvitsevan yhtiön tasetilanne ja sen kannattavuus aikaisempina vuosina sekä tulevaisuuden näkymät. Pitää myös ottaa huomioon minkälaiset vakuudet yhtiö voi lainalle asettaa. Luoton koron määrittämisessä pitää ottaa huomioon kaikki asiat, jotka vaikuttaa yhtiön luottokelpoisuuteen ja lainan ehtoihin.



KUVIO 7. Markkinaehtoisuuden testaaminen ja siirtohinnoitteludokumentointi

## 6 Pohdinta

Kohdeorganisaation Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäiset liiketapahtumat tapahtuvat sekä koulutuskuntayhtymän kotimaassa toimivien tulosyksiköiden, että koulutuskuntayhtymän ja vasta perustetun tytäryhtiö ao-koulutus Oy:n välillä. Uuden tytäryhtiön perustamisen myötä sisäiseen siirtohinnoitteluun kohdistuu erityisiä vaatimuksia verottajan toimesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä tulee ot-

taa huomioon suunniteltaessa yhtenäistä siirtohinnoittelua kohdeorganisaatioon Jyväskylän koulutuskuntayhtymään.

Siirtohinnoittelu aiheena kiinnosti sen ajankohtaisuuden ja uutuusarvon vuoksi kohdeorganisaatiossa sekä muissa kunnallisissa organisaatioissa. Siirtohinnoittelu opinäytetyön aiheena oli haastava koska en ole työskennellyt hinnoitteluun liittyvissä tehtävissä, eikä siirtohinnoittelun käsite ollut minulle entuudestaan tuttu.

Siirtohinnoittelu perustuu yleensä yrityksen missioon tai strategiaan. (Jaakkola ym. 2012, 123.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymän päähaasteena tulevaisuudessa nähdään kuntayhtymän 2013 - 2016 strategian mukaan julkisen talouden niukkeneminen. Koulutuskuntayhtymän tavoitteena on entistä tehokkaamman kuntayhtymäkehityksen hyödyntäminen. Siirtohinnot organisaatiossa pitäisi määrittellä oikeudenmukaisesti jotta sisäisiltä erimielisyyksiltä vältyttäisiin. Erimielisyydet tulisi ratkaista taloudellisin perustein ja siksi siirtohinnoittelun periaatteet olisi tärkeää täsmentää etukäteen. (Vehmanen & Koskinen 1997, 260.) Tutkimuksen mukaan yhtenäisen sisäisen siirtohinnoittelun avulla voidaan organisaatiossa tehostaa toimintaa ja hyödyntää synergiaetuja paremmin. Synergiaetuja hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä sekä luoda laadukkaampaa palvelua asiakkaille. Yhtenäisen siirtohinnoittelumallin avulla saavutetaan myös parempaa toiminnan läpinäkyvyyttä sekä parannetaan yksiköiden vaikuttamismahdollisuuksia tulokseen.

Konserneissa operatiivinen organisaatio ei yleensä noudata konsernin juridista rakennetta, useita yrityksiä johdetaan ja/tai hallinnoidaan yhtenä kokonaisuutena (Karljalainen & Raunio 2007, 97). Yritys voi vapaasti asettaa konsernin sisäisissä liiketapahtumissa sovellettavat siirtohinnot, kunhan hinnoittelulla tavoitetaan markkinaehtoinen lopputulos verotuksen näkökulmasta (Jaakkola ym. 2012, 123). Tutkimuksen mukaan siirtohintojen määrittämisperusteet operatiivisessa siirtohinnoittelussa voivat olla erilaiset kuin kahden eri juridisen organisaation välisessä siirtohinnoittelussa. Organisaation tulee huolehtia siitä että toiminnanohjausjärjestelmä saadaan taipumaan

näihin eroavaisuuksiin, jolloin toimintaan saadaan yksinkertaisuutta ja automaatiota. Organisaation haasteena onkin löytää operatiivisesti yksinkertainen tapa, jolla siirtohinnot asetetaan siten että niiden määrittämiseen tarjoustilanteessa ei kulu kohtuuttomasti aikaa, ja että asetetut hinnat ovat markkinaehtoisia.

Optimaalista on, jos siirtohintaa on määritelty siten, että toimiessaan omien etujensa mukaisesti ostava ja myyvä yksikkö toimivat samalla koko yrityksen eduksi (Vehmanen & Koskinen 1997, 260). Siirtohinnan määrittelyssä, tulosityksiköiden välisessä kaupassa hyvänä periaatteena on tulosityksiköiden autonomian kunnioittaminen. Myyvän sekä ostavan yksikön johdon on saatava itsenäisesti päättää kaupan toteutumisesta ja ehdoista. (Järvenpää ym. 2010, 368.) Tutkimuksen mukaan siirtohinnot pitää määrittää siten että ne ovat liiketoiminnan kannalta oikeat, jolloin niiden avulla pystytään saavuttamaan vakaa hintataso ulkoisilla markkinoilla. Siirtohinnot pitää asettaa siten, että ne ohjaavat organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä oikeanlaiseen toimintatapaan. Liian kalliit tai liian edulliset hinnat voivat ohjata ostavaa konserniyhtiötä siirtämään väärin hinnoiteltua hintaa eteenpäin asiakkaalle, jolloin ulosmyyntihinta ei ole konsernin etujen mukainen. Oikein asetetut siirtohinnot yhdessä tytäryhtiön johdon henkilökohtaisten tulostulostietojen kanssa ohjaavat tytäryhtiötä kustannustehokkuuteen.

Tuotantoyksikön kannalta suoritteiden siirtohinnalla on tärkeä merkitys. Siirtohinnoittelu kannustaa resurssien tehokkaaseen käyttöön edellyttäen, että hinnoittelu perustuu todelliseen omakustannushintaan. (Kuntaliitto 2009, 99.) Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation tulosityksiköiden välisessä siirtohinnoittelussa pitää käyttää siirtohintana omakustannushintaa. Siirtohintojen tulee perustua todellisiin palvelun tuottamiseen sisältyviin välittömiin ja välillisiin kuluihin. Hintaan tulee laskea mukaan kaikki organisaation vyörytettävät eli yleishallinnon kustannukset, kaikki tiloihin liittyvät kulut sekä toimintaan liittyvät palkkakulut laskennallisine lisineen. Kokonaiskustannus sisältää kaikki välittömät ja välilliset kustannukset sisältäen operatiiviset kiin-

teät kustannukset, jotka suoritteen tuottamiseen kuluvat pidemmällä aikavälillä (Jaakkola ym. 2012, 128).

Siirtohinnoittelulla on olennainen merkitys tuloverotuksessa, koska liiketoimessa käytetty hinta vaikuttaa osapuolen verotettavan tulon tai tappion määrään (HE 107/2006, 3). Kun suoritteen kustannuspohja sisältää kokonaiskustannukset, voitollisissa kuvaa myyvälle yksikölle kohdistuvaa osuutta konsernin kokonaisvoitosta (Jaakkola ym. 2012, 132). Kohdeorganisaation ja tytäryhtiön välisen siirtohinnoittelun ensisijaisena tavoitteena on pyrkiä siirtohintojen markkinaehtoisuuteen, koska tähän liiketoimeen kohdistuu verottajan vaatimuksia. Tutkimuksen mukaan siirtohinnat koulutuskuntayhtymän ja tytäryhtiön välillä pitää asettaa lisäämällä kokonaiskustannuksiin voitollisäprosentti. Siirtohinnat tulee suunnitella ja asettaa seuraavan vuoden budjetin mukaan. Siirtohintojen asettamisessa pitää ottaa huomioon, että kaikille liiketoimen osapuolille muodostuu verotettavaa tuloa. Konsernin voittojen tulee myös jaakautua konsernin yhtiöiden kesken niille määriteltyjen toimintojen ja riskien suhteessa.

Toimintoanalyysissa arvioidaan etuyhteyssuhteessa tehdyissä liiketoimissa ja riippumattomien yritysten vertailukelpoisissa riippumattomissa liiketoimissa suoritettuja toimintoja, ottaen huomioon käytetty omaisuus ja otetut riskit. (Laaksonen ym. 2007, 22.) Toimintoanalyysi on työkalu, jolla kerätään tietoa ja selvitetään liiketoimeen vaikuttavat tosiseikat ja olosuhteet (Verohallinto 2012,16). Tutkimuksen tuloksena muodostettiin toimintoanalyysin laatimisesta prosessikuviota. Prosessikuviota voidaan käyttää apuna kohdeorganisaatiossa laadittaessa toimintoanalyysia. Toimintoanalyysissa organisaation liiketoiminta jaetaan prosesseihin ja prosessit vielä tarkemmin eri vaiheisiin. Toimintoanalyysissa selvitetään esimerkiksi vastuiden jakautuminen ja toimintojen lisäarvon muodostuminen eri yhtiöiden välillä, mikä toimii perustana jaettaessa voittoja ja tappioita yhtiöiden kesken. Toimintoarvioinnissa on merkityksellistä, miten riski on jaettu osapuolten välillä ja mikä on kunkin riskin todellinen merkitys osapuolille (Jaakkola ym. 2012, 115). Tärkeitä toimintoanalyysissä

selvitettäviä asioita ovat myös aineettomien oikeuksien ja riskien jakautuminen konsernin yhtiöiden kesken. Aineettomat oikeudet luovat lisäarvoa sille yhtiölle joka ne omistaa. Organisaation riskejä tutkittaessa pitää analysoida, miten merkittäviä ja tärkeitä ne ovat organisaation liiketoiminnan kannalta sekä mihin yhtiöihin ne liittyvät.

Toimintoanalyysi luo perustan siirtohinnoittelumenetelmän valinnalle ja menetelmän avulla voidaan selvittää erot organisaation siirtohinnoittelun ja vertailun kohteena toimivan liiketoimen osapuolen välillä (OECD 2010, 21). Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu tapahtuu tuloslaskelman eri tasoilla. Voittopohjaisissa menetelmissä markkinaehtoisuuden tarkastelu tapahtuu liikevoiton tai muun kannattavuutta kuvaavan tunnusluvun avulla. (Karjalainen & Raunio 2006, 89.) Organisaation siirtohinnoitusten markkinaehtoisuus tarkastetaan vuoden lopussa lopputuloksesta, jolloin OECD:n siirtohinnoittelumenetelmistä valitaan parhaiten soveltuva menetelmä markkinaehtoisuuden testaamiseen. Tutkimuksen mukaan tarkistukseen käytetään usein voittopohjaista TNMM -menetelmää, koska menetelmään vaadittavia taloudellisia tietoja on riittävästi saatavilla. Toiminto- ja riskianalyysin perusteella määritetään testattava osapuoli, jonka tulee olla toiminnoiltaan ja riskeiltään yksinkertaisin. Valitun OECD:n siirtohinnoittelumenetelmän mukaisen taloudellisen tunnusluvun perusteella lopulta verrataan, minkälaista voittoa yhtiö on saanut toimintoihinsa ja riskeihinsä nähden.

Dokumentoinnin tarkoituksena on antaa verovelvolliselle suojaa veroviranomaisten jälkikäteen tekemiä siirtohinnoitteluoikaisuja vastaan sekä vähentää liiketoimiin kohdistuvaa kaksinkertaisen verotuksen riskiä (Jaakkola ym. 2012, 34). Siirtohinnoittelun dokumentointivelvoite koskee sellaisia konsernin sisäisiä liiketoimia, joissa toinen osapuoli on ulkomaalainen (Laaksonen ym. 2007, 10). Verottaja on kiinnostunut myös kotimaassa toimivien eri juridisten organisaatioiden sisäisten siirtohinnoitusten markkinaehtoisuudesta. Mikäli kohdeorganisaation omistamalle tytäryhtiölle annetaan tulevaisuudessa lainaa, pitää huolehtia myös koron markkinaehtoisesta hinnasta. Kohdeorganisaatiossa ei ole Suomen rajoja ylittävää konsernin sisäistä liiketoimin-

taa tällä hetkellä, joten täysmittaisen siirtohinnoitteludokumentoinnin vaatimusta ei ole. Organisaation pitää kuitenkin suunnitella ja varautua verottajan vaatimuksiin, sekä pystyä osoittamaan verottajalle sisäisten siirtohintojen markkinaehtoisuus mahdollisessa tarkistustilanteessa. Tämä tarkoittaa sitä että organisaation on syytä dokumentoida sisäisten siirtohintojensa määritysperusteet vaikka täysimittaisen dokumentoinnin velvoitetta ei olisikaan.

Veroviranomaiset maailmanlaajuisesti ovat tehostaneet valvontaa ja kiinnittävät erityistä huomiota siirtohinnoitteluun (Ernst & Young 2013, 3). Siirtohinnoittelu on tulevaisuudessa tärkeä kehittämisalue organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin asioita joita pitää ottaa huomioon kun suunnitellaan yhtenäistä siirtohinnoittelumallia kohdeorganisaatioon. Tutkimukseen liittyvänä jatkotoimenpiteenä voisi olla operatiivisen siirtohinnoittelumallin rakentaminen ja käyttöönotto organisaation järjestelmissä. Tällaisen mallin käyttöönotto vaatii organisaatiossa tehtävän periaatepäätöksen. Organisaation liiketoiminnasta vastaavien avainhenkilöiden tulee olla sitoutuneita tällaiseen siirtohintojen määritysprojektiin, koska heillä on projektin toteuttamiseen vaadittava kokonaisnäkemys organisaation liiketoiminnasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 1997, 232). Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu tutkimuksen toteutuksen yhteydessä luvussa 2.2. Tutkimuksen olosuhteet ja toteutustapa on selostettu luvussa 5.2. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan tekemällä teemahaastattelun etukäteen haastattelurunko ja pohtimalla tutkittavia teemoja etukäteen. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja tuloksissa käytettiin suoria lainauksia tulkintaa selventämään ja luotettavuutta parantamaan. Tutkijan tulokset on esitetty suorien lainauksien jälkeen.

Tutkimuksen haastatteluihin valitut henkilöt valittiin asiantuntijuuden sekä aseman ja kokemuksen mukaan kohdeorganisaatiossa. Perustelut haastateltavien valinnalle on



esitetty luvussa 2.2. Vaikka haastateltavien henkilöiden määrä on pieni, aineisto on silti sisällöltään runsas. Teemahaastatteluun valittujen haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä, koska lisähaastateltavat eivät olisi tuoneet tutkimusongelman kannalta merkittävää uutta tietoa.

Laadullisten tapaustutkimusten pohjalta ei yleensä tehdä yleistäviä päätelmiä, koska aineisto liittyy tutkittavaan tapaukseen. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty parantamaan yleistettävyyttä käsittelemällä aihetta tulosten valossa osittain yleisesti. Tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyy kansallisia lakeja ja kansainvälisiä ohjeita, joten jossain määrin tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää. Tulosten pysyvyyttä ja siirrettävyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että tutkimus on laadullinen tutkimus ja silloin tutkimusilmiöt ovat usein muuttuvia. Tutkimukseen liittyy säännöksiä ja lakeja, joita muutetaan ja kehitetään jatkuvasti. Tutkimuksen lähtötilanteen ja tulosten tarkka dokumentointi parantaa tulosten siirrettävyyttä, jolloin haluttaessa voidaan käyttää jotain muuta tutkimusmenetelmää ja päästä suurella todennäköisyydellä samaan lopputulokseen.

Tutkimusta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Tutkija ei toimi tutkimusilmiön parissa organisaatiossa, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija toimii tutkimuksessa objektiivisesti eikä sekoita omia asenteitaan tai oletuksiaan tutkimusaiheeseen, joten tutkijan rooli ei vaikuta tutkimuksen lopputulokseen. Näihin luotettavuuden tarkasteluihin ja tutkimustapojen dokumentointiin pohjaten voidaan tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina.

## LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J. & Rouvinen, P. 2015. Mitä arvoverkostojen globalisoituminen merkitsee politiikalle. Etlan muistio 8.1.2015. Viitattu 22.2.2015.

[Http://www.etla.fi/julkaisut/mita-arvoverkostojen-globalisoituminen-merkitsee-politiikalle/](http://www.etla.fi/julkaisut/mita-arvoverkostojen-globalisoituminen-merkitsee-politiikalle/).

Ali-Yrkkö, J. 2013. Mysteeri avautuu. Suomi globaaleissa arvoverkostoissa. Viitattu 22.2.2015. [Http://pub.etla.fi/ETLA-B257.pdf](http://pub.etla.fi/ETLA-B257.pdf).

ao-koulutus Oy. 2015. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Viitattu 8.2.2015. [Https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/ao-koulutus-Oy](https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/ao-koulutus-Oy).

Addressing the challenges of globalization. 2010 Global Transfer Pricing Survey. 2010. Ernst & Young Ltd. Viitattu 17.3.2015.

[Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global\\_transfer\\_pricing\\_survey\\_-\\_2010/\\$FILE/2010-Globaltransferpricingsurvey\\_17Jan.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_transfer_pricing_survey_-_2010/$FILE/2010-Globaltransferpricingsurvey_17Jan.pdf).

Navigating the choppy waters of international tax. 2013 Global Transfer Pricing Survey. 2013. Ernst & Young Ltd. Viitattu 17.3.2015.

[Http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2013\\_Global\\_Transfer\\_Pricing\\_Survey/\\$FILE/EY-2013-GTP-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-2013_Global_Transfer_Pricing_Survey/$FILE/EY-2013-GTP-Survey.pdf).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere: Vastapaino.

Hakola, J. 2014. Hallituksen kansainvälisen verokierron vastaisesta toiminto-ohjelmasta. Suomen Kuntaliiton lausunto eduskunnan valtiovarainvaliokunnan verojaostolle 20.5.2014, dnro 2211/90/2014. Viitattu 3.10.2014.

[Http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/lausunnot/2014/Sivut/Dnro\\_2211\\_90\\_2014.aspx](http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/lausunnot/2014/Sivut/Dnro_2211_90_2014.aspx).

HE 107/2006 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle tuloverotuksen siirtohinnoittelua koskevaksi lainsäädännöksi. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 11.1.2015. [Http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060107.pdf](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060107.pdf).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. – 16.p. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Jaakkola, R., Laaksonen, S., Nikula, T., Palmu, M., Paronen, V., Sandelin, E. & Vasenius, S. 2012. KPMG. Siirtohinnoittelu käytännössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio. 2014. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 1.2.2014 . Viitattu 8.2.2015. <https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/Tietoa-meista>.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymän perussopimus. 2009. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Viitattu 11.1.2015. <https://intra.jao.fi/>.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategia 2013-2016. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 21.2.2013. Viitattu 8.3.2015. <https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/Tietoa-meista/Strategia>.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tilinpäätös- ja toimintakertomus 2013. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 22.5.2014.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä valtionosuudet. 2014. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Viitattu 8.3.2015. <https://intra.jao.fi/Yhteiset-palvelut/Talous/Budjetointi>.
- Koppa. 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto. Avoimen yliopiston Koppa. Viitattu 11.1.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opinnäytetyöpakki. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.1.2015. <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadullTeemoittelu.aspx>.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kari, S. & Ropponen, O. 2014. Yksi tulo, monta verottajaa. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen VATT:n julkaisu 2-2014. Viitattu 2.4.2015. <http://www.vatt.fi/policy-brief/yksi-tulo-monta-verottajaa>.
- Karjalainen, J. & Raunio, M. 2006. Siirtohinnoittelu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, H. & Kostiainen, J. 2010. Julkisen talouden kestävyys taantuman jälkeen. Suomen Pankin Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto, 4.2.2010. Viitattu 3.10.2014. <http://www.suomenpankki.fi/pdf/165333.pdf>.
- Kuosmanen, T. 2014. Siirtohinnoittelu tulo- ja arvonlisäverotuksessa. Helsinki Law Review 2014/2, 30.1.2015. Viitattu 2.4.2015. <http://www.edilex.fi/hlr/14753.pdf>.
- Laaksonen, S., Kemell, A. & Koskinen, S. 2007. Siirtohinnoittelun dokumentointi. Verohallinnon muistio 19.10.2007. Viitattu 3.10.2014.

[https://www.vero.fi/download/Siirtohinnoittelun\\_dokumentointi\\_\\_muistio/%7BB7C214C0-8E02-4A31-AD7E-7A2D0709245F%7D/4030](https://www.vero.fi/download/Siirtohinnoittelun_dokumentointi__muistio/%7BB7C214C0-8E02-4A31-AD7E-7A2D0709245F%7D/4030).

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus.

L 626/2013. Laki kuntalain muuttamisesta 23.8.2013. Viitattu 22.2.2015.  
[Http://www.edilex.fi/saaduskokoelma/20130626.pdf](http://www.edilex.fi/saaduskokoelma/20130626.pdf).

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. p., uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Review of comparability and of profit methods: Revision of chapters I-III of the transfer pricing guidelines. OECD 22.7.2010. Viitattu 11.1.2015.  
[Http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/45763692.pdf](http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/45763692.pdf).

Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotus vuoden 2015 talousarvioon. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote 7.8.2014. Viitattu 23.11.2014.  
[Http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/08/okmbudjettiehdotus.html](http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/08/okmbudjettiehdotus.html).

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Reimers, J. 2014. Siirtohinnoittelu. Verot & Verotus Suomessa. Viitattu 8.2.2015.  
[Http://joachimreimers.fi/siirtohinnoittelu.htm](http://joachimreimers.fi/siirtohinnoittelu.htm).

Saarikoski, V. 2015. Lukiokoulutus tiukassa paikassa. Keskisuomalainen 9.2.2015. Viitattu 15.2.2015. [Http://www.ksml.fi/mielipide/mielipidekirjoitukset/](http://www.ksml.fi/mielipide/mielipidekirjoitukset/).

Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kuntaliitto. Kustannuslaskenta-  
opas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hallituksen esitys eduskunnalle vuoden 2015 talousarvioksi (HE 131/2014 vp). Valtionvarainvaliokunta 2014. Viitattu 11.1.2015.  
[Http://sanasto-fi-bin.directo.fi/@Bin/363af1526c4a8bc0c28691ed34092896/1424617592/application/pdf/499900/VaVM\\_372014.pdf](http://sanasto-fi-bin.directo.fi/@Bin/363af1526c4a8bc0c28691ed34092896/1424617592/application/pdf/499900/VaVM_372014.pdf).

Siirtohinnoittelu. Opas kansainvälistyvälle yritykselle. 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 17/2014. Viitattu 11.1.2015.  
[Http://vnk.fi/documents/10616/1098657/J1714\\_Team+Finland+Siirtohinnoitteluopas\\_net.pdf/377884d6-50bd-4806-84ea-6ad4006a814e?version=1.0](http://vnk.fi/documents/10616/1098657/J1714_Team+Finland+Siirtohinnoitteluopas_net.pdf/377884d6-50bd-4806-84ea-6ad4006a814e?version=1.0).

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Hyvä tietää siirtohinnoittelusta, siirtohinnoitteluhankkeen asiakasinfo. Verohallinto 30.11.2012. Viitattu 3.10.2014.

[https://www.vero.fi/download/Hyva\\_tietaa\\_siirtohinnoittelusta/%7BC8CE8043-D7E1-48E0-9B36-8A7E80D69574%7D/7985](https://www.vero.fi/download/Hyva_tietaa_siirtohinnoittelusta/%7BC8CE8043-D7E1-48E0-9B36-8A7E80D69574%7D/7985).

Kansainvälisen verotuksen käsikirja 2013. 2013. Verohallinnon julkaisu 284.13. Viitattu 3.10.2014.

[http://www.vero.fi/download/Kansainvalisen\\_verotuksen\\_kasikirja\\_2011\\_Verovuodet\\_2011\\_ja\\_2012/%7B64264AFE-8A24-42EC-841A-B91B64340FD1%7D/8438](http://www.vero.fi/download/Kansainvalisen_verotuksen_kasikirja_2011_Verovuodet_2011_ja_2012/%7B64264AFE-8A24-42EC-841A-B91B64340FD1%7D/8438).

Yin, R. 2009. Case Study Research, Design and Methods. 4. p. United States of America: Sage Publications.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelulomake, organisaatio

#### Haastattelukysymyksiä: Talousjohtaja, kehittämispäällikkö

- Mitä tavoitteita siirtohinnoittelulle on?
- Mikä on siirtohinnoittelun rooli ja mihin sillä pyritään?
- Miten sisäiset siirtohinnat tulisi määrittää
  - 1 operatiivisesti, tulosityksiköiden välillä
  - 2 yhtiön välillä
- Miten varmennetaan siirtohintojen markkinaehtoisuus?
- Pitäisikö siirtohinnoitteludokumentointi tehdä?

## Liite 2. Haastattelulomake, siirtohinnoittelun asiantuntija

### Haastattelukysymyksiä, siirtohinnoittelun asiantuntija

- Millaisissa siirtohinnoitteluun liittyvissä asioissa teihin ollaan yhteydessä?
- Mitä tavoitteita asiakkaanne asettavat siirtohinnoittelulle?
- Mikä on siirtohinnoittelun rooli ja mihin sillä yleensä pyritään?
- Mitkä ovat keskeisiä huomioon otettavia asioita siirtohinnoittelua suunniteltaessa?
- Miten siirtohinnoitteluprosessi etenee? Ketä prosessiin osallistuu kohdeorganisaatiosta?
- Miten toimintoanalyysi tulisi laatia?
- Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mikä siirtohinnoittelumenetelmä valitaan?
- Miten sisäiset siirtohinnot tulosyksiköiden välillä tulisi määritellä?
- Miten varmennetaan siirtohintojen markkinaehtoisuus?
- Mitä ongelmia on ilmennyt siirtohintojen määrittelyprosessissa? Mitä ongelmia on ilmennyt prosessin jälkeen?
- Kun määrittelette asiakasyrityksille siirtohintoja, miten hankitte tietoa toimunnoista, riskeistä ym.

- Miten hankitte vertailutietoja siirtohintojen määrittämiseen? Millaisia tietolähteitä käytätte?
- Onko jotain mitä haluaisitte vielä nostaa esiin siirtohinnoittelua koskien?