

Management control:

**TRANSFER PRICING:
BROEKZAK-VESTZAK OF
INSTRUMENT VOOR
WAARDECREATIE?**



‘De invloed van transfer pricing op waardecreatie via de belastingdruk is direct’

Kwalificaties over transfer pricing als 'het is slechts een zaak van broekzak-vestzak' of 'het is dat het moet om fiscale redenen maar anders waren we het liever kwijt dan rijk' zijn zelfs in managementkringen niet ongebruikelijk. Haaks daarop staan het belang van interne samenwerkingsrelaties voor het realiseren van synergie in concernverhoudingen en de wens dat die door transferprijzen worden bevorderd. Is transfer pricing een instrument voor economische waardecreatie of is het louter een administratieve last? De eind vorig jaar verdedigde dissertatie van Bert Steens laat zien dat transfer pricing kan worden toegepast als instrument voor economische waardecreatie.

Prof.dr. Bert Steens RC: Al in de jaren twintig van de vorige eeuw werd transfer pricing als managementinstrument gebruikt in ondernemin-

gen die als gevolg van hun snelle groei hun bedrijfsactiviteiten decentraliseerden en in onderling samenwerkende divisies onderbrachten. Transferprijzen werden ingezet om divisie managers te motiveren beslissingen te nemen in het belang van het concern en dat van het eigen onderdeel. Ook werden transferprijzen gebruikt om te voorkomen dat bedrijfsonderdelen resultaten voor hun rekening krijgen die zij niet kunnen beïnvloeden.¹ Deze functies van transferprijzen – het bevorderen van doelcongruentie en transparante resultaatmeting – zijn pas vanaf de jaren zestig nader uitgewerkt in de vorm van criteria waaraan transfer pricing moet voldoen om bij te dragen aan de effectiviteit van management control.²

In essentie komen deze criteria erop neer dat transferprijzen managers zodanig inzicht moeten geven en moeten stimuleren dat hun (op transferprijzen en transferprijseffecten gebaseerde) maatregelen de prestaties maximaliseren. Het belang hiervan wordt onderstreept door de substantiële omvang van interne handelsrelaties. De Wereldhandelsorganisatie schatte in 2005 dat intercompany transacties ongeveer 50% van de wereldhandel voor hun rekening nemen.³ De omvang van interne handelsrelaties en de invloed van transferprijzen op de allocatie van belastbare winsten verklaren ook de aanmerkelijke aandacht die fiscale autoriteiten hebben voor transfer pricing. Zo is in Europa vanaf eind jaren zeventig de druk van het voldoen aan fiscale vereisten snel groter geworden. De introductie van de OECD transfer pricing richtlijnen in 1979 kan worden gezien als markerend van het startpunt van deze ontwikkeling.⁴ De (successievelijk bijgestelde versies van de) richtlijnen zijn successievelijk vertaald in specifieke wet- en regelgeving in de meeste

Noten:

1 Johnson en Kaplan (1987), pp. 166 - 168.

2 Zie bijvoorbeeld Anthony (1965), Verlage (1975), Horngren (1977), Benke en Edwards (1980), Merchant en Van der Stede (2003).

3 Ernst & Young (2005) p. 12.

4 Zie OECD (1979).

Europese landen en de handhaving van de wet- en regelgeving is over de jaren heen aanmerkelijk strikter geworden.⁵

In de Verenigde Staten is deze ontwikkeling al eerder gestart.⁶ De wet- en regelgeving betreffende transfer pricing is er gedetailleerd en de handhaving is strikt. Recent onderzoek laat zien dat het voldoen aan wet- en regelgeving op het vlak van transfer pricing door multinationale ondernemingen met grensoverschrijdende interne leveringen als dermate veeleisend wordt ervaren, dat het hanteren van transfer pricing als instrument van management control in de praktijk minder aandacht krijgt.⁷

Dat kan aanleiding geven tot de vraag of dat jammer is. Als transfer pricing als instrument van management control kan bijdragen aan waardecreatie, ligt een bevestigend antwoord voor de hand. Onderzocht is of hiervoor steun kan worden gevonden. Het onderzoek is gericht op transferprijzen voor leveringen van goederen van producerende bedrijfseenheden aan afnemende bedrijfseenheden (zoals verkooporganisaties) van multinationale concernondernemingen. Waardecreatie heeft ten behoeve van het onderzoek de betekenis gekregen van het creëren van economische waarde, waarvan sprake is als na belasting het operationele rendement van de onderneming haar vermogenskosten overtreft.

Het onderzoek bestaat uit drie deelonderzoeken: een literatuuronderzoek, een analytisch onderzoek en een empirisch onderzoek. Hierna wordt eerst ingegaan op potentiële bijdragen van transfer pricing aan waardecreatie en vervolgens op de bevindingen van de drie deelonderzoeken.

Potentiële bijdragen van transfer pricing aan waardecreatie

Potentiële bijdragen van transfer pricing aan waardecreatie betreffen invloeden op economische waarde via:

- ~ de belastingdruk;
- ~ de administratieve kosten van het systeem;
- ~ de vermogenskosten;
- ~ de besluitvorming door het management.

Noten:

⁵ Zie Ernst & Young (2007).

⁶ In 1968 werd de Internal Revenue Code van 1954 uitgebreid met regels over het arm's length beginsel van transferprijzen.

⁷ Zie Cools (2002, 2003) en Cools en Emmanuel (2007).


Een transfer pricing systeem kan worden ingezet om de belastingdruk te minimaliseren door middel van het voorkomen van dubbele belastingen en boetes als gevolg van het niet voldoen aan fiscale wet- en regelgeving. Verder kan de belastingdruk worden beperkt door binnen de grenzen van de relevante wet- en regelgeving (en in het bijzonder het fiscale arm's length beginsel) met transfer pricing en de daarmee gepaard gaande allocatie van belastbare winsten en vermogenscomponenten rekening te houden met verschillen in de belastingtarieven. De ruimte die binnen deze grenzen beschikbaar is voor het manipuleren van transferprijzen is echter beperkt daar de allocatie van belastbare winsten in lijn moet zijn met de allocatie van bedrijfsfuncties, risico's en bedrijfsmiddelen. De invloed van transfer pricing op waardecreatie via de belastingdruk is direct, daar de belastingdruk een bestanddeel van economische waarde vormt.

Transfer pricing keuzen hebben ook invloed op de met het resulterende transfer pricing systeem samenhangende administratieve kosten. De kosten van het onderhouden van en werken met een transfer pricing systeem zullen een positieve correlatie met de complexiteit van het systeem vertonen. Ook de invloed van transfer pricing op waardecreatie via de administratieve kosten is direct, daar deze kosten een bestanddeel vormen van economische waarde.

Verder kunnen transferprijzen invloed hebben op de verdeling van vermogenscomponenten over de onderling handelende concernonderdelen. Indien voor deze concernonderdelen vanwege verschillende (bijvoorbeeld land- en/of activiteitspecifieke) risicoprofielen andere vermogenskostenvoeten gelden, hebben transferprijzen ook invloed op de vermogenskosten van het concern. Ook dit is een directe invloed van transfer pricing op waardecreatie daar de vermogenskosten een bestanddeel van economische waarde vormen.

Indirect zijn invloeden van transferprijzen als instrument van management control op de besluitvorming van de managers van de samenwerkende groepsondernemingen. Eventuele resulterende effecten op bestanddelen van economische waarde zijn namelijk een gevolg van de beslissingen die door de transferprijzen zijn ingegeven.

De effectuering van voornoemde directe en indirecte invloeden zijn afhankelijk van diverse factoren. Zo is de directe invloed van transferprijzen op de belastingdruk afhankelijk van (onder meer) ver-



‘De volumes van
de interne
leveringen en de
transferprijzen
beïnvloeden
elkaar in
tegenovergestelde
richting’

schillen tussen de fiscale regimes in de desbetreffende landen. De indirecte invloed van transferprijzen die zich via de besluitvorming doet gelden, is afhankelijk van (onder meer) de wijze waarop betrokken managers worden beoordeeld en beloond. Het onderzoek naar invloeden van transfer pricing op waardecreatie is gericht op bepalende factoren voor deze invloeden. Als het bestaan van deze bepalende factoren kan worden aangetoond, is niet alleen steun gevonden voor invloeden van transferprijzen op waardecreatie maar ook voor de factoren die deze invloeden (kunnen) bepalen.

Bevindingen van deelonderzoek 1, de literatuurstudie

De onderzochte analytische studies⁸ geven nauwgezet analytisch uitgewerkte en onderbouwde relaties tussen transferprijzen en winstgevendheid en factoren die deze relaties beïnvloeden. Deze analytische studies passen agentschapstheorie, speltheorie, micro-economische concepten en methoden en technieken uit de wiskunde toe om transfer pricing-modellen te ontwikkelen en optimale transferprijsregels wiskundig af te leiden.

Eén analytische studie laat voor een specifieke situatie de mogelijke bijdragen van transfer pricing aan het creëren van economische waarde expliciet zien.⁹ De condities waaronder die analytische bevindingen gelden, zijn dermate theoretisch specifiek dat die in de praktijk niet zullen kunnen worden aangetroffen en derhalve niet kwantitatief empirisch toetsbaar zijn. De overige analytische studies

Noten:

8 Onderzocht zijn analytische en empirische studies. Het onderzoek van de analytische studies is gericht op de in leidende internationale journals gepubliceerde studies, conform de classificatie van Zimmerman (2001). Kwantitatief empirische studies die transfer pricing expliciet in verband brengen met waardecreatie (bijvoorbeeld via invloeden op waardebestuwers) zijn niet aangetroffen. Bestaand empirisch onderzoek omvat diverse kwantitatieve surveystudies – die inzicht geven in de mate waarin bepaalde transferprijsmethoden worden toegepast in de praktijk – en diverse meervoudige en enkelvoudige kwalitatieve casestudies en experimentele studies naar transferprijskeuzen, onderliggende factoren en effecten op de besluitvorming.

9 Het betreft de studie van Smith (2002).

‘Transfer pricing keuzes kunnen daadwerkelijk effect hebben op economische waardecreatie’

hebben vele factoren onderzocht die mogelijk relevant zijn voor het verklaren van bijdragen van transfer pricing aan waardecreatie. Maar omdat die studies net zo theoretisch specifiek zijn en bovendien gebruikmaken van winstmaximalisatiemodellen, zou aanvullend analytisch onderzoek nodig zijn om ondersteuning te vinden voor invloeden van die factoren op de bijdragen aan waardecreatie.

Hoewel winstmaximalisatie geen noodzakelijke voorwaarde is voor economische waardecreatie, kunnen bijdragen aan winstmaximalisatie ook bijdragen aan economische waardecreatie betreffen. Daarom is nagegaan of bestaande analytische studies een startpunt kunnen geven voor de analytische en kwantitatief empirische ondersteuning van invloeden van transfer pricing op waardecreatie. In totaal zijn 58 relevante factoren gemodelleerd door de onderzochte analytische studies terwijl ieder van de modellen 'slechts' 12 tot 31 van die factoren afdekken (gemiddeld 23). Tot de factoren die het meest terugkomen in de analytische studies behoren: de financiële doelstellingsfunctie van het hoofdkantoor en de overige gemodelleerde concernonderdelen (meestal winst- en contributiemargegerelateerde doelen), de observeerbaarheid door concernonderdelen van informatie die relevant is voor het (beslissen) over de interne leveringsvolumes en -prijzen, voor-gedefinieerde selecties van toe te passen transferprijsmethoden, de beslissingsbevoegdheid van concernonderdelen en de opzet van het besluitvormingsproces.

Opvallend is dat de volgende factoren niet zijn bestudeerd door middel van de analytische studies:

- werkkapitaaleffecten van interne verrekeningen (terwijl interne verrekeningen het werkkapitaal van de ontvangende en leverende partijen zouden kunnen beïnvloeden);
- de nauwkeurigheid van de forecasts van interne leveringsvolumes (terwijl daarmee kosten-, transferprijzen- en omzetvarianties bij betrokken partijen zouden kunnen ontstaan);
- de door transferprijzen bepaalde verdeling van de toegevoegde economische waarde van projecten over de bij de projecten betrokken partijen (terwijl daarmee de motivatie om bij te dragen aan het succes van de projecten zou kunnen worden beïnvloed);
- de administratieve lasten van het transfer pricing systeem (terwijl transferprijzkeuzes deze lasten zouden kunnen beïnvloeden).

Verder betreffen de analytische studies een-periode-modellen die een tijdonafhankelijke oplossing (evenwicht) produceren terwijl bepaalde factoren een dynamische, multiple-periodeaanpak vragen. Een voorbeeld daarvan betreft de neerwaartse spiraalwerking die kan uitgaan van op werkelijke integrale kosten gebaseerde doorbelastingen (zie bevindingen empirisch deelonderzoek). Ten slotte valt op dat de consistentie van transferprijzkeuzes met de activiteiten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van concernonderdelen slechts in beperkte mate is onderzocht door de analytische studies, terwijl deze factor van belang kan zijn voor de effectiviteit van management control en bovendien een bepalende rol speelt bij de evaluatie door fiscale autoriteiten van de toepassing van het fiscale arm's length beginsel.

De conclusie is dat de bestaande analytische studies niet de beoogde analytische onderbouwing van invloeden van transfer pricing op waardecreatie (of de uitsluiting daarvan) geven. Wel geven de studies belangrijke aanknopingspunten voor het vormgeven van aanvullend analytisch onderzoek en het kiezen van factoren die daarin centraal kunnen staan.

Bevindingen van deelonderzoek 2: de analytische studie

De wijze waarop invloeden van transfer pricing op economische waardecreatie kunnen worden bepaald is analytisch onderzocht voor de volgende vier factoren, die – zoals hiervoor is aangegeven – niet eerder zijn onderzocht: 1 werkkapitaaleffecten van interne verrekeningen; 2 de nauwkeurigheid van voorspellingen van het interne leveringsvolume; 3 de door transferprijzen veroorzaakte verdeling van de economische waarde van verbeteringsprojecten over de betrokken groepsondernemingen en de resulterende stimulans de projecten te steunen en 4 het beleid de integrale kosten van productiebedrijven door te belasten aan afnemende verkooporganisaties. Voor ieder van deze factoren is een scenario ontwikkeld en geanalyseerd door middel van het wiskundig modelleren van relaties tussen de relevante variabelen en hun effecten op waardecreatie. Wiskunde is gebruikt als taal om de nauwkeurigheid van het beschrijven van de scenario's en het afleiden van uitkomsten te bevorderen. Hierna worden voor ieder van de vier scenario's de bevindingen kort samengevat.

Door middel van het eerste scenario zijn potentiële werkkapitaaleffecten van transferprijzen gemodelleerd. Het betreft hier de effecten via de posten

debiteuren, voorraden en (gebonden) liquide middelen van de leverende partijen en via de posten crediteuren, voorraden en (gebonden) liquide middelen van de ontvangende partijen. Aangetoond kan worden dat onder bepaalde omstandigheden, waaronder verschillen in de vermogenskostenvoet en het werkkapitaalverloop van betrokken concernonderdelen, transferprijsmutaties als gevolg van werkkapitaaleffecten invloed kunnen hebben op waardecreatie. Indien transferprijsmutaties leiden tot een verschuiving van het werkkapitaal naar de partij met het gunstigste (ongunstigste) vermogenskostenniveau en werkkapitaalverloop, resulteert een hogere (lagere) bijdrage aan economische waarde. Verder kan worden aangetoond dat transferprijскеuzen die de winst maximaliseren kunnen resulteren in economische waardevermindering als gevolg van de werkkapitaaleffecten en derhalve de vermogenskosteneffecten die niet zijn vervat in de winst en wel in economische waarde.

Het tweede scenario beschrijft de situatie waarin de mutatie van de interne vraag afhangt van de nauwkeurigheid van de volumevoorspellingen in de vorige periode en de transferprijsmutatie ten opzichte van de vorige periode. Aangetoond wordt dat in een dergelijke situatie de toepassing van een vaste transferprijs een ander effect kan hebben op de economische waarde dan een transferprijsmethode waarmee bezettingsverschillen van de leverende partij worden verwerkt in de transferprijs voor de volgende periode. Deze twee transferprijsmethoden moeten daartoe gepaard gaan met een specifiek voorspellingsgedrag (resultierend in te hoge, te lage of juiste voorspellingen) wil sprake zijn van economische waardecreatie. Een voorbeeld van deze bevindingen is dat de invloed van de nauwkeurigheid van volumevoorspellingen op de bijdragen van een vaste transferprijs aan volume-groei van een waardecreërend product kleiner is dan bij toepassing van een transferprijs die volgtijdelijk wordt aangepast voor bezettingsverschillen. Pas bij een sterke mate van overanticipatie (te hoge voorspellingen) steunt de vaste transferprijs de volume-groei van het waardecreërende product niet meer.

Het derde scenario laat zien dat transferprijскеuzen bepalend kunnen zijn voor de mate waarin resultaten van verschillende typen projecten (efficiencyverbeteringsprojecten, verkooppromotieprogramma's en outsourcing, schaalvergroting en schaalverkleining van operationele activiteiten) ef-

fect hebben op de omzet, operationele kosten en vermogenskosten van leverende en ontvangende concernonderdelen en derhalve op de motivatie van managers om de projecten actief te steunen. Verder blijkt dat de allocatie van de projectresultaten als gevolg van de transferprijzen ook bepalend kan zijn voor de toegevoegde economische waarde van verbeteringsprojecten voor het concern als geheel.

Het vierde scenario laat zien dat het doorbelasten van de werkelijke integrale kosten door de leverende aan de vragende partij kan leiden tot een neerwaartse (opwaartse) spiraal van een lagere (hogere) interne vraag die gepaard gaat met hogere (lagere) transferprijzen die vice versa bijdragen tot een lagere (hogere) interne vraag. Ook kan worden getoond dat deze transfer pricing praktijk kan aanzetten tot maatregelen waarmee ongunstige vormen van deze escalatie (zoals een neerwaartse spiraal als het desbetreffende product nog waarde kan toevoegen voor het concern) kunnen worden voorkomen. Tot deze maatregelen behoren maatregelen die de integrale productkosten verlagen.

De scenario's laten derhalve zien dat onder bepaalde omstandigheden transferprijzen invloed kunnen hebben op economische waardecreatie en dat de vier voornoemde factoren bepalend zijn voor deze invloed.

Bevindingen van deelonderzoek 3: de empirische studie

Een toonaangevende multinational in consumentenproducten heeft de mogelijkheid geboden effecten van integrale kostendoorbelasting op de besluitvorming van het management van de leverende productiebedrijven te onderzoeken. Het empirisch onderzoek betreft de analytisch onderzochte vierde factor en is uitgevoerd op basis van beschikbaar gestelde gegevens van de geplande en werkelijke volumes, kosten en transferprijzen van de interne leveringen van 1285 productgroepen tussen 8 productie- bedrijven en 152 verkooporganisaties gedurende 16 kwartalen.

De in de standaardliteratuur geuite kritiek op integrale kostendoorbelasting¹⁰ is dat het kan resulteren in:

- ~ inefficiëncies bij de leverende partijen;
- ~ daardoor transferprijzen die hoger zijn dan nodig;
- ~ negatieve effecten op de vraag van de afnemende verkooporganisaties als gevolg daarvan; en
- ~ onder bepaalde omstandigheden zelfs een neerwaartse spiraal.

Of deze kritiek kan worden bevestigd in de praktijk van de onderneming is kwantitatief empirisch onderzocht. Allereerst zijn onderlinge relaties tussen transferprijzen en volumes onderzocht.¹¹ Vervolgens is onderzocht of deze relaties tussen transferprijzen en volumes verklarend zijn voor maatregelen betreffende de variabele en vaste productkosten.¹²

Een eerste bevinding van het onderzoek is dat de volumes van de interne leveringen en de transferprijzen elkaar in tegenovergestelde richting beïnvloeden. Stijgende transferprijzen resulteren aldus in lagere volumes en vice versa. En stijgende volumes bevorderen dalende transferprijzen en vice versa. Dat betekent dat het systeem kan bijdragen aan escalatie zoals een neerwaartse spiraal van lagere afnamevolumes en als gevolg daarvan transferprijzerverhogingen die op hun beurt weer de afnamevolumes ongunstig beïnvloeden enzovoorts.

Een tweede bevinding is dat het effect van de transferprijs op het afnamevolume in het volgende kwartaal significanter is dan het effect van het volume op de resulterende transferprijs. Deze bevinding ondersteunt het bestaan van effecten van

transferprijzen op besluitvorming. Zo blijkt namelijk de in de transferprijsdefinitie van de onderneming besloten mechanische relatie tussen neergaande volumes en hogere transferprijzen te worden gedempt door kostenreducerende maatregelen van de productiebedrijven. Dit kan worden verklaard door het doel van de productiebedrijven waardevol te blijven voor het concern en zich daarom niet uit de interne markt te prijzen. Deze bevinding staat in schril contrast met de eerder aangehaalde kritiek in de standaardliteratuur op integrale kostenverrekening.

Een derde bevinding is dat de kostenmaatregelen afhangen van de patroongroepen waarin de producten op grond van de structurele transferprijs- en volumeontwikkeling over de 16 kwartalen zijn ingedeeld. Op basis van 3 ontwikkelingspatronen (stijging, daling, constant verloop) voor de 2 variabelen (volume, transferprijs) resulteren 9 patroongroepen. Voor patroongroepen die lijken te kunnen worden getypeerd als groepen van volwassen producten is sprake van actief kostenmanagement door de productiebedrijven om aantrekkelijk te blijven voor de afnemende verkooporganisaties. Voor patroongroepen die lijken te kunnen worden getypeerd als groepen van startende producten worden de vaste kosten gemanaged en niet de variabele kosten. Van het actief managen van variabele of vaste kosten is geen sprake voor een kleinere patroongroep van producten die lijken te kunnen worden getypeerd als producten aan het einde van de levenscyclus. Vanwege het ontbreken van mitigerende kostenmaatregelen doet zich voor die groep een neerwaartse spiraal voor.

De bevindingen ondersteunen de escalatie-eigenschappen van het op integrale kosten gebaseerde transfer pricing systeem en de invloeden daarvan op het door de productiebedrijven managen van variabele en vaste kosten en daarmee op voor die bedrijven relevante waardestuwers. De bevindingen dragen daarmee bij aan voor de praktijk relevante inzichten betreffende full cost transfer pricing en aan de literatuur waarin immers dergelijk onderzoek nog niet is aangetroffen.

Conclusies

Deze bevindingen completeren de beoogde analytische en kwantitatief empirische ondersteuning van invloeden van transfer pricing op waardecreatie. Daar dergelijke ondersteuning nog niet eerder is aangetroffen, wordt met de onderzoeksbevindingen

Noten:

10 Kaplan en Atkinson (1998), pp. 458 - 459, Sahay (2003), Merchant en Van der Stede (2003), p. 266, Zimmerman (2006), pp. 221, 398 en 399, Horngren (2009), p. 815.

11 Het onderliggende statistische onderzoek steunt op regressiemodellen voor het verklaren van de interne leveringsvolumes per kwartaal door de voor die kwartalen afgegeven transferprijzen en voor het verklaren van transferprijzen door de interne leveringsvolumes. Deze modellen zijn door middel van 2SLS geschat. De robuustheid van de schattingen is op invloeden van autocorrelatie, multicollineariteit, endogeniteit, autoregressie en seizoensinvloeden getest.

12 Het hiertoe uitgevoerde statistische onderzoek is gebaseerd op regressiemodellen voor het indelen van de 160 productgroepen in 9 patroongroepen op grond van drie ontwikkelingspatronen (stijgend, constant en dalend verloop) voor zowel transferprijzen als interne leveringsvolumes. Verder is gebruik gemaakt van Zellners 'seemingly unrelated' regressiemodellen voor het schatten van de ontwikkeling van de variabele en vaste kosten voor ieder van de 9 patroongroepen. De robuustheid is getest voor een alternatieve indeling in patroongroepen en door middel van andere modellen voor het schatten van de kostenontwikkeling.

bijgedragen aan de theorievorming over transfer pricing. Voor de praktijk zijn deze bevindingen van belang daar deze laten zien dat transfer pricing keuzen daadwerkelijk effect kunnen hebben op economische waardecreatie. Het verdient daarom aanbeveling om alvorens nieuwe transferprijzen te implementeren de opties te testen op de mogelijke indirecte invloeden op waardecreatie als gevolg van beslissingen waartoe transferprijzen kunnen aanzetten en de directe invloeden van transferprijzen op de vermogenskosten, de belastingdruk en administratieve kosten.

Referenties

- Anthony, R.N., 1965, 'Notes on transfer pricing'. In: Anthony, R.N., Dearden, J., Vancil, R.F. (eds.), 1965, *Management Control Systems – cases and readings*, Irwin.
- Benke, R.L., Edwards, J.D., 1980, *Transfer pricing: Techniques and Uses*, National Association of Accountants.
- Cools, M., 2002, *International Transfer Pricing: tensions between tax compliance and management control in multinational enterprises* (unpublished dissertation), University of Antwerp.
- Cools, M., 2003, 'Increased transfer pricing regulations: what about the managerial role of transfer pricing?' *International transfer pricing journal*, volume 10, number 4, IBFD.
- Cools, M., Emmanuel, C., 2007, 'Transfer pricing: implications of fiscal compliance'. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D., 2007, *Handbook of Management Accounting Research*.
- Ernst & Young, 2005, 2005 - 2006 *Global Transfer Pricing Surveys – Global Transfer Pricing Trends, Practices, and Analyses*, Ernst & Young International.
- Ernst & Young, 2007, 2007 - 2008 *Global Transfer Pricing Survey – Global Transfer Pricing Trends, Practices, and Analyses*, Ernst & Young International.
- Horngren, C.T., 1977, *Cost accounting – A managerial emphasis*, Prentice Hall.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C., 2009, *Cost accounting – A managerial emphasis*, Pearson Prentice Hall.
- Johnson, H.T., Kaplan, R.S., 1987, *Relevance lost – The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and A. Atkinson, 1998, *Advanced Management Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall.
- Merchant, K.A., Stede, W.A. van der, 2003, *Management control systems – Performance measurement, evaluation and incentives*, Prentice Hall Financial Times.
- OECD, 1979, *Transfer Pricing and Multinational Enterprises*, Committee on Fiscal Affairs, OECD.
- Smith, M., 2002, 'Ex ante and ex post discretion over arm's length transfer prices', *The Accounting Review*, volume 77.
- Verlage, H.C., 1975, *Transfer pricing for multinational enterprises – Some economic, international and organisational aspects*, Universitaire Pers Rotterdam.
- Zimmerman, J.L., 2001, 'Conjectures regarding empirical managerial accounting research', *Journal of Accounting & Economics*, volume 32.
- Zimmerman, J.L., 2006, *Accounting for Decision Making and Control*, Richard D. Irwin Inc., 5th edition.

Bert Steens is partner van Ernst & Young Advisory en is als hoogleraar verbonden aan de postgraduate controllersopleiding van de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit artikel betreft een korte samenvatting van een deel van zijn proefschrift 'Impacts of Transfer Pricing on Value Creation' dat hij op 14 november 2008 verdedigde aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Bent u geïnteresseerd in het volledige proefschrift, mail dan naar bert.steens@nl.ey.com.



Jacqueline (41)

Jacqueline is een beetje een baasje. Dat is niet zo gek, als oudste in een gezin van 8 kinderen. Dominant, kritisch en ambitieus. Veeleisend naar anderen en voor zichzelf. Gelukkig verslaapt ze zich met enige regelmaat.

En jij? www.komjijookbijons.nl
Kom jij ook bij ons?



CONTROL.FINANCE
 zoekt financials met karakter