

Jan Duraj*

CENY TRANSFEROWE W STRATEGII INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Integracja przedsiębiorstw należy do jednych z najpoważniejszych problemów efektywnego ich rozwoju. Polega ona bowiem na takim zespaleniu i harmonizowaniu działań poszczególnych składników i elementów przedsiębiorstwa, aby jednostki te jak najlepiej przyczyniały się do powodzenia działań całego przedsiębiorstwa. Znamienne jest to w procesie integracji przedsiębiorstwa, że wraz z postępującym zespaleniem i harmonizowaniem funkcjonowania elementów pogłębia się komplementarność procesów i struktur działania. Przedsiębiorstwo staje się wówczas bardziej spójne i każdy jego element jest w taki sposób powiązany z innymi, że zmiana w jakimkolwiek elemencie wywołuje większą zmianę wszystkich pozostałych.

Podstawowym celem niniejszego referatu jest ukazanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych wewnętrznych cen transferowych zdolnych do skuteczniejszej integracji jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa¹. Nowość proponowanych rozwiązań konstrukcyjnych cen transferowych polega na tym, iż uzależnia się wielkość korzyści i strat jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa od stopnia realizacji pożądanego (optymalnego) poziomu łączenia produkcji różnobrazowej lub różnogałęziowej w ramach jednego złożonego przedsiębiorstwa. Proponowane w referacie rozwiązania konstrukcyjne cen transferowych odnosić się będą do pionowych więzi produkcyjnych, realizowanych w złożonych przedsiębiorstwach typu pionowego trustu lub koncernu. Proponowane rozwiązanie ma zwiększyć skuteczność i efektywność poziomych i pionowych procesów dostosowawczych jednostek wewnętrznych. Należy bo-

* Doc. dr habil. w Uniwersytecie Łódzkim.

¹ Niniejszy artykuł powstał w ramach realizacji Programu Re-sortowego RP. III.42. pt. Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych, temat VIII.1.

wiem stwierdzić, że uzyskanie pożądanego stopnia zintegrowania jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa jest procesem niezwykle trudnym i złożonym, niejednokrotnie o znaczącym wpływie na efektywność działania całej gałęzi przemysłu.

Wychodząc z założenia, że w większości przypadków jednostki wewnętrzne przedsiębiorstwa powinny być zorganizowane według zasady zależności hierarchicznej z dominującym celem całego przedsiębiorstwa, wskazać należy na potrzebę takiego dostosowywania produkcji półfabrykatów do potrzeb produkcji finalnej lub też czasami produkcji finalnej do produkcji półfabrykatów, które zmierzać będzie do zespolenia i podporządkowania celów jednostek wewnętrznych celom całego przedsiębiorstwa. Zamiar ten wiąże się z wykorzystaniem rachunku kosztów i cen w procesach wzajemnych dostosowań produkcji półfabrykatów i wyrobów gotowych. Mówiąc o wykorzystaniu rachunku kosztów i cen w procesach integracji pionowo złożonego przedsiębiorstwa podać należy podstawową miarę, wyznaczającą optymalny z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa poziom integracji. W referacie przyjmuje się za optymalny poziom integracji produkcyjnej taki poziom rzeczowego współdziałania jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa, który zapewnia m. in. najniższe koszty własne produkcji i sprzedaży wyrobów czy też najwyższą rentowność całego przedsiębiorstwa.

Kryterium minimalizacji kosztów własnych jest podstawowym punktem i bazą oceny działań centrów kosztu. Natomiast kryterium maksymalizacji relacji dochodów i wydatków jest bazą odniesienia dla oceny działania centrów zysku przedsiębiorstwa².

Efektywne zarządzanie centrami kosztów i zysku wymaga opracowania i wdrożenia do praktyki działania tych jednostek wewnętrznych określonych norm, standardów, normatywów czy też wzorców postępowania zgodnego z interesem przedsiębiorstwa jako całości³.

Samo jednakże opracowanie i wdrożenie owych norm, normatywów, standardów czy też wzorców działania centrów kosztu i zysku stanowi jedynie bazę odniesienia dla rozwiązań systemu motywacyjnego. W systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa i jego jednostek wewnętrznych należy bowiem zawrzeć takie instrumenty i mechanizmy oddziaływania

² J. D u r a ĵ, Modyfikacja rozwiązań wewnątrzkombinatowego rozrachunku gospodarczego, "Finanse" 1986, nr 2.

³ N. W. C h a m b e r l a i n, The Firm: Micro-Economic Planning and Action, New York 1962, s. 147-155.

na centra kosztów i zysku, które winny pozytywnie wpływać m. in. na procesy synchronizacji koordynacji zakresu, poziomu i dynamiki więzi produkcyjnej poszczególnych centrów kosztu i zysku w ramach całego przedsiębiorstwa. Spostrzeżenie to odnosi się głównie do cen transferowych, które są jednym z zasadniczych instrumentów decydujących o pomyślnych perspektywach decentralizacji zarządzania jednostkami wewnętrznymi dla przedsiębiorstwa jako całości.

Jedną z podstawowych cech owej decentralizacji zarządzania jest to, że oparta jest ona na określonej specjalizacji produkcji i decentralizacji decyzji. Zakres i poziom tej decentralizacji dla ośrodków (centrów) zysku jest zdecydowanie większy niż dla centrów kosztu⁴.

Ten zwiększony zakres decentralizacji zarządzania jest w wielu przypadkach przyczyną autonomizacji i dezintegracji działań jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa. Jednostki te bowiem, mając swobodę decyzji o kierunkach sprzedaży swych półfabrykatów lub źródeł zakupu półfabrykatów, mogą być zainteresowane niekorzystną z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości sprzedażą półwyrobów innym przedsiębiorstwom zamiast własnym jednostkom produkcji finalnej. Korzyści bowiem odniesione przez jednostki wewnętrzne ze sprzedaży swych półproduktów na zewnątrz przedsiębiorstwa są dla nich większe od korzyści wynikających ze sprzedaży tych półwyrobów własnym jednostkom, przetwarzającym te półwyroby w produkty gotowe. Z tego też względu ulec może rozerwaniu łańcuch kooperacyjny pomiędzy jednostkami wytwarzającymi i przetwarzającymi owe półfabrykaty. Zerwanie, a nawet osłabienie łańcucha kooperacyjnego odbija się negatywnie na efektach działania nie tylko jednostek wewnętrznych przetwarzających półfabrykaty w wyroby gotowe, lecz także negatywnie ciąży na efektywności całego przedsiębiorstwa. Jednostki wewnętrzne produkujące wyroby gotowe muszą w takim przypadku ponosić większe koszty produkcji, uzyskując dla celów własnego przetwórstwa na ogół droższe półfabrykaty od innych przedsiębiorstw.

Z tego też względu, aby co najmniej nie rozrywać naturalnego łańcucha kooperacji produkcji występującego w ramach jednego przedsiębiorstwa, należy stworzyć system rekompensacji strat poniesio-

⁴ R. R a d n e r, The Internal Economy of Large Firm, "The Economic Journal" 1986, Vol. 96, Supplement "Conference Papers" Cambridge University Press.

nych przez jednostki wewnętrzne, wytwarzające półfabrykaty na skutek sprzedaży tych półfabrykatów własnym jednostkom wewnętrznym wytwarzającym z nich produkty finalne. Sytuacja taka rzecz jasna może występować również w warunkach dostosowywania i podporządkowywania produkcji finalnej jednostkom wytwarzającym półfabrykaty. Aby takie dostosowanie i podporządkowanie było efektywne dla jednostek produkujących wyroby finalne, muszą one mieć zrekomensowane straty, wynikające z pożądanego interesem przedsiębiorstwa jako całości zakupu nieraz droższych półfabrykatów od własnych jednostek wewnętrznych. Z tego też względu wydaje się, że ceny transferowe mogą skutecznie pełnić funkcję integrującą i optymalizującą więzi produkcyjne w przedsiębiorstwach złożonych. Jest to problem niezmiernie ważny z ekonomicznego punktu widzenia dla utrwalania procesów decentralizacji zarządzania w przedsiębiorstwach i ich dywizjonalizacji.

Proponowane w niniejszym opracowaniu oddziaływania cen transferowych na procesy integracji jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa opiera się na wykorzystaniu metod odchylenia względnego w liczeniu i udzielaniu jednostkom wewnętrznym przedsiębiorstwa określonych rekompensat z tytułu integracji działań. Innymi słowy występujące odchylenia pomiędzy rzeczywistym a optymalnym poziomem łączenia produkcji w ramach przedsiębiorstwa zostały przekształcone w zasadnicze narzędzie wpływu tych cen na wzajemne procesy dostosowawcze produkcji półfabrykatów i produkcji wyrobów gotowych.

Istniejące związki, zależności i interakcje efektów cząstkowych działania jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa implikują potrzebę przedstawienia takich rozwiązań konstrukcyjnych cen transferowych, które obejmowałyby swoim zasięgiem oddziaływania także centra kosztów⁵. Z tego też względu wydaje się, że postulat ten może być spełniony w przypadku zbudowania określonej kosztowej formuły cen transferowych. Możliwość ta wynika bowiem z opracowania takiego klucza rozdziału kosztów ogólnozakładowych (lub pośrednich czy też stałych), który pozwoliłby uzależnić ich wysokość od stopnia odchylenia realnego współdziałania jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa od stopnia optymalnego (wzorcowego, standardowego lub normatywnego). Miarą owego stopnia odchylenia może być wskaźnik stopnia rea-

⁵ C. T. H o r n g r e n, Introduction to Management Accounting, N. Jersey 1981, s. 236 i n.

lizacji optymalnego (wzorcowego, standardowego lub normatywnego) poziomu łączenia produkcji.

Wskaźnik stopnia realizacji optymalnego (wzorcowego, standardowego lub normatywnego) poziomu łączenia produkcji wyliczyć możemy w sposób następujący:

$$W_{wp} = \frac{W_{r\dot{p}}}{W_{op}} \quad \text{lub} \quad W_{wf} = \frac{W_{kf}}{W_{of}}$$

oraz

$$W_{wp} = \frac{P_w}{P_o} : \frac{OP_w}{OP_o} \quad \text{lub} \quad W_{wf} = \frac{U_w}{U_o} : \frac{OU_w}{OU_o},$$

gdzie:

W_{wp} - wskaźnik stopnia realizacji optymalnego poziomu łączenia produkcji półfabrykatów z produkcją wyrobów finalnych;

W_{wf} - wskaźnik stopnia realizacji optymalnego poziomu dostosowania produkcji finalnej do produkcji półwyrobów;

$W_{r\dot{p}}$ - wskaźnik faktycznej realizacji łączenia produkcji półfabrykatów z produkcją wyrobów gotowych;

W_{kf} - wskaźnik rzeczywistego dostosowania produkcji finalnej do produkcji półfabrykatów;

W_{op} - wskaźnik optymalnego poziomu łączenia produkcji półfabrykatów z produkcją wyrobów finalnych;

W_{of} - wskaźnik optymalnego poziomu dostosowania produkcji finalnej do produkcji półfabrykatów;

P_w - rzeczywista wielkość sprzedaży półfabrykatów własnym jednostkom wewnętrznym produkującym wyroby gotowe;

P_o - rzeczywista wielkość sprzedaży półfabrykatów ogółem;

OP_w - optymalna wielkość sprzedaży półfabrykatów własnym jednostkom wewnętrznym produkującym wyroby gotowe;

U_w - rzeczywista wielkość zakupu lub zużycia półfabrykatów z własnych jednostek wewnętrznych przez zakłady produkcji finalnej;

U_o - rzeczywista wielkość zakupu lub zużycia półfabrykatów ogółem przez zakłady produkcji finalnej;

OU_w - optymalna wielkość zakupu lub zużycia półfabrykatów z własnych jednostek wewnętrznych przez zakłady produkcji finalnej oraz

OU_0 - optymalna wielkość zakupu lub zużycia półfabrykatów ogółem przez zakłady produkcji finalnej.

Przedstawione formuły wskaźników W_{wp} i W_{wf} służyć mogą do korygowania kwoty jednostkowych ogólnozakładowych (pośrednich, stałych) kosztów produkcji sprzedanej i/lub różnicowania narzutu zysku jednostkowego zawartego w cenie transferowej półfabrykatów⁶.

Zmieniony sposób liczenia jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji sprzedanej i/lub narzutu zysku jednostkowego zawartego w cenie transferowej półfabrykatów przebiegać może w czterech następujących etapach.

Mając bowiem ustalony optymalny poziom łączenia produkcji na etapie pierwszym wyliczamy faktyczny poziom łączenia produkcji półfabrykatów do produkcji finalnej (W_{rjp}), a dla oceny dostosowania produkcji finalnej do produkcji półfabrykatów wyliczamy W_{kf} .

Na etapie drugim obliczamy skorygowaną kwotę (lub narzut) jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji w oparciu o następującą formułę:

$$\text{- dla produkcji półfabrykatów: } N_{kjp} = K_{jp} \times DW_{op} = K_{jp} \left(\frac{W_{op} - W_{rjp}}{100} \right)$$

$$\text{- dla produkcji finalnej: } N_{kjf} = K_{jf} \times DW_{of} = K_{jf} \left(\frac{W_{of} - W_{kf}}{100} \right)$$

Natomiast skorygowana kwota (lub narzut) zysku jednostkowego (Z_j) zawartego w cenie transferowo-kooperacyjnej wyliczona może być następująco:

$$\text{- dla produkcji półfabrykatów: } NZ_{jp} = Z_{jp} - Z_{jp} \cdot \frac{(W_{op} - W_{rjp})}{100},$$

$$\text{- dla produkcji wyrobów finalnych: } NZ_{jf} = Z_{jf} - Z_{jf} \cdot \frac{(W_{of} - W_{kf})}{100}.$$

Na etapie trzecim ustalamy globalną obniżkę ogólnozakładowych kosztów produkcji sprzedanych półfabrykatów (OK_{jp}) oraz globalną kwotę jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji finalnej (GK_{jf}).

⁶ I. S. R e e c e, W. R. C o o l, Measuring Investment Center Performance, "Harvard Business Review" 1978, May-June, s. 28 i n. C. C a m m o n, D. A. N a d l e r, Fit Control System to Your Managerial Style", ibidem, Jan-Feb., s. 65-68.

$$OK_{jp} = P_w \cdot (K_{jp} - NK_{jp}) \text{ oraz } GK_{jf} = K_{jf} + OK_{jp}.$$

W przypadku dostosowywania produkcji wyrobów finalnych do produkcji półfabrykatów globalna obniżka kosztów ogólnozakładowych (pośrednich, stałych) produkcji (OK_{jf}):

$$O_{k_{jf}} = U_w (K_{jf} - N_{k_{jf}}).$$

Natomiast globalna - powiększona - kwota jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji półfabrykatów będzie równa:

$$G_{k_{jp}} = K_{jp} + OK_{jf}.$$

Wskazać należy, że uzyskane globalne obniżki ogólnozakładowych kosztów produkcji półfabrykatów, przeznaczonych do dalszego przetwórstwa w ramach przedsiębiorstwa, nie zwiększają w niniejszej koncepcji kosztów ogólnozakładowych półproduktów sprzedawanych na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zostają one wliczone do globalnych kosztów ogólnozakładowych wytworzonej i sprzedanej produkcji finalnej. Natomiast globalne kwoty obniżki kosztów ogólnozakładowych, uzyskane w jednostkach wewnętrznych wytwarzających produkty finalne przedsiębiorstwa w wyniku zużywania określonej wielkości własnych półproduktów w ich zużyciu ogółem, zostają wliczone do globalnych kosztów ogólnozakładowych sprzedanej produkcji półfabrykatów⁷.

W rezultacie tych przeliczeń wielkość ogólnozakładowych kosztów produkcji nie ulega zmianie w skali całego przedsiębiorstwa. Zróżnicowane zostają natomiast jednostkowe ogólnozakładowe koszty produkcji określonych jednostek wewnętrznych w zależności od stopnia odchylenia rzeczywistego poziomu łączenia produkcji od optymalnego stopnia tegoż łączenia. Koszty zmniejszają się wraz ze zmniejszeniem owego odchylenia i przyjmują wielkość równą zero, gdy odchylenie to równe jest też zero. W podobny sposób zróżnicowaniu ulegają kwoty lub stawki procentowe narzutu jednostkowych zysków zawarte w cenach transferowych. Wielkości tych kwot (lub narzutów procentowych) kosztów ogólnozakładowych maleją wraz ze wzrostem stopnia realizacji optymalnego poziomu łączenia produkcji. Natomiast kwoty lub stawki procentowe narzutu zysku w cenie transferowo-koopera-

⁷ A. H y z, W sprawie modyfikacji rozwiązań wewnątrz kombinatowego rozrachunku gospodarczego, "Finanse" 1986, nr 9.

cyjnej rosną wraz ze wzrostem stopnia realizacji optymalnego poziomu łączenia produkcji. Przy czym górna wysokość takiego skorygowanego zysku jest równa kwocie lub stawce procentowej zaplanowanego zysku jednostkowego dla poziomu optymalnego. Natomiast skala zróżnicowania wysokości kwot lub narzutu jednostkowych kosztów ogólnozakładowych waha się od 100% - w przypadku występowania tzw. zerowego poziomu łączenia produkcji - do 0% w przypadku pełnego zrealizowania optymalnego poziomu produkcji.

Proponowane rozwiązanie ma właśnie wzmocnić zainteresowanie jednostek wewnętrznych coraz lepszym dostosowywaniem produkcji. Stopień tego zainteresowania będzie rzecz jasna zróżnicowany w zależności od bodźcowej siły oddziaływania jednostkowych kosztów ogólnozakładowych na obniżkę kosztów produkcji i sprzedaży oraz siły wpływu zysku na racjonalizację działania centrów zysku.

Egzemplifikacja proponowanej metody wyliczenia skorygowanych jednostkowych kosztów ogólnozakładowych i kwot zysków jednostkowych zawartych w cenach transferowych w zależności od:

- a) stopnia realizacji optymalnego łączenia produkcji oraz
- b) rodzaju wzajemnego podporządkowania produkcji jednostek wewnętrznych.

W celu prześledzenia sposobu wyliczenia zmian wysokości kosztów i zysków dla centrów kosztu i zysku przyjęto do obliczeń następujące wielkości:

- jednostkowe koszty ogólnozakładowe ośrodków kosztu wytwarzających półfabrykaty (K_{jp}) = 350 zł,
- jednostkowe ogólnozakładowe koszty ośrodków kosztu wytwarzających wyroby finalne (K_{jf}) = 200 zł,
- współczynnik realizacji łączenia produkcji półfabrykatów z wyrobami finalnymi (W_{rjp}) = 20%,
- P_w = 200 szt.,
- W_{rjp} = 20%,
- W_{kf} = 10%,
- U_w = 250 szt.,
- Z_{jp} - zysk jednostkowy zawarty w cenie półfabrykatu = 700 zł/szt.,
- Z_{jf} - zysk jednostkowy zawarty w cenie wyrobu finalnego = 400 zł/szt.

W proponowanym przykładzie rozważa się dwa warianty optymalnego poziomu łączenia produkcji. Poziom ten dla wariantu I wynosi 80%, a dla II - 30%. To zróżnicowanie wielkości optymalnego poziomu łączenia produkcji wskazuje na oddziaływanie tegoż poziomu na stopień motywacji jednostek wewnętrznych do zintegrowania swych działań.

T a b e l a 1

Przeliczenie obniżki jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji półfabrykatów, przeznaczonych do dalszego przerobu w przedsiębiorstwie w zależności od stopnia łączenia produkcji

W _{rlp} (w %)	Wysokość jednostkowego kosztu ogólnozakładowego przy optymalnym (N_{kjp}) poziomie łączenia produkcji w wysokości		Wielkość obniżki jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji półfabrykatów w wariantach:	
	W _{op} = 80% wariant I	W _{op} = 30% wariant II	I	II
1	276,50	101,50	73,50	248,50
5	262,50	87,50	87,50	262,50
10	245,-	70,-	105,-	280,-
20	210,-	35,-	140,-	315,-
30	175,-	0	175,-	350,-
40	140,-	-	210,-	350,-
50	105,-	-	245,-	350,-
60	70,-	-	280,-	350,-
70	35,-	-	315,-	350,-
80	0,-	-	350,-	350,-

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

T a b e l a 2

Wysokość jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji finalnej w sytuacji
gdy $W_{r\dot{p}} = 20\%$, a $P_w = 200$ szt.

Wyszczególnienie	Wariant	
	I	II
Globalna kwota obniżki ogólnozakładowych kosztów półfabrykatów (O_{kp}) w zł	28 000	63 000
Skorygowana łączna kwota globalnych kosztów ogólnozakładowych produkcji półfabrykatów w zł	322 000	287 000
Skorygowana łączna kwota globalnych kosztów ogólnozakładowych produkcji finalnej ($O_{kp} + 400 000$) w zł	428 000	463 000
Skorygowana wysokość jednostkowych kosztów ogólnozakładowych produkcji finalnej w zł	214,-	231,50
Wskaźnik wzrostu jednostkowych kosztów ogólnozakładowych produkcji finalnej w %	107,0	115,8

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1

T a b e l a 3

Przeliczenie obniżki jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji finalnej w zależności od stopnia łączenia produkcji

W_{kp} (w %)	Wysokość jednostkowego kosztu ogólnozakładowego przy optymalnym poziomie łączenia produkcji (w zł) ($N_{k\dot{j}f}$)		Wielkość obniżki jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji finalnej (w zł) w wariantach:	
	$W_{of} = 80\%$ wariant I	$W_{of} = 30\%$ wariant II	I	II
1	2	3	4	5
1	158	58	42	142
5	150	50	50	150

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4	5
10	140	40	60	160
20	120	20	80	180
30	100	0	100	200
40	80	-	120	200
50	60	-	140	200
60	40	-	160	200
70	20	-	180	200
80	-	-	200	200

Źródło: Jak w tab. 1.

Tabela 4

Wysokość jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji półfabrykatów w sytuacji, gdy $W_{kf} = 10\%$, a $U_w = 250$ szt.

Wyszczególnienie	Wariant	
	I	II
Globalna kwota obniżki ogólnozakładowych kosztów produkcji finalnej (O_{kf}) w zł	15 000	40 000
Skorygowana łączna kwota globalnych kosztów ogólnozakładowych produkcji finalnej w zł	385 000	360 000
Skorygowana łączna kwota globalnych kosztów produkcji półfabrykatów ($O_{kf} + 350 000$) w zł	365 000	390 000
Skorygowana wysokość jednostkowych kosztów ogólnozakładowych produkcji półfabrykatów w zł	365	390
Wskaźnik wzrostu jednostkowych kosztów ogólnozakładowych produkcji półfabrykatów w %	104,3	111,4

Źródło: Jak w tab. 1.

T a b e l a 5

Przeliczenie skorygowanych kwót narzutu jednostkowych zysków w cenach transferowych półfabrykatów w zależności od stopnia realizacji optymalnego poziomu łączenia produkcji

W _{rłp} (w %)	Wielkość skorygowanego zysku jednostkowego (N _{zjp}) w wariantach		Wysokość strat jednostkowego zysku przy optymalnym poziomie łączenia produkcji	
	I W _{op} = 80%	II W _{of} = 30%	I	II
1	147	497	553	203
5	175	525	525	175
10	210	560	490	140
20	280	630	420	70
30	350	700	350	0
40	420	700	280	-
50	490	700	210	-
60	560	700	140	-
70	630	700	70	-
80	700	700	0	-

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

T a b e l a 6

Wysokość jednostkowego zysku produkcji finalnej, gdy W_{rłp} = 20%, a P_w = 200 szt.

Wyszczególnienie	Wariant	
	I	II
1	2	3
Globalna kwota obniżki zysków na produkcji półfabrykatów w zł	84 000	14 000
Skorygowana łączna kwota globalnych zysków na produkcji półfabrykatów w zł	616 000	686 000
Skorygowana łączna kwota globalnych zysków na produkcji finalnej w zł	884 000	814 000

Tabela 6 (cd.)

	1	2	3
Skorygowana wysokość jednostkowych zysków produkcji finalnej w zł		442	407
Wskaźnik wzrostu jednostkowych zysków produkcji finalnej w %		110,5	101,75

Źródło: Jak w tab. 1.

Tabela 7

Przeliczenie jednostkowych kwot zysku zawartych w cenach transferowych wyrobów gotowych w zależności od stopnia realizacji optymalnego poziomu łączenia produkcji

W_{kp} (w %)	Wielkość jednostkowych zysków na produkcji finalnej w wariantach (N_{zjf})		Wysokość strat jednostkowego zysku przy optymalnym poziomie łączenia produkcji	
	$W_{of}^I = 80$	$W_{of}^{II} = 30$	80	30
	w %			
1	84	284	316	116
5	100	300	300	100
10	120	320	280	80
20	160	360	240	40
30	200	400	200	0
40	240	400	160	-
50	280	400	120	-
60	320	400	80	-
70	360	400	40	-
80	400	400	0	-

Źródło: Jak w tab. 1.

T a b e l a 8

Wysokość jednostkowych zysków produkcji półfabrykatów w sytuacji, gdy $W_{kp} = 10\%$
a $U_w = 250$ szt.

Wyszczególnienie	Wariant	
	I	II
9 Globalna kwota obniżki zysków na produkcji finalnej w zł	70 000	20 000
Skorygowana łączna kwota zysków na produkcji finalnej w zł	730 000	780 000
Skorygowana łączna kwota zysków na produkcji półfabrykatów w zł	770 000	720 000
Skorygowana wysokość jednostkowych zysków na produkcji półfabrykatów w zł	770	720
Wskaźnik wzrostu jednostkowych zysków produkcji półfabrykatów w %	110	102,86

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Syntetyczne zestawienie wielkości: jednostkowych i globalnych kosztów ogólnozakładowych produkcji i zysków jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa (przy założeniu, że $W_{rip} = 20\%$, $P_w = 200$ szt., $W_{kp} = 10\%$, $U_w = 250$ szt.)

Wyszczególnienie	Wysokość jednostkowych ogólnozakładowych kosztów produkcji, gdy					Wysokość globalnych ogólnozakładowych kosztów produkcji w sytuacji podporządkowania produkcji					
	$W_{rip} = 20\%$, a $P_w = 200$ szt.		$W_{kp} = 10\%$, $U_w = 250$ szt.			półfabrykatów wyrobom gotowym			finalnej półfabrykatom		
	półfabrykatów		finalnej (w zł)	półfabrykatów (w zł)	wyrobów finalnych (w zł)	półfabrykatów (w zł)	wyrobów gotowych (w zł)	przedsiębiorstwa (w tys. zł)	przedsiębiorstwa (w tys. zł)	wyrobów finalnych (w zł)	półfabrykatów (w tys. zł)
	stanowiących produkcję towarową (w zł)	przeznaczonych do dalszego przerobu									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 = 10 - 11
A. Koszty ogólnozakładowe											
1. Według rozwiązań obecnych	350	350	200	350	200	$350 \times 1\ 000$	$200 \times 2\ 000$	$350 + 400 = 750$	750	$200 \times 2\ 000$	350
2. Według proponowanego rozwiązania											
- wariant I	350	210	214	365	140	$350 \times 800 + 210 \times 200$	$214 \times 2\ 000$	$(280 + 42) + 428 = 750$	750	$140 \times 2\ 000$	$750 - 280 = 470$
- wariant II	350	35	231,50	390	40	$350 \times 800 + 35 \times 2000$	$231,50 \times 2\ 000$	$(280 + 7) + 463 = 750$	750	$40 \times 2\ 000$	$750 - 80 = 670$
B. Zyski jednostek wewnętrznych											
1. Według rozwiązań obecnych	700	700	400	700	400	$700 \times 1\ 000$	$400 \times 2\ 000$	$700 + 800 = 1\ 500$	1 500	400×200	700
2. Według proponowanego rozwiązania:											
- wariant I	700	280	442	770	280	$700 \times 800 + 280 \times 200$	$442 \times 2\ 000$	$(560 + 56) + 884$	1 500	$280 \times 2\ 000$	940
- wariant II	700	630	407	720	8	$700 \times 800 + 630 \times 200$	$407 \times 2\ 000$	$(560 + 126) + 814$	1 500	$80 \times 2\ 000$	1 340

Źródło: Jak w tab. 1.

Jan Duraj

TRANSFER PRICES IN STRATEGY OF INTEGRATION OF ENTERPRISES

The new solutions regarding construction of internal transfer prices presented in the article aim at more effective integration of activities conducted by an enterprise's internal units. A fundamental methodological solution changing previous constructions of these prices is interrelating the level of benefits and losses of an enterprise's internal units with the degree to which a desirable (optimal) level of integrating production within an enterprise has been attained. Existing deviations between the real and the optimal level of integrating production within an enterprise have been transformed into basic instruments by means of which these prices affect mutual adaptative processes in production of semi-manufactures and in production of end products. The degree to which internal units are interested in integration processes is differentiated according to a stimulating impact of unit overhead plant costs on reduction of costs of production and sales and an impact of profit on rationalization of activity of profit centres.