

# PREȚURILE DE CESIUNE INTERNĂ PENTRU MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Maria-Larisa Ardeleanu și Diana Armean  
Licență, Contabilitate și Informatică de Gestiune, Anul III, grupa 646

Coordonator științific: Prof. univ.dr. Cornelia Dascălu

## REZUMAT

*Lucrarea prezintă efectul prețului de cesiune internă asupra performanței companiei, atât în cazul unei societăți cât și la nivelul unei întreprinderi multinaționale. Pentru atingerea obiectivului principal al cercetării am abordat concepte precum lanțul valorii și descentralizarea, alături de identificarea avantajelor și dezavantajelor acestui mod de organizare pe segmente în corelație cu cadrul conceptual al prețului de cesiune internă. Metodele de determinare a prețurilor de cesiune internă sunt dezbătute în contextul motivației managementului pentru descentralizare. Metodologia cercetării corespunde obiectivului cercetării și se circumscrie unei cercetări de arhivă pentru revizuirea literaturii de specialitate și studiului de caz exploratoriu, pentru evidențierea efectelor diferitelor metode de determinare a prețului de cesiune internă. Baza cercetării este compania OMV Petrom, unde am identificat două divizii, una furnizoare și cealaltă client. Printr-o abordare comparativă, pe baza metodelor de stabilire a prețului de cesiune internă, am ilustrat efectul pe care îl are stabilirea prețului de cesiune internă în deciziile luate la nivelul managementului. Principalul rezultat al cercetării este faptul că metoda hibrid îndeplinește cel mai bine obiectivele de performanță, atât pentru fiecare divizie, cât și pentru companie ca întreg. Dat fiind faptul că este o metodă pe bază de costuri, există, totuși, riscul de supraevaluare a costurilor de către managementul centrelor.*

**CUVINTE CHEIE:** *preț de cesiune internă, lanț de valori, descentralizare, performanță, management.*

## 1. INTRODUCERE

Prețul de cesiune internă reprezintă o abordare a managementului performanței, decizia de stabilire a acestuia corespunde managementului diviziilor implicate în transfer, astfel încât să existe un avantaj la nivelul ambelor divizii și implicit la nivelul entității. Prin revizuirea literaturii de specialitate, ne propunem să aprofundăm conceptul de preț de cesiune internă și în mod deosebit să reliefăm impactul stabilirii prețului la nivelul deciziilor luate de management. Așadar, obiectivul lucrării constă în prezentarea efectului prețului de cesiune internă asupra performanței și asupra deciziilor care pot fi luate, atât la nivelul diviziilor, cât și la nivelul managementului superior.

Pentru o ilustrare complexă și clară, ne-am propus prezentarea unui studiu de caz la nivelul companiei OMV Petrom SA, prin care să atingem obiectivul propus, efectul metodelor de stabilire a prețului de cesiune asupra deciziilor manageriale privind performanța. Am considerat oportună, abordarea comparativă a unora dintre metodele de stabilire a prețului de cesiune, pentru a sublinia diferențele care intervin în luarea deciziilor, dar și măsura în care sistemul de stabilire a PCI respectă principiile de congruență a obiectivelor, de motivare a managementului, de asigurare a autonomiei diviziilor și de facilitare a evaluării performanțelor.

Structura lucrării este concepută pentru a îndeplini obiectivul cercetării. După introducere, urmează contextul conceptual pe care se bazează sistemul de prețuri de cesiune internă, apoi se dezbate principiile și metodele de determinare a prețurilor de cesiune internă, urmate de secțiunea dedicată studiului de caz pe o speță în cadrul companiei OMV Petrom. Finalul lucrării surprinde factorii și consecințele stabilirii PCI la nivelul multinaționalelor, concluzii privind prețurile de cesiune internă în managementul performanței, precum și limite ale cercetării, ce pot constitui direcții pentru cercetări viitoare.

## 2. CONTEXTUL CONCEPTUAL AL OPERAȚIONALIZĂRII PREȚURILOR DE CESIUNE INTERNĂ (PCI)

Unul dintre obiectivele companiilor este satisfacerea nevoilor clienților prin intermediul produselor sale. În acest scop, se acordă o deosebită atenție raportului calitate-preț, deoarece reprezintă un factor cheie pentru succesul unei organizații, prin valoarea sau utilitatea care derivă din produs pentru consumator (preț convenabil – produse de calitate). În vederea atingerii acestui obiectiv, companiile dispun de diverse funcții ale afacerii care permit dezvoltarea unei strategii pentru a aprofunda relațiile cu clienții, partenerii și distribuitorii. Secvențialitatea acestor funcții, în care utilitatea căutată de clienți se adaugă la produse reprezintă *lanțul valoric* al companiei (Porter & Miller, 1985). Aceste funcții primare de afaceri sunt: cercetare și dezvoltare, proiectare, producție, marketing, distribuție și servicii pentru clienți. În sprijinul acestor funcții, este funcția administrativă care cuprinde funcții suport cum ar fi contabilitate și finanțe, managementul resurselor umane, precum și tehnologia informației. Părțile din lanțul de valori asociate cu producerea și livrarea unui produs sau servicii de producție și de distribuție sunt denumite *lanțul de aprovizionare* (Horngrén, Datar & Rajan, 2012). Fiecare categorie a lanțului valoric implică costuri care sunt gestionate de administratori. Aceștia își propun reducerea costurilor și maximizarea eficienței utilizării resurselor. Informațiile contabilității de gestiune ajută managerii să optimizeze raportul costuri-beneficii.

În funcție de industria căreia compania îi aparține și în momente diferite, aceste funcții au un grad de importanță distinct. De exemplu, o companie care operează în industria farmaceutică și își propune dezvoltarea unui nou produs, va accentua partea de cercetare – dezvoltare și design-ul produselor și proceselor. Pe de altă parte, o companie din industria bunurilor de larg consum se va concentra pe marketing, distribuție, și servicii pentru clienți pentru a construi brand-ul (Horngrén, Datar & Rajan, 2012).

Conform cu Cecchini, Leitch & Strobel (2013), în cazul entităților multinaționale lanțul valorii, atât extern cât și intern, este considerat un proces esențial care conduce la succesul organizației. Gestionarea lanțului de valori presupune considerarea unor aspecte, de organizare, care pot fi: fie divizii ale aceleiași organizații sau organizații separate care funcționează împreună ca o asocierie în participație. Scopul lanțului valoric în cazul acestor entități este de a maximiza valoarea lor comună.

Într-o organizație integrată pe verticală, constând dintr-un număr de entități autonome, o procedură importantă de coordonare este prețul de cesiune internă perceput pentru bunuri și servicii transferate de la un centru la alt centru (Cecchini, Leitch & Strobel, 2013). *Prețul de cesiune internă* se referă la suma pe care o plătește o divizie pentru bunurile transferate de altă divizie în cadrul aceleiași companii. Acesta are rolul de a motiva managerii să aleagă vânzările și achizițiile interne, care să maximizeze profitul, atât al subunității cât și al întregii

companii. Acest obiectiv setat pe termen scurt, poate genera situații în care prețul de cesiune internă să nu avantajeze una dintre divizii, iar managerul să nu aleagă tranzacțiile pe plan intern. În acest caz, conducerea companiei ar putea interveni prin impunerea acestor tranzacții, dar o astfel de derogare se abate de la un sistem bazat pe o structura organizatorică descentralizată (Adams & Drtina, 2008).

*Descentralizarea* presupune libertatea de luare a deciziilor de către managerii de la nivelurile inferioare ale organizației. Managerii de top trebuie să compare beneficiile și costurile de descentralizare pentru a alege o structură de organizare, care va pune în aplicare strategia unei companii. În opinia Horngren, Datar & Rajan (2012) descentralizarea presupune următoarele beneficii:

- *Creează o mai mare receptivitate la nevoile clienților, furnizorilor și angajaților unei subunități.* Managerii de subunități au o relație mai apropiată cu terții beneficiind de informații mai detaliate cu privire la anumiți factori care influențează performanța (modalități de reducere a costurilor, de îmbunătățire a calității, și de satisfacere a nevoilor clienților);
- *Conduce la luarea mai rapidă a deciziilor de către managerii de subunități.* Descentralizarea creează un avantaj competitiv prin accelerarea procesului de luare a deciziilor;
- *Crește motivația managerilor de subunități.* Managerii de subunități sunt mai motivați și dedicați când le este permis să ia inițiativă;
- *Acordă asistență managementului pentru dezvoltare și învățare.* Managerii, având mai multe responsabilități, își dezvoltă abilitățile de management.

Aceiași autori consideră că dezavantaje ale descentralizării pot fi:

- *Posibilitatea luării unor decizii nepotrivite.* În cazul în care managerii diviziilor nu au expertiza necesară pentru a gestiona anumite decizii, societatea, în ansamblul său, este într-o situație nefavorabilă;
- *Concentrarea atenției managerului asupra subunității, mai degrabă decât asupra societății în ansamblu.* Managerii pot considera performanța subunității lor mai importantă decât cea a companiei, astfel intrând într-o concurență cu celelalte divizii ceea ce afectează colaborarea și schimbul de informații la nivelul organizației;
- *Rezultate obținute prin duplicarea activităților.* Într-o companie descentralizată, fiecare subunitate poate avea angajați care să se ocupe de aceleași funcții, cum ar fi resurse umane sau tehnologia informației. Centralizarea acestor funcții ajută la eficientizarea și utilizarea mai puținor resurse pentru aceste activități, și elimină duplicarea inutilă.

Conform Caraiani et al. (2008, 2011) un *centru de responsabilitate* este un segment sau o subunitate a organizației a cărei manager este responsabil pentru un anumit set de activități. Pentru a măsura performanța subunităților în societăți centralizate sau descentralizate, sistemul de control de gestiune utilizează unul sau o combinație a celor patru tipuri de centre de responsabilitate:

1. Centrul de cost: managerul este responsabil doar pentru costuri;
2. Centrul de venit: managerul este responsabil doar pentru venituri;
3. Centrul de profit: managerul este responsabil pentru rezultatul activității, implicit pentru venituri și costuri;
4. Centrul de investiții: managerul este responsabil pentru investiții, venituri și costuri.

Indiferent de modalitatea de organizare pe care o adoptă o companie, centralizată sau descentralizată, se pot întâlni oricare dintre tipurile de centre de responsabilitate menționate anterior. În mod eronat, centrul de profit este corelat uneori cu un sistem descentralizat, iar centrul de cost cu sistemul centralizat, deoarece diviziile pot fi organizate în centre de cost și pot să aibă libertatea de a gestiona cheltuielile privind capitalul și achiziția de materiale. Pe scurt, etichetele "centru de profit" și "centre de cost" sunt independente de gradul de centralizare sau de descentralizare într-o societate (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Conform Caraiani et al. (2008) fiecare divizie, prestează servicii sau bunuri pentru celelalte și se pune problema prețului la care se efectuează această prestație. Unitățile între care se face transferul acționează ca centre de profit, fiecare centru având un manager care dispune de autoritate decizională pentru a influența favorabil profitabilitatea și care devine responsabil de nivelul ratei rentabilității investițiilor.

### **3. PREȚURILE DE CESIUNE INTERNĂ: OBIECTIVE, PRINCIPII ȘI METODE DE DETERMINARE**

Motivarea corporațiilor pentru descentralizare se justifică prin faptul că puterea de decizie pentru identificarea și selectarea investițiilor de capital este atribuită managerilor de divizie care sunt mai aproape de strategia și operațiunile pieței și, prin urmare, ar trebui să sesizeze cele mai bune oportunități de investiții. Pentru creșterea valorii firmei, managerii trebuie să investească în proiecte care produc o valoare actualizată netă pozitivă (VAN). În evaluarea proiectelor, managerii vor include doar fluxurile de numerar din aria lor de responsabilitate, determinând astfel o VAN a diviziei diferită de cea a organizației. Sistemul de stabilire a PCI constituie o justificare a diferențelor de calcul care apar între companie și divizie, deoarece există o economie de costuri prin producerea bunurilor, mai degrabă decât prin achiziția lor de la furnizori. Beneficiile rezultate sunt atribuite, în funcție de nivelul prețului de cesiune internă, diviziilor implicate în tranzacție.

Având în vedere că VAN-ul diviziei poate diferi de VAN-ul corporației, se pot identifica patru scenarii. Dacă ambele valori ale VAN-ului sunt pozitive, ambii manageri vor accepta proiectul de investiție, deși rezultatele sunt diferite. Dacă valorile sunt negative, aceștia vor respinge proiectul. În aceste cazuri, nu apare nici un conflict și nu sunt probleme cu privire la efectele prețurilor de cesiune internă asupra investițiilor. Cazul în care VAN-ul companiei este negativ, iar VAN-ul diviziei pozitiv, apare dacă prețul de cesiune internă este stabilit la o valoare mai mare decât prețul pieței, ceea ce este imposibil deoarece divizia cumpărătoare ar achiziționa de pe piață cu un preț mai mic decât cel oferit în cadrul grupului. În ultima situație, adică VAN-ul companiei pozitiv, iar al diviziei negativ, apar conflicte între companie și divizie, deoarece divizia respinge o investiție care ar fi fost acceptată la nivelul companiei. Cu toate acestea, managerul diviziei este cel care identifică proiectul și îl aduce în atenția conducerii companiei (Adams & Drtina, 2008). Într-un sistem de stabilire a prețurilor de cesiune internă bine conceput, un manager se concentrează pe optimizarea performanței subunității și astfel optimizează performanța companiei în ansamblu (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Conform Caraiani et al. (2008) *principiile de bază* ale prețului de cesiune internă, se referă la:

- Asigurarea coerenței între obiectivele societății și obiectivele fiecărui centru de responsabilitate;
- Respectarea autonomiei centrelor de responsabilitate;

- Evitarea creării de venituri în beneficiul unor centre și în defavoarea altora;
- Evaluarea justă a performanțelor centrelor.

În mod frecvent, asigurarea coerenței între obiectivele societății și obiectivele subunităților se concentrează asupra maximizării pe termen scurt a profitului. Acest lucru implică utilizarea optimă a capacității de producție a diviziei care transferă produsele. Astfel, identificăm două situații care conduc la determinarea prețului de cesiune internă. În cazul în care, divizia vânzătoare funcționează la capacitatea maximă de producție, aceasta trebuie să opteze pentru transferuri interne stabilind un PCI cel mult egal cu prețul pieței, deoarece divizia cumpărătoare nu ar plăti mai mult. Cu scopul de a determina colaborarea între unități, divizia vânzătoare trebuie să ofere un discount intern care să reducă prețul de achiziție, iar divizia cumpărătoare să fie motivată să efectueze tranzacția. O altă situație, presupune că divizia vânzătoare funcționează la o capacitate sub nivelul normal de producție. În acest caz, limita inferioară a prețului de cesiune internă o reprezintă costul marginal al vânzătorului deoarece nu ar fi dispus să vândă pentru mai puțin. Se recomandă ca PCI să fie cu puțin majorat peste costul marginal, astfel încât divizia să fie încurajată să vândă pe plan intern.

Stabilirea prețurilor de cesiune internă la cost marginal, poate avea ca rezultat pe termen scurt coerența obiectivelor, dar în același timp, poate afecta activitatea subunității și randamentele investiției. Dacă prețurile de cesiune internă sunt stabilite la prețul pieței, vânzătorul va primi toate beneficiile asociate tranzacției. Pentru a rezolva această discrepantă, literatura de specialitate propune *prețul de cesiune internă negociat*, mai mare decât costul marginal, dar mai mic decât prețul de piață. Acesta permite alocarea echitabilă a beneficiilor între divizii. Prețurile de transfer concepute pentru maximizarea profitului pe termen scurt pot afecta crearea valorii pe termen lung (Adams & Drtina, 2008).

După cum am menționat anterior, există mai multe metode de stabilire a prețurilor de cesiune internă care trebuie să fie raționale și potrivite deoarece afectează prețul unităților implicate în procesul de cesiune internă (Caraiani et al., 2008). În funcție de conceptele pe care se bazează, acestea sunt încadrate în trei categorii de metode, prezentate în paragrafele următoare.

### 3.1 Metode bazate pe prețul pieței

Metodele bazate pe preț au în vedere fie prețul pieței, fie un preț negociat. Metoda bazată pe prețul pieței presupune ca toate transferurile interne să se facă la prețul pieței care, pentru furnizor (divizia furnizoare) trebuie să acopere veniturile pierdute ca urmare a transferului, iar pentru beneficiar costul pe care ar fi dispus să îl plătească pentru obținerea bunurilor necesare.

În cazul unei **piețe cu o concurență perfectă**, prin utilizarea metodei determinării prețului de cesiune internă pe baza prețului de piață, compania poate să: promoveze coerența obiectivelor, să motiveze munca management-ului, să evalueze performanța și să păstreze autonomia subsidiarelor. Vorbim despre o piață cu concurență perfectă, atunci când produsele sunt omogene, prețul oferit este egal cu prețul cerut, iar comportamentul producătorilor și cumpărătorilor nu poate afecta prețul. De asemenea, prețurile pieței, au rolul de a evalua viabilitatea economică și profitabilitatea fiecărei divizii, în mod individual.

În opinia Horngren, Datar & Rajan (2012) dacă **piețele nu sunt perfect concurențiale**, prețurile de vânzare afectează cantitatea produsului vândut. În cazul în care divizia vinde

produsul pe piața externă, managerul diviziei ar alege o combinație de preț și cantitate, care ar maximiza veniturile din exploatarea diviziei. Dacă prețul de cesiune internă este stabilit la nivelul acestui preț de vânzare, pentru divizia care cumpără, achiziția este prea costisitoare și provoacă pierderi. Aceasta poate decide să nu cumpere produsul. Cu toate acestea, din punctul de vedere al societății în ansamblu, PCI este considerat adecvat dacă profiturile sunt maximizate prin transferul între divizii, pentru prelucrare și vânzare ulterioară. Din acest motiv, atunci când piața pentru bunurile intermediare este imperfectă, prețul de cesiune internă trebuie să fie stabilit sub prețul pieței externe (dar peste costul variabil al subunității vânzătoare), cu scopul de a determina transferuri eficiente.

O variantă a metodei prețului pieței o reprezintă metoda prețului negociat, care presupune ca diviziile sau centrele implicate în transfer să negocieze PCI pornind de la valoarea prețului pieței (Caraiani et al., 2008, Dumitrana et al., 2010). Această metodă se bazează pe calitățile de negociatori ale managerilor centrelor antrenate în cesiune și, în mică măsură pe un program de producție eficient. În opinia Horngren, Datar & Rajan (2012), determinarea PCI pe baza prețului negociat, face parte din categoria metodelor hibrid.

### **3.2 Metode bazate pe cost**

Prețurile de cesiune internă stabilite pe baza costurilor sunt utile atunci când prețurile de pe piață sunt indisponibile, inadecvate sau prea mari pentru a le putea obține printr-un transfer intern, între centre (divizii). Cauzele care pot determina indisponibilitatea unui preț sunt generate fie de cazul în care piețele nu sunt perfecte, fie atunci când produsul este specializat sau dacă produsul intern este diferit de produsele disponibile pe piață, din punct de vedere al calității și serviciilor oferite clienților (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

#### **3.2.1 Metoda costului total**

În practică, multe companii folosesc prețurile de cesiune internă pe baza costului total, care cuprinde și totalul cheltuielilor fixe aferente. Pentru a se apropia de prețurile de piață, prețurile de cesiune internă pe bază de costuri sunt uneori stabilite la un cost total, plus o marjă, reprezentând un procent din profitul stabilit în funcție de profitul convenit (Caraiani et al. 2008). Motivul pentru care managerii preferă să folosească această metodă este că aceste prețuri de cesiune internă reprezintă costuri relevante pentru decizii pe termen lung și sunt mai puțin costisitoare din punct de vedere al administrării (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

#### **3.2.2 Metoda costului marginal**

În opinia Caraiani et al. (2008), costul marginal se utilizează când prețul de cesiune internă este prea mare comparativ cu prețul pieței. În acest caz, centrul care aprovizionează are alternativa achiziționării bunurilor de pe piață, ceea ce ar genera o pierdere determinată de imposibilitatea companiei de a-și vinde producția. Un bun management al performanței trebuie să inducă drept efect, decizia transferului produselor proprii, la un preț bazat pe costul marginal, excluzându-se cheltuielile fixe.

Cunoașterea costului variabil este un atu pentru divizia client în deciziile de stabilire a prețurilor pe termen scurt. Cu toate acestea, la PCI bazat pe costul marginal, divizia furnizor ar înregistra o pierdere din exploatare, iar divizia client ar avea profituri mari, deoarece plătește numai costurile variabile ale diviziei furnizor (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

### **3.3 Metode hibrid**

Pentru orice tranzacție internă, există un preț minim de cesiune internă, sub care divizia vânzătoare nu va tranzacționa, având la bază structura costurilor sale. De asemenea, există un preț maxim de cumpărare, pe care cealaltă divizie nu va dori să-l depășească. Astfel vom descrie trei moduri diferite în care firmele încearcă să stabilească un anumit preț de cesiune internă în cadrul acestor limite (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

#### **3.3.1 Împărțirea proporțională a diferenței între maximul și minimul prețurilor de cesiune internă**

În opinia Horngren, Datar & Rajan (2012) o abordare pe care o companie ar putea să o utilizeze este aceea de a alege un preț de cesiune internă care împarte, pe baze echitabile, diferența dintre maximul pe care centrul client este dispus să-l plătească și minimul pe care centrul furnizor dorește să-l primească. Cea mai simplă soluție constă în împărțirea diferenței în mod egal. Cu toate acestea, această soluție nu ține cont de costurile suportate de către cele două divizii și ar putea conduce la marje de profit care să nu aibă legătură cu munca depusă de fiecare divizie pentru obținerea produsului final. Ca o abordare alternativă, compania ar putea alocă diferența pe baza costurilor variabile ale celor două divizii.

#### **3.3.2 Prețuri negociate**

Aceasta este cea mai comună metodă hibrid. Conform acestei abordări, managementul de top nu administrează o împărțire specifică a eventualelor profituri din tranzacțiile subsidiarelor. Mai degrabă, eventualele prețuri de cesiune internă rezultă dintr-un proces de negociere între subunitățile care vând și cumpără. Astfel, diviziile furnizor și client ar fi libere să negocieze un preț care este reciproc acceptabil pentru ambele.

Un preț de cesiune internă negociat depinde de următoarele aspecte: puterea de negociere a celor două divizii; informațiile pe care divizia vânzătoare le are despre diferența dintre preț și costurile de marketing, de furnizare a produsului intermediar către furnizori din exteriorul grupului; informațiile pe care divizia cumpărătoare le are despre alte surse de aprovizionare disponibile cu privire la același produs sau unul similar. Un preț de cesiune internă negociat păstrează cu tărie autonomia diviziei; de asemenea, deține avantajul că fiecare manager de divizie este motivat să crească veniturile din exploatare ale diviziei sale (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

#### **3.3.3 Prețuri duale**

Unele companii aleg prețurile duale, folosind două metode distincte de stabilire a prețului de cesiune internă pentru fiecare tranzacție dintre subunități. Această metodă se numește “politica prețului de cesiune dublu” și constă în a credita centrul furnizor cu o sumă egală cu prețul pieței și de a debita centrul client cu o sumă egală cu costul total (sau marginal) al vânzătorului. Un exemplu de prețuri duale apare atunci când divizia vânzătoare primește un preț bazat pe costul total, iar divizia cumpărătoare plătește prețul de piață pentru produsele transferate pe plan intern. Această practică evită conflictele și permite subvenționarea activităților rentabile pe termen lung, la nivel de întreprindere (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Este dificil ca o metodă de stabilire a prețurilor de cesiune internă să poată lua în considerare în mod simultan îndeplinirea unor criterii și obiective precum: condițiile de piață, promovarea coerenței obiectivelor de la nivelul diviziilor la nivelul firmei, motivarea efortului depus de management, evaluarea performanțelor și păstrarea autonomiei subsidiarelor. PCI pe care o companie îl va alege, depinde de circumstanțele economice și de decizia cea mai potrivită la momentul respectiv, din punct de vedere al obiectivelor stabilite. Practica companiilor indică faptul că PCI pe bază de cost complet plus marjă (ușor de calculat și de administrat) este, în general, metoda cea mai frecvent utilizată în întreaga lume, urmată de metoda pe baza prețului de piață și cea a prețului negociat.

Prezentarea succintă a metodelor de stabilire a PCI creează posibilitatea revenirii la situația de conflict prezentată la începutul lucrării, și anume VAN-ul companiei pozitiv și VAN-ul diviziei negativ, care necesită o analiză detaliată. Această situație duce la așteptări diferite în ceea ce privește crearea de valoare. VAN-ul negativ al diviziei se explică prin prețul de cesiune internă folosit pentru transferurile interne, cauza fiind volumul mare al vânzărilor realizate pe plan intern, decât cele pe plan extern. Așadar, pentru o divizie care este sub capacitatea normală, se recomandă ca preț intern, costul marginal. Astfel, întreg profitul din vânzările interne este câștigat de unitatea care cumpără, iar VAN-ul vânzătorului va indica o pierdere de valoare. Acesta poate să nu efectueze noile investiții, iar compania să nu își îndeplinească obiectivul de maximizare a valorii pe termen lung. Dacă soluția adoptată este practicarea prețului de piață la transferurile interne, atunci nici o parte a economiei de costuri de la nivelul companiei nu îi va reveni diviziei cumpărătoare, astfel că, ea va renunța la achizițiile interne și va vinde mai puțin pe piața externă. Profitul companiei va scădea și coerența dintre obiectivele pe termen scurt nu este respectată. Apare conflictul între optimizarea obiectivelor pe termen scurt cu cele pe termen lung. Pentru soluționarea acestui conflict, firma va trebui să își aleagă strategia:

- *Maximizarea profitului pe termen scurt* – În acest caz prețul de cesiune internă va fi setat la costul marginal. Firma va renunța la valoarea adăugată a investiției de a furniza produsul pe plan intern, iar divizia cumpărătoare va achiziționa produsul de pe piața externă. Singurul avantaj este că firma va putea optimiza profiturile curente.
- *Maximizarea valorii pe termen lung* – Prețul de cesiune internă va fi stabilit în funcție de prețul pieței. Divizia care vinde își va spori capacitatea și produsul va fi furnizat pe plan intern. Divizia cumpărătoare va plăti prețul pieței, dar se va aproviziona de pe plan intern. Vânzătorul este cel care primește toate beneficiile pentru efectuarea investiției și implicit, organizația își va mări valoarea sa de capital. Alegerea acestei strategii poate afecta obiectivele pe termen scurt, dar corespunde cerințelor de dezvoltare sustenabilă.

În actuala conjunctură este evidentă miza pe o strategie pe termen lung, chiar dacă sistemul de prețuri interne bazat pe prețul pieței poate provoca dezechilibre pe termen scurt (profit mai scăzut) deoarece bunurile interne nu vor mai fi disponibile la prețuri reduse. Obiectivul principal al unei companii responsabile este de a crește valoarea capitalului pe termen lung și investițiile sunt impulsul pentru creșterea economică. Firmele cu structuri descentralizate depind de inițiativele managerilor de divizii. De aceea, ei trebuie încurajați să investească în proiecte care sporesc valoarea, atât pentru divizie, cât și pentru companie. Înainte de a promova un proiect de investiții, managerii de divizie trebuie să justifice propunerile lor printr-un VAN pozitiv (Adams & Drtina, 2008).



## **4. DE LA TEORIE LA PRACTICĂ ÎN OMV PETROM SA**

### **4.1 Metodologia cercetării**

Urmând ideea lui Garvin (2003), explorarea diferențelor dintre cele trei tipuri de metode de stabilire a prețurilor de cesiune internă, este dezvoltată la OMV Petrom SA din perspectiva promovării congruenței obiectivelor, motivării efortului de management, evaluării performanțelor și păstrării autonomiei subunităților în cadrul companiei.

Abordarea se circumscrie studiului de caz. Potrivit Smith (2014) cercetările în domeniul contabilității manageriale sunt substanțial îmbogățite prin studiile de caz care implică limitarea la o singură bază de analiză, cu scopul de a demonstra aplicarea de concepte, tehnici, metode ce se pot dovedi bune practici pentru zona investigată. Contribuția la literatura de specialitate este dată de rezultatele evidențiate prin studiul de caz. Dacă acestea pot fi generalizate sau pot fi replicabile și pe alte domenii de lucru decât cel exemplificat într-o anumite lucrare, atunci valabilitatea metodei este validată și general acceptată.

Cercetarea noastră realizează un studiu de caz descriptiv și ilustrativ. Așa cum descrie Smith (2014) studiul de caz descriptiv, acesta aplică proceduri într-un anumit câmp de lucru – diviziile de exploatare și rafinare ale OMV Petrom – pentru a le conferi statutul de bune practici sau a le identifica drept “rețete de succes” pentru domeniul cercetat. Ținând cont de experiența limitată în practica PCI, studiul nostru este de asemenea unul ilustrativ, propunându-și abordarea metodelor de determinare a PCI într-o analiză comparativă, din punct de vedere al rezultatelor.

### **4.2 PCI la OMV Petrom**

OMV Petrom S.A. este structurată pe trei segmente de operare: Explorare și Producție (E&P), Gaze și Energie (G&E), Rafinare și Marketing (R&M). Managementul, activitățile de finanțare și anumite funcții administrative ale companiei sunt evidențiate în segmentul Corporativ & Altele (C&A). OMV Petrom produce aproape întreaga cantitate de țiței din România. Cea mai mare parte din producția de țiței este livrată de divizia E&P către rafinăria proprie - Petrobrazi; transportul țițeiului se realizează de către compania de stat Conpet. Rafinăria Petrobrazi produce și livrează benzină, motorină, kerosen și alte produse petroliere clienților săi în sistem en-gros. Pentru simplificare, vom presupune că benzina este singurul produs vandabil și că este nevoie de doi litri de petrol brut (țiței) pentru un litru de benzină. Costul fix pe unitate se bazează pe costurile fixe anuale cuprinse în buget și capacitatea efectivă a țițeiului, care poate fi produs de către divizia de E&P, precum și costurile fixe din buget și capacitatea efectivă a benzinei, care poate fi produsă de către divizia de rafinare-Petrobrazi<sup>1</sup>.

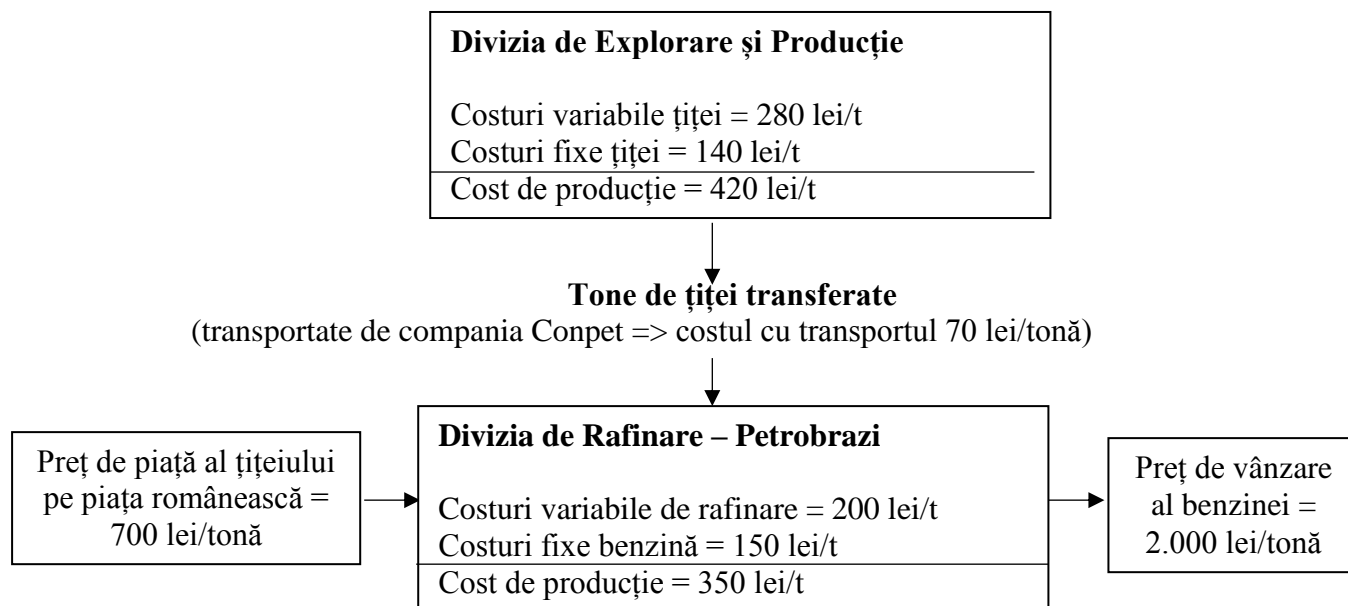
În România, divizia E&P are o capacitate de producție medie zilnică de țiței de 12.200 tone/zi și vinde țiței diviziei de rafinare – Petrobrazi prin intermediul companiei Conpet. Divizia Petrobrazi are o capacitate normală de rafinare de 11.500 tone/zi, iar capacitatea efectivă de prelucrare a țițeiului este de 10.000 tone/zi. Achiziția țițeiului se face integral de la divizia E&P, suportând și prețul de transport de 70 lei/tonă. În perioada analizată, producția efectivă a diviziei E&P este de 10.000 tone.

---

<sup>1</sup> Raport anual OMV Petrom 2014 disponibil on-line la [https://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV\\_Petrom/Relatia\\_cu\\_investitorii/Rapoarte\\_si\\_prezentari\\_pentru\\_investitori/Rapoarte\\_anuale](https://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV_Petrom/Relatia_cu_investitorii/Rapoarte_si_prezentari_pentru_investitori/Rapoarte_anuale)

În Fig. 1 prezentăm succint costurile variabile și fixe pe tonă țiței, respectiv benzină, pentru fiecare divizie implicată în transfer, prețul de pe piață a țițeiului cât și prețul de vânzare a benzinei de către Petrobrazi. Nu este prezent prețul de cesiune internă, deoarece acesta variază în funcție de metoda utilizată pentru stabilire.

**Fig. 1** Divizii implicate în cesiunea internă – costuri variabile și fixe



Prețurile de cesiune internă de la divizia vânzătoare, E&P la divizia cumpărătoare, de rafinare Petrobrazi (R&M), în cadrul fiecăreia dintre cele trei categorii de metode sunt după cum urmează:

- Prețul de cesiune internă bazat pe *prețul pieței* este de 700 lei/tona de țiței;
- Prin metoda *costului marginal*, prețul de cesiune internă este la nivelul costurilor variabile ale diviziei vânzătoare, de 280 lei/tonă de țiței;
- Prin *metoda hibrid* – Împărțirea proporțională a diferenței între maximul și minimul prețurilor de cesiune internă.

O abordare pe care OMV Petrom SA ar putea să o folosească este de a alege un preț de cesiune internă care împarte, în baze echitabile, diferența de 420 lei între 700 lei/tonă, PCI bazat pe prețul pieței, maximul pe care divizia de R&M este dispusă să-l plătească și 280 lei/tonă, PCI bazat pe cost, respectiv minimul pe care divizia E&P dorește să-l primească.

Cea mai simplă soluție este aceea de a împărți diferența în mod egal, rezultând un preț de cesiune internă de 490 lei/tonă. Cu toate acestea, această soluție nu ține cont de costurile suportate de către cele două divizii și ar putea conduce la marje de profit care să nu aibă legătură cu munca depusă de fiecare divizie la produsul final.

Ca o abordare alternativă, OMV Petrom SA ar putea alocă diferența de 420 lei/tonă pe baza costurilor variabile ale celor două divizii. Cu ajutorul informațiilor din figura 1, costurile variabile sunt după cum urmează:

*Divizia de Explorare și Producție:*

Costuri variabile de explorare a 10.000 de tone de țiței (10.000 x 280 lei/tonă) = 2.800.000 lei

*Divizia de rafinare-Petrobrazi:*

Costuri variabile cu prelucrarea a 10.000 tone de țiței și obținerea a 5.000 tone de benzină (5000 x 200 lei/tonă) = 1.000.000

---

*Costuri variabile totale = 3.800.000 lei*

Din diferența de 420 lei/tonă, divizia de explorare va păstra  $(2.800.000/3.800.000) \times 420$  lei/tonă = 309,47 lei/t, iar divizia de rafinare va păstra  $(1.000.000/3.800.000) \times 420$  lei/tonă = 110,53 lei/t. Aceasta înseamnă că, prețul de cesiune internă este de 589,47 lei/tonă de țiței (280 lei cost variabil + 309,47 lei preț pe care divizia de explorare îl câștigă). De fapt, această abordare are ca rezultat un preț de cesiune internă programat pe bază de cost variabil plus (marja). "Plus" indică setarea unui preț de cesiune internă mai mare decât costul variabil.

Pentru a decide cu privire la alocarea celor 420 lei/tonă, în 309,47 lei și 110,53 lei, diviziile trebuie să își transmită informațiile cu privire la costurile lor variabile. În general, fiecare divizie are tendința să își supraevalueze costurile variabile pentru a-i reveni un câștig cât mai mare din stabilirea prețului de cesiune internă. Astfel, între divizii trebuie să existe o relație transparentă, de încredere reciprocă în informațiile supuse la schimb, iar compania trebuie să adopte măsuri eficiente de control intern a costurilor, pentru ca această metodă de stabilire a PCI să aibă succes.

Tabelul 1 prezintă rezultatul diviziilor în urma transferului a 10.000 tone de țiței și vânzarea a 5.000 tone de benzină având la bază cele trei metode de stabilire a prețului de cesiune internă. Prețurile de cesiune internă au condus la venituri pentru divizia de explorare și la costuri aferente pentru divizia de rafinare. Raportul de management prezentat în tabelul 1 prezintă comparativ cele trei metode de stabilire a prețului de cesiune internă, cu scopul de a furniza managementului general informații pertinente pentru decizia de determinare a PCI (Caraiani, Dascălu & Lungu, 2014). Rezultatul total al companiei OMV, de la producerea și rafinarea a celor 10.000 tone țiței și până la vânzarea celor 5.000 tone benzină este același, respectiv 3.350.000 lei, indiferent de prețul de cesiune internă utilizat.

**Tabel 1.** Raport de management  
Rezultatele diviziilor & Metode de stabilire PCI

Producție de țiței transferată = 10.000 tone Producție de benzină vândută = 5.000 tone				
Nr. crt.	Divizii implicate în transfer	Transfer intern pe baza prețului pieței 700 lei/tonă	Transfer intern pe baza costului marginal 280 lei/tonă	Metoda hibrid 589,47 lei/tonă
<b>I.</b>	<b>Divizia de Explorare și Producție</b>			
1.	Venituri (PCI * 10.000 tone)	7.000.000 lei	2.800.000 lei	5.894.700 lei
2.	Costuri			
3.	•Variabile (280 lei/tonă*10.000 tone)	2.800.000 lei	2.800.000 lei	2.800.000 lei
4.	•Fixe (140lei/tonă*10.000 tone)	1.400.000 lei	1.400.000 lei	1.400.000 lei
5.	Total costuri (3+4)	4.200.000 lei	4.200.000 lei	4.200.000 lei
<b>6.</b>	<b>Rezultatul diviziei E&amp;P (1-5)</b>	<b>2.800.000 lei</b>	<b>(1.400.000 lei)</b>	<b>1.694.700 lei</b>

<b>II.</b>	<b>Divizia de rafinare Petrobrazii</b>			
7.	Venituri (2000 lei/tonă * 5000 tone de benzină)	10.000.000 lei	10.000.000 lei	10.000.000 lei
8.	Costuri			
9.	• Costuri de transfer	7.000.000 lei	2.800.000 lei	5.894.700 lei
10.	• Cost transport (70 lei * 10.000 tone)	700.000 lei	700.000 lei	700.000 lei
11.	Total cost de transfer (9+10)	7.700.000 lei	3.500.000 lei	6.594.700 lei
12.	• Variabile (200 lei/tonă* 5000 tone benzină)	1.000.000 lei	1.000.000 lei	1.000.000 lei
13.	• Fixe ( 150 lei/tonă* 5.750 tone de benzină)	862.500 lei	862.500 lei	862.500 lei
14.	Total costuri (11+12+13)	9.562.500 lei	5.362.500 lei	8.457.200 lei
<b>15.</b>	<b>Rezultat divizie Petrobrazii (7-14)</b>	<b>437.500 lei</b>	<b>4.637.500 lei</b>	<b>1.542.800 lei</b>
<b>16.</b>	<b>Rezultatul ambelor divizii (6+15)</b>	<b>3.237.500 lei</b>	<b>3.237.500 lei</b>	<b>3.237.500 lei</b>

**Scenariul 1.** *Există o piață românească a țițeiului, cu concurență perfectă.* Astfel, divizia care se ocupă cu explorarea și cea care se ocupă de rafinare pot vinde și cumpăra cantitatea dorită de țiței la prețul de 700 lei/tonă. Compania ar prefera ca managerii subunităților să cumpere și să vândă pe plan intern. Să ne gândim la deciziile pe care managerii diviziilor OMV Petrom SA le-ar face dacă fiecare ar avea libertatea să vândă sau să cumpere țiței de pe piața externă. Dacă prețul de cesiune internă ar fi *sub 700 lei/tonă*, managerul diviziei de explorare va fi atras să vândă țiței către cumpărătorii externi din România, la 700 lei/tonă. În cazul în care prețul de cesiune internă este stabilit *peste 700 lei/tonă*, directorul diviziei de rafinare va fi motivat să achiziționeze tot necesarul de țiței de la furnizori externi. Numai un preț de cesiune internă de 700 lei/tonă va motiva ambele divizii să cumpere și să vândă pe plan intern, deoarece nu vor avea un profit suplimentar dacă tranzacționează pe o piață externă.

**Scenariul 2.** *OMV Petrom SA evaluează managerii centrelor de responsabilitate pe baza rezultatelor obținute.* Divizia de explorare va vinde, fie intern sau extern, atât petrol brut, cât poate să extragă în condiții de profitabilitate, iar divizia de rafinare va cumpăra, fie intern sau extern, atât petrol brut, cât poate rafina în mod profitabil. Un preț de cesiune internă de 700 lei/tonă îndeplinește sincronizarea obiectivelor: strategiile care maximizează rezultatele pentru fiecare divizie în parte, maximizează, de asemenea, și rezultatul întregii companii OMV Petrom. Mai mult decât atât, pentru că prețul de cesiune internă nu se bazează pe costuri, motivează fiecare manager de divizie să depună un efort pentru a maximiza rezultatul diviziei sale prin gestionarea eficientă a resurselor. Prețurile de pe piață, de asemenea, au rolul de a evalua viabilitatea economică și profitabilitatea fiecărei diviziuni în mod individual.

**Alternativă decizională.** Presupunând că, prin utilizarea prețurilor de cesiune internă bazate pe prețurile de piață, divizia de rafinare are în mod constant profituri mici sau negative, OMV Petrom poate lua în considerare închiderea diviziei de rafinare, și pur și simplu, să își continue activitatea de explorare și vânzare a țițeiului către alte rafinării din București.

**Scenariu 3.** *OMV Petrom aplică metoda costului marginal în stabilirea PCI.* Având în vedere stabilirea prețului de cesiune internă pe baza costului marginal, prin transferul a 10.000 tone de țiței din divizia de explorare la cea de rafinare, la costul variabil de 280 lei/tonă se obține simetria obiectivelor. Divizia de rafinare ar cumpăra de pe plan intern, deoarece costul variabil diviziei de explorare este mai mic decât 700 lei/tonă, prețul cerut de furnizorii externi. Stabilirea prețului de cesiune internă egal cu costul variabil are și alte beneficii. Cunoașterea costului variabil pe tona de țiței este foarte utilă pentru divizia de rafinare pentru multe decizii, cum ar fi deciziile de stabilire a prețurilor pe termen scurt. Cu toate acestea, la prețul de cesiune internă de 280 lei/tonă de țiței, divizia de explorare ar înregistra o pierdere din exploatare, iar divizia de rafinare ar avea profituri mari, deoarece plătește numai costurile variabile ale diviziei de explorare.

**Alternativă decizională.** Deoarece divizia de explorare înregistrează rezultate negative, o modalitate de abordare a acestei probleme este ca divizia de rafinare să facă o plată prestabilită care să acopere costurile fixe și să genereze unele venituri și pentru divizia de explorare, în timp ce această divizie continuă să facă transferuri la costuri variabile. Plata fixă este prețul pe care divizia de rafinare îl plătește pentru utilizarea capacității de producție a diviziei de explorare. Veniturilor obținute de fiecare subunitate pot fi apoi utilizate pentru evaluarea performanței fiecărei divizii și a managerilor acestora.

## **5. FACTORI ȘI CONSECINȚE PRIVIND STABILIREA PREȚURILOR DE CESIUNE INTERNĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR MULTINAȚIONALE**

În prima parte a lucrării, am abordat conceptul de *lanț al valorii* (Porter&Miller, 1985) în cazul entităților multinaționale, fiind un proces căruia i se acordă o importanță deosebită, deoarece conduce la atingerea obiectivelor organizației. Întreprinderile multinaționale sunt entități puternic integrate, organizate în jurul activităților, resurselor și liniilor de produse cu structuri de conducere complexe. Structurile de guvernare sunt afectate de complexitatea lanțului valoric al organizației precum și incertitudinea în procesul de afaceri.

Conform cu Cecchini, Leitch & Strobel (2013) problematica privind stabilirea prețurilor de cesiune internă în cazul entităților multinaționale este complexă având la bază mai mulți factori și consecințe. Prețul de cesiune internă reprezintă nucleul unui sistem de management al performanței a unei organizații multinaționale. Politica prețurilor de cesiune internă vine în ajutorul multinaționalelor prin gestionarea costurilor și a riscurilor, dar totodată este dificilă deoarece aceste organizații trebuie să determine un preț de cesiune internă care să fie atât în interesul lor cât și să conducă la satisfacerea cerințelor țărilor gazdă, în care se află diviziile străine. Deciziile privind stabilirea prețurilor de cesiune internă a organizațiilor multinaționale pot implica diverse obiective, precum: maximizarea profitului global, minimizarea taxelor globale, maximizarea sau divizarea echitabilă a profiturilor entității pentru a recompensa și motiva managerii entității, păstrarea autonomiei entității, reducerea riscurilor legate de economie, monedă și preocupările geopolitice, minimizarea intervenției guvernului și respectarea constrângerilor operaționale.

Cu scopul aprofundării problematicii privind prețurile de cesiune internă, și urmând modelul prezentat de Cecchini, Leitch & Strobel (2013) supunem dezbaterii două teorii ce pot servi drept cadru pentru stabilirea prețurilor de cesiune internă: *cost de tranzacție* (engl. Transaction cost economics - TCE) și *cercetarea bazată pe resurse* (engl. Resource based view- RBV)

În general, TCE se concentrează pe minimizarea riscurilor asociate costurilor tranzacțiilor prin cooperare între entități. Principalele riscuri avute în vedere sunt asociate schimbului de bunuri și servicii între entități (riscuri de performanță) și preocupărilor privind comportamentul oportunist din partea unor entități (riscuri relaționale). Pe de altă parte, RBV se focusează pe beneficiile strategice de cooperare între entități. Aceste teorii descriu cum diviziile companiei multinaționale interacționează unele cu altele și se dovedesc relevante în stabilirea prețului de cesiune internă, deoarece se concentrează pe coordonarea activităților dintre subentități (Anderson & Dekker, 2009 citați de Cecchini, Leitch & Strobel, 2013).

## 5.1 Costul de tranzacție – TCE

Această teorie, după cum am menționat anterior, se focusează asupra doi factori importanți: costurile de tranzacție și comportamentul oportunist al unor entități. Costurile de tranzacție includ costurile de coordonare a schimbului de informații și încorporarea acestor informații în procesul de decizie, cum ar fi căutarea de parteneri, negocierea și scrierea contractelor precum și monitorizarea și impunerea respectării contractului. Cel de al doilea factor, comportamentul oportunist (minciună, înșelăciune, forme subtile de încălcare a acordurilor etc) prezintă situația în care entitățile pot fi ghidate de considerente de interes propriu într-o relație de schimb pentru a profita de alte entități ale lanțului valoric (Anderson & Dekker, 2009; Das & Teng, 2001 citați de Cecchini, Leitch & Strobel, 2013).

Din punct de vedere al acestei teorii, natura procesului de producție și distribuție este de o importanță deosebită, deoarece acesta este cazul în care majoritatea riscurilor de performanță apar în legătură cu lanțul de valori. De asemenea natura pieței pentru fiecare produs intermediar al entității poate afecta prețul de cesiune internă. Atunci când nu există o piață intermediară perfect competitivă, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) sugerează să se aproximeze prețurile de piață pentru bunurile și serviciile transferate. Factorii de mediu joacă un rol important în determinarea unui preț de cesiune internă. Factorii considerați relevanți includ: riscurile de credit asociate pieței; fluctuațiile valutare și ratele dobânzilor; condițiile economice; mărimea pieței; nivelul pieței; cotă de piață; condițiile din industrie etc. Acești factori de mediu cuprind o dimensiune importantă a imperfecțiunilor pieței organizațiilor multinaționale. Mai mult decât atât, din perspectiva teoriei TCE reglementările privind politicile fiscale și ratele de impozitare afectează prețurile de cesiune internă, deoarece preocuparea managementului când se decide cu privire la acest preț este reducerea la minimum a taxelor, care se realizează prin transferarea veniturilor către rate de impozitare mai mici (Clausing, 2003 citat de Cecchini, Leitch & Strobel, 2013)

La nivelul acestei teorii sunt analizate două regimuri de stabilire a prețurilor de cesiune internă care abordează concepte analizate în prima parte a lucrării, centralizare vs descentralizare. În primul caz, organizația este cel mai bine satisfăcută prin luarea tuturor deciziilor de stabilire a prețurilor la nivel central. În cealaltă situație, întreprinderea procedează mai bine prin descentralizarea deciziilor de producție și de stabilire a prețurilor cu scopul reducerii probabilității riscurilor tranzacției. În situația în care, prețurile de cesiune internă sunt determinate prin diverse tehnici sofisticate, ele sunt urmate de negociere, rezultând faptul că abilitatea de negociere poate fi mai folositoare în detrimentul abilităților de analiză. În ceea ce privește metoda bazată pe costuri, aceasta oferă profituri mai mari decât cele obținute prin prețurile de cesiune internă negociate, deoarece costurile de organizare ale negocierii manageriale depășesc profitul distrus de ineficiența tranzacției interne în cadrul PCI bazate pe costuri (Vaysman, 1997 citat de Cecchini, Leitch & Strobel, 2013).

Consecințele unei politici de stabilire a prețurilor de cesiune internă afectează multe aspecte ale unei organizații și a lanțului valoric. Distribuirea profitului global al firmei între entități este efectul cel mai evident al unui preț de cesiune internă. Prețurile de cesiune internă de asemenea, afectează deciziile de vânzare și cumpărare de către entități, cum ar fi cât de mult să cumpere și să vândă și dacă să vândă/să cumpere pe plan intern sau extern.

Prețurile de cesiune internă afectează coordonarea lanțului valoric, distribuția veniturilor, riscurile și motivația entității. Efectele negative ale politicilor de stabilire a prețurilor de cesiune internă tind să conducă la creșterea costurilor de tranzacție. În acest sens, pentru reducerea acestor costuri apare un factor important și anume partajarea riscurilor interdivizii (Cecchini & Leitch&Strobel, 2013).

## **5.2 Cercetare bazată pe resurse – RBV**

Conform cu Cecchini, Leitch și Strobel (2013) structura lanțului de valori determină flexibilitatea unei firme în colaborări verticale. Scopul unei organizații pentru integrarea pe verticală, este fie pentru a crește eficiența sau pentru a crea impedimente competiției. Eficiența este dobândită prin reorganizarea activelor lanțului de valoare, denumite teoretic *resurse*, în așa fel încât să îmbunătățească profitabilitatea și valoarea totală a firmei. Astfel, controlarea în mod unic a resurselor valoroase (fizice, economice, internaționale sau relaționale) poate reprezenta o modalitate de generare a unui obstacol competiției.

Deciziile pe care firma le face cu privire la modul de utilizare a acestor resurse în interiorul firmei va ajuta la determinarea prețului de cesiune internă între entități. Trebuie acordată o atenție deosebită în formarea prețului de cesiune internă pentru a profita de imperfecțiunile pieței care rezultă din utilizarea și localizarea acestor resurse. În opinia lui Dunning (1980) avantajele pieței nu sunt uniforme pe ramuri de activitate. Astfel, când se ia decizia cu privire la localizarea resurselor, trebuie luată în considerare structura industriei înainte de luarea deciziei privind stabilirea prețurilor de cesiune internă. Stabilirea prețurilor de cesiune internă poate avea efecte asupra valorii organizației contribuind la promovarea alocării optime a resurselor (și localizarea resurselor) sau prin împiedicarea acesteia. Profiturile entităților individuale din cadrul lanțului valoric companiei determină în cele din urmă pe termen lung resursele disponibile pentru acea entitate.

## **6. CONCLUZII**

PCI reprezintă un mecanism important de guvernare, care influențează relațiile la graniță dintre divizii și, totodată, o politică care are consecințe importante pentru companie, în ceea ce privește promovarea obiectivelor de rentabilitate ale organizației.

În contextul descentralizării, misiunea de creștere a valorii organizației revine managerilor diviziilor, care ar trebui să identifice cele mai bune oportunități de investiții (VAN pozitiv). Sistemul de stabilire a PCI reprezintă o justificare a posibilelor diferențe dintre VAN-ul diviziei și VAN-ul companiei. Un sistem de stabilire a PCI nu poate să alinieze perfect creșterea valorii pe termen lung cu maximizarea profitului pe termen scurt. Dimpotrivă, alegerea PCI, va crea o preconcepție către prima sau a doua variantă. Dacă susținem că obiectivul companiei este crearea de valoare, atunci investițiile pe termen lung ar trebui să aibă prioritate.

Având în vedere cele trei metode de stabilire a PCI prezentate în studiul de caz OMV Petrom, putem deduce următoarele:

- *Limita minimă a PCI o reprezintă costul marginal*, caz în care divizia de rafinare câștigă toate beneficiile, iar VAN-ul diviziei E&P va fi negativ. Managerul acestei divizii poate alege să nu efectueze noile investiții și să vândă pe plan extern, iar compania nu își mai îndeplinește obiectivul de creare a valorii pe termen lung.
- *Practicarea prețului de piață ca PCI este o limită maximă*, care determină câștigurile din tranzacții pentru divizia E&P, iar divizia de rafinare are dreptul să renunțe la achizițiile interne. Profitul companiei va scădea și coerența dintre obiectivele pe termen scurt nu este respectată. Totuși dacă se ajunge să se tranzacționeze intern la prețul de piață, rafinăria nu va câștiga nimic suplimentar din achizițiile externe față de cele interne, ci din contră, prin transferurile interne poate ajuta OMV să își îndeplinească obiectivele.
- *Metoda hibrid este cea mai echitabilă dintre cele trei metode prezentate* deoarece beneficiile care rezultă în urma transferului intern, se împart proporțional cu efortul depus de fiecare divizie cu prelucrarea țițeiului, respectiv costurile variabile. Ambele divizii sunt motivate să participe la tranzacțiile interne și să obțină congruența obiectivelor. Totuși, există riscul ca managerii să nu mai aibă un control asupra costurilor, ci din contră să le mărească pentru a câștiga mai mult. Acest lucru ne determină să ne îndreptăm spre metode bazate pe preț deoarece acestea motivează management-ul la o gestionare eficientă a resurselor pentru a-și maximiza rezultatele diviziei.

La nivelul organizațiilor multinaționale, se pune foarte mare accent pe conceptul de *lanț al valorii*, care desemnează ansamblul activităților pe care organizația le întreprinde cu scopul satisfacerii nevoilor clienților. Politica prețurilor de cesiune internă vine în ajutorul multinaționalelor prin gestionarea costurilor și a riscurilor, dar totodată este dificil de stabilit deoarece aceste organizații trebuie să determine un PCI care să fie atât în interesul lor, cât și să conducă la satisfacerea cerințelor țărilor gazdă, în care se află diviziile străine.

### **Limitele cercetării și cercetări viitoare**

Din punct de vedere al abordării PCI, putem remarca limite de cercetare care au impact asupra rezultatelor cercetării privind posibilele decizii adoptate de către management. În contextul studiului de caz este luat în considerare un singur produs, sunt implicate doar două divizii de transfer și au fost abordate doar unele dintre metodele de stabilirea a PCI corespunzătoare celor trei categorii.

Alte limite ale cercetării sunt la nivelul culegerii datelor inițiale ale studiului de caz, deoarece nu toate informațiile legate de prețuri și costuri reflectă cu exactitate realitatea companiei OMV Petrom, aceste informații fiind confidențiale. Precizăm și faptul că nu am studiat nici un efect din punct de vedere fiscal.

Cercetările viitoare vor viza stabilirea prețului de cesiune internă la nivelul unei întreprinderi multinaționale. Se poate evidenția conceptul de *lanț al valorii* și totodată, cercetarea poate să aibă la bază cele două teorii prezentate succint în secțiunea cinci a lucrării, și anume *teoria costului tranzacției* și *teoria cercetării bazate pe resurse*. De asemenea, în contextul unei viitoare cercetări ne propunem investigarea implicațiilor fiscale ale guvernantei prin PCI, în contextul tuturor metodelor de determinare.



## BIBLIOGRAFIE

- Adams, L. & Drtina, R. (2008) "Transfer pricing for aligning divisional and corporate decisions", *Business Horizons*, vol 51: 411-417
- Caraiani, C. (coordonator), Dumitrana, M. (coordonator), Dascălu, C., Lungu, C. I., Calu, D. A., Gușe, R. G., Dumitru, M., Jinga, G., Vulpoi, M., Jianu, I. (2008) *Contabilitate de gestiune și control de gestiune*, Ediția a II-a, București: Ed.Universitară
- Caraiani, C., Dascălu, C. & Lungu, C.I. (2014) *Contabilitate managerială*, Ediție bilingvă, București: Ed. ASE
- Cecchini, M., Leitch, R. & Strobel, C. (2013) "Multinational transfer pricing: A transaction cost and resource based view", *Journal of Accounting Literature*, vol 31 : 31-48
- Dumitrana, M., Caraiani, C., Dascălu, C., Dumitru M. & Glăvan, M. (2010) *Control de gestiune*, București: Ed. Universitara
- Garvi, D.A. (2003) "Making the case: Professional education for the world of practice", *Harvard Magazine*, disponibil on-line la <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case-html>. Accesat la 9.04.2016
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. (2012) *Cost Accounting – A Managerial Emphasis 14<sup>th</sup> ed*, Pearson Prentice Hall
- Porter & Miller (1985) "How information gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, disponibil on-line la <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>.
- Smith, M. (2014) *Research methods in accounting*, Ediția a 14 –a, Sage Publications, London
- Raport anual OMV Petrom 2014 disponibil on-line la [https://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV\\_Petrom/Relatia\\_cu\\_investitorii/Rapoarte\\_si\\_prezentari\\_pentru\\_investitori/Rapoarte\\_anuale](https://www.omvpetrom.com/portal/01/petromcom/petromcom/OMV_Petrom/Relatia_cu_investitorii/Rapoarte_si_prezentari_pentru_investitori/Rapoarte_anuale).