



BETAL DIN SKAT MED GLÆDE

– og øg din profit på
såvel den korte som
den lange bane

Enhver SCM-leder i multinationale virksomheder ved, at skat i form af moms, afgifter, told m.m. i stigende grad er med til at definere en optimal forsyningskæde, når virksomhedens omkostninger skal minimeres.

Forretningsmodeller med forsyningskæden som omdrejningspunkt har tidligere kunne bidrage til at optimere virksomhedens samlede indtjeningskat. Disse muligheder er for nyligt blevet voldsomt ændret. De fleste globale virksomheder er nu tvunget til at skifte disse SCM-funderede forretningsmodeller ud. Et alternativ kan være, at de imødeser store skattebøder og dobbeltbeskatning i mange af de lande, hvor virksomheden opererer. Samtidig har øget fokus på bæredygtighed, også på det indkomst-skattemæssige område, bragt yderligere brænde til bålet, senest ifm. World Economic Forum i Davos, Schweiz.

DET KAN DU LÆSE OM

- I Hvad de ændrede skattevilkår betyder for din supply chain
- I Do's og Dont's i optimering af forretningsmodellen
- I Betydningen af øget fokus på bæredygtighed



AF HENRIK KNAK, PARTNER I SYNCRONIC APS

Derfor optimerer virksomheder deres værdiskabelse – og minimerer skatten

Multinationale virksomheder (Multinational Enterprises – MNE's) har i mange år søgt at optimere deres forretningsmodel på tværs af lande, regioner og verdensdele. Det har de gjort med henblik på at finde den bedst mulige balance mellem adgang til nye og voksende markeder, adgang til naturressourcer, adgang til specifikke teknologier, kendskab til risici i forbindelse med produktion og handel i de enkelte lande, samt kendskab til juridiske og skattemæssige aspekter i de enkelte lande. Hvor MNE's i 1970'erne kun udgjorde en meget lille del af den samlede verdenshandel, så stod MNE's i 2014 for mere end halvdelen af al global eksport og samtidig knap 1/3 af den globale produktion (BNP)¹. MNE's har således en signifikant betydning for verdensøkonomien og den værdi, som skabes.

Virksomheder er mere end nogensinde før under pres for at skabe værdi for deres aktionærer, interessenter og kunder. Aktionærer er ikke sene til at nedbringe deres investeringer i virksomheder, der ikke lever op til egne eller analytikeres forventninger om økono-

miske afkast, ikke deltager i den internationale konsolideringsproces, eller ikke udnytter de muligheder, som f.eks. harmoniseringen og udvidelsen af EU giver, eller lav-omkostnings-lande tilbyder. Interessenter såsom medarbejdere, borgere og NGO'er stiller stadig mere komplekse og ofte modstridende krav til virksomheders operationer. Mere sofistikerede og troløse kunder kræver flere varianter, hurtigere innovation, højere servicegrader og lavere priser. En velgennemtænkt forretningsmodel på tværs af lande kan hjælpe MNE's med at skabe den forventede værdi og sikre, at værdien tilfalder de rette interessenter ved at udnytte, at betydningen af de nationale grænser mindskes.

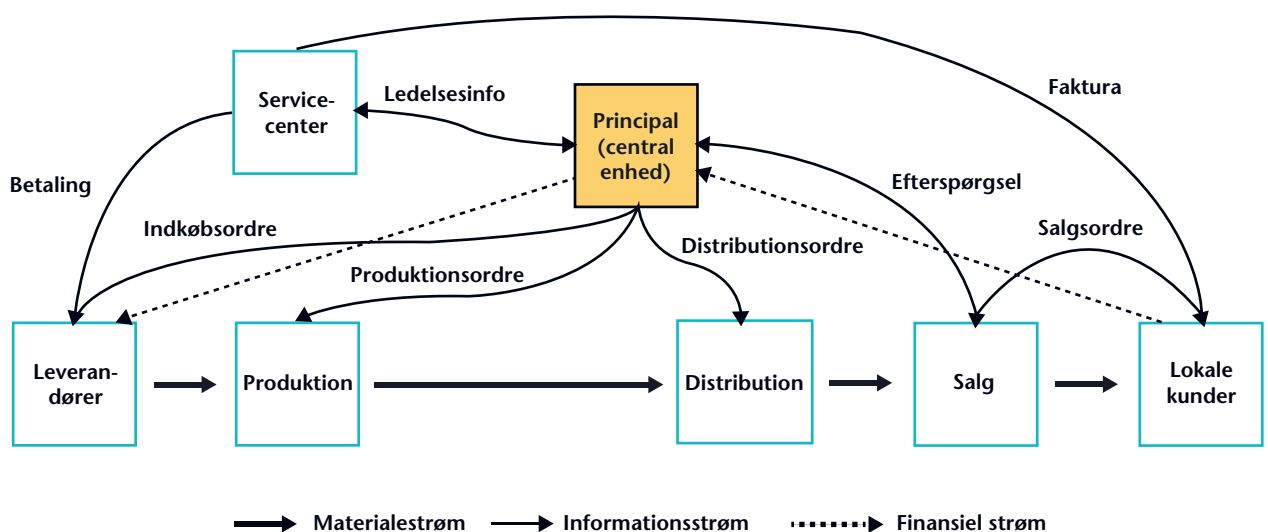
Ideal-modellen er død

Mulighederne for at reagere på de skærpede konkurrencevilkår er blevet forbedret grundet radikale ændringer i virksomhedernes omgivelser igennem de seneste årtier. Globalisering og deregulering har ændret

adgangen til markeder og produkter. Informationsteknologi og internettet har ændret gennemsigtigheden og adgangen til ressourcer. Og lovgivningsmæssige, skattemæssige og infrastrukturelle ændringer har løbende skabt nye muligheder, som en MNE kan drage fordel af. Figur 1 viser, hvordan en MNE indtil for nylig kunne opnå en ideal forsyningskædestruktur i forretningsmodellen via en centralisering af en række planlægnings- og styringsaktiviteter, beslutningskompetencer samt ejerskab og risici. Den centrale enhed, principalen, opsættes i forhold til såvel end-to-end supply chain-transaktioner som skattemæssige forhold, herunder transfer pricing, mellem virksomhedens forskellige entiteter i de forskellige lande. Ved at koncentrere beslutningskompetencen og risikoen ved de samlede operationer fra råvareleverandører til slutkunde i en enkelt funktion, kunne denne funktion nemmere flyttes. Herved ligner den centrale planlægningsfunktion principalen i principal-agent-teorien. Når

Når principalen kunne placeres i et vilkårligt land, blev skatten en omkostning, der kunne kontrolleres

OVERBLIK OVER IDEAL SUPPLY CHAIN MODEL TIL OPTIMERING AF DEN SAMLEDE SKATTE-OMKOSTNING INDTIL FOR NYLIG



Figur 1. Kilde: SYNCRONIC

principalen kunne placeres i et vilkårligt land, blev skatten en omkostning, der kunne kontrolleres, og hermed kunne skatten af virksomhedens overskud ofte nedbringes betydeligt.

Grundet den øgede betydning af MNE's på vor klode og et stigende ønske om, at MNE's betaler skat, der hvor deres økonomiske aktiviteter er, er denne ideal-model ikke længere relevant og vil i stedet kunne resultere i dobbeltbeskatning og bøder. OECD's BEPS-projekt (Base Erosion and Profit Shifting) fra 2015 har i 2017-18 medført, at 116 lande per december 2018 har indført en række nye regler for at undgå skatteunddragelse². Disse 116 lande står for over 95 % af den globale produktion (BNP) og har således signifikant betydning for enhver MNE's forretningsmodel, såfremt virksomheden tidligere har forsøgt at optimere på den samlede skattebetaling – hvilket de fleste naturligvis har gjort i en eller anden grad, fuldt legalt.

Dette betyder på ingen måde, at principalmodellen er død, tværtimod. Indholdet skal dog justeres, ligesom risici og interne afregningspriser skal omfordeles således, at de afspejler de økonomiske aktiviteter og tilhørende risici i de enkelte lande. Og dermed også den skat, som lægges i hvert land. Kravene til transparens er blevet betydelige større, og de enkelte lande har skærpet deres kontrol og krav til dokumentation af forretningsmodellen.

Har man ikke styr på disse forhold, vil resultatet være en række væsentlige udfordringer for virksomheden:

- ▮ **øgede omkostninger til at bevise compliance til lokale myndighedskrav,**
- ▮ **mistet mulighed for at få moms retur (dvs. reelt en ekstra skat),**

- ▮ **ubalance i lokal skattebetaling, hvilket kan betyde lokale skattesager,**
- ▮ **begrænsninger for udførelsen af virksomhedens aktiviteter,**
- ▮ **problematisk planlægning,**
- ▮ **manglende afspejling af det fysiske flow af varer i sit ERP-system,**
- ▮ **etablering af ekstra ikke-værdiskabende aktiviteter,**
- ▮ **omfattende vedligehold af ERP-systemet,**
- ▮ **en kompleks handelsløsning i ERP-systemet,**
- ▮ **problemer med master data og**
- ▮ **manglende gennemsigtighed i faktiske transaktioner.**

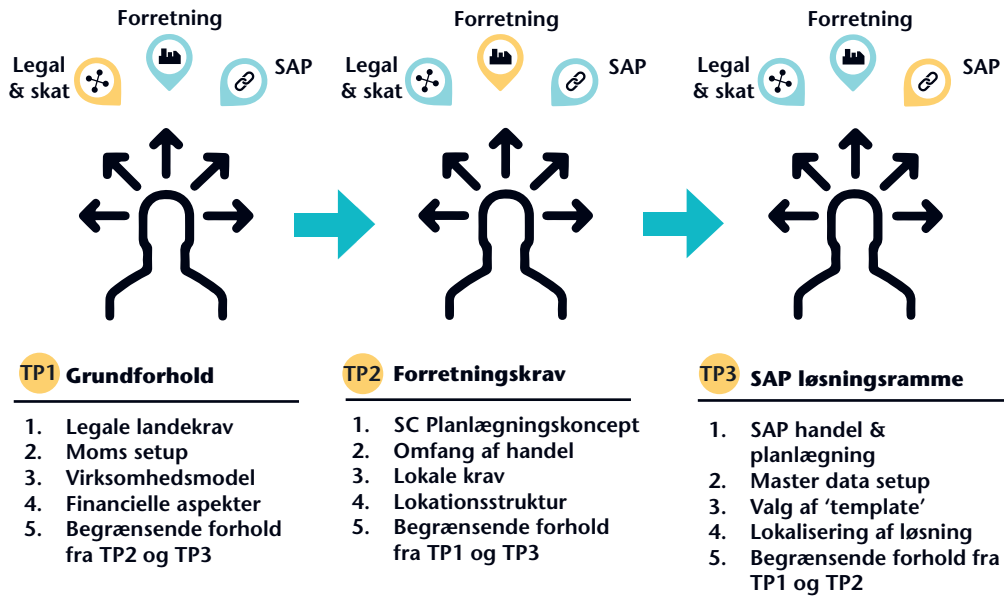
Sådan etablerer du en fremtidssikret optimal handelsmodel

Når en optimal forretningsmodel skal etableres, er det nødvendigt at træffe adskillige strategiske beslutninger omkring tre overordnede forhold i følgende rækkefølge:

1. **Legale og skattemæssige krav**
2. **Forretningskrav**
3. **Transaktions- og ERP-krav (f.eks. i SAP ECC)**

Jeg har forsøgt at skitsere, hvad disse tre forhold omfatter i figur 2.

Udfordringen for de store MNE's er, at kompetencen til at kunne træffe disse beslutninger er spredt ud i virksomheden (hvis de eksisterer). Samtidig er hvert område hver for sig komplekst og indbyrdes forbundet. Går man til de kendte rådgivere, vil de ofte kunne levere viden omkring en eller to af de tre vidensdomæner i figuren, men sjældent alle tre. Det er en stor udfordring, specielt for de mindre MNE's, som ikke har plads til selv at bygge kompetencen op.

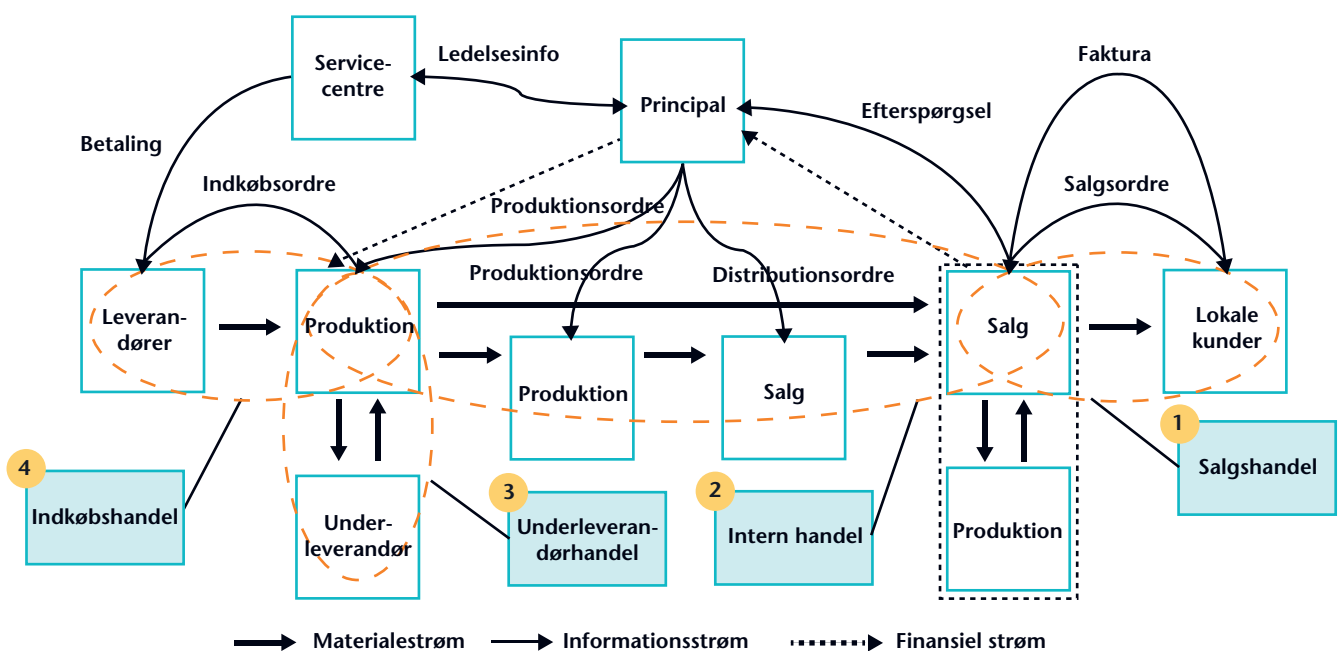


Figur 2. Kilde: SYNCRONIC

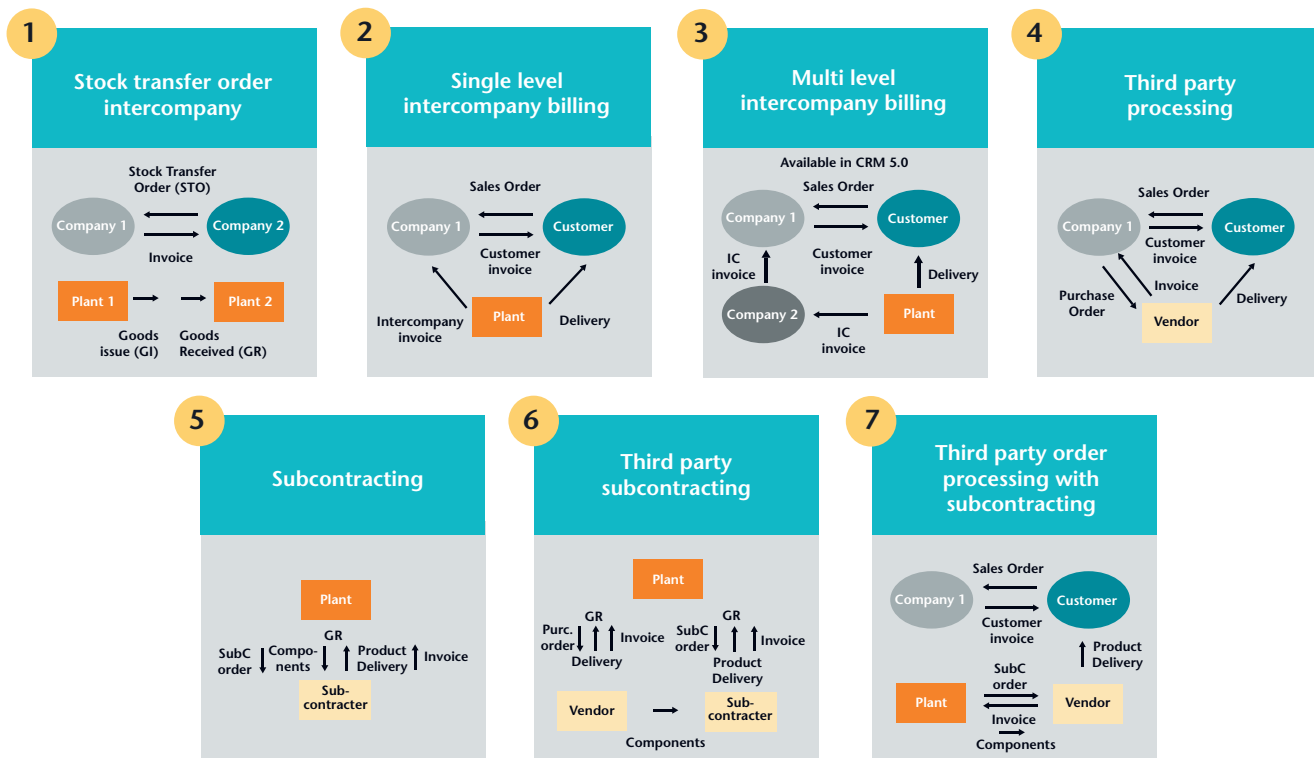
I søgning efter reduktion af omkostninger komplicerer mange MNE's deres forsyningsmodel ved at outsource hele eller dele af produktionen: De sourcer råvarer globalt, anvender globale, regionale og lokale serviceleverandører til f.eks. transport, lagerhåndtering og kundeservice. Denne aktivitet

er i fortsat stigning, men vilkårene ændres konstant; Trumps nye skat på varer fra Kina, brexit i EU og en lang række nationale skatter, afgifter og krav, ud over den overordnede indkomstskat, er med til at gøre det svært for CSCO'en at sikre én fremtidsikkert supply chain. Den eneste sikre konstant er, at der

4 OVERORDNEDE TYPER AF HANDEL EKSISTERER I ENHVER MNE



Figur 3. Kilde: SYNCRONIC



Figur 4. Kilde: SYNCRONIC

hele tiden vil komme ændringer for vilkårene for en optimal forsyningskæde – og disse kommer hyppigere og med større virkning. CSCO'en skal således ikke blot optimere omkring omkostninger, men i lige så høj grad sikre fleksibilitet i modellen og minimere risiko for potentielle brister i forsyningen.


Som nævnt er fremtidens optimale forretningsmodel baseret på, at vi alle betaler den skat, som vi bør i forhold til den økonomiske aktivitet, som virksomheden genererer i det enkelte land. For en MNE's forsyningskædestruktur har det betydning for den handelsopsætning, som en MNE har på tværs af kæden fra kunde over distribution og fabrikker til leverandører. Vi ser grundlæggende fire forskellige typer af handel, som skal opsættes i forening med legale, skattemæssige og forretningsmæssige krav, se figur 3.

I forhold til virksomhedens supply chain er hele det eksterne og interne handels-

setup centralt for, hvordan man opsætter og gennemfører en række aktiviteter i hvert enkelt land og i ERP-systemet. Dette inkluderer salgsordremodtagelse, vareforsendelser, varemodtagelse, brug af underleverandører, indkøbsordrer og interne flytningsordrer for varer samt naturligvis fakturering. Der kan med udgangspunkt i disse aktiviteter opstilles en række arketyper af byggeklodser, når handelssystemet i forsyningskæden skal opsættes. Jeg har for eksemplets skyld opstillet disse i forhold til SAP ECC, hvilket giver syv byggeklodser, se figur 4.

Kunsten er således, efter legale, skattemæssige og forretningsmæssige krav er vendt og sammensat i optimal forening, at beslutte, hvordan handelsmønstret skal sættes op i hvert land, samt i forhold til principalen mht. alle virksomhedens supply chain-aktiviteter. På ingen måde en triviell aktivitet, som endvidere har stor betydning for virksomhedens fremtidige indtjening og agilitet.

Tips og tricks

Gennem nylige ekspertinterviews med MNE's og egne erfaringer gennem mere end 20 år har vi udarbejdet en liste over "do's" and "dont's", som en række globale virksomheder har gjort sig i optimeringen af forretningsmodellen i forhold til ovenstående problemstillinger: 

Efterskriv

Ud over OECD's og alle de enkelte nationale myndigheders store fokus på at MNE's skal betale skat, har også forbrugere og en række NGO'er i stigende grad meldt sig på banen. Et lille eksempel er danske Chr. Hansen, som i januar 2019 blev udnævnt til verdens mest bæredygtige virksomhed ud fra 21 kriterier³. Udledning, spild, forbrug af jordens ressourcer og andre CSR-faktorer udgør naturligvis hovedparten af disse kriterier, men også 'Percentage Tax Paid' indgår i bedømmelsen for bæredygtighed. Finansiell redelighed og ordentlighed er blevet et centralt parameter for MNE's, som kunder og forbrugere i stigende grad lægger vægt på samt fravælger samhandelspartner og produkter ud fra. De kommende år vil betyde omfattende ændringer på dette område og dermed ligeledes for de globale forsyningskæder, som vi alle arbejder med at optimere. /

Noter:

- 1 OECD: *Multinational Enterprises in the global economy*, maj 2018.
- 2 <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/beps-actions.htm>
- 3 *The 2019 Global 100: Overview of Corporate Knights Rating Methodology*, januar 2019.

DO'S

- 1 Byg din model regionalt, hvis din forretningsmodel er meget stor og kompleks
- 1 Start med overordnede forhold og forretningskrav før ERP-løsningen
- 1 Definer dine værdiflows og opstil en business case for disse
- 1 Vær bevidst omkring de regler, du opbygger din model efter
- 1 Brug en global skatterådgiver til at validere nye og ændrede supply chain-modeller og indgangen til nye lande
- 1 Minimer lokale risici ved at adskille Salg, Distribution, Produktion og Indkøb
- 1 Forvent at ændringer i forretningsmodellen tager år at indføre
- 1 Byg dit eget ekspertteam på tværs af de tre vidensdomæner

DONT'S

- 1 Se ikke verdenen som én enhed. EU er meget forskellig fra f.eks. APAC eller USA
- 1 Ignorer ikke lokale legale krav (f.eks., Tyskland, Brasilien, Rusland).
- 1 Har virksomheden MEGET retur, er principal-modellen ikke nødvendigvis bedst
- 1 Undgå virtuelle transaktioner - brug i stedet alternative standardløsninger